

دراسة أثر الدبلوماسية لدى المدير على تقييم رؤسائه لأدائه

بالتطبيق على شركات الادويه ج.م.ع

* أ.د. محمود أحمد الخطيب

** محمد زكى الدسوقي السودانى

ملخص

استهدفت الدراسة التعرف على أثر الدبلوماسية لدى المدير على تقييم رؤسائه لأدائه بالتطبيق على شركات الادويه في ج.م.ع. هذا وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة قوامها "340" من المديرين بهذه الشركات. وقد توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج من أهمها وجود ارتباط إيجابي وجوهري بين الدبلوماسية لدى المدير وتقييم رؤسائه لأدائه. كما توصلت الدراسة الي وجود تأثير إيجابي وجوهري للدبلوماسية السياسية لدى المدير بأبعادها المختلفة على تقييم رؤسائه لأدائه.

*أ.د. محمود أحمد الخطيب (استاذ الموارد البشرية ورئيس قسم إدارة الاعمال سابقاً)

كلية التجارة وإدارة الاعمال بجامعة حلوان

**الباحث : محمد زكى الدسوقي السودانى دكتوراه إدارة المستشفيات كلية التجارة جامعة

حلوان

Summary

The study aimed to identify the impact of diplomacy on the manager's assessment of his supervisors for his performance in applying to the pharmaceutical companies in SAOG. This study was applied to a sample of 340 managers of these companies.

The study reached a number of results, the most important of which is the existence of a positive and fundamental correlation between the director's diplomacy and the assessment of his supervisors for his performance. The study also found a positive and substantial impact of the political diplomacy on the director with different dimensions on the assessment of his superiors for his performance.

أولاً: مقدمة

تعتبر الدبلوماسية السياسية Political Skill لدى المدير من المهارات الهامة التي تساعده في النجاح في العمل. حيث أنها تؤثر إيجابياً على أدائه الوظيفي، وأداء المرؤوسين والثقة فيه والرضا الوظيفي للتابعين. كما أنها تؤثر على التقدم في السلم الوظيفي والترقيات التي يحصل عليها الفرد ورضاه المهني.

وتناولت بعض الدراسات الدبلوماسية السياسية لتأثيرها الايجابي في بيئة العمل. ونتيجة لأهميتها في تحقيق النتائج الايجابية للفرد والمنظمة يقوم الباحث بالدراسة الحالية والخاصة بدراسة أثر الدبلوماسية السياسية لدى المدير على تقييم رؤسائه لأدائه بالتطبيق على الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الدوائية والكيمياوية في ج.م.ع.

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة

يعرض الباحث فيما يلي لمفهوم المتغيرات محل الدراسة، مع عرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت كل منها والعلاقة بينها، وذلك كالتالي:

1/2 الدبلوماسية السياسية: Political Skill

يعتبر منتزبرج (Mintzberg) أول من قدم مفهوم الدبلوماسية السياسية، الذي أكد أنها هامة لنجاح الفرد، وأوضح أن الأفراد يحتاجون أن

يكون لديهم الرغبة والدافعية، والدبلوماسية السياسية لتنفيذ الأعمال بأسلوب فعّال.

ويمكن تعريف الدبلوماسية السياسية بأنها: "القدرة على فهم ومعرفة الآخرين في العمل، واستخدام هذه المعرفة في التأثير عليهم، للعمل بالطرق التي تدعّم وتعزز تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية للفرد". (Ferris et al., 2005)

وتتكون الدبلوماسية السياسية من أربعة أبعاد، هي:
(Sunindijo R.y., 2012; Todd et al., 2009)

1- الذكاء "الدهاء" الاجتماعي: Social Astuteness

فالأفراد الذين لديهم دهاء أو ذكاء اجتماعي يتعاملون بشكل متوازن وبنجاح في المواقف المتنوعة والمختلفة، حيث يكونوا مهرة في التعامل مع الآخرين. فهم يُظهرون فهم دقيق للمواقف والمعاملات الشخصية.

2- التأثير الشخصي: Interpersonal Influence

ويتعلق بالإقناع وإحداث التأثير في الأفراد الآخرين. والأفراد الذين يكون لديهم تأثير شخصي قوي يتصفون بالمرونة ويستطيعون تحقيق الاستجابات المرغوبة.

3- القدرة على العمل الشبكي أو التكاملي: Networking ability

إن الأفراد الذين يكون لديهم قدرة عالية على العمل الشبكي أو التكاملي، تكون لديهم الإمكانيات الضرورية للنجاح ويتوجهون بانجاز الأهداف

الشخصية والتنظيمية بفعالية. وتكون لديهم قدرة تفاوضية ويستطيعون إتمام الصفقات بنجاح، ويسهل عليهم إدارة الصراع.

4- الإخلاص والصدق الواضح: Apparent Sincerity

وهو يُظهر مستويات عالية من الأمانة والاستقامة لدى الفرد، وإمكانية الاعتماد عليه. فهذا البعد يُظهر الأفراد أمناء وأنهم على حق وهي صفات تعتبر حيوية وهامة جداً للتأثير في الآخرين. فمن المهم أن يدرك الآخرين أنه لا توجد دوافع خفية وراء السلوك والتصرف الملاحظ. هذا، ويعمل هذا البعد على الحث على الثقة فيمن يتصفون به لأنهم لا يظهرون الإكراه في التأثير.

هذا، وقد حظي هذا الموضوع باهتمام الباحثين لدوره في تحقيق النتائج التنظيمية الايجابية في بيئة العمل. فقد توصلت دراسة (Treadway et. Al., 2004) إلى أن الدبلوماسية السياسية لدى القائد تؤثر إيجاباً على الثقة فيه وعلى الرضا الوظيفي للتابعين. كما وجدت بعض الدراسات أن المهارات السياسية تحث على الثقة فيمن يتمتعون بها، ويمكن ذلك من تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي (Harris, 2007)، والنجاح المهني (Ferris et al., 2000).

كما كشفت دراسة (Todd et al., 2009) عن وجود تأثير للمهارة السياسية لدى الفرد على الترقيات التي حصل عليها. فالأفراد ذوو الدبلوماسية السياسية العالية وجدوا أكثر تقدماً في السلم الوظيفي. هذا، فضلاً عن وجود تأثير للمهارة السياسية لدى الفرد على الرضا المهني للفرد.

وفي دراسة (Meurs et al., 2011) التي استهدفت التعرف على أثر الدبلوماسية السياسية كمتغير وسيط على العلاقة بين الخصائص الشخصية وأداء المهمة، تم التوصل إلى أن العلاقة بين العوامل الشخصية وأداء المهمة ايجابية وهذا يعني أن الدبلوماسية السياسية تقوي الخصائص الشخصية وتدفع الفرد للعمل وتقوي تأثيرها على الأداء.

وفي دراسة (Jawaher et al. 2008) التي استهدفت التعرف على أثر الكفاءة الذاتية و الدبلوماسية السياسية على أداء المهمة، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لكليهما، إلا أن الكفاءة الذاتية أكثر تأثيرا من الدبلوماسية السياسية على أداء المهمة.

وتوصلت دراسة (king shi et al. 2010) إلى أن أبعاد الدبلوماسية السياسية المتمثلة في القدرة على العمل التكاملي والتأثير الشخصي والذكاء الاجتماعي تتوسط العلاقة بين الشخصية وأداء الموظف.

وأسفرت دراسة (Robyn L. Brouer et al. 2011) عن وجود تأثير للمهارة السياسية لدى المديرين والدبلوماسية السياسية لدى العاملين على العلاقة بين مدركات السياسات التنظيمية، والنتائج المترتبة عليها: الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

وأوضحت دراسة (William A. Gentry et al. 2012) أن المديرين الذين يتمتعون بمستوى أعلى من الدبلوماسية السياسية يكونوا أكثر قدرة علي الترويج الشخصي.

وتوصلت دراسة (Robyn Brouner et al. 2014) أن ارتفاع مستوى الدبلوماسية السياسية لدى الفرد يؤدي إلي استخدام أساليب إدارة الانطباع الإيجابية أكثر من السلبية . كما وجدت هذه الدراسة أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى أعلى من الإخلاص والصدق الواضح ويستخدمون الأساليب الإيجابية لإدارة الانطباع يحققون معدلات أعلى للأداء .

هذا وتوصلت دراسة (Michele kacmar et al. 2012) إلى وجود ارتباط بين سلوكيات القيادة الأخلاقية ومستوى الدبلوماسية السياسية. وكشفت دراسة (Bickle and Shnitzlor, 2010) عن وجود ارتباط إيجابي بين الشخصية الانبساطية أو المنفتحة، والواعية وبين مستوى الدبلوماسية السياسية . ووجود ارتباط عكسي بين الشخصية المضطربة أو العصبية وبين مستوى الدبلوماسية السياسية.

وتوصلت دراسة (Ferris, Treadway et al. 2005) إلى وجود علاقة عكسية بين مستوى الدبلوماسية السياسية وبين التوتر والقلق الناتج عن الوظيفة.

وأسفرت دراسة (Sunindijo R.Y., 2012) عن وجود تأثير ايجابي للذكاء الوجداني والدبلوماسية السياسية لدى المدير على ممارسته لسلوكيات القيادة التحويلية. وتوصلت دراسة (Harris, 2007) إلى أن الأفراد الذين يكون لديهم مهارة سياسية عالية ويستخدمون أساليب إدارة الانطباع يحصلون على تقديرات عالية من الرؤساء لأدائهم الوظيفي.
2/2: العلاقة بين الدبلوماسية السياسية والأداء الوظيفي:

توجد العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الدبلوماسية السياسية والأداء الوظيفي, فقد أسفرت دراسة (Bickle et al, 2012) عن وجود تأثير إيجابي وجوهري للمهارة السياسية على أداء الوظيفة في بيئة العمل. و تتفق مع نتائج هذه الدراسة ما توصلت إليه دراسة (Semadar et al, 2006) التي أفادت بأن الدبلوماسية السياسية تؤثر إيجابيا على الأداء الوظيفي.

وتوصلت دراسة (Ferris, Davidson et al, 2005) إلى وجود ارتباط ايجابي بين الدبلوماسية السياسية لدى القائد والأداء الفعال للوظيفة, كما كشفت هذه الدراسة عن وجود ارتباط ايجابي بين الدبلوماسية السياسية لدى القائد وبين مدركات فعالية القيادة.

وأسفرت دراسة (Marilyn et al, 2013) عن وجود تأثير عكسي لمستوي الدبلوماسية السياسية لدى المدير على الإشراف السيئ كما يدركه مرؤوسيه.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين الدبلوماسية السياسية لدى القائد وأداء المرؤوسين توصلت دراسة (Ahearn et al, 2004) إلى أن الدبلوماسية السياسية لدى القائد ترتبط ايجابيا بأداء الفريق الذي يعمل معه. كما أفادت دراسة (Douglas and Ammet, 2004) بأنها تؤدي إلى فعالية القيادة. يتضح من عرض الدراسات السابقة أن العديد من الدراسات تناولت الدبلوماسية السياسية لدى المدير والنتائج الايجابية التي تحققها للفرد والمنظمة. ومن الملاحظ قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات

محل الدراسة في البيئة المصرية والبيئة العربية عموماً وهذا ما حدا بالباحث إلى القيام بهذه الدراسة.

ثالثاً - مشكلة الدراسة:

من خلال الدراسات السابقة، يمكن القول أن هناك قلة في الدراسات العربية التي قامت بدراسة العلاقة بين الدبلوماسية السياسية لدى المدير وتقييم الرؤساء لأدائه، الأمر الذي يتطلب إلقاء الضوء على هذه العلاقة ودراستها. وتدور مشكلة الدراسة حول مدى وجود تأثير للمهارة السياسية لدى المدير على تقييم الرؤساء لأدائه. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة وتخليصها في محاولة إيجاد إجابة على التساؤلات التالية:

1- هل يوجد ارتباط بين مستوي الدبلوماسية السياسية لدى المدير بأبعادها

المختلفة وبين تقييم رؤسائه لأدائه بالشركات محل الدراسة؟

2- هل يوجد تأثير دال إحصائياً لمستوي الدبلوماسية السياسية لدى المدير

بأبعادها المختلفة على تقييم رؤسائه لأدائه بالشركات محل الدراسة؟

رابعاً - أهداف البحث:

تمثل أهداف البحث فيما يلي:

1- التعرف على مدى وجود ارتباط بين مستوي الدبلوماسية السياسية لدى

المدير بأبعادها المختلفة وبين تقييم رؤسائه لأدائه بالشركات محل الدراسة.

2- التعرف على مدى وجود تأثير دال إحصائياً لمستوي الدبلوماسية

السياسية لدى المدير بأبعادها المختلفة على تقييم رؤسائه لأدائه بالشركات محل الدراسة.

خامساً- فروض البحث:

1- "يوجد ارتباط ايجابي دال إحصائياً بين مستوى الدبلوماسية السياسية لدى المدير بأبعادها المختلفة وبين تقييم رؤسائه لأدائه بالشركات محل الدراسة".

2- "يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لمستوي الدبلوماسية السياسية لدى المدير بأبعادها المختلفة على تقييم رؤسائه لأدائه بالشركات محل الدراسة".

سادساً- أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذا البحث مما يلي:

1- أهمية دراسة الموضوعات محل البحث لمالها من تأثير على تحقيق النتائج التنظيمية الايجابية وتحسين الأداء في المنظمات.

2- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الدبلوماسية السياسية لدى المدير وتقييم الرؤساء لأدائه في البيئة المصرية والبيئة العربية عموماً. وهذه الدراسة تعتبر بمثابة مساهمة في سد الفجوة في هذا المجال من الدراسات.

3- أن ما تسفر عنه الدراسة الحالية من نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد إدارة المنظمات في تنمية وتحسين مستوى الدبلوماسية السياسية لدى المديرين، وبالتالي تحقيق النتائج التنظيمية الايجابية المترتبة عليها.

سابعاً- أسلوب البحث:

1/7 متغيرات البحث، وكيفية قياسها:

1/1/7 المتغيرات المستقلة وكيفية قياسها:

جدول رقم (1)

المتغيرات المستقلة وكيفية قياسها

المتغيرات المستقلة	كيفية القياس
الدبلوماسية السياسية:	ويتم قياسه من خلال المقياس الأول في قائمة الاستقصاء. ويتضمن المتغيرات الفرعية التالية: 1- القدرة على العمل الشبكي "التكاملي": ويتم قياسه بالعبارات من 1: 6 2- التأثير الشخصي: ويتم قياسه بالعبارات من 7 : 10 3- الذكاء "الدهاء" الاجتماعي: ويتم قياسه بالعبارات من 11 : 15 4- الصدق والإخلاص الواضح: ويتم قياسه بالعبارات من 16 : 18

2/1/7 المتغيرات التابعة:

يتمثل المتغير التابع في أداء المدير كما يقيمه رؤسائه ويتم قياسه باستخدام المقياس الثاني في قائمة الاستقصاء ويتضمن 6 عبارات.

2/7 مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من المديرين بالشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الدوائية والكيمائيات والمستلزمات الطبية بجمهورية مصر العربية، والذي بلغ "1835" مفردة، وفقاً للبيان الذي حصل عليه الباحث من إدارة الموارد البشرية بالقطاع الإداري لهذه الشركات.

ونظراً لأن مجتمع البحث متجانس ولوجود إطار كامل غير متقدم (بازعة، 1995) حيث يتكون مجتمع البحث من المديرين في الشركات محل الدراسة، فإنه يمكن استخدام معادلة لتحديد حجم العينة تراعي تمثيل العينة لمجتمع البحث ودرجة الدقة المطلوبة عند معامل ثقة 95% وحدود خطأ $\pm 5\%$ ، ونسبة توافر خاصية المجتمع 0.50 .

معادلة تحديد حجم العينة:

$$n = \frac{h^2 \cdot q \cdot k}{d^2 \left(1 - \frac{h^2 \cdot q \cdot k}{d^2} \right) + 1}$$

حيث: n : حجم العينة.

h: معامل الثقة عند 95 % وهي = 1.96

q: نسبة توافر الخاصية في المجتمع.

k: 1 - q.

d: خطأ المعاينة المسموح به "5%".

n: حجم المجتمع وهو = 1835.

وبذلك فإن حجم العينة = 318 مفردة. وقد زادها الباحث إلى 340 مفردة ذلك لتوفير ثقة أعلى في النتائج مما يعطي إمكانية للتعميم وكذلك لمواجهة حالات عدم الاستجابة.

ويوضح الجدول التالي توزيع مفردات العينة على الشركات محل الدراسة وفقاً لطريقة التوزيع المتناسب.

جدول رقم (2)

توزيع مفردات العينة على الشركات محل الدراسة

م	اسم الشركة	عدد المديرين	حجم العينة	عدد المستجيبين
1	شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"	228	43	37
2	الشركة العربية للأدوية والصناعات الكيماوية	110	20	18
3	الشركة المصرية لتجارة الأدوية	343	62	53
4	شركة إسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية	138	26	23
5	شركة الجمهورية للأدوية	107	20	20
6	شركة العبوات والمستلزمات الطبية	51	10	10
7	شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية	213	40	36
8	شركة النصر للكيماويات الدوائية	189	35	33
9	شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية	201	37	34
10	شركة مصر للمستحضرات الطبية	130	24	23
11	شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية	125	23	21
	الإجمالي	1835	340	308

المصدر: إدارة الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة.

هذا وقد تم اختيار المفردات عشوائياً في كل شركة من الشركات

محل الدراسة.

3/7 أداة القياس:

اعتمد الباحث على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات من المستقضي منهم، حيث قام الباحث بمراجعة وتحليل الدراسات السابقة، وتوصل من خلالها إلى المقاييس التي تضمنها الاستقصاء والتي تم من خلالها قياس المتغيرات الخاصة بالدراسة. وقد تضمنت قائمة الاستقصاء المقاييس التالية:

المقياس الأول: وتم الاعتماد عليه في قياس الدبلوماسية السياسية، وهذا المقياس قدمه (Ferris, Treadway et al., 2005)، كما استخدمه (Todd et al., 2009) ويتكون هذا المقياس من 18 عبارة.

المقياس الثاني: وتم الاعتماد عليه في قياس تقييم الأداء الوظيفي، وهذا المقياس قدمه (Kipnis and Schmidt, 1988) وهو يتعلق بدرجة تقييم الرؤساء للأداء ويتكون هذا المقياس من 6 عبارات. هذا وقد تم تصميم جميع المقاييس وفقاً لمقياس ليكرت خماسي الدرجات.

وقد قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات على المقاييس التي تضمنها الاستقصاء، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ **Alpha** **Cronbach**، ومعامل الصدق. وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3)

اختبار الثبات والصدق لمقاييس الدراسة

م	المقياس	عدد العبارات	معامل α كرونباخ "الثبات"	معامل الصدق $\sqrt{\alpha}$
1	الدبلوماسية السياسية	18	0.89	0.94
2	تقييم الأداء الوظيفي	6	0.85	0.92

يتضح من الجدول السابق أن درجات الثبات والاتساق الداخلي عالية لجميع المقاييس حيث تقترب من الواحد الصحيح. كما أن معامل الصدق للمقاييس مرتفع ويقترب من الواحد الصحيح.

4/7 أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

1/4/7 البيانات الثانوية:

وهي البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة. وقد تم توفيرها من خلال اطلاع الباحث على المراجع العربية والأجنبية المتمثلة في الكتب والدوريات. هذا فضلا عن الإحصاءات المتعلقة بالمديرين بالشركات محل الدراسة، والتي تم الحصول عليها من القطاع الإداري بالشركات محل الدراسة.

2/4/7 البيانات الأولية:

وهي البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية باستخدام قائمة الاستقصاء المعدة لهذا الغرض، والتي تم من خلالها توصيف متغيرات الدراسة في الشركات محل الدراسة والتحقق من صحة الفروض.

5/7 تحليل البيانات:

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- معاملات الثبات والصدق، واستخدمت لتقييم درجة الاعتماد على المقاييس المستخدمة في الدراسة الميدانية.

2- الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهي تقدم نتائج مبدئية وتوضح إدراك المستقصى منهم لدرجة وجود المتغيرات محل الدراسة.

3- معامل ارتباط سبيرمان Spearman Correlation.

4- تحليل الانحدار البسيط simple linear regression

5- تحليل الانحدار المتعدد multiple linear regression

ثامناً- نتائج البحث ومناقشتها:

1/8 توصيف متغيرات الدراسة:

للتعرف على درجة وجود المتغيرات الخاضعة للدراسة في الشركات محل الدراسة، تم استخدام المقاييس الإحصائية الوصفية: الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1/1/8 الدبلوماسية السياسية:

جدول رقم (4)

الدبلوماسية السياسية لدى المديرين

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الدبلوماسية السياسية
4	0.813	4.00	1- القدرة على العمل الشبكي "التكاملي".
3	0.767	4.10	2- التأثير الشخصي.
2	0.686	4.30	3- الدهاء الاجتماعي.
1	0.829	4.36	4- الصدق والإخلاص الواضح.

المصدر: إجابات المستقصى منهم للسؤال الاول من الاستقصاء.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن المديرين بالشركات محل الدراسة لديهم مهارة سياسية بمستوى معقول حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس "4.19" بانحراف معياري "0.648".

- جاء البعد الخاص بالصدق والإخلاص الواضح والدهاء أو الذكاء الاجتماعي في الترتيب الأول والثاني يليهما القدرة على التأثير الشخصي وأخيراً القدرة على العمل التكاملي .
من هذا المنطلق يلاحظ أن هؤلاء المديرين في حاجة إلى رفع مستواهم فيما يتعلق بالأبعاد الخاصة بالقدرة على العمل التكاملي والقدرة على التأثير الشخصي.

2/1/8 أداء المدير كما يقيمه رؤسائه:

جدول رقم (5)

مستوى أداء المدير كما يقيمه رؤسائه

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العناصر
1	0.719	4.49	1.القدرة على العمل باستقلال
5	0.796	4.31	2.القدرة على العمل التعاوني
4	0.854	4.35.	3.القدرة على حل المشكلات
3	0.910	4.36	4.الدافعية للعمل الجاد
2	0.753	4.44	5.الاستعداد للتقدم
6	1.101	3.88	6. الأداء الكلي

المصدر: إجابات المستقصى منهم للسؤال الثاني في قائمة الاستقصاء

يتضح من الجدول السابق ما يلي:-

1- أن المديرين المستقصى منهم أفادوا بأنهم حصلوا على تقييم مرتفع من رؤسائهم في عناصر الأداء الخاصة بالقدرة على العمل باستقلال والعمل التعاوني أو القدرة على حل المشكلات, والدافعية للعمل الجاد, والاستعداد للترقي.

2- أن مستوي الأداء الكلي لهؤلاء المديرين كان متوسطا.

3- أوضحت نتائج التحليل أن النسب المئوية لتقديرات عناصر الأداء كانت كما يلي:

أ- أفاد 60% من المديرين المستقصى منهم أنهم حصلوا على تقدير ممتاز في قدرتهم على العمل باستقلال, بينما أفاد 30% منهم أنهم حصلوا على جيد جدا, و10% حصلوا علي تقدير أقل من المتوسط.

ب- أفاد 45% من هؤلاء المديرين بأنهم حصلوا على ممتاز في القدرة على العمل التعاوني, بينما حصل 45% منهم على تقدير جيد جدا. وأفاد الباقي منهم أنهم حصلوا علي أقل من المتوسط.

ج- أفاد 53% من هؤلاء المديرين بأنهم حصلوا على ممتاز في القدرة على حل المشكلات بينما أفاد 31% منهم بأنهم حصلوا على جيد جدا في هذا العنصر و حصل 16% منهم على أقل من المتوسط .

د- أفاد 57% من هؤلاء المديرين بأنهم حصلوا على ممتاز في الدافعية للعمل الجاد بينما أفاد 27% منهم بأنهم حصلوا على تقدير جيد جدا .وحصل 16%منهم علي أقل من المتوسط .

هـ - أفاد 57% من هؤلاء المديرين بأنهم حصلوا على تقدير ممتاز في العنصر الخاص بالاستعداد للترقي، بينما أفاد 33% منهم بأنهم حصلوا على تقدير جيد جدا و 10% منهم حصل علي متوسط فأقل. 4- على الرغم من حصول نسبة عالية من المديرين على تقديرات مرتفعة في عناصر الأداء، إلا أن هناك نسبة غير قليلة منهم حصلوا على تقدير أقل من ممتاز. وتحتاج إلى تنمية في مستوى هذه العناصر. بالإضافة إلى وجود عدد غير قليل منهم (حوالي 16%) حصلوا على متوسط فأقل . وبالتالي يمكن تحسين مستويات الأداء من خلال تنمية معارف وقدرات هؤلاء المديرين لتحسين مستوى الدبلوماسية السياسية لديهم.

2/8 اختبارات الفروض:

1/2/8 اختبار الفرض الأول:

ينص هذا الفرض على أنه:

"يوجد ارتباط ايجابي دال إحصائياً بين الدبلوماسية السياسية لدى المدير بأبعادها المختلفة وبين تقييم رؤسائه لأدائه بالشركات محل الدراسة".

جدول رقم (6)

الارتباط بين الدبلوماسية السياسية لدى المدير وأدائه كما يقيمه رؤسائه

مستوي المعنوية	معامل ارتباط سبيرمان	بيان
دالة عند 0.01	0.446**	1. الارتباط بين القدرة على العمل التعاوني وأداء المدير كما يقيمه رؤسائه
دالة عند 0.01	0.402**	2. الارتباط بين التأثير الشخصي وأداء المدير كما يقيمه رؤسائه
دالة عند 0.01	.574**	3. الارتباط بين الذكاء الاجتماعي وأداء المدير كما يقيمه رؤسائه
دالة عند 0.01	0.398**	4. الارتباط بين الصدق والإخلاص الواضح وأداء المدير كما يقيمه رؤسائه
دالة عند 0.01	0.518**	5. الارتباط بين الدبلوماسية السياسية ككل وأداء المدير كما يقيمه رؤسائه

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- 1- وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين الدبلوماسية السياسية لدى المدير وبين أداء المدير كما يقيمه رؤسائه.
 - 2- وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين أبعاد الدبلوماسية السياسية المتمثلة في: القدرة على العمل التعاوني والتأثير الشخصي والذكاء الاجتماعي والصدق والإخلاص الواضح وبين أداء المدير كما يقيمه رؤسائه.
- وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الدبلوماسية السياسية لدى المدير زاد مستوى أدائه.

وبذلك يثبت صحة الفرض الأول.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Bickle et al., 2012)،
ودراسة (Todd et al., 2009).

2/2/8 اختبار الفرض الثاني:

ينص هذا الفرض على أنه:

"يوجد تأثير ايجابي دال إحصائياً للمهارة السياسية لدى المدير
بأبعادها المختلفة على تقييم رؤسائه لأدائه بالشركات محل
الدراسة".

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، وكانت
النتائج كما يلي:

جدول رقم (7)

تحليل الانحدار لتأثير الدبلوماسية السياسية لدى المدير على تقييم رؤسائه
لأدائه

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة B	R ²	قيمة F	مستوى الدلالة	المعنوية
الدبلوماسية السياسية	أداء المدير كما يقدره رؤسائه	0.51	0.25	103.77	دالة عند 0.01	معنوي

يتضح من الجدول السابق معنوية النموذج حيث بلغت قيمة (F) 103.77 وهي معنوية عند مستوى "0.01". وبلغ معامل التحديد (25%) مما يعني أنه يمكن تفسير (25%) من أداء المديرين كما يقدره رؤسائهم بالشركات محل الدراسة من خلال الدبلوماسية السياسية لدى هؤلاء المديرين. وللتعرف على أثر المتغيرات الفرعية للمهارة السياسية لدى المدير على أداء المدير كما يقيمه رؤسائه تم إجراء تحليل الانحدار البسيط وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (8)

أثر المتغيرات الفرعية للمهارة السياسية لدى المدير

على أداء المدير كما يقيمه رؤسائه

م	المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة B	R ²	قيمة F	المعنوية	الدلالة
1	القدرة على العمل التكاملي	أداء المدير كما يقيمه رؤسائه	0.31	15%	54.18	معنوي	0.01
2	التأثير الشخصي	أداء المدير كما يقيمه رؤسائه	0.314	14%	47.98	معنوي	0.01
3	الذكاء الاجتماعي	أداء المدير كما يقيمه رؤسائه	0.56	35%	161.65	معنوي	0.01
4	الصدق والإخلاص الواضح	أداء المدير كما يقيمه رؤسائه	0.26	11%	38.18	معنوي	0.01

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- 1- وجود تأثير إيجابي وجوهري للبعد الخاص بالقدرة على العمل التكاملي علي أداء المديرين كما يقيمه الرؤساء , حيث بلغت قيمة $F = 54,18$ وهي معنوية عند 0.01 مما يدل على معنوية النموذج وقد بلغ معامل التحديد 15% مما يعني أنه يمكن تفسير 15% من أداء المدير كما يقيمه رؤسائه من خلال قدرته على العمل التكاملي.
- 2- وجود تأثير إيجابي وجوهري للبعد الخاص بالتأثير الشخصي علي أداء المديرين كما يقيمه الرؤساء. حيث بلغت قيمة $F = 47.98$ وهي معنوية عند 0.01 مما يدل على معنوية النموذج. وقد بلغ معامل التحديد 14% مما يعني أنه يمكن تفسير 14% من أداء المدير كما يقيمه رؤسائه من خلال قدرته على التأثير الشخصي.
- 3- وجود تأثير إيجابي وجوهري للبعد الخاص بالذكاء الاجتماعي على أداء المديرين كما يقيمه الرؤساء, حيث بلغت قيمة $F = 161.65$ % وهي معنوية عند 0.01 مما يدل على معنوية النموذج . وقد بلغ معامل التحديد 35% مما يعني أنه يمكن تفسير 35% من أداء المدير كما يقيمه رؤسائه من خلال الذكاء الاجتماعي الذي يتمتع به المدير.
- 4- وجود تأثير إيجابي وجوهري للبعد الخاص بالصدق والإخلاص الواضح على أداء المديرين , حيث بلغت قيمة $F = 38.18$ وهي معنوية عند 0.01 مما يدل على معنوية النموذج, وقد بلغ معامل التحديد 11%

مما يعني أنه يمكن تفسير 11% من أداء المدير كما يقيمه رؤسائه من خلال الصدق والإخلاص الواضح الذي يتمتع به. مما سبق يتضح وجود تأثير إيجابي وجوهري لجميع الأبعاد الخاصة بالدبلوماسية السياسية لدى المدير على تقييم رؤسائه لأدائه بالشركاء محل الدراسة.

وبذلك يثبت صحة الفرض الثاني.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Senadar et al., 2006) ودراسة (Bickle et al., 2012).

وللتعرف على أكثر أبعاد الدبلوماسية السياسية لدى المدير تأثيرا علي أدائه كما يقيمه رؤسائه تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (9)

تأثير الدبلوماسية السياسية لدى المدير بأبعادها المختلفة على تقييم رؤسائه لأدائه

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	قيمة B	قيمة T	قيمة R ²	قيمة F	المعنوية
أداء المدير كما يقيمه رؤسائه	القدرة على العمل التكاملي	0.006	0.105	%34	40.53	معنوي
	التأثير الشخصي	0.05	0.845			
	الذكاء الاجتماعي	0.524	8.872			
	الصدق والإخلاص الواضح	0.003	0.055			

يتضح من الجدول السابق معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة F 40.53 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي للمتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد الدبلوماسية السياسية لدى المدير، وكان هذا التأثير جوهريا للبعد الخاص بالذكاء الاجتماعي، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 34% ويعني ذلك أنه يمكن تفسير 34% من أداء المدير كما يقيمه رؤسائه في العناصر موضوع الدراسة، من خلال أبعاد الدبلوماسية السياسية لديهم وبشكل أكبر من خلال البعد الخاص بالذكاء الاجتماعي.

من هذا المنطلق، تستطيع إدارة الشركات محل الدراسة والمنظمات عموما تحسين أداء المديرين في الأبعاد الخاصة بالقدرة على العمل باستقلال والقدرة على العمل التعاوني والقدرة على حل المشكلات والاستعداد للترقي من خلال تنمية وتحسين الدبلوماسية السياسية لدى المديرين في جميع أبعادها المتمثلة في: الذكاء الاجتماعي لدى المدير الذي يجعلهم ذوي قدرة عالية على فهم وإدراك الآخرين ودوافعهم، وكذلك القدرة على التأثير في الآخرين، وقدرتهم على العمل التعاوني، وتوجههم بالصدق والإخلاص الواضح.

تاسعاً - خلاصة النتائج والتوصيات:

1/9 خلاصة النتائج:

استهدفت الدراسة التعرف على أثر الدبلوماسية السياسية لدى المدير على تقييم رؤسائه لأدائه. بالتطبيق على الشركات التابعة للشركة القابضة للصناعات الدوائية والكيمياوية في ج.م.ع. وتتلخص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

1/1/9 أن مستوى الدبلوماسية السياسية لدى المديرين بالشركات محل الدراسة مستوى معقول. وكان عاليًا بالنسبة لأبعاد الدبلوماسية السياسية المتمثلة في الذكاء الاجتماعي، والإخلاص الواضح وكان المستوى اقل في الأبعاد الخاصة بالقدرة على العمل التكاملي، والقدرة على التأثير الشخصي.

2/1/9 أن مستوى أداء المديرين بالشركات محل الدراسة كما يقدره رؤسائهم مرتفع حيث أفادوا بأنهم حصلوا علي تقييم مرتفع في عناصر الأداء.

3/1/9 وجد ارتباط إيجابي وجوهري بين مستوى الدبلوماسية السياسية لدى المدير بجميع أبعادها وبين أدائه كما يقدره رؤسائه.

4/1/9 أن هناك تأثير إيجابي دال إحصائيا لمستوي الدبلوماسية السياسية لدى المدير بجميع أبعادها على مستوى أدائه كما يقدره الرؤساء كما وجد أن أكثر الأبعاد تأثير هو الذكاء أو الدهاء الاجتماعي لدى المدير.

2/9 التوصيات:

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها، يقدم الباحث التوصيات

التالية:

1/2/9 قيام الإدارة العليا بالشركات محل الدراسة بالاهتمام بتوعية المديرين وإكسابهم المعارف لفهم الأبعاد الخاصة بالدبلوماسية السياسية وتنمية قدراتهم لاستخدام هذه المعارف لتسهم في تحسين مستوى أدائهم.

2/2/9 يجب على إدارة الشركات أن تقوم بتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لتوعية المديرين والعاملين بها وزيادة معارفهم بالدبلوماسية السياسية بأبعادها المختلفة، وتوضيح أهمية ممارستها في بيئة العمل لتحقيق النتائج الإيجابية المترتبة عليها للفرد والمنظمة.

3/2/9 أن تقوم إدارة المنظمات باستخدام الدبلوماسية السياسية كأحد المحددات الهامة لاختيار القيادات الإدارية لشغل المراكز القيادية في هذه المنظمات.

4/2/9 تضمين البرامج التدريبية في هذا المجال ضمن الخطة التدريبية السنوية للشركات، مع التأكيد على اختيار وترشيح المتدربين من مخزون المديرين في الشركة واعتبار الحصول على هذه البرامج شرط من شروط الترقيات إلى الوظائف القيادية

5/2/9 يجب على إدارة الشركات ألا تكتفى بمدربين من داخلها في هذا المجال، فمن المفضل الاستعانة بالخبراء والمتخصصين ، مع توفير الوقت والجهد والموارد اللازمة.

6/2/9 استخدام أساليب التدريب الملائمة مثل: الأفلام التدريبية وتمثيل الأدوار والبرامج الإرشادية والاجتماعات الموجهة لتعليم المديرين (Ferris, Davidson et al., 2005), (Ferris et al., 2005).

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- د. محمود صادق بازرعة (1995)، **بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية**، (القاهرة: دار النهضة العربية).

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Ahearn K.K., et al., (2004), Leader Political Skill and Team Performance, (**Journal of Management**), (30), pp:309-327.
- 2- Amy E. Randel and Anne Wu, (2011), Need for power, collective identity and political skill: An investigation in Taiwan, (**The Journal of Social Psychology**), 151 (4), pp: 395-398.
- 3-Andrews, et al., (2009), Got political skill? The impact of justice on the importance of political skill for job performance, (**journal of applied psychology**), 94, pp:1427-1437.
- 4-Blickle, G., Kramer j. et al., (2011), Role of political skill in job performance beyond general mental ability and personality in cross-sectional and predictive studies (**journal of applied social psychology**), 41, pp:488-514.
- 5-Dauglas c. and Ammeter, A. P. (2004), An examination of leader political skill and its effects on ratings of leader effectiveness, (**The leadership Quarterly**), 15, pp:537-550
- 6-Ferris D. R., et al., (2000), Political Skill at Work, (**Organizational Dynamics**), Vol. (23), No. (4), pp:25-37.

- 7-Ferris G.R. et al., (2007), Political skill in organizations, (**Journal of Management**), 33, pp: 290-320.
- 8-Ferris, Treadway et al., (2005), Development and validation of the political skill inventory (**Journal of Management**), Vol. 31, No. 1, pp: 126-152.
- 9-Gerhard Bickle and Annalisa K. Schnitzler, (2010), Is the political skill inventory fit for personnel selection? An experimental field study. (**International Journal of Selection and Assessment**), Vol. 18, No.2, pp: 155-165.
- 10-Gerhard Bickle, et al., (2011), A Multi-Source, Multi-Study Investigation of job Performance Prediction by Political Skill, (**Applied Psychology**) , Vol.60, No.3, pp:440-474.
- 11-Gerhard Bickle, et al., (2012), Fit of Political Skill to the Work Context: A Tow-Study Investigation, (**Applied Psychology**), 61, 2, pp:295-322.
- 12-Harris K. J., et al., (2007), The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness, (**Journal of Applied Psychology**), Vol.92, No.1, pp:278-288.
- 13-Hochwarter, W.A. et al., (2010), strain reactions to perceived entitlement behavior by others as a contextual stressor: Moderating role of political skill in three samples, (**Journal of Occupational Health Psychology**), 15, pp: 388-398.

-
- 14-Hsi-An Shih and Ely Susanto, (2010), Conflict Management Styles, Emotional Intelligence and Job Performance in Public Organizations, (**International Journal of Conflict Management**), Vol. 21, No.2, pp:147-168.
- 15-I.M. Jawaher, et al., (2008), Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two study constructive replication. (**Human Performance**), 21, pp: 138-157.
- 16-James A. Meurs, et al., (2011), Political Skill as Moderator of the Trait Sincerity- Task Performance Relationship: A Socio analytic Narrow Trait Perspective, (**Human Performance**), (24), pp:119-134.
- 17-Kenneth J. Harris, et al., (2007) The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness, (**Journal of Applied Psychology**), Vol.92, No.1, pp:278-285.
- 18-King shi et al., (2010), Testing differential mediation effects of sub dimensions of political skills in linking proactive personality to employee performance, (**Journal of Business and Psychology**), September pp:1-12.
- 19-Liu, et al., (2007), Dispositional antecedents of political skill and reputation in organizations a four-study investigation with convergence, (**journal of vocational behavior**), 71, pp: 146-165.
-

- 20-Marilyn, V., Whitman, et al., (2013), psychological entitlement and abusive supervision: Political skill as a self-regulatory mechanism, (**Health Care Manage Rev**), 38 (3), pp: 248-257.
- 21-Michele kacmar, et al., (2012), Ethical leadership and subordinate outcomes: The mediating role of organizational politics and the moderating role of political skill. (**Journal of Business Ethics**), Springer Science, Business Media, B.V.
- 22-Perrewe P. L., et al., (2004), Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an antidote to the Dysfunctional Consequences of role conflict stressors, (**Academy of Management Journal**), (42), pp:141-152.
- 23-Robyn L. Brouer, et al., (2011), The moderating effects of political skill on the perceived politics-outcome relationships, (**Journal of Organizational Behavior**), Vol. 32, No. 6, pp. 869-885.
- 24-Robyn L. Brouer, et al., (2014), Political skill dimensionality and impression management choice and effective use, (**Journal of Business and Psychology**), February, pp: 1-28.
- 25-Semadar, A. et al., (2006), Comparing the effects of multiple social effectiveness constructs on managerial performance, (**Journal of Organizational Behavior**), 27, pp: 443-461.

-
- 26-Sunindijo R. Y., (2012), Integrating Emotional Intelligence, Political Skill and Transformational Leadership in Construction, (**Civil Engineering Dimension**), Vol.14, No.,3, pp:182-189.
- 27-Takuma Kimura, (2012), The moderating effects of political skill and leader –member exchange on the relationship between organizational politics and affective commitment.(**Journal of Business Ethics, September**), pp: 1-25.
- 28-Todd, et al., (2009), Career Success Implications of Political Skill, (**The Journal of Social Psychology**), Vol.149, No.3, pp:179-204.
- 29- Treadway, D. C., et al., (2004), Leader Political Skill and Employee Reactions, (**Leadership Quarterly**), (15), pp:493-513.
- 30-Watt J. D., (1993), The Impact of the Frequency of Ingratiation on the performance evaluation of Bank Personnel, (**Journal of Psychology**), (127), pp:171-182.
- 31-Wayne S. J. and Ferris G. R., (1990), Influence Tactics affect and Exchange quality in Supervisor-Subordinate Interaction: A laboratory Experiments and Field study, (**Journal of Applied Psychology**), (75), pp:487-499.
- 32-William A. Gentry, et al, (2012), Political skill as an indicator of promotability among multiple rater sources, (**Journal of Organizational Behavior**), Vol. 33, No. 1, pp: 89-104.
-

33-Yei-Yi Chen and Wenchang Fang, (2008), The Moderating Effect of Impression Management on The Organizational Politics-Performance Relationship, (**Journal of Business Ethics**), (79), pp:263-277.

ملحق رقم (1) قائمة الاستقصاء

السيد الفاضل /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة عن أثر الدبلوماسية السياسية لدى المدير على تقييم رؤسائه لأدائه. ولأهمية الوقوف على وجهة نظركم في هذا الموضوع صممت صحيفة الاستقصاء المرفقة للتعرف على مدى وجود هذه العلاقة.

وإذ أشكر لسيادتكم تعاونكم في استكمال بيانات هذا الاستقصاء. ويسعدني أن أؤكد على أن ما يرد بهذا الاستقصاء من بيانات سوف تعالج بطريقة سرية، وسوف تستخدم النتائج لأغراض البحث العلمي فقط. وتفضلوا سيادتكم بقبول وافر تحياتي وتقديري.

الباحث

د. محمد زكى الدسوقي السوداني

1- برجاء وضع علامة (√) أمام كل عبارة من العبارات التالية في العمود الذي يعكس درجة موافقتك على قيامك بها في بيئة العمل:

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جدا	مرافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	غير موافق
1	اقضي وقتاً كبيراً، وابذل جهداً كبيراً في العمل التكاملي والتعاوني مع الآخرين .					
2	إنني جيد في إقامة العلاقات مع الأفراد ذوي النفوذ المؤثرين في العمل.					
3	أقمت شبكة كبيرة من الزملاء ، وأشارك في العمل من استطيع ان اطلب منه الدعم والمساعدة عندما احتاج ذلك فعلاً لانجاز الأعمال .					
4	اعرف عدد كبير من الأفراد المهمين في العمل وتربطني بهم علاقات قوية.					
5	اقضي وقتاً كبيراً في العمل في إقامة وتنمية علاقات مع الآخرين.					
6	إنني جيد في استخدام العلاقات ، وشبكة العمل لتنفيذ الأعمال.					
7	إنني قادر علي جعل معظم الأفراد من حولي يشعرون بالراحة					

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جدا	مرافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قلية	غير موافق
	والطمأنينة.					
8	إنني قادر علي الاتصال بالآخرين بسهولة وفعالية.					
9	يسهل علي إقامة علاقة أليفه وجيدة مع معظم الناس.					
10	إنني جيد في جعل الآخرين يحبونني .					
11	أتفهم الناس جيداً .					
12	إنني جيد في فهم وإدراك دوافع ومحركات الآخرين.					
13	لدي فهم جيد وبصيرة في كيفية تقديم نفسي للآخرين.					
14	يتراءى لي دائما اني اعرف بالفطرة الأشياء الصحيحة التي يجب قولها أو عملها للتأثير في الآخرين .					
15	أعطي اهتمام وانتباه كبير بتعبيرات الوجه التي يبديها الآخرين.					
16	عند الاتصال بالآخرين أحاول ان أكون صادقاَ فيما أقول أو افعل .					
17	من المهم ان يعتقد الآخرين أنني					

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جدا	مرافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قلية	غير موافق
	مخلص وصادق فيما أقول أو أفعل.					
18	أحاول ان اظهر اهتمام حقيقي وصادق بالآخرين .					

2- بالنسبة لتقرير تقييم الأداء "كفاءة الأداء" الخاص بك عن العام السابق، برجاء وضع علامة (٧) امام كل عبارة من العبارات التالية في العمود الذي يعكس بدقة درجة تقدير رئيسك في العمل لكل منها:

م	العبارات	ممتاز	جيد جداً	متوسط	ضعيف ف	ضعيف جداً
1	القدرة علي العمل باستقلال.					
2	القدرة علي العمل التعاوني.					
3	القدرة علي حل المشكلات.					
4	الدافعية للعمل الجاد.					
5	الاستعداد للترقي.					
6	الأداء الكلي.					

3- بيانات أخرى:

اسم الشركة:

.....

الوظيفة :

.....

الإدارة التي تعمل بها :

.....

" وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين "