

منظمات الاداء العالي

بحث أستطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية

والشركة العامة لتصنيع الحبوب

أ. م. د. علي حسون الطائي
جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
رئيس قسم الادارة العامة

المستخلص

يعد موضوع منظمات الاداء العالي (H.P.O) (High performance organization) من الموضوعات المعاصرة في الفكر التنظيمي، وقد بدأت المنظمات المختلفة في تطبيقه وذلك لتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة ولهذا ظهرت الحاجة الى دراسة هذا المفهوم في المنظمات العامة العراقية. هدف البحث إلى معرفة مستوى الاداء في اثنين من المنظمات العامة العراقية وهي (الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لتجارة الحبوب) فيما اذا كان مستوى الاداء ينسجم مع المنطلقات الفلسفية للأداء العالي. تكونت عينة البحث من مجموعة العاملين فيهما وبمستويات وظيفية مختلفة وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة (٧٦) استبانته. وقد توصل البحث الى عدم وصول المنظمتين الى مستوى الاداء العالي بالاضافة الى وجود فروق معنوية بينهما في مستوى الاداء الموجود حالياً.

Abstract

This study discussed modern variable in the organizational thought that is the high performance organizations in the two of Iraqi public organizations. The aim of study determines to know the level of the performance in this organizations (high or not). The data was Collected by questionnaire which contain (8) characteristics, the organizational design, strategy, process, technology, leadership, the roles, culture, and external environment). The sample contain from (76) employees; Results points that the two organizations didn't reach to the high level of performance, and there are significance's difference among them.

المقدمة

تواجه المنظمات العامة في العراق تحديات كبيرة وجدية تعيقها من أداء دورها الأساسي في إشباع حاجات المجتمع من خلال تقديمها للخدمات والمنتجات الضرورية له نظراً لانخفاض مستوى أدائها في حين مازالت القطاعات الأخرى غير قادرة على أداءها لأدوارها المختلفة في هذا المجال. البعض من هذه التحديات يتعلق بالتطورات التكنولوجية التي مازالت منظماتنا العامة بعيدة عنه. ويتعلق البعض الآخر بعوامل البيئة الخارجية بكافة أشكالها كالخصخصة والمنافسة على الموارد والأسواق والانفتاح الاقتصادي الذي تشهده الأسواق العراقية والثورة المعلوماتية وغيرها. يعد مفهوم الأداء العالي من المفاهيم الفكرية المعاصرة التي ظهرت في أواخر القرن الماضي وبدايات القرن الجديد، وقد أخذت المنظمات المختلفة مهما كان حجمها ونوعية ملكيتها بتطبيقه بغية تحسين عملياتها الداخلية، فضلاً عن استقطابه لاهتمام الباحثين كحقل علمي مازال في مراحلها المبكرة.

ويمكن لمنظماتنا العامة من تحسين أدائها من خلال توظيفها لهذا المفهوم المعاصر ولذلك يهتم البحث بدراسة هذا المفهوم وإمكانيات تطبيقه في اثنين من المنظمات العامة ((الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لتجارة الحبوب) وكلاهما ذات تماس مباشر مع حاجات المجتمع. تضمن البحث أربعة أجزاء أهتم الأول بالإطار النظري والهيكل المفاهيمي والفلسفي للأداء العالي، فيما ناقش الثاني منهجية البحث وتطرق الثالث إلى تحليل البيانات وتفسير نتائج الاختبار العملي وخصص الرابع للاستنتاجات والتوصيات مع قائمة المراجع.

١. الإطار النظري

١.١: تعريف منظمات الأداء العالي:

عرفت منظمات الأداء العالي تعريفات كثيرة منها: هي تلك المنظمات الممتلكة توجهاً بعيد الأمد لتحقيق التكامل بين عملياتها التنظيمية المختلفة خصوصاً إستراتيجيتها، وهيكلها، وأفرادها، ضمن إطار المنظمة. (Hodgetts,98:324). أو أنها المنظمات التي تعمل وفق مبدأ التحسين المستمر وإعادة تجديد كفاءاتها الجوهرية. (Kling,95:33). كذلك هي تلك المنظمات التي لديها القابلية للتكيف الفعال المستمر مع عوامل البيئة الخارجية. (Kotter & Hesel,92:197). أيضاً إنها تلك المنظمات التي تسعى لتحقيق النمو المستدام البعيد الأمد للحصول على أداء أفضل مقارنة بالمنافسين. (Collins & Porras,97:271). وعرفت بأنها المنظمات التي تصرف الكثير من جهودها لتحسين ظروف العمل وتطوير قدرات العاملين (Lwoer,1998:413). وعرفت بأنها تلك المنظمات التي تجيد التغيير كما ونوعاً وتوقيتاً. (Carrati,2000:99). وعرفت بأنها المنظمات التي لها سجل جذاب في النجاح المستدام المنسجم مع رسالتها بالرغم من إن وجود حواجز وعوائق ولكن في كل الأوقات يطلق عليها المنظمات الناجحة وفق أي معيار. (Hollman, 2004:1). وأخيراً أنها تلك المنظمات التي تمتلك الخصائص التنظيمية الفعالة أو إن هذه الخصائص متكاملة بحيث تقوي كل منها الأخر. (Rogers & Blenko, 2006:133). وهناك من يرى صعوبة إعطاء تعريف محدد لـ H.P.O بسبب أنها تتكون من مجموعة من الأفراد وإن الطبيعة البشرية معقدة وغير متشابهة خصوصاً في المنظمات التي تضم آلاف العاملين..

يرى الباحث أن التباين في تعريف هذه المنظمات يعود إلى طبيعة وفلسفة التنظيم الذي هو جهد إنساني قابل للتنوع والتغيير والاختلاف في وجهات النظر. ويستنتج الباحث من هذه التعريفات النقاط الآتية:

١. أن منظمات الأداء العالي، مفهوم حديث نسبياً وإن الكتابات فيه برزت في الآونة الأخيرة ولذلك فهو بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل.

٢. تعددت اتجاهات الباحثين في تحديد معنى ومفهوم الأداء العالي في مدلولاته ومع من يقارن؟ ومن يحدد طبيعة الأداء عالياً؟ أم لا؟
 ٣. أكدت بعض التعريفات على ربط الأداء العالي، بالتغيير في المنظمات وربطهما معاً.
 ٤. ركزت تعريفات أخرى على أهمية التكيف مع البيئة الخارجية.
 ٥. وركز البعض الآخر من هذه التعريفات على الطبيعة البشرية للأفراد العاملين.
 ٦. وأخيراً فقد أكدت بعض التعريفات على أهمية التكامل بين الأبعاد الإستراتيجية والتنشغيلية في المنظمة.
- وتأسيساً على ما ورد أعلاه تعرف منظمات الأداء العالي بأنها المنظمات التي تعتمد على التحسين المستمر لعملياتها التنظيمية باتجاه تحقيق التكامل مع متطلبات البيئة الخارجية على وفق الخطوات التغيير المخطط وبالإستفادة من مقدراتها الجوهرية.

٢.١: الأداء العالي والمنظمات العامة:

- تعرف المنظمات العامة وبالمفهوم الشامل بأنها تلك المنظمات التي تضع في أولويات أهدافها الذاتية مصلحة المجتمع بشكل مباشر، وقد تستهدف فئات محددة منه أو بمجموع فئاته. ويبرز تساؤل مفاده هل تستطيع أن تصل المنظمات العامة إلى الأداء العالي؟ وكيف تستطيع ذلك؟ ويلاحظ أن هناك صعوبة في تحقيق ذلك للأسباب الآتية:
١. إن المنظمات العامة مرتبطة بالتوجهات والفلسفة السياسية السائدة، ولهذا فأنها لا تستطيع بمفردها تحديد أهدافها وإستراتيجياتها.
 ٢. إنها لا تستطيع الصرف بحرية في إمكانياتها المادية حيث يتم الصرف وفقاً لقانون الموازنة بالرغم من قلة هذه الموارد.
 ٣. إن الكثير من أهداف هذه المنظمات العامة هي أهداف اجتماعية ومن الصعوبة إيجاد أدوات قياس لأداء هذه الأهداف.
 ٤. أن أغلب هذه المنظمات خدمية مما يؤدي إلى صعوبة، وليس استحالة قياس الأداء العالي للخدمات.
 ٥. إن هذه المنظمات ليس لها الحرية في اختيار مواردها البشرية، حيث غالباً ما تفرض عليها عمليات توظيف قد تكون عشوائية مما ينعكس سلباً على كفاءتها وفعاليتها. وينسحب من هذا الكلام على قياداتها الإدارية.
 ٦. إن ضعف الإمكانيات المادية، وعمومية أهدافها، وزيادة طلبات المجتمع لا تسمح لها بالتجريب وارتكاب الأخطاء التي هي تعد لأن أسباب النجاح بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص.
- وبالرغم من ذلك فإن المجال ربما يكون مفتوحاً أمام المنظمات لبلوغ الأداء العالي، وذلك للأسباب الآتية:
١. إن المنظمات العامة هي السائدة كماً ونوعاً في المجتمع العراقي، مع ضعف قطاع الأعمال فيه لذلك فأنها يمكن أن تجذب أفضل القدرات البشرية.
 ٢. بالرغم من قيود النظام السياسي وفلسفته إلا أنها تبقى تحصل على أكبر دعم فيه مقارنة بمنظمات الأعمال.
 ٣. إن المنظمات العامة مطالبة بزيادة وتحسين مستوى ادائها، وذلك لتلبية عدد أكبر من طلبات الجمهور.
 ٤. إن فلسفة الحياة بكافة معانيها واتجاهاتها تفرض التطور والتحسين، وينعكس هذا الكلام على المنظمات العامة التي عليها إن تستجيب لقانون التغيير.

٣.١: مبررات الاهتمام بالأداء العالي:

يعد الاهتمام بهذا الموضوع حديثاً نسبياً، خصوصاً في منظمات الإدارة العامة التي لم تتناولها بصورة كافية. ويعود الاهتمام بهذا الموضوع إلى المبررات الآتية:

- قلة موارد المنظمات العامة: نظراً للطبيعة المركزية للمنظمات العامة في الحصول على مواردها، وكون هذه الموارد تابعة للحكومة وتعود ملكيتها إلى المجتمع بأسره، لذلك فهي مطالبة بزيادة كفاءة أدائها بغية إعطاء أفضل المخرجات مع ثبات المدخلات أو تقليلها.
- تزايد متطلبات الجمهور كماً ونوعاً: نظراً لكون المنظمات العامة هي منظمات مملوكة للمجتمع لذلك فهي مطالبة بتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، وذلك لتلبية متطلبات المجتمع وتحقيق طموحاته وتوفير ما يصبو إليه أفراد.
- العولمة: ازدياد تأثير ظاهرة العولمة، وما يتمخض عنها السعي نحو الخصخصة والمنافسة، فهي أي المنظمات العامة مطالبة أكثر من غيرها أن تزيد من نشاطاتها وأدائها بغية التنافس مع القطاع الخاص في تقديم الخدمات والمنتجات.

(Kasarda & Rondineu, 98:20)

- يرى عدد كبير من أفراد المجتمع عدم فاعلية المنظمات العامة وضعف كفاءتها، مما قد يؤدي إلى بيع هذه المنظمات إلى القطاع الخاص، وما يتبعه من تسريح للعاملين فيها، أو زيادة أسعار الخدمات والمنتجات التي تقدمها هذه المنظمات.

(Reillg & Peppere, 2000:163)

- تؤثر التطورات التكنولوجية على أداء هذه المنظمات بشكل كبير، وبالتالي فإن أي تكنولوجيا جديدة تتبعها زيادة مخرجات هذه المنظمات وزيادة كفاءتها (Becker & Huselide, 98:319).

٤.١: خصائص منظمات الأداء العالي:

تتمتع منظمات الأداء العالي بمجموعة من الخصائص الآتية:

- الأغراض واضحة والأهداف متفقة وان العاملين يعرفون ماذا يعملون.
- الولاء لتلك الأهداف مع درجة عالية من الواقعية.
- القيادة موجهة نحو الإبداع والتميز.
- توفر القدرة على إيجاد أساليب جديدة في العمل.
- هناك إحساس لدى فريق العمل بأنهم متميزون عن الآخرين.
- توزيع واسع ومناسب للسلطات بين فرق العمل مع تجنب سيطرة أحدها على الأخرى. (Vail, 92:25)

٥.١ : مؤشرات الأداء العالي في المنظمات:

يمكن بيان مدى وجود الأداء العالي في المنظمات من خلال المؤشرات الآتية (Rogers & Blenko,2006:141) :-

- وجود وضوح تام بأسبقيات العمل في المنظمة، خصوصاً الفقرات الثلاثة التالية، كذلك فهي تمثل إضافة قيمة للمنظمة.
- وجود فريق قيادي متماسك ومنسجم مع بعضه في الرؤية والمنهج والأسلوب، والنمط القيادي، وفي تحديد الأهداف.
- وضوح تام في ادوار العاملين والسلطات المنوطة بهم وتوافر القابليات لديهم لتنفيذ هذه الأدوار.
- هيكل المنظمة متماسك، ويعكس قيم الأعمال في الأسواق.
- هنالك عدد كافي من العاملين الذين يتميزون بالأداء العالي مع وضعهم في الأماكن الأكثر تأثيراً.
- قدرة المنظمة على قياس مختلف العوامل الموجودة فيها والربط الفعال بين هذه المقاييس والحوافز.
- الإدارة العليا متماسكة ومنسجمة الأمر الذي يحدد النشاطات الرئيسية والأساسية التي تعود بالنجاح للمنظمة.
- وجود مكتب داعم لنشاطات الأداء العالي ويحدد بالضبط مقدار التحسين للقيمة المضافة في كل أداء متطور.
- وجود ثقافة داعمة للنشاط المبدع والأداء العالي ويتعامل ايجابياً مع التغيير في ثقافة أداء عال وثقافة تغييريه.

٦.١ : الأنموذج المفاهيمي لمنظمات الأداء العالي:

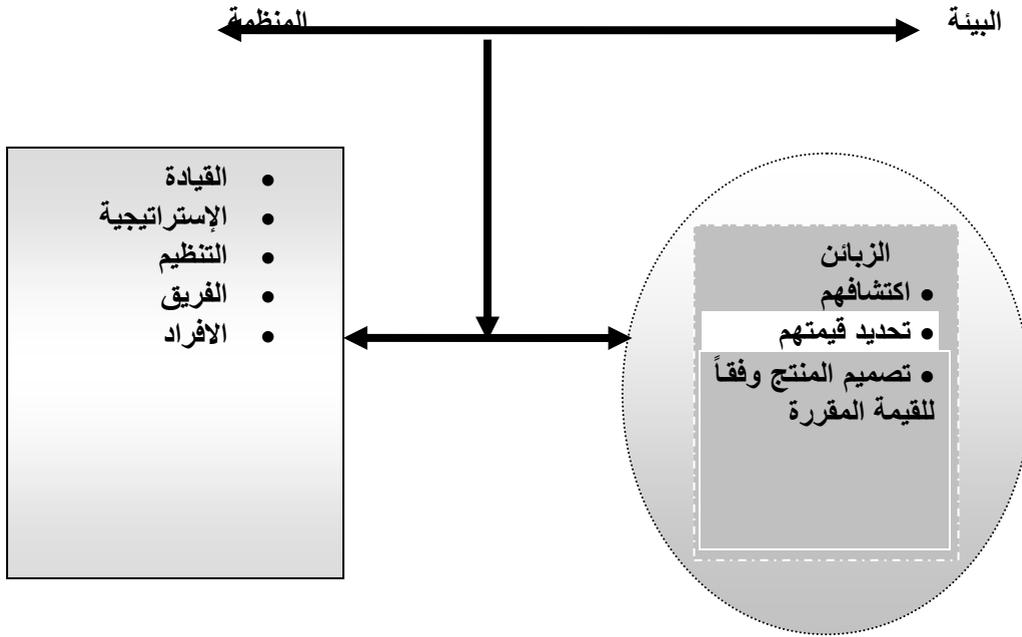
وضع عدد من الباحثين نماذج فكرية وفلسفية لتطبيق فكرة منظمات الأداء العالي ومنها نموذج (Morton) ونموذج (Mackinsy & Galbraith) وسيتم التركيز على النموذج الاخير في هذا البحث، نظراً لشموليته وتوافقه النسبي إذا ما طبق في البيئة العراقية.

١.٦.١ : أنموذج (Mackinsey & Galbraith)

يتكون هذا النموذج من ثلاثة عناصر رئيسة تنقسم بدورها إلى عناصر فرعية ويمكن توضيح ذلك بالشكل (١).

(Morton,2003:5-8).

شكل رقم (١)
النموذج المفاهيمي لمنظمات الأداء العالي على وفق منظور (Mackinsey & Galbraith)



المصدر : Morton , C, 2003 High Preference (Companies, Management Decision,vol:40;No3,P7.

العنصر الأول: المنظمة: ويتكون من:

أ- القيادة:

يتحدد مهام القيادة هنا بربط الرسالة والاتجاه مع الرؤية والقيم والأهداف، والقائد الفعال هو الذي يسعى لتطوير القابليات الجماعية لفرق العمل. ويقوم بتمكين أفراد المنظمة وتحديد الأدوار بالتعاون معهم، مع التركيز على الأعمال المعرفية، بالإضافة الى ان القائد يعمل على تعزيز الروح المعنوية للعاملين ويحفز قواهم الذاتية ويخلق نوع من التحدي في العمل. كما يمكن توظيف مفاهيم جديدة بالقيادة ، مثل القيادة بالتمكين والتي تعني مساعدة الافراد وتزويدهم بالمسؤوليات وسلطات العمل واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم وزيادة معرفة العاملين. و يمكن توظيف مفهوم القيادة بالرؤية حيث يقوم العامل بايجاد وخلق رؤية جديدة وجذابة يمكن الاعتماد عليها ونشرها بين العاملين لزيادة دافعيتهم للعمل (الطاني ، ٢٠٠٦ : 138)

ويعزز هذا المفهوم وجهة نظر (Friedman) الذي يرى ان ما يناسب الاداء العالي هو القيادة المعرفية والتي تركز على نشر رؤية التعلم بين العاملين وتصميم الهيكل بحيث يحدد الاتجاه العام فقط. والقائد هنا يعمل على تحقيق حاجات مرفوسيه وأهدافهم، وبما يتناسب مع رسالة المنظمة وتزويدهم بقدرات المبادرة والطموح والولاء للمنظمة وقيمها والتأهل والاستقلالية والتعاونية.

(Friedman,2000:18).

ب- الإستراتيجية:

ينبغي تصميم الإستراتيجيات في المنظمة وفقاً للنقاط التالية:

- الاهتمام بقوى التنافس.
- التركيز على البقاء.
- المساعدة على التغيير.

ان المنظمة الناجحة هي التي تطور استراتيجيات تكيفية توازن بين الطلب والمرونة وتديم العلاقة الايجابية بين المنظمة وزبائنها.
ت- التنظيم:

يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة مستوعباً لتوجهاتها الاستراتيجية وقيمتها وقدراتها الجوهرية ومعززة بثقافة موجه نحو الابداع وان القيم التي تعمل لتحقيقها متواجدة في صميم كل برامجها فهي أي المنظمة تقيس هذه القيمة في كل وقت وتكون مؤثرة في سلوكيات أفرادها وقرارات المنظمة. كما ان الانظمة التي تعمل بموجبها مرتبطة أساساً بالمرجات ويتم تحسينها بصورة مستمرة وتنشئ المنظمة ما يسمى بعلاقات الصداقة بينها وبين الهيكل. وتنعكس هذه العلاقة الحميمة على العمليات فيها ويتم ذلك من خلال الاتصالات الفاعلة بين الافراد. كما تعكس الثقافة نوعية وخصائص العلاقات التنظيمية وطريقة تفاعل تلك العلاقات على الامد البعيد (Fried man, 2002,P19).

د - الافراد:

وهم الحلقة الاهم، وهم يتطورون مع تطور المنظمة. وقد بدأت المنظمات تركز على مجموعة محددة من الافراد يمتلكون المهارات المتكاملة وتسعى للحفاظ عليهم ويدعى هؤلاء بالمقدرات الجوهرية حيث ان هؤلاء يقودون العملية الانتاجية ويساهمون في الوصول الى معدلات اداء عالية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مقارنة بالمنافسين (الطاني، ٢٠٠١: 4) وتساهم هذه المقدرات في رفع معدلات الاداء في زيادة عوامل النجاح الحرجة. (David & Montgomry, 95:103)، ومن المهم للمنظمة ولضمان ادامة اداءها العالي ان تضع هؤلاء في الاماكن المناسبة وتكون اسهاماتهم تمثل اضافة قيمة حقيقية للمنظمة.

هـ - الفريق:

تعتمد منظمات الاداء العالي على العمل الفرقي وتعزيز روح الجماعية ويتم قياس اداء الفريق من خلال ما يضيفه أو يحققه من مخرجات وقد أثبتت الدراسات ان ٨٠% من الشركات الامريكية تعتمد في عملها على عمل الفرق (Pawell, 1991:182). وبالرغم من هذه الأيجابية إلا انه هناك مجموعة مشاكل تواجه العمل الفرقي مثل كيفية بناء الفريق ودرجة الانسجام، والتفاعل، بين الاعضاء، وتداخل الاهداف، ودرجة الاعتماد المتبادل والفرق الفردية بينهم (Thomas. and et,al, 1996:318).

ويتطلب بناء الفريق مراعاة العوامل التالية: (Wageman, 2000:150) و (Bennis, 1999:78).

- بعض الاعمال لا يمكن انجازها إلا بصورة جماعية.
- السماح للأعضاء للحصول على خبرة وتجارب جديدة.
- السماح لمن يعرف أي شئ حول الموضوع ليعرض أفكاره.
- بناء وتعزيز ولاء العاملين لأن الفريق يعرض فرص متزايدة في المشاركة والقرارات.
- العمل على حل المشاكل التي لا يمكن حلها بصورة منفردة.
- تعميم المكافآت على أساس جماعي.
- السماح للمناقشة الخلاقة وفقاً للخلفيات والاهتمامات المختلفة للأفراد.

وفي هذا الاطار يشار الى مايسمى منظمات الموجه الثالثة والتي تتبنى اسلوب عمل الفريق مع إعادة النظر بالهيكل والرسالة والثقافة والموارد وغيرها. (Karri, 90:1).

العنصر الثاني: الزبون:

ترتكز المنظمات ذات الاداء العالي على الزبون بأعتبره المستفيد الوحيد من نشاطاتها وعليها هنا ان تكتشف قيمة زبانتها وتعمل على زيادتها وتنوعها، ثم تحول تلك المفاهيم الى نشاطات تساهم في إعادة تصميم المنتج أو الخدمة التي تقدمها على ضوء تلك القيم كما ظهر مفهوم جديد هو ادارة علاقات الزبون الذي يسعى لبلورة مفهوم محدد لهذه العلاقات تتبنى التوجه الجاد نحو الزبون وجمع البيانات الممكنة بأستخدام أفضل وسائل التكنولوجيا (الطائي، ٢٠٠٥: 15). ثم تطورت الدراسات الخاصة بالزبون وظهر مفهوم معرفي جديد هو ادارة معرفة الزبون وهي مجموعة العمليات التي تقوم بها المنظمة لمتابعة موقف زبانتها من أستلام طلباتهم ولحين تمكينهم كمشاركين في المعرفة الموجودة في المنظمة (الطائي، ٢٠٠٥: 13). ويرى (Dqvtpont,2001:1) إن هذه هذا المصطلح يتضمن أربعة أبعاد مفاهيمية هي معرفة الزبون، والمعرفة من الزبون والمعرفة الى الزبون والحلقة المختلطة للمعرفة.

العنصر الثالث: البيئة:

تعد البيئة الخارجية المحيط الذي توجد فيه المنظمة وعليها تقوم بمسحها وتحديد القوى الفاعلة فيها والاتجاهات الطارئة وتحديد اتجاهات التغيير وطريقة إنجاز الاعمال والتحري عن نتائج الاستراتيجيات والقيم والاهداف التي حددتها المنظمة وعملت عليها وبيان مدى نجاحها أو فشلها في ذلك. وان التعامل مع البيئة يفترض ان يكون ديناميكياً تأثراً وتأثيراً، تكيفاً وتكيفاً، استجابة وتغاضي، إلتفافاً أو تحايلاً أو تكاملاً، فليس هناك نموذج معين للتعامل مع البيئة. وقد يتم اللجوء الى أكثر من أسلوب للتعامل البيئي ومنها (الذهبي والطائي، ٢٠٠٢: 8). الآتي من البدائل:-

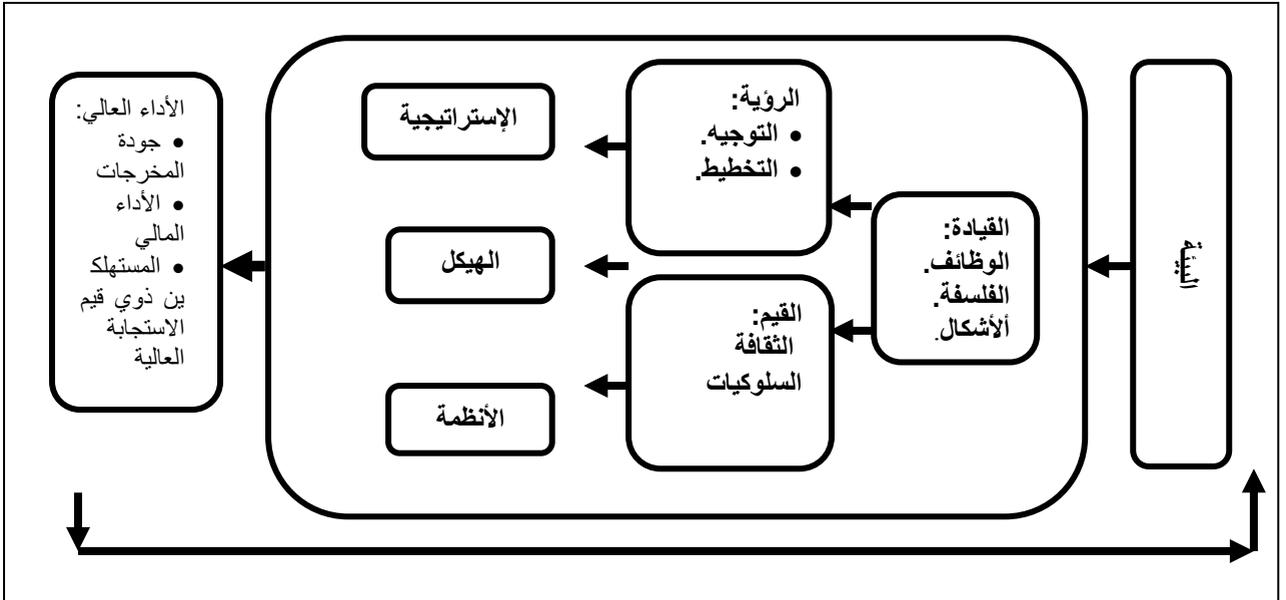
- تبني ستراتيجيات قصيرة الامد والبحث الآتي البدائل.
- التعديل المستمر للاستراتيجيات وبما يتلاءم مع الموقف.
- السعي الى توظيف نقاط القوة في المنظمة وتغطية نقاط ضعفها والاستثمار السريع لنقاط الضعف لدى المنظمات الأخرى.

٢.٦.١: نموذج: Adzic, Lazic, Cvijanovic:

ارتكز النموذج في تقييمه لمنظمات الاداء العالي على التأثير البيئي من خلال ما يأتي:
بالقيادة من حيث: وظائفها الرئيسية وفلسفتها وصيغها لاسيما في التعامل مع المتغيرات البيئية في التأثير والتاثر ويكون ذلك من خلال :

- الرؤية: وتتلخص بالتوجيه والتخطيط العام لمستقبل المنظمة وفقاً لطبيعة الاداء الحالي والمطلوب ان يكون.
- القيم: وتتلخص بالثقافة والسلوكيات التي يتبناها القائد لاستدامة عمليات التوجيه والتخطيط.
- فمن خلال الرؤية والقيم يتمخض ابعدا ثلاث رئيسة للوصول للاداء العالي تتمثل في الاستراتيجية والهيكل والانظمة ليتحقق الاداء المتمثل بما يأتي:
جودة المخرجات والاداء المالي والمستهلكين ذوي قيم الاستجابة العالية والمواقف الايجابية، ويمكن ملاحظة ذلك بالشكل(٢).

شكل (٢): النموذج المتغير لمنظمات الاداء العالي



Source: Adzic, Slobodan, Lazic,jelena & Cvijanovic. Janko. High performance organization mode,2005.P:45.

٢. الدراسات السابقة ومنهجية البحث الميداني:

١.٢: الدراسات السابقة:

١.١.٢: دراسة: **Kumar**:

وهية دراسة بعنوان (خلق موجة معرفة اتصالات الزبون لتحقيق منظمات الاداء العالي). اكدت الدراسة على اهم خصائص منظمات الاداء العالي هي التركيز العالي على الزبون ولذلك فهي تتكيف مع التغيرات الكبيرة في البيئة وفقاً لطلبات السوق والزبون، كعناصر مهمة تستحق الاهتمام. ولذا فان الدراسة ترى ان اتصالات الزبون هو موجود معرفي بافتراض ان هناك وسيلة لخلق معرفة شبكية باستخدام اتصالات الزبون وبهذه الطريقة توظف المنظمات الاتصالات كطريقة فعالة لتنشيط الانظمة التحليلية الداعمة لاتخاذ القرار.

٢.١.٢: دراسة: **Adzic, Lazic, Cvijanovic**:

وهية بعنوان (نموذج الاداء العالي للمنظمات)، اكدت الدراسة على ان هذا المفهوم هو محصلة نتائج دراسات امتدت لعقدين من الزمن قام بها كل من: (Pickering & Brokaw)، في دراستهما في المعهد التنفيذي الفدرالي وتوصلا الى حتمية وجود ثلاثة ابعاد رئيسية لمنظمات الاداء العالي وهية (الاستراتيجية والهيكل والانظمة)، ولكل منها مجموعة من العناصر الفرعية المؤكدة على اهمية تواجد اربع اشكال من الكفايات (المقدرات) وتتركز بالقيادة والتقنية والادارية علاوة على قدرات الفريق وسلوكياته. ليستخلص الباحث وبالنتيجة الى وجود عشرة خصائص رئيسية لمثل تلك المنظمات وهي:

- تمتلك الوحدات الفرعية صلاحيات كبيرة.
- التوجه في الانتاج الى اضافة القيمة هيكل تنظيمي ذي مستويات محدودة.
- الرقابة على المخرجات.
- المرونة.
- سرعة الابداع.
- المعولية.
- عاملون ذوي خصائص عقلية متميزة.
- توافر القادة بشكل يفوق توافر المدراء.

٢.٢: منهجية البحث الميداني:

1.2.2: مشكلة البحث:

يلاحظ المتتبع للتطورات الحادثة في حقل الادارة، انه مع نهايات القرن الماضي وبداية القرن الحالي ظهرت افكار وفلسفات جديدة بدأت تعمل المنظمات على اختلاف انواعها في تطبيقها استجابة لعوامل البيئة الخارجية الجديدة، ومن هذه الافكار مفهوم منظمات الاداء العالي وهو مفهوم جديد ومعاصر وما زال بحاجة الى المزيد من البحث والتحليل والتقصي، أما على الصعيد التطبيقي فإن المنظمات العامة في العراق وفي ظل الانفتاح الذي تشهده البيئة العراقية بحاجة الى توظيف الافكار الحديثة لتستطيع البقاء في دائرة التنافس في تقديم الخدمات والمنتجات الى المجتمع العراقي الذي يعتمد عليها اعتماداً كبيراً في الحصول على ما يريده ذلك لأن فلسفة وجود المنظمات العامة هو اشباع حاجات افراد المجتمع وتحقيق ما يصبو اليه ولذلك فان هذه المنظمات بحاجة الى تحسين ادائها وصولاً الى أعلى مستوى منه وتحقيق أعلى درجة من ذلك الاشباع.

ويمكن تلخيص المشكلة بالتساؤلات الآتية:-

∞ ما هو مستوى اداء المنظمات العامة موضوعة للبحث وفقاً لآراء العينة؟
∞ هل تمتلك منظماتنا العامة موضوعة البحث مقومات الاداء العالي وفقاً للمعايير والمقاييس العلمية؟

٢.٢.٢: أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في انها محاولة دراسة وأستقراء الملامح الاساسية لأداء اثنين من المنظمات العامة في العراق وهي (الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لتجارة الحبوب) حيث يمثل الاداء دالة لوجود أي منظمة ويبقى الوصول الى الاداء العالي أهم ما تقدمه هذه المنظمات للمجتمع.

٣.٢.٢: أهداف البحث:

تهدف الدراسة الى:

١. تقديم اطار فلسفي وفكري لموضوع الاداء العالي وهو موضوع ما زالت الدراسات فيه محدودة وقليلة خصوصاً في البيئة العربية والعراقية.
٢. تشخيص أبعاد الاداء الموجودة في المنظمين المبحوثين.
٣. تحديد نواحي القصور في مستوى الاداء الحالي للمنظمين وصولاً الى الاداء العالي.

٤.٢.٢: فرضية البحث:

يحاول البحث اثبات صحة الفرضية التالية:

"عدم وجود أختلاف معنوي بين آراء العاملين في كل من الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لتجارة الحبوب، في تحديد مستوى الأداء الحالي، ومقارنته مع مفهوم الاداء العالي.

٥.٢.٢: أداء البحث وعينته:

استناداً الى مشكلة البحث وفرضيته تم اللجوء الى الاستبانة كمصدر لجمع المعلومات وتتكون الاستمارة من جزئين يتعلق الاول بالمعلومات العامة لأفراد العينة كالجنس والعمر والتحصيل الدراسي والعنوان الوظيفي. أما لجزء الثاني فيتعلق بالمعلومات الخاصة بموضوع البحث، ويتكون من ثمانية أبعاد وخصائص وهي خصائص كل من (الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، العملية والتقنية، القيادة، أدوار الافراد، الثقافة، البيئة الخارجية) وتم تحديد (٥) أسئلة لكل منها وبلغ مجموع الاسئلة (٤٠) سؤالا وزعت بالتساوي يبين الابعاد وبواقع (٥) أسئلة لكل بعد وقد صممت الاستمارة استناداً الى مقياس (Andre & Wall, 2004).

وقد قام الباحث بإجراء اختبار ثبات المقياس حيث وزعت الاستمارة على (٢٢) مستجيباً من المنظمين المبحوثين وعلى فترتين متباعدتين ثلاثة أسابيع حيث تم الحصول على اجابة (١٦) منهم وتم استخدام برنامج SPSS للحصول على معامل. الثبات وفقاً لمتغيراتها الاساسية وكانت كالاتي:

جدول رقم (١)

نتائج		نتائج اختبار الثبات لمتغيرات البحث						
أسم الاختبار	الهيكل التنظيمي	الاستراتيجية	العملية	التقنية	القيادة	أدوار الافراد	الثقافة	البيئة الخارجية
Cronbach Alfa	٨٣.٢١	٦٧.١٨	٧١.٩	٧٧.٥	٧٦.٣	٦٨.٨١٢	٧٩.١	٧٧.٦٣
	٠	٠	٢	١			٢	
								٧٤.٤٦

وقد أختار الباحث عينة عشوائية تتكون من (٤٥) شخصاً من مقر كل من الشركتين المبحوثتين بهدف الحصول على اجابة متوازنة بين الشركتين وبلغ عدد الاستثمارات المسترجعة (٤٠) من الشركة العامة للصناعات الجلدية و(٣٦) من الشركة العامة لتجارة الحبوب. ويوضح الجدول التالي المعلومات العامة لأفراد العينة، علماً ان عدد العاملين في مقر الشركتين هو (٢٥٩)، و(٣١٦) على التوالي.

جدول (٢) المعلومات العامة لأفراد العينة

مدة الخدمة في الوظيفة الحالية				المنصب الوظيفي			التحصيل الدراسي				
مج	أكثر من ١٠	١٠-٥	أقل من ٥	مج	أخرى	مسؤول شعبة أو قسم	مج	عليا	أولية	أقل من الاولية	الشركة
٤٠	١٨	١٣	٩	٤٠	٣٥	٥	٤٠	-	١٧	٢٣	الجلدية
٣٦	١٠	١١	١٥	٣٦	٢٧	٩	٣٦	١	١٦	١٩	الحبوب

٢.٢.٢: الوسائل الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث الوسائل الإحصائية الآتية:-

- ∞ الوسط الحسابي الموزون، لتحديد مستوى واهمية متغيرات البحث نظراً لأختلاف عدد العينة في كل من الشركتين موضوعي البحث.
- ∞ الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت الاجابات عن أوساطها.
- ∞ أختبار (t) لأختبار فرضية البحث وتحديد مدى وجود الفروق المعنوية بين الاجابات وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تحديد مستوى الاجابات.

٣. تحليل البيانات وتفسير النتائج:

سيتم في هذا المحور تحليل البيانات المستحصلة من الواقع الميداني وتفسيرها وفقاً للأبعاد الثمانية للأداء العالي

١.٣: خصائص الهيكل التنظيمي:

يوضح الجدول التالي اجابة العينة حول خصائص الهيكل التنظيمي:

جدول (٣) اجابة العينة حول خصائص الهيكل التنظيمي

ت	الفقرات	شركة الصناعات الجلدية		شركة تجارة الحبوب	
		م. الموزون	الانحراف المعياري	م. الموزون	الانحراف المعياري
١	ان الهيكل التنظيمي يساعد على التعاون بين الاقسام	٣.٣٥	١.١٢	٢.٨٧	١.٢٠
٢	يتم وبصورة مستمرة تأسيس وحدات عمل مؤقتة تضم أفراد من أقسام مختلفة	٣.٧١	١.٠٨	٣.٣٧	٢.٠١
٣	لا يساعد الهيكل الموجود على نشر المعلومات ويضع القيود على الافراد	٣.١٦	١.١٥	٣.١٤	٠.٨٨
٤	ان الاعمال مقسمة بين الوحدات التنظيمية بصورة تمنع الازدواجية	٢.٩٨	٠.٨٨	٢.٧٩	٠.٩١
٥	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة وبالامكان تغييره بسرعه	٣.٢٩	٠.٨٦	٢.٧٩	٠.٩١
	الوسط العام	٣.٢١		٣.٧	
قيمة اختبار t		١.٠٨			

يتضح من الجدول أعلاه تباين اجابة العينة. ففي الشركة العامة للصناعات الجلدية فقد بلغ الوسط الموزون العام للأجابة على خصائص الهيكل (٣.٢١) وهو أعلى قليلاً من الوسط الفرضي البالغ (٣) ويعكس نتيجة غير مرضية ولا يتلاءم مع متطلبات الاداء العالي. وأن أعلى وسط حسابي هو للفقرة رقم (٢) والتي تؤكد على تشكيل وحدات عمل مؤقتة تضم أفراداً من أقسام مختلفة وبعبارة أخرى (الجان) وتعكس هذه اللجان الاستفادة من النماذج الحديثة لهياكل تنظيمية مؤقتة (الادهو قراطية)، وبما ينسجم مع متطلبات العمل وبانحراف معياري (١.٠٨). أما الفقرة رقم (٤) فقد حصلت على ادنى وسط حسابي موزون فقد بلغ (٢.٩٨) وهو أقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (٠.٨٨) مما يعكس حقيقة ان تقسيم العمل في هذه الشركة ليس بصورة مضبوطة ووجود ازدواجية بين الاقسام المختلفة.

أما في شركة الحبوب فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لخصائص هيكلها (٣.٠٧) وهو أعلى قليلاً من الوسط الفرضي ولا يلبي متطلبات أنظمة الاداء العالي وقد كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة رقم (٢) أعلى الاوساط مقارنة بالفقرات الاخرى لهذه الخصائص فقد بلغ (٣.٣٧) وهو أعلى من الوسط الفرضي مما يؤكد وجود اللجان وبكثرة في العمل وبانحراف معياري (٢.٠١) و يعكس درجة عالية منتشنت الاجابات.

أما أقل وسط حسابي فهو للفقرة رقم (٥) مما يؤكد حقيقة ان الهيكل التنظيمي لهذه الشركة لا يتسم بالمرونة ولا يمكن تغييره بسرعة، وبشكل عامل سلبي ويبرز كعقبة تجاه محاولات التطوير ذلك لأن أي عملية تطوير إداري لا بد ان تنعكس على الهيكل مما يستدعي تغييره وبما أن هذا الامر صعباً لذلك فإنه يستدل على محدودية عمليات التطوير الإداري في هذه الشركة. وعلى الاجمال فإن الشركتين قد تشابهت كثيراً في هذه الخصائص نظراً لأقتراب اوساطهما الحسابية الموزونة.

٢.٣: الخصائص الإستراتيجية:

يناقش هذا المحور اجابة العينة حول الخصائص الإستراتيجية:

جدول رقم (٤) إجابة العينة حول الخصائص الاستراتيجية

ت	الفقرات	شركة الصناعات الجلدية		شركة تجارة الحبوب	
		م. الموزون	الانحراف المعياري	م. الموزون	الانحراف المعياري
٦	هناك موازنة بين الخطط البعيدة الأمد وذات الأمد القريب.	٢.٦٤	١.٧١	٣.٠١	٠.٧
٧	لدى العاملين وضوح حول توجهات المنظمة	٣.٠٤	١.١٢	٢.٧٦	٠.٩١
٨	ليس لدى المنظمة رؤية محددة تجاه المستقبل	٢.٥١	١.٠٥	٢.٧	٠.٦٦
٩	لدينا أسبقيات واضحة يتم العمل على تحقيقها في المنظمة	٢.٤٥	٠.٨٤	٣.٢٩	١.٥٨
١٠	يشارك جميع العاملين في وضع استراتيجيات متكاملة للمنظمة	٢.٧٦	١.١١	٢.٨٩	١.١٢
	الوسط العام	٢.٦٨		٢.٩٣	
		قيمة اختبار t		١.٣٧	

يهتم هذا البعد بالجوانب الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة ومن خلال الجدول السابق يمكن استخلاص النتائج الآتية:-

ان الوسط العام للبعد الاستراتيجي في كلا المنظمتين هو دون الوسط الحسابي الفرضي مما يعكس قلة الاهتمام بالادارة الاستراتيجية في كلا المنظمتين وسيادة وجهة النظر الآتية والمرحلية وإن كان في شركة الحبوب أعلى منه في الجلدية ويعود ذلك جزئياً الى الشركة المذكورة تهتم بتوفير مفردات البطاقة الترمينية مما يعكس الدور الاستراتيجي لها وقد بلغ الوسط الحسابي العام (٢.٦٨) و (٢.٩٣) لهما على التوالي.

أما على صعيد الفقرات الفرعية فإن أعلى وسط موزون في إجابات عينة الشركة العامة للجلود هو الفقرة رقم (٧) والتي تؤكد على وضوح وإطلاع العاملين على توجهات المنظمة حيث بلغ (٣.٠٤) و (١.٠٥) مما يعكس الوجود الجزئي لهذه التوجهات.

أما الوسط الأقل والبالغ (٢.٤٥) وهو أقل من الوسط الفرضي وبتباين معياري (٠.٨٤) فهو للفقرة رقم (٩) والذي يؤكد غموض الاسبقيات وعدم إطلاع العاملين عليها لدى الشركة ويعكس هذا الغموض على ضعف أداء العاملين لأنهم لا يعرفون لماذا يعملون ويؤدون الأداء المحدد. أما في شركة الحبوب فإن الفقرة التي حصلت على أعلى وسط موزون هي الفقرة رقم (٩) حيث بلغ (٣.٢٩) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبتباين معياري (٠.٦٦) مما يعكس تشتت الاجابات . وتؤكد هذه الإحصاءات على وجود الاسبقيات لدى المنظمة وإطلاع العاملين عليها وهو عنصر إيجابي.

أما أقل وسط موزون فهو للفقرة رقم (٨) والبالغ (٢.٧٠) تؤكد هذه القيمة غياب الرؤيا الواضحة والمحددة تجاه المستقبل. وهكذا ففي الوقت الذي لدى المنظمة توجهات وأسبقيات للعمل وهذا عنصر جيد إلا أنه لا توجد لدى الشركة رؤية متكاملة ومحددة تجاه المستقبل. وعلى العموم فإن النتائج تعكس قلة التوجه الاستراتيجي لدى المنظمين.

٣.٣ : خصائص العملية

يهتم هذا البعد بالجانب العملي في المنظمة ويوضح الجدول الآتي إجابة العينة حول هذا البعد.

جدول رقم (٥) إجابة العينة حول خصائص العملية

ت	الفقرات	شركة الصناعات الجلدية		شركة تجارة الحبوب	
		م. الموزون	الانحراف المعياري	م. الموزون	الانحراف المعياري
١١	يتم إعادة دراسة العمليات الانتاجية وتبسيطها بصورة مستمرة	٣.٢٢	٠.٦٨	٢.٢٧	٠.٩١
١٢	هناك عمليات كثيرة زائدة لا تحتاجها المنظمة	٣.٥٣	٠.٦٦	١.٦٧	٠.٩٩
١٣	تتميز شبكة الاتصالات بين العاملين بالسهولة واليسر	٢.٩٦	٠.٧٩	٢.١٦	١.١١
١٤	تسعى المنظمة لتقديم خدمات أو منتجات جديدة للزبائن	٣.٧٥	٠.٧١	٢.٠٨	١.٢٣
١٥	يتم تقسيم النشاطات على اساس الاهداف التي تعمل لتحقيقها	٣.٨١	٠.٨٣	٣.٣٩	٠.٨٦
	الوسط العام	٣.٤٥		٢.٣١	
قيمة اختبار t		٢٤٢			

يوضح الجدول اعلاه اختلاف المنظمين في الجانب العملي لهما حيث أشرت النتائج إرتفاعاً . في الشركة العامة للصناعات الجلدية مقارنة مع شركة الحبوب . وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لهذا البعد لدى شركة الجلود (٣.٤٥) وهو أعلى من الوسط الفرضي مما يؤشر حالة إيجابية في حين بلغ الوسط الموزون العام في شركة الحبوب (٢.٣١) وهو أقل كثيراً من الوسط الفرضي.

وعلى مستوى التفصيل فقد أشرت النتائج الى ان شركة الجلود لديها أهداف محددة وان النشاطات تقسم على اساس تحقيق تلك الاهداف حيث بلغ الوسط لهذه الفقرة (٣.٨١) وهذا جانب إيجابي حيث ينبغي ان تكون لكل قسم أهداف محددة يعمل على تحقيقها كذلك ارتفاع الاوساط الحسابية للفقرات الأخرى والتي تؤكد على وجود رغبة لدى المنظمة لتقديم منتجات أو خدمات جديدة ويتلاءم هذا التوجه مع الاتجاه الحديث للمنظمات على اختلاف أنواعها ولكن يعوز هذا التكامل العمليتي في شركة الجلود هو ضعف شبكة الاتصالات حيث بلغ الوسط لها (٢.٩٦) وهو أقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (٠.٧٩) ويعكس اتفاق العينة على ضعف الاتصالات. اما في شركة الحبوب فقد كانت النتائج عموماً دون الوسط الفرضي وإن أقل وسط حسابي هو للفقرة رقم (١٢) والبالغ (١.٦٧) مما يعكس وجود عمليات كثيرة زائدة لا يحتاجها العمل وتؤثر هذه النتيجة وجود الروتين وطول الإجراءات وتعقدها وتعزز هذا الاعتقاد قيمة الانحراف المعياري البالغ (٠.٩٩) مما يؤكد اتفاق العينة على وجود هذه الإجراءات الزائدة. اما أعلى وسط حسابي في إجابات عينة شركة الحبوب فهو للفقرة رقم (١٥) والتي تؤكد على وجود أهداف محددة للأقسام وتعمل على تحقيقها.

وعلى الاعمام فإن النتائج تؤكد وجود أهداف محددة في كلا المنظمين مع ضعف الاتصالات في شركة الجلود وتعقد إجراءات العمل وزيادتها في شركة الحبوب .

٤.٣ : خصائص التقنية

يهتم هذا البعد من أبعاد الاداء العالي بالتكنولوجيا ومستوى التقنية المستخدم في العمليات اليومية ويوضح الجدول الآتي اجابة العينة حول هذا البعد.

جدول رقم (٦) اجابة العينة حول بعد التقنية

ت	الفقرات	شركة الصناعات الجلدية		شركة تجارة الحبوب	
		م. الموزون	الانحراف المعياري	م. الموزون	الانحراف المعياري
١٦	يتم استخدام أنظمة إنتاج مرنة.	٢.٨٧	١.٢١	٣.٢١	٠.٩١
١٧	يشارك العاملون في تحديد التكنولوجيا الملائمة.	٣.٢٧	١.٠٥	٣.٦١	٠.٩٥
١٨	ان أنظمة العمل غير واضحة وصعبة الاستخدام.	٢.٧٠	١.٢٣	٣.١٠	٠.٩٥
١٩	ان مستوى التكنولوجيا في المنظمة ضعيف ومتخلف.	٢.٦٨	١.١٢	٣.٠٢	٠.٨٦
٢٠	تسعى المنظمة الى تحقيق الميزة التنافسية من خلال استخدام التكنولوجيا بصورة فاعلة .	٣.٠٦	٠.٨٧	٢.٩٦	٠.٨٧
	الوسط العام.	٢.٩١	٠.٨٨	٣.١٨	٠.٨٧
قيمة اختبار t		٣.٨١			

يتضح من الجدول أعلاه النقاط الآتية

- ان مستوى التقنية الموجودة في شركة الحبوب أعلى منه مقارنة بشركة الجلود، فقد بلغ الوسط العام في الاولى (٣.١٨) وهو أعلى من الوسط الفرضي في حين بلغ الوسط في الثانية (١.٩١) وهو أقل من الوسط الفرضي ، وان كان كلاهما دون مستوى ومتطلبات الاداء العالي.

- إن أعلى وسط موزون في الجلود هو للفقرة رقم (١٧) حيث بلغ (٣.٢٧) مما يوشر وجود درجة محسوسة من مشاركة العاملين في تحديد التكنولوجيا المستخدمة وكذلك فإن الوسط الموزون للفقرة (١٧) وهو أعلى وسط في شركة الحبوب ويدل هذا على ان المنظمتين تفسحان المجال كثيراً لمشاركة العاملين في تحديد ما يحتاجونه من تقنية ويبرز ذلك من خلال الزيارات الكثيرة التي يقوم بها العاملين الى بلدان العالم والاطلاع على التطورات التقنية فيها وإنفتاح وسائل الاعلام .
- ان أقل وسط موزون في المنظمتين هو للفقرة رقم (١٩) والتي تؤكد على انخفاض مستوى التكنولوجيا فيها حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة في الجلود (٢.٦٨) وفي الحبوب (٢٦٩) وكلاهما أقل من الوسط الفرضي.
- وتؤكد النتائج تشابه المنظمتين في ظروف التقنية.

٥.٣ : خصائص القيادة:

تناقش هنا اجابة العينة فيما يتعلق بخصائص القيادة:

جدول رقم (٧) اجابة العينة حول خصائص القيادة

ت	الفقرات	شركة الصناعات الجلدية		شركة تجارة الحبوب	
		م. الموزون	الانحراف المعياري	م. الموزون	الانحراف المعياري
٢١	لدى القيادة الادارية توجهات لإدامة علاقات قوية وتعزيز الثقة بين العاملين	٣.٣٤	٠.٨٦	٣.٨٨	١.٠١
٢٢	يمكن ان نقول ان القيادة الادارية في المنظمة تصلح كقدوة لنا	٣.٧٤	٠.٨٩	٤.٠٠	١.٢
٢٣	نخشى من ارتكاب الاخطاء أثناء العمل	٣.٢٣	٠.٩٣	٣.٦٩	١.٠٢
٢٤	لدى القيادة الادارية توجهات بعيدة الامد	٣.١٥	١.١٢	٣.٧٧	١.٠٥
٢٥	توفر القيادة الادارية للعاملين برامج التدريب والتطوير وتسهيل العمل	٣.٤٦	٠.٩٢	٤.٨٨	٠.٨٧
	الوسط العام	٣.٣٨		٣.٧٢	
قيمة اختبار t		٠.٩٨			

يوضح الجدول اعلاه ارتفاع الاوساط الحسابية الموزونة فوق الوسط الفرضي حيث بلغ الوسط الموزون لخصائص القيادة في الجلود (٣.٣٨) وفي الحبوب (٣.٩٢) مما يستشف منه الاهتمام الكبير الذي أولاه أفراد العينة لعنصر القيادة وينسجم هذا مع الادبيات الادارية التي تعطي جل اهتمامها للقيادة الادارية.

في شركة الجلود فإن الفقرة رقم (٢٢) قد حصلت على أعلى وسط موزون وقد بلغ (٣.٧٤) وبانحراف معياري قدره (٠.٨٩) مما يعكس رضى أفراد العينة عن القيادة الادارية في الشركة وان سلوكها معهم يمكن ان يكون قدوة لهم.

ولكن هذا القول لا يمنع من ان هذه القيادة ليست لها توجهات بعيدة الامد حيث أكدت تلك النتائج اجابة العينة على الفقرة رقم (٢٤) حيث أكثر ضعف القيادة الادارية في مجال التوجهات بعيدة الامد حيث بلغ الوسط لهذه الفقرة (٣.١٥) وبانحراف معياري (١.١٢) ويعكس تشتت الاجابات وعدم اتفاقها نسبياً.

اما في شركة الحبوب فلقد ركزت العينة على ما توفره القيادة الادارية في الشركة من برامج التدريب والتطوير المستمر لهم حيث سجل الوسط الموزون للفقرة (٢٥) أعلى مستوى له مقارنة بالفقرات الاخرى وهكذا فان الشركة لديها مركز تدريبي في مركز الوزارة وتقوم بارسال البعض الاخر حتى الى دورات خارج القطر.

اما الفقرة التي حصلت على ادنى وسط حسابي موزون في اجابة العينة شركة الحبوب فهي الفقرة (٢٣) حيث بلغ الوسط (٣.٦٩) فهي تؤشر ان العاملين لديهم الخشية (قليلاً) من ارتكاب الاخطاء أثناء العمل وربما يفسر ذلك من أهمية شركة الحبوب وتقديمتها لمفردات البطاقة التمويينية لعموم المجتمع وإن كثرة الاخطاء سينعكس سلباً على تلك الخدمة.

وعلى الاعمام فإن جميع الاوساط الحسابية هي فوق الوسط الفرضي وان كان دون مستوى الاداء العالي.

٦.٣: خصائص الادوار والافراد:

يهتم هذا البعد بخصائص الافراد وأدوارهم . يوضح الجدول الآتي اجابة العينة حول هذا البعد.

جدول (٨) اجابة العينة حول ادوار الافراد

ت	الفقرات	شركة الصناعات الجلدية		شركة تجارة الحبوب	
		م. الموزون	الاتحاف المعياري	م. الموزون	الاتحاف المعياري
٢٦	يتم تعيين الافراد الذين لهم قدرات عالية في العمل	٢.٩٧	٠.٨٠	٢.٥٣	٠.٩١
٢٧	ادوار الافراد واضحة ومحددة ومتوازنة	٣.٥٠	٠.٧٧	٢.٧٢	٠.٩٥
٢٨	يؤخذ باهتمام آراء الافراد اصحاب المهارات العالية في العمل	٣.٢٢	٠.٧٩	٣.١٢	١.١١
٢٩	تعزز أنظمة العمل روح الريادية والابداع لدى الافراد	٣.١٠	٠.٧٢	٢.٨٤	١.٢٠
٣٠	تعاني المنظمة من ضعف عدالة نظم الحوافز والمكافآت	٢.٩١	٠.٧٢	٢.٥٣	١.١٣
	الوسط العام	٣.١٤	٠.٧٨	٢.٧٦	١.١٢
قيمة اختبار t		٢.٣١			

يتضح من الجدول السابق ان الوسط العام الموزون لإجابة العينة في شركة الجلود بلغ (٣.١٤) وهو أعلى قليلاً من الوسط الفرضي وان أعلى وسط هو للفقرة رقم (٢٧) حيث بلغ (٣.٥٠) وتؤكد هذه الفقرة على مدى وضوح ادوار الافراد وتحديداتها وتوازنها وبمعنى آخر على مدى فاعلية تقسيم العمل بين العاملين وانسجام هذا التقسيم مع قدراتهم وامكانياتهم وبانحراف معياري (٠.٧٧).

أما الفقرة التي حصلت على أقل قيمة للوسط فهي الفقرة رقم (٣٠) والتي تؤكد عدم فاعلية وعدم عدالة أنظمة الحوافز والمكافآت حيث بلغ (٢.٩١) وهو أقل من الوسط الفرضي وتشكل هذه الاجابة نقطة ضوء تلقي بظلالها على هذه الانظمة التي طالما يشكو العاملين منها فاغلب نظم الحوافز والمكافآت غير عادلة ولا تعطي لكل ذي حق حقه.

أما في شركة الحبوب فقد بلغ الوسط العام لإجابة العينة (٢.٧٦) وهو أقل من الوسط الفرضي وتؤكد هذه النتيجة بصورة عامة على ضعف الاهتمام في هذه الشركة للأفراد ولأدوارهم ولتقسيم العمل فيها حيث يشكو العاملون فيها من ضعف وعدم عدالة الحوافز ومن عدم وضوح الادوار المعطاة لهم وضعف قدرة انظمة العمل على تعزيز روح الابداع والريادية لدى الافراد وتعكس هذه النتائج قلة كفاءة وضعف قسم ادارة الموارد البشرية في هذه الشركة.

٧.٣: خصائص الثقافة

يوضح من الجدول التالي اجابة العينة حول هذا البعد:

جدول رقم (٩) اجابة افراد العينة حول خصائص الثقافة

ت	الفقرات	شركة الصناعات الجلدية		شركة تجارة الحبوب	
		م. الموزون	الانحراف المعياري	م. الموزون	الانحراف المعياري
٣١	لدى أفراد المنظمة قيم تشجع على زيادة الانتاج	٤.٠٥	٠.٧٨	٤.١٦٠	٠.٩٨
٣٢	لدينا درجة عالية من الولاء والارتباط بالمنظمة	٤.٤٥	٠.٧٢	٤.٣٧	٠.٨٨
٣٣	يتميز الجو العام في الغموض والخوف وعدم الثقة	٣.٩٤	٠.٨٣	٢.٥٧	٠.٩١
٣٤	تسعى وبصورة جماعية لتعزيز وادامة الانتاج	٣.٨٦	٠.٩٢	٤.٢٩	٠.٩١
٣٥	تهتم المنظمة كثيراً بتمكين وجعلهم يقررون القرارات وينفذونها	٤.١٧	٠.٩٢	٣.٨٨	٠.٩٣
	الوسط العام	٤.٠٩		٣.٥٢	
قيمة اختبار t		٣.٢٦			

المتتبع للجدول السابق يلاحظ ارتفاع الاوساط الحسابية الموزونة لاجابة العينة حول خصائص الثقافة في كلا المنظمتين وخصوصاً في الشركة العامة للجلود حيث بلغ (٤.٠٢) وهو أعلى وسط حسابي من بين خصائص أنظمة الاداء العالي وتعود هذه القيمة الى ارتفاع مستوى الاجابات في الفقرات المكونة لهذا البعد حيث تظهر الاجابات النقاط الآتية:-

- ان المنظمة تعمل على ترسيخ ثقافة وقيم منتجة وتساعد على الانتاج.
- هناك درجة عالية من الولاء والاخلاص للمنظمة.
- ان الجو العام في الشركة منفتح وتسوده الثقة.
- يعمل الجميع كفريق عمل لزيادة الانتاج.
- تعمل الادارة العليا على مساعدة العاملين وتمكينهم.

وتتسق هذه النتائج نسبياً مع اجابة العينة على خصائص القيادة حيث ان رضاهم على قياداتهم الادارية كانت بسبب تعزيز قيم الثقافة أعلاه.
اما في شركة الحبوب فان الامر مشابه نسبياً حيث سجلت الاوساط الحسابية ارتفاعاً مقارنة بالوسط الفرضي وان لم يكن بنفس الدرجة في شركة الجلود حيث بلغ الوسط العام (٣.٥٢) وهو أعلى من الوسط الفرضي ولكن مع انخفاض في الاوساط الحسابية خصوصاً الفقرات الخاصة بالولاء والانضباط الخاصة بالجو العام حيث أكد العاملون على تميز الجو العام هنا بعدم الثقة وبالغموض مما يعكس حالة سلبية تحتاج الى مراجعة ومعالجة.

٨.٣: خصائص البيئة الخارجية

يوضح الجدول التالي اجابة العينة حول البيئة الخارجية
جدول (١٠) اجابة العينة حول البيئة الخارجية

ت	الفقرات	شركة الصناعات الجلدية		شركة تجارة الحبوب	
		م. الموزون	الانحراف المعياري	م. الموزون	الانحراف المعياري
٣٦	تعمل المنظمة على جذب الزبائن والاهتمام بطلباتهم	٤.٥١	٠.٧٥	٤.٠٩	٠.٩٩
٣٧	تتميز علاقة المنظمة باصحاب المصالح بالاجيابة	٤.٨١	٠.٩٣	٤.٢١	١.٠١
٣٨	ليس لدى المنظمة توجهات للإنتاج خدمات ومنتجات جديدة	٢.٩٠	٠.٨١	٣.٩٨	١.٠١
٣٩	تفكر الادارة العليا بصورة مستمرة في الدخول الى اسواق جديدة	٢.٨٢	٠.٨٢	٣.٩٠	١.٠٣
٤٠	يتم قياس ومراجعة التعامل مع البيئة الخارجية بصورة مستمرة	٤.١٣	٠.٩٣	٤.٤٩	٠.٨٦
	الوسط العام	٤.٠٥		٤.١٣	
قيمة اختبار t		١.٢٧			

يتضح من الجدول أعلاه ارتفاع مستويات الاوساط الحسابية الموزونة الخاصة بالتعامل مع البيئة الخارجية ولكلا المنظمتين حيث بلغ الوسط الموزون في شركة الصناعات الجلدية والحبوب (٤.٠٥) و (٤.١٣) على التوالي وكلاهما أعلى من الوسط الفرضي.

أما على صعيد الفقرات الفرعية فإن الفقرة رقم (٣٧) قد سجلت أعلى وسط حسابي على مستوى شركة الصناعات الجلدية حيث بلغ (٤.٨١) وبانحراف معياري (٠.٩٣) وتتضمن هذه الفقرة طبيعة العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصالح معها حيث أكدت العينة أن هذه العلاقة إيجابية وهي علاقة جيدة من علامات تعامل الشركة مع الجمهور الخارجي.

أما أقل وسط حسابي في اجابات شركة الصناعات الجلدية فهو للفقرة رقم (٣٩) حيث بلغ (٢.٨٢) وهو أقل من الوسط الفرضي وفحوى هذه النتيجة أن الإدارة العليا في هذه الشركة لاتفكر في دخول أسواق جديدة لبيع منتوجاتها.

أما في شركة الحبوب فإن أعلى وسط حسابي هو للفقرة رقم (٤٠) وتشير هذه النتيجة الى انه يتم قياس التعامل مع البيئة الخارجية باستمرار وذلك من خلال اجراء البحوث والدراسات واللقاءات مع الوكلاء ومع المواطنين بصورة عامة وتحديد نقاط الاختناق وتدارس المعلومات الواردة اليها.

أما الفقرة التي حصلت على ادنى وسط حسابي في اجابة العينة من الحبوب هي الفقرة (٣٩) والتي يستنتج عدم الرغبة في الدخول الى اسواق جديدة وتعد هذه الاجابة طبيعية وذلك لأن شركة الحبوب مهتمة فقط في توفير الحبوب لمفردات البطاقة التموينية ولا تتعامل وفق منطق السوق (العرض والطلب).

وعلى الاعام فان النتائج تشير الى اهتمام كلا المنظمين بالبيئة الخارجية .

٩.٣: الاختبار الإحصائي:

يقوم الباحث هنا باختبار فرضية البحث وتحديد مدى وجود الفروق المعنوية في الاجابات بين المنظمين ودرجة أهمية تلك الفروق عند مستوى معنوية ٠.٩٩.

٩-١- قبول فرضية العدم H_0 فيما يخص متغيرات خصائص كل من (الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، القيادة، البيئة الخارجية) حيث بينت النتائج عدم وجود فروق معنوية بين اجابة افراد العينة من الشركتين حيث بلغت قيمة t (١.٠٨ ، ١.٣٧ ، ٠.٩٨ ، ١.٢٧) على التوالي وبمستوى معنوية (٠.٦٦٧ ، ٠.٥٨٩ ، ٠.٤٤٥ ، ٠.٣٩١) على التوالي حيث تشير النتائج الى تشابه الاجابات في تأثير تلك الخصائص أعلاه .

٩-٢- قبول الفرضية البديلة (H_1) فيما يخص خصائص كل من (العملية ، التقنية، ادوار الافراد، الثقافة،) حيث أثبتت النتائج وجود فروق معنوية بين اجابة العينة في المنظمين حيث بلغت قيمة t (٤.٢ ، ٣.٨١ ، ٢.٣١ ، ٣.٢٦) على التوالي وبمستوى معنوية (٠.٠٤٣٣ ، ٠.٠٣١٥ ، ٠.٠١٠٠ ، ٠.٠٢٨٨) مما يشير الى وجود فروق معنوية واختلاف في وجهات نظر العاملين في كل من الشركتين حول هذه الخصائص ويعود أسباب التفاوت وفق رأي الباحث الى طبيعة عمل كل من الشركتين بالإضافة الى الخصائص الشخصية لأفراد العينة.

٩-٣- وعلى الاعام تؤكد النتائج النهائية عدم وجود فروق معنوية في اجابة العينة على مستوى الشركتين حيث بلغ وسط الاوساط لكل من شركتي الصناعات الجلدية والحبوب (٣.٣٦) و (٣.٢١) على التوالي

٤. الاستنتاجات والتوصيات:**٤.١: الاستنتاجات:**

استناداً الى معطيات الجانب النظري وتحليل البيانات توصل الباحث الى جملة من الاستنتاجات منها.

- ١- ان مفهوم منظمات الاداء العالي مفهوم معاصر أفرزته مجموعة من العوامل. وما زال لحد الان في دور البلورة النظرية فضلاً الحاجة الى الجوانب التطبيقية له وان البحث الحالي هو محاولة في هذا المجال.
- ٢- قلة أهتمام القيادات الادارية بهذا المفهوم المعاصر وعدم الاطلاع على تفاصيله وابعاده المختلفة.
- ٣- ان هياكل المنظمات المبحوثة تقليدية وتمتاز بالازدواجية وقلة المرونة، مما يعكس قلة اهتمام الادارة العليا بالهياكل التنظيمية.
- ٤- ضعف اهتمام المنظمات موضوعه البحث في تطبيق مفردات الادارة الاستراتيجية مع غياب نسبي للتوجهات نحو المستقبل وقلة الموازنة بين الخطط البعيدة الامد والقريبة.
- ٥- ضعف وعدم فاعلية عملية الاتصالات بين العاملين في كل من الشركتين المبحوثتين مع وجود عمليات كثيرة زائدة لا تحتاجها كل من الشركتين.
- ٦- أظهرت النتائج تخلف مستوى التكنولوجيا على مستوى المنظمين مع أفضلية لشركة الحبوب ويعود الامر لأستيرادها (ضمن خطة وزارة التجارة) أجهزة تقنية وحاسوبية متطورة مع قلة توظيف الاجهزة الموجودة في العمل.
- ٧- الارتفاع النسبي لجهود القيادة الادارية وعلى مستوى المنظمين حيث تسعى قيادتهما الادارية الى بناء علاقات قوية بين العاملين وتعزيز الثقة معهم وتوفير برامج التدريب والتطوير.
- ٨- أظهر البحث قلة الاهتمام بتطوير مهارات العاملين على مستوى المنظمين فضلاً عن وجود غموض نسبي في توزيع الادوار بين العاملين.
- ٩- أظهرت النتائج قلة رضا أفراد العينة عن نظم المكافآت والحوافز الموجودة وعلى مستوى المنظمين وعدم عدالتها.
- ١٠- هناك ميل واضح لدى المنظمين للعمل على تمكين العاملين وتطويره وبما يساعد على اتخاذهم القرارات الخاصة بعملهم وتنفيذها.
- ١١- أظهرت نتائج البحث اهتمام المنظمين وبشكل عالي بالبيئة الخارجية خاصة الزبائن مع محدودية توجههم نحو استبيان اراء الجمهور.
- ١٢- أوضحت نتائج الاختبار الاحصائي وجود فروق معنوية بين اجابة العينة في المظمتين بخصوص متغيرات وخصائص كل من (العملية، التقنية، أدوار الأفراد، الثقافة) حيث اختلفت الاجابة حولها بين المنظمين وقد يعود ذلك الى أختلاف طبيعة عمل المنظمين بالاضافة الى إختلاف الخصائص الشخصية لأفراد العينة.
- ١٣- أضحت نتائج الاختبار الاحصائي عدم وجود فروق معنوية بين العينتين حيث تشابهت إجاباتهم حول متغيرات وخصائص كل من (الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، القيادة، البيئة الخارجية) وقد يعود السبب الى تشابه عوامل البيئة الخارجية والتي تتواجد فيها كل من المنظمين.
- ١٤- يبقى الاستنتاج الاهم ان كلا من المنظمين الحكوميتين ما زالت بعيدتين عن تحقيق وإستيفاء متطلبات الاداء العالي الذي يفترض ان تعمل للوصول اليه نظراً لحاجة المجتمع اليها.

٤.٢: التوصيات:

- استناداً الى الأستنتاجات التي تم التوصل اليها يوصي الباحث بما يلي:-
- ١- إعطاء الأهتمام الذي يستحقه مفهوم الاداء كونه الدالة التي تركز عليها نجاحات المنظمة ومستقبلها ومتابعة مفاهيمه المتطورة وخاصة مفهوم الاداء العالي وذلك من خلال ادخال العاملين في دورات لتعميق مفهوم الاداء والاداء العالي كونه مفهوم معاصر.
 - ٢- اعادة النظر المستمر بالهيكل التنظيمي بصورة تساعد على تطوير أنظمة العمل وجعل الهيكل مرناً وبما يضمن اعادة توزيع الادوار بين العاملين بوضوح وشفافية ويحول دون الازدواجية.
 - ٣- تعميق الوعي الاستراتيجي في المنظمتين خاصةً وتوضيح أسسه ومبادئه حيث وان مفهوم الاستراتيجية قد أتسع وأصبحت أغلب المنظمات تضع ستراتيجمات متكاملة لنشاطاتها تعتمد على صياغة رؤية ورسالة واضحتين للمنظمة وبما يتلاءم مع طبيعة عملها.
 - ٤- الأهتمام بشبكات الاتصال وبما يسهل تبادل البيانات والمعلومات والمعرفة بين العاملين وتوفير قاعدة بيانات تساعد في تطوير العمل.
 - ٥- الأهتمام بالكفاءات وأصحاب المهارات العالية ورعايتهم وتوفير المناخ الملائم لهم للأبداع والتطوير، والسعي لأستقطاب الكفاءات وأصحاب الخبرة والتي أصبحت تسمى الان الكفايات الجوهرية وتحديث وتطوير إمكانياتهم.
 - ٦- إعادة النظر بصورة مستمرة بنظام المكافآت والحوافز وبما يضمن ان تكون ذات قيمة للعاملين ضمن اطار من العدالة.
 - ٧- قيام المنظمات مع اختلاف انواعها بتشكيل لجنة ووحدة تهتم بمتابعة الاداء سواء على مستوى العاملين أو على مستوى المنظمة عموماً وتطبيق مفهوم الاداء العالي ومحاولة الايفاء بمتطلباته.

٥. المصادر العلمية:

١.٥: المصادر العربية:

١. الذهبي، جاسم محمد، والطائي، علي حسون (٢٠٠٢) - صياغة الاستراتيجية بين قوة المنظمة وأساليب تعاملها مع البيئة (بحث ميداني في بعض المنظمات العراقية) - مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية/ مجلة كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية. مج ٥، ع ٤.
٢. الطائي، علي حسون، (٢٠٠٦) توليد وانتشار المعرفة والانماط المعاصرة للقيادة الادارية. العلاقة والاثر بحث تطبيقي في بعض كليات جامعة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية / كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد. مج ١٢، ع ٤.
٣. الطائي، علي حسون، (٢٠٠٧) تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية، دراسة مقارنة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية / كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد. مج ١٣، ع ٤.
٤. الطائي، علي حسون، (٢٠٠٧) إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية، بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي، مقبول للنشر في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية في الجامعة.
٥. الطائي، علي حسون، عبد الرضا، علي محسن - ٢٠٠٧، ادارة علاقات الزبون، توجه تنظيمي جديد، بعض ميداني في بعض المصارف الحكومية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية - العدد ١ كانون الثاني.

٢.٥: المصادر الأجنبية:

- 6- Andre,A &Walla,(2004), The Characteristics of a High performance organization

- 7- Adzic, Slobodan, Lazic.jelena & Cvijanovic. Janko. High performance organization mode,2005.
- 8- Becke, B & Huselid, M :(1998):High performance work systems and firm performance, personnel and human Resources management vol :6no:5
- 9- Bonnis, W.,(1999) The End Of Leadership Exemplary Leadership is impossible with out full inclusion, organizational Dynamics, summer, vol: 28, No3,.
- 10- Collins, C & Porras ,J (1997) : Built to last successful habits of visionary Companies. Harper Business N.Y.
- 11 – Daven pont ,T.(2001): How do They know their customers so well, sloan management Reviw, Vol: 42,No:12
- 12- David,C & Montgomery, A, (1995), Competing on Resources, Harvard Business Review Jan.
- 13- Friedman, R (2000) : Individual as agent of organizational Learning, California Management Review
- 14- Garratt,B, (2000): The twelve organizational capacities, Valuing People at work Harper Collins Business, London., vol: 23,No:2.
- 15- Hodgtts,R (1998),Measures of quility & High performance, Amacom, N.y.
- 16- Hope.M ,1995 is industry ready for Adult Relationships, industry Week, Jan .
- 17- Kasarda , & Rondincii,(1998) innovative Infrastructure for agile manufacturers, sloan Management Review, vol:39, No:2.
- 18- Kling, (1998) High Performance work systems and firm Performance; Monthly Labor Review. May.
- 19- Karri, J (1990), Letter bomb, the wall street Journal, march,. ١٩-
- 20- -Kotter, J & Heskett, (1992) Corporate Culture and Performance, Mitspress Cambridge. ٢٠
- ٢١ -Lawler,ll, Mohrman & Ledford,J.(1998)strategies for high Performance organizational. The CEO report San Francisco.
- 2٢-Montin, C (2003): High Performance Companies, The distinguishing profile, Management, decision, vol:40,No:3.
- 2٣-Rellys & fefferm.A, (2000), Hidden Value, How Great Companies a chive extraordinary results With ordinary people H.B school press .Boston.
- 2٤-Rogers,P & Blenko, M (2006) The High. Performance organizational :making a good Decisions and making them happen in Hand book of business strategy, Emery group publishing Limited.
- 2٥-Tomas, K & Schmidt.A, (1976), A survey of Managerial interest with respect to Conflict, Academy of Management Journal vol:19, No:2.

- 2٦- Vailp, P (92(: The purposing of High Performance System, Organizational dynamics, Aatumn, vol:28, no:3.
- 27-Wageman ,R(2000) interdependence and groop Effectiveness.(Administration Science Quarterly (A.S.Q) vol:40:No1.
- 28-Walla, (2004), Stimulating Performance driven behavior to obtain better results, international Journal of Productivity and Performance management ,vol:53 :No4.