



## Journal of Economics and Administrative Sciences (JEAS)



Available online at <http://jeasiq.uobaghdad.edu.iq>

### تأثير التجديد والتحديث كمدخل للتغيير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي بحث

ميداني في شركة المشاريع النفطية (SCOP)

أم فائق جواد كاظم  
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

الباحث/ يوسف عليوي

عبد الله الحمداني  
وزارة النفط/ شركة المشاريع النفطية

[www.faiq@uobaghdad.edu.iq](mailto:www.faiq@uobaghdad.edu.iq)

[www.yousifolaiwe@gmail.com](mailto:www.yousifolaiwe@gmail.com)

Received:5/8/2020

Accepted :23/8/2020

Published :FEBRUARY / 2021

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



### مستخلص البحث

الغرض من هذا البحث هو تحسين مستوى الاداء التنظيمي لشركة المشاريع النفطية من خلال تبني مدخل للتغيير الاستراتيجي، وأيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تعاني منها. أعتمد الباحث في تصميم بحثه من خلال اجراء استطلاعاً للأدبيات التي تناولت مداخل التغيير الاستراتيجي، إذ أظهرت نتائج الاستطلاع اتفاق أغلب الباحثين على مدخل التجديد والتحديث، والتي شكلت نقطة انطلاق لدى الباحث للتعرف على مدى اهتمام ادارة الشركة المبحوثة بالتجديد والتحديث لتحسين مستوى أداءها، ونوعية الإجراءات المتبعة في أرض الواقع والتي لها صلة بهذين المتغيرين، وفيما يخص منهجية البحث أعتمد الباحث في دراسته الحالية على (المنهج الوصفي التحليلي) من أجل تحقيق أهداف البحث، والذي أستند على أساس تحديد خصائص الظاهرة المبحوثة، وأعطائها وصفاً (رقمياً) وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيري البحث للوصول الى المعضلة الميدانية والتعرف عليها في أرض الواقع، أما أهم الأدوات التي جرى استخدامها في هذا المنهج، ما كتب في الأدبيات عن الظاهرة المبحوثة من كتب ومقالات وأطاريح من أجل تغطية الجانب النظري، أما من الناحية الميدانية أستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من عينة البحث، إذ تمثل مجتمع البحث بالقيادات العاملة في مركز الشركة، والبالغ عددهم (196) فرداً وبحجم عينة (85) فرداً، وبمختلف المستويات الادارية، وأجرى الباحث المقابلات الشخصية مع عدد منهم، وطرح الأسئلة التي لها صلة بموضوع البحث للوصول الى معلومات دقيقة عن الواقع الفعلي للشركة المبحوثة. أستخدم الباحث (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف والأهمية النسبية، والانحدار الخطي البسيط)، في تحليل البيانات، إذ أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط بين مدخل التجديد والتحديث والاداء التنظيمي، أما فيما يخص علاقة التأثير فبرغم من تأثير مدخل التجديد والتحديث في الاداء التنظيمي إلا أنه وفي نفس الوقت يتطلب مستوى اهتمام أكبر، إذ أوصى بالباحث بضرورة تركيز ادارة الشركة أهتمامها بالتجديد والتحديث، فضلاً عن رسم الإجراءات التي لها الأثر الإيجابي من الناحية العملية، لما لها من دور مهم في تعزيز قدرة الشركة على النهوض بواقعها وتحسين مستوى أداءها وتحقيق الكفاءة والفاعلية، وتتجلى قيمة هذا البحث، كونه مبنياً على مصادر تنسم بالحدثة والرصانة العلمية، والتي شكلت مرجعاً للباحث بالإضافة الى ربط التجديد والتحديث، كمدخل للتغيير الاستراتيجي بالاداء التنظيمي ببعديه (الكفاءة والفاعلية)، إذ لم يسبق القيام بهكذا بحوث وتطبيقها لحل معضلة ما تعاني منها منظمة حكومية تعمل في مجال الصناعة النفطية، أما من الناحية العملية أسهم هذا البحث في ابتكار طرائق وأساليب جديدة في العمل تساهم وبشكل كبير في حل المشاكل التي تعاني منها معظم منظمات القطاع العام في البيئة العراقية.

• البحث مستل من رسالة ماجستير

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** التغيير الاستراتيجي، مدخل التجديد والتحديث، الأداء التنظيمي، الكفاءة، الفاعلية، العلاقة بين الكفاءة والفاعلية، علاقة التجديد والتحديث بالأداء التنظيمي.  
\*البحث مستل من رسالة ماجستير

## المقدمة

يعد موضوع " تأثير التجديد والتحديث كمدخل للتغيير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي " من المواضيع التي لها أهمية في تحقيق نجاح المنظمات الحكومية والنهوض بواقعها لمواجهة التحديات البيئية ومواكبة التطورات الحاصلة سواءً على المستوى المحلي أو المستوى العالمي، إذ ما زال الجدل يُلقى بضلاله على مدى أهمية مدخل (التجديد والتحديث) للمنظمات البعيدة عن التغيير، والتي تشكو من قلة الاهتمام بالدراسات التي تتعلق بهذين المتغيرين، مما جعلها تعاني من الجمود في الوظائف التي تبتعد عن التطور وينتج عنها هدر في الموارد بالإضافة الى الروتين والأزدواجية والتشابه في الأعمال مما أثر سلباً على الأداء التنظيمي، ونظراً لأهمية شركة المشاريع النفطية لما تقدمه من خدمات للقطاع النفطي، ولكون الباحث يعمل في هذه الشركة وجد حاجة الشركة الى تحسين أداؤها من خلال تبني مدخل للتغيير الاستراتيجي . تكمن مشكلة البحث بالتحديد على مستوى اهتمام إدارة الشركة بالتجديد والتحديث لأجراء التغيير الاستراتيجي، والأطلاع على طبيعة الإجراءات المتبعة من أجل تحسين مستوى أداؤها، في ظل الإمكانيات المتاحة

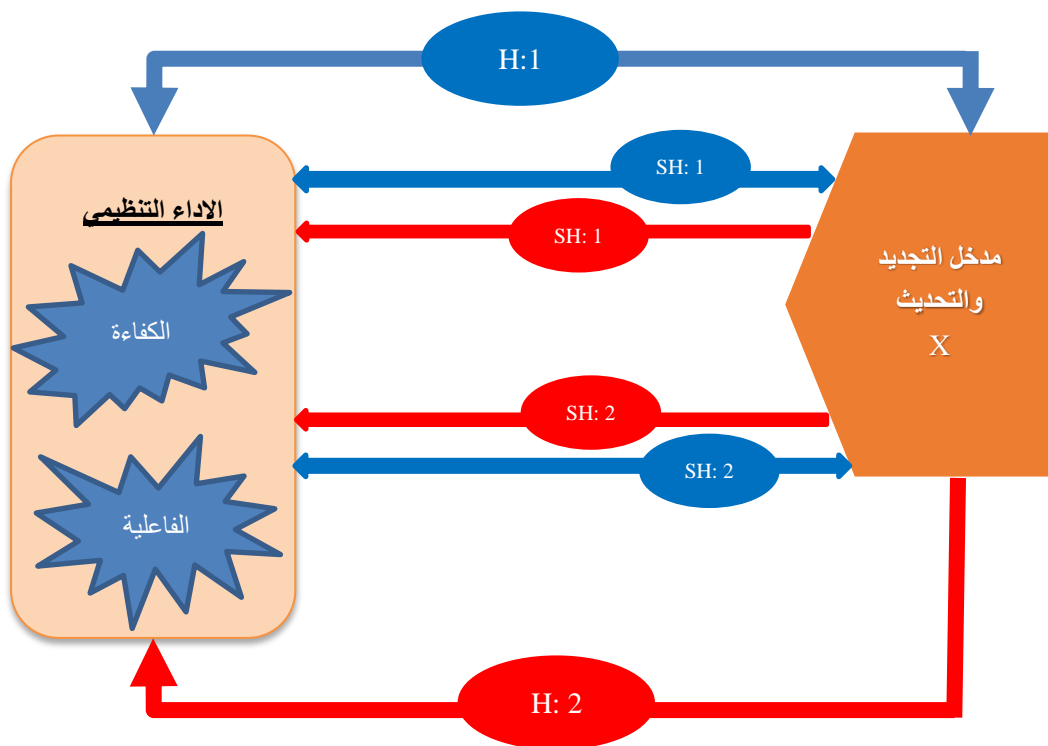
ومن هنا جاء هذا البحث ليسلط الضوء على آخر المستجدات التي لها صلة بمتغيرات البحث، لما لها من دور مهم في رفد الجانب المعرفي للدراسة الحالية و الدراسات التي تليها من خلال تقديم خلاصة بأراء وأفكار الباحثين وأجتهاداتهم وفيما يخص موضوع البحث، إذ شكلت الاديبيات السابقة نقطة انطلاق للجهود البحثية التي أجراها الباحث، للأفادة منها نظراً لما تحتويه من أفكار سواءً من الناحية النظرية أو من الناحية الميدانية، وما توصلت إليه من استنتاجات، والتي مهدت الطريق أمام الباحث في رسم خارطة طريق لأتمام مشروع بحثه، إذ بينت دراسة Kilho·Shin (2019) والتي جاءت بعنوان (البعد الزمني في التغيير الاستراتيجي والأداء الثابت: السياق الكوري الجنوبي) أن اختيار التوقيت المناسب للتغيير الاستراتيجي له تأثير إيجابي في الأداء التنظيمي، فإدارة الوقت أمر لا بد منه في تنفيذ التغيير الاستراتيجي، فضلاً عن ذلك كشفت هذه الدراسة أن الأداء له تأثير على الأبعاد الزمنية بمقدار (7) أضعاف التغيير الاستراتيجي الذي يحدث بمرور الوقت، ونتيجة لذلك قدمت هذه الدراسة رؤى ذات قيمة في ما يخص الأبحاث التي تتعلق بالتغيير الاستراتيجي من خلال تحديد التوقيت المناسب للتنفيذ، أما دراسة ( R. G·Kamau،2013) والتي جاءت بعنوان (العلاقة بين التغيير الاستراتيجي والأداء التنظيمي لشركات الطباعة الكبيرة في نيروبي بكينيا)، فقد بينت أن أداء المنظمة يتأثر بالتغيير الاستراتيجي بمتغيريه وهما : مدخل التغيير التكنولوجي ومدخل إعادة الهيكلة، ونتيجة التحديات البيئية تحتاج الإدارة العليا الى توفير بنية أساسية وقابلة للتكيف ولديها القدرة على تحسين مستوى أداؤها، وكما توصلت الدراسة الى أن التغيير الاستراتيجي المتكامل يجب أن يركز على جميع العناصر التنظيمية وهي (الموارد البشرية) و (النظم) و (التقنيات) بهدف الوصول الى التغيير الناجح، وكذلك بينت دراسة (Zamorano، D. M. & Bohemen، 2009، J. V.) ، والتي جاءت بعنوان (مفيد أم ضار؟ تأثير التغيير الاستراتيجي في أداء المستشفيات الحضرية الأمريكية) أن أهم عوامل نجاح مشاريع التغيير الاستراتيجي هي ( أهداف وغايات واضحة، التدريب المناسب، قيادة قوية، أسباب وحاجة واضحة إلى التغيير، مشاركة الأفراد في عملية التغيير، موظفين أكفاء لديهم الحماس الكافي لعملية التغيير، التواصل الفعال والتزام الإدارة العليا اتجاه عملية التغيير وتوفير الدعم اللازم لها)، وتأسيساً على ما تقدم تميز هذا البحث عن الدراسات السابقة، من حيث ربط مدخل (التجديد والتحديث) بالأداء التنظيمي نظراً لقلّة الأبحاث والدراسات التي جمعت بين هذين المتغيرين، وبحسب علم الباحث، فالهدف من هذا البحث تقديم منظور مفاهيمي شامل من حيث المفهوم والأهمية، والعوامل، فضلاً عن تقديم خلاصة بأفكار الباحثين فيما يتعلق بمعايير قياس (الأداء التنظيمي) ناهيك عن طرح لأفكار الباحثين وأجتهاداتهم في تفسير اتجاه مسار العلاقة بين هذين المتغيرين، أما على صعيد الجانب العملي يهدف هذا البحث الى معرفة واقع (مدخل التجديد والتحديث) و (الأداء التنظيمي)، ونوعية الإجراءات المتبعة، بالإضافة الى الأفادة من نتائج علاقة (الأرتباط والتأثير)، وتوظيفها بما يخدم مصلحة الشركة، وتوجيه اهتمام إدارة شركة المشاريع النفطية (SCOP) باتخاذ الإجراءات في ضوء التوصيات والمقترحات.

## المحور الأول / منهجية البحث

### أولاً: مخطط البحث الفرضي

يعد المخطط الفرضي من أهم خطوات منهجية البحث، لما له من دور في تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين التجديد والتحديث والأداء التنظيمي، إذ جرى تصميم مخطط البحث على شكل أسهم افتراضية، لها قيم أحصائية يمكن الاستعانة بها من قبل باحثين آخرين، ويمكن توضيح اتجاهات الأسهم على النحو الآتي:

1. إشارة السهم  $\longleftrightarrow$  تمثل علاقة الارتباط لفرضية البحث الرئيسية الأولى، والفرضيتين الفرعيتين المنبثقة منها.
2. إشارة السهم  $\leftarrow$  تمثل علاقة التأثير لفرضية البحث الرئيسية الثانية، والفرضيتين الفرعيتين المنبثقة منها.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

### ثانياً: فرضيات البحث

تعد فرضيات البحث نقطة انطلاق مهمة، بالنسبة للباحث كونها قائمة على أساس اختبار وتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين مدخل التجديد والتحديث، والأداء التنظيمي، إذ سنبين فرضيات البحث وعلى النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية وأحصائية بين مدخل التجديد والتحديث والأداء التنظيمي، وتتفرع منها الفرضيتين الفرعيتين وعلى النحو الآتي:

1. لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية وأحصائية بين مدخل التجديد والتحديث والكفاءة.
2. لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية وأحصائية بين مدخل التجديد والتحديث والفاعلية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية وأحصائية لمدخل التجديد والتحديث في الأداء التنظيمي، وتتفرع منها الفرضيتين الفرعيتين وعلى النحو الآتي:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية وأحصائية لمدخل التجديد والتحديث في الكفاءة.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية وأحصائية لمدخل التجديد والتحديث في الفاعلية.

### ثالثاً: أدوات البحث

لغرض تحقيق أهداف البحث أعتد الباحث مجموعة من الأدوات التي مكنته من تغطية متطلبات بحثه سواءً فيما يتعلق بالجانب النظري أو بالجانب العملي التي تعد أساساً للوصول إلى النتائج ويمكن توضيحها بالآتي:

أ. الجانب النظري

1. المسح الاولي: أجرى الباحث استطلاعاً للأدبيات السابقة، فيما يخص مداخل التغيير الاستراتيجي التي شكلت نقاط ألتقاء عند أغلب الباحثين، إذ أعتد الباحث في دراسته " مدخل التجديد والتحديث".

2. المراجع العلمية: لتغطية الجانب النظري من البحث أعتد الباحث المصادر العلمية "كتب ومقالات ورسائل وأطاريح" التي تتعلق بمتغيرات بحثه الرئيسية والفرعية وجميعها من مصادر أجنبية رصينة .

ب. الجانب العملي

1. المقابلات الشخصية: أجرى الباحث مقابلات مع عدد من المسؤولين في شركة المشاريع النفطية وطرح عدد من الاسئلة التي لها علاقة بموضوع البحث، إذ كان الهدف من المقابلات هو التعرف على واقع الشركة ومدى أهتمامها بأجراء التغيير الاستراتيجي لتحسين أداءها، بالإضافة الى توضيح مضمون فقرات الاستبانة للعينة المبحوثة وكيفية الاجابة مع مراعاة أن تكون أجابتهم مطابقة لحقيقة الوضع الخاص بالشركة دون أن تكون الاجابة حسب ما يروونه مناسباً، إذ أسهمت المعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة في تحليل النتائج وتفسير أنتاجها.

2. الاستبانة: تعد الاستبانة الاداة الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات التي تخص موضوع البحث بمتغيراته الرئيسية والفرعية، إذ أستند الباحث في أعداد الاستبانة على وفق مقاييس عالمية تتناسب مع موضوع البحث، فضلاً عن الأفادة من آراء المحكمين من ذوي الاختصاص، أما بخصوص المقاييس المعتمدة في المتغيرات الرئيسية والفرعية التي تضمنتها أستمارة " الاستبانة " يمكن توضيحها من خلال الجدول المبين في أدناه.

جدول (1) متغيرات الاستبانة الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة

ت	المتغيرات	نوع المتغير	الابعاد الفرعية	عدد الاسئلة	المقاييس
	التجديد والتحديث	مستقل		8	(Kusar، 2010) (طالب و هادي، 2018)
	الأداء التنظيمي	تابع	الكفاءة	10	(حسين وموحي، 2015) (عودة، 2017) (الطالباني، 2017) (فيزي، 2017) (وهاب، 2018)
			الفاعلية	10	(Robbins، 1990) (فيزي، 2017) (عودة، 2017) (وهاب، 2018)

### رابعاً: مجتمع البحث والعينة

تمثل مجتمع البحث بالقيادات العاملة في مركز شركة المشاريع النفطية (SCOP) البالغ عددهم (196) فرداً، وتضمنت عينة البحث المستويات الادارية (مدير عام، معاون مدير عام، مدراء الهيئات، مدراء الاقسام، مسؤولي الشعب) " عينة قصدية"، إذ بلغ مجموع الاستبانات الموزعة على العينة بـ (87) أستبانة، وبلغ مجموع المستجيبين بـ (85) مستجيباً، والآتي عرض لعينة البحث وبحسب السمات الشخصية:

أ. توزيع عينة البحث حسب المنصب الوظيفي

الجدول (2) توزيع عينة البحث حسب المنصب الوظيفي

النسب المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
1.2%	1	مدير عام
1.2%	1	معاون مدير عام
4.7%	4	مدير هيئة
25.9%	22	مدير قسم
67%	57	مسؤول شعبية
100%	85	المجموع الكلي

المصدر: أعداد الباحث على وفق مخرجات برنامج ألس (SPSS v. 23)

أظهرَ الجدول (2) توزيع عينة البحث حسب المنصب الوظيفي إذ بلغت النسبة الأكبر من عينة البحث (مسؤولي الشعب) بنسبة (67%) يليهم (مدراء الأقسام) بنسبة (25.9%)، ثم (مدراء الهيئات) بنسبة (4.7%)، وأخيراً (معاون المدير العام، المدير العام) بنسبة (1.2%).

ب. توزيع عينة البحث حسب الاختصاص

الاختصاص	التكرار	النسب المئوية
قانوني	3	3.5%
مالي	8	9.4%
إداري	17	20%
فني	57	67.1%
المجموع	85	100%

المصدر: أعداد الباحث على وفق مخرجات برنامج ألبس (SPSS v. 23)

بينَ الجدول (3) توزيع عينة البحث حسب التخصص الوظيفي، إذ نلاحظ أن النسبة الأعلى لأفراد العينة شملت التخصصات الفنية وهم (المهندسين، الفيزيائيين، الكيميائيين، البيولوجيين، المبرمجين) بنسبة (67.1%) لكون أن الشركة المبحوثة تعمل في مجال تنفيذ المشاريع النفطية، مما يتطلب توفر ملاكات فنية وبمختلف التخصصات، في إدارة وتنفيذ الأعمال، يليهم الإداريين بنسبة (20%) ثم الماليين بنسبة (9.4%) وأخيراً القانونيين بنسبة (3.5%).

ت. توزيع عينة البحث حسب النوع الاجتماعي

الجدول (4) توزيع عينة البحث حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرارات	النسبة المئوية
انثى	27	31.8%
ذكر	58	68.2%
المجموع	85	100%

المصدر: أعداد الباحث على وفق مخرجات برنامج ألبس (SPSS v. 23)

أظهرَ الجدول (4) توزيع عينة البحث حسب النوع الاجتماعي، إذ بلغت نسبة الذكور (68.2%) في حين بلغت نسبة الإناث (31.8%) وهذا يدل على أن أغلب قيادات الشركة هم من الذكور.

ث. توزيع عينة البحث حسب العمر

الجدول (5) توزيع عينة البحث حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة		
30 أقل من 40 سنة	7	8.2%
40 أقل من 50 سنة	48	56.5%
50 سنة فأكثر	30	35.3%
المجموع	85	100%

المصدر: أعداد الباحث على وفق مخرجات برنامج ألبس (SPSS v. 23)

بينَ الجدول (5) توزيع عينة البحث حسب العمر، إذ حققت الفئات العمرية (40 أقل من 50 سنة) نسبة أعلى وبنسبة (56.5%) تليها الفئات العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة (35.3%) وأخيراً جاءت الفئات العمرية (30 أقل من 40 سنة) بأقل نسبة مئوية وبالغلة (8.2%).

ج. توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

الجدول (6) توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

التحصيل الدراسي	التكرارات	النسبة المئوية
اعدادية	3	3.5%
دبلوم فني	7	8.2%
بكلوريوس	69	81.2%
ماجستير	5	5.9%
دكتوراه	1	1.2%
المجموع الكلي	85	100%

المصدر: أعداد الباحث على وفق مخرجات برنامج الـ (SPSS v. 23)

أظهر الجدول (6) توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي إذ حققت النسبة الاعلى لعينة البحث ممن لديهم شهادة جامعية أولية (بكلوريوس) وبنسبة (81.2%)، يليهم حملة شهادة المعاهد (الدبلوم الفني) بنسبة (8.2%) ثم حملة الشهادات العليا (الماجستير) بنسبة (5.9%)، وحملة شهادة الاعدادية بنسبة (3.5%) وأخيراً حملة شهادة الدكتوراه بنسبة (1.2) وهذا يدل على امتلاك الشركة المبحوثة لموارد بشرية ذات مؤهلات علمية مختلفة يمكن استثمارها وتوجيهها بما يخدم مصلحتها وتحقيق أهدافها.

ح. توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة الوظيفية

الجدول (7) توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة الوظيفية

سنوات الخدمة الوظيفية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	—	—
5 سنوات أقل من 10 سنوات	—	—
10 سنوات أقل من 15 سنة	9	10.6%
15 سنة أقل من 20 سنة	33	38.8%
20 سنة فأكثر	43	50.6%
المجموع الكلي	85	100%

المصدر: أعداد الباحث على وفق مخرجات برنامج الـ (SPSS v. 23)

بين الجدول (7) توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة الوظيفية إذ بلغت النسبة الاعلى من عينة البحث ممن لديهم خدمة وظيفية (20 سنة فأكثر) وبنسبة (50.6%)، ثم فئة (15 سنة أقل من 20 سنة) وبنسبة (38.8%)، وأخيراً بلغت النسبة الاقل ممن لديهم خدمة وظيفية (10 سنوات أقل من 15 سنة) وبنسبة (10.6%).

## المحور الثاني / الجانب النظري

### أولاً: مدخل التجديد والتحديث

يعد هذا المدخل من أهم مداخل التغيير الاستراتيجي وأكثرها صعوبة، لكونه يتطلب توفر موارد بشرية تتسم بالكفاءة والامكانيات من أجل تحقيق النجاح والتقدم، والتكيف مع التطورات الخارجية (Hill, et al, 2014:430)، أما فيما يخص مفهوم التجديد والتحديث، فقد عرفه (Sharma & Chrisman, 1999: 8) بأنه مجموعة من الإجراءات التي تهدف الى تغيير في الاستراتيجيات والوظائف، والهيكل التنظيمية من أجل التكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، وعرف (Lojacono & Ravasi, 2005: 4) بأنه مجموعة من الأنشطة التي تهدف من خلالها المنظمة الى إجراء تغيير في نوعية الموارد المستخدمة، وإجراء تطوير في الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية من أجل تحسين مستوى الأداء وتحقيق ميزة تنافسية، أما (Kusar, 2010: 9) فقد عرفه بأنه خطة استراتيجية تهدف الى إدخال ابتكارات جديدة في الموارد والقدرات، من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، والاستجابة الى التطورات البيئية والاستمرارية، والنمو. ومن أجل تحقيق النجاح في هذا المدخل، لا بد من وجود وسائل داعمة للتجديد والتحديث وهي (Rosler, 2015:13):

1. توفير الموارد المادية، وأنظمة اتصال متطورة لنقل المعلومات بين أعضاء المنظمة.
2. اعتماد فرق العمل، للأفادة من المهارات والخبرات.
3. اتباع طرائق قائمة على أساس التنوع الثقافي بين المنظمات، وأيجاد أساليب مبنية على أساس التفاهم المشترك بين المنظمات بدلاً من الأساليب القديمة المبنية على المحاكاة.

أ. أسباب التجديد والتحديث  
توجد العديد من العوامل والأحداث المنفردة التي تتطلب قيام المنظمة بأجراء تجديد وتحديث في أعمالها وأنشطتها نتيجة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، أذ حدد Lampert، (Ahuja & 2001: 539) مجموعة من الأسباب التي تدعو الى ضرورة أن تتبنى إدارة المنظمة هذا المدخل لأجراء التغيير الاستراتيجي وهي:

1. العوامل الداخلية تتضمن ما يأتي:  
✓ عدم القيام بوضع خطط مناسبة للتعاقب السليم في المناصب الإدارية التي تؤدي الى حدوث الصراع بين الأفراد.

✓ انخفاض المعنويات وفقدان الموظفين من ذوي الخبرات.  
✓ عدم اتباع الإجراءات والسياسات والتعليمات في العمل .  
✓ الحاجة الى الابتكار والتجديد في المنتجات وتنمية القدرات التي تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية .

2. العوامل الخارجية تتضمن ما يأتي:  
✓ التغيرات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية وظهور العولمة.  
✓ التغيرات الحاصلة في البيئة السياسية والقانونية.  
✓ التغيرات الاجتماعية والثقافية وارتفاع حدة المنافسة.

ب. مراحل التجديد و التحديث

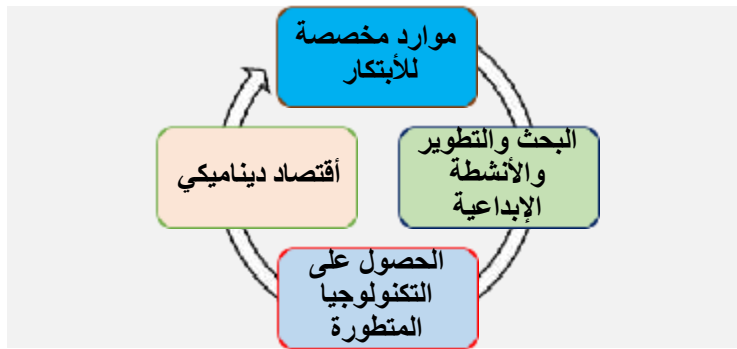
يمر التجديد والتحديث بأربعة مراحل يمكن توضيحها بالآتي ( Hirschmann، 20: 2017 ):

1. تخصيص الموارد للابتكار: تتطلب هذه المرحلة توفير الدعم اللازم الموجه نحو رأس المال البشري (الكفاءات والخبرات) والتكنولوجيا واتباع سياسات كفيلة وداعمة للتجديد والتحديث من خلال استثمار الخبرات المعرفية والفكرية.

2. البحث والتطوير والأنشطة الأبداعية: تشير الى الأهتمام بالبحث والتطوير من أجل جعل المنظمة أكثر قدرة على التجديد والتحديث للتكيف مع التغيرات المحيطة في البيئة الخارجية.

3. الحصول على تقنيات متطورة : تهدف هذه المرحلة الى الحصول على تقنيات جديدة من أجل تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات العملاء وجعلها متاحة على نطاق واسع .

4. الأقتصاد الديناميكي: في هذه المرحلة تصبح المنظمة أكثر قدرة على مواجهة التأثيرات الأقتصادية وتحديات العولمة من خلال الأستثمار الأمتل للموارد وتوفير وظائف ذات قيمة عالية، وزيادة الدخل والأنتاجية ونمو الأعمال التجارية والصناعية وتوفير تكنولوجيا متطورة ونظم اتصال أكثر فاعلية.



الشكل (2) دورة حياة الأبتكار والأبداع

Global ، 5<sup>th</sup> ed، “The roots of innovation” ، (2017) ، David، **Source:** Hirschmann pp:8، Intellectual Property Center U.S. Chamber of Commerce

## ثانياً: الأداء التنظيمي

أكتسب الأداء التنظيمي في العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً في جميع المجالات لما له من دور في إعطاء صورة واضحة عن واقع المنظمة، فهو يفسر عدة جوانب من خلال استخدام أدوات القياس الخاصة به ونتيجةً للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية ظهرت الحاجة إلى إجراء تحسين في الأداء التنظيمي في مختلف المجالات الإنتاجية، الكفاءة والفاعلية، الاقتصاد، والقدرة على المنافسة فالأداء التنظيمي هو الطريق الذي يؤدي إلى بلوغ الأهداف فبدونه لا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها والنمو والتقدم والاستمرارية ولكي تصبح المنظمة ناجحة في أداءها لا بد من أن تكون قادرة على استخدام الحد الأدنى من الموارد (الكفاءة)، لتحقيق أهدافها (الفاعلية) (Elena & Maria، 2016: 179-180). عرف (Miller & Bromicly، 1990: 751) الأداء التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على استثمار مواردها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وعرّف (Ana-Maria، et al، 2002: 951) الأداء التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تحسين مستوى إنتاجيتها، وبما يضمن لها الحفاظ على حصة سوقية مقارنةً بالمنافسين، ويرى (Olusola & Akinlolu، 2012: 242) أن الأداء التنظيمي هو قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية، من أجل الاستمرارية على المدى الطويل، وبما يضمن لها تحقيق الأهداف، وبناءً على ما تقدم يتضمن الأداء التنظيمي خمسة أبعاد أساسية وهي

(Robins & Wiersema، 1995: 278):

1. الموارد: يعكس مدى قدرة المنظمة على استثمار مواردها، لبلوغ أهدافها.
2. النتائج: هي النتائج المرغوبة، والتي تهدف إدارة المنظمة إلى تحقيقها.
3. البيئة الداخلية: هي قدرة المنظمة على الاستجابة، للتطورات البيئية.
4. مدخل النظم: هي المميزات التي تتصف بها مخرجات المنظمة من خلال العمليات والانشطة على مدخلاتها.
5. الشمولية: يتصف الاداء التنظيمي بالشمولية بغض النظر عن التفاصيل.

### أ. أهمية الأداء التنظيمي

بسبب التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، مما جعل الأداء التنظيمي يحظى بأهمية كبيرة، وفي شتى المجالات لذا يمكن تحديد أهميته بالنقاط الآتية (Khalique، et al، 2011:254، (Alhadid & Abu-Rumman، 2014: 52)، (Malik، 2010: 191)، (Rahim & Strickland، 1996: 290):

1. يعطي صورة واضحة عن مدى إمكانية المنظمة على الاستمرارية والنمو وعلى المدى البعيد.
2. يتضمن عدة موارد غير ملموسة، كالكفاءات والخبرات التي لها الدور الأساس في تحسين الأداء.
3. يقيس إمكانية المنظمة على تحقيق النجاح، والاستجابة إلى حاجة أصحاب المصالح.
4. يوفر المعلومات اللازمة عن مدى ملائمة الخطط مع التطورات البيئية، فضلاً عن توفير معلومات مهمة حول الأداء التنظيمي الفعلي، والمخطط، وأجراء تصحيح في للانحرافات.
5. يقيس مدى قدرة الموظفين على إنجاز أعمالهم، وتحديد نقاط الضعف في الأداء، ووضع الحلول المناسبة.
6. يساعد الإدارة العليا في إجراء مراجعة تقييمية، وبشكل شامل.
7. يساهم في رسم الخطط الاستراتيجية، من خلال توفير المعلومات اللازمة، ويضمن تحقيق الاستثمار الأمثل في الموارد المتاحة.

### ب. الكفاءة

يرى (Mihai، et al، 2010: 132) أن تعظيم النتائج وتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة تعد من أهم العوامل الرئيسية لتحقيق الكفاءة في الأداء التنظيمي، إذ يعتمد قياس الكفاءة بشكل أساس على مقارنة تكاليف الموارد كمدخلات بالنتائج المتحققة كمخرجات عرف (Daft، 2009: 20) الكفاءة بأنها الموارد التي تستثمرها المنظمة لبلوغ أهدافها، أما (Kang، et al، 2007: 236) فقد عرفوا الكفاءة بأنها إنجاز الأعمال وبأقل التكاليف، أي أنها العلاقة بين المدخلات والمخرجات فالمنظمات التي تهدف إلى تحسين مستوى الكفاءة في أداءها عليها القيام بالآتي (Hill & Jones، 2014: 119):

1. رفع مستوى الإنتاجية، وبأقل التكاليف.
2. التدريب والتطوير للأفراد العاملين، سيما عند البدء بوظائف جديدة تتطلب استخدام تكنولوجيا متطورة.
3. تعزيز قدرة المنظمة على استخدام تقنيات متطورة تتسم بالمرونة والتخصص الشامل.
4. الاهتمام بالبحث والتطوير، كونه أحد المصادر المهمة في تحقيق زيادة في الإنتاجية وتقليل التكاليف.



5. أتباع استراتيجيات مناسبة في التوظيف، والتشجيع على العمل بروح الفريق الواحد.
  6. تطوير نظم الاتصال من أجل تحقيق أنسيابية في نقل المعلومات.
  7. تطوير البنية التحتية التي تتمثل بالثقافة والهيكل التنظيمي، وأتباع أسلوب قيادة فعالة، والتركيز على الوظائف المهمة والجوهرية.
- أما بخصوص مؤشرات الكفاءة فقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديدها، إذ يرى (Brown & Iarench، 1994: 72) أن مؤشرات الكفاءة هي:

1. البحث والتطوير.
2. معدل الغياب .
3. رضا العاملين .
4. معدل الدوران في العمل .
5. مستوى الانتاجية .

في حين يرى (Sakalyte & Bartuseviciene، 2013: 48) أن مؤشرات الكفاءة تتضمن :

1. تنمية المهارات.
  2. تدريب الموظفين.
  3. الادارة.
  4. الالتزام الوظيفي.
- أما (Rue & Byars، 1995: 150-151) فقد بينا أن مؤشرات الكفاءة تشمل ما يأتي:
1. المسؤولية الاجتماعية (الالتزام اتجاه المجتمع والبيئة).
  2. الموارد البشرية ( التدريب، عدد الشكاوى، الغياب).

### ت. الفاعلية

عرف (Daft، 2009: 20) الفاعلية بأنها الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها، ولكي تكون المنظمات فاعلة تحتاج إلى أهداف واضحة وأستراتيجيات مناسبة لتحقيقها، أما (Robbins، 2017: 350) و (Love & Skitmore، 1996: 7) فقد عرفوا الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على استغلال البيئة للحصول على الموارد الحيوية من أجل تحقيق أهدافها. بين (Sakalyte & Bartuseviciene، 2013: 48) أن المنظمات الموجهة نحو الفاعلية تهتم بالإنتاجية والمبيعات والجودة وتحقيق قيمة مضافة، والابتكار وخفض التكاليف أي إنها تقيس الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها أو الطريقة التي تتفاعل بها المخرجات مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية فقد تتخذ فاعلية الاداء أشكالاً مختلفة، مثل العلاقة بين المدير والمروسين، ومستوى المشاركة في عملية صنع القرار أي أنه من الممكن تحقيق الأداء المتفوق من خلال تحويل مواقف الموظفين تجاه المنظمة من المستوى الأدنى إلى المستوى الاعلى.

حدد (Daft، 2009: 75) عدة مؤشرات تعكس الفاعلية في الاداء التنظيمي وهي كالآتي:

1. الربحية : تمثل الارباح المتحققة من العمليات التجارية أو الاستثمارات بعد طرح النفقات منها.
2. الحصة السوقية : نسبة الاسواق التي تستطيع المنظمة الحصول عليها مقارنة بالمنافسين.
3. النمو: هي قدرة المنظمة على زيادة مبيعاتها أو أرباحها أو قاعدة عملاءها مع مرور الوقت.
4. المسؤولية الاجتماعية: مدى قدرة المنظمة على خدمة مصالح المجتمع.
5. جودة المنتج : قدرة المنظمة على تحقيق جودة عالية في منتجاتها أو خدماتها.
6. موقف التفاوض: قدرة المنظمة على الحصول على مواردها بما في ذلك الموارد المالية والمواد الخام والموارد البشرية والمعرفة والتكنولوجيا وقدرة المديرين على استخدامها في الأنشطة التنظيمية لتحقيق أداء فعال.

7. قدرة متخذي القرار في المنظمة على إدراك وتفسير الخصائص الحقيقية للبيئة الخارجية بشكل صحيح.
8. قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة.
9. ثقافة تنظيمية قوية وقابلة للتكيف ومناخ عمل إيجابي.
10. الكفاءة التشغيلية، مثل استخدام الحد الأدنى من الموارد لتحقيق نتائج أفضل.
11. اتصالات أفقية وعمودية مرنة.
12. أملاك المنظمة لموارد بشرية مدربة تدريباً جيداً في أنجاز الاعمال والمهام المكلفة بها.

### ث. العلاقة بين الكفاءة والفاعلية

قد تكون المنظمة كفوءة إلا أنها غير فاعلة أو بالعكس تكون فاعلة ولكنها غير كفوءة لذا يتطلب الأمر تحقيق حالة من الموائمة بين الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي، وهذا يتم من خلال الإدارة القائمة في المنظمة فعلى الرغم من امتلاك الإدارة الى أهداف معينة فقد لا تمتلك الامكانية في تحقيق تلك الاهداف بسبب عدم امتلاك المنظمة للفاعلية والكفاءة في نفس الوقت، أو تمتلك المنظمة الموارد الكافية إلا أنها غير كفوءة في استخدامها لذا يجب على المنظمات اتخاذ القرارات الصحيحة التي تمكنها من بلوغ أهدافها والاستجابة للتغيرات البيئية كالتغيرات التكنولوجية و السياسية والاقتصادية من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية (Sakalyte، 2013: 50). فالعلاقة بين الكفاءة والفاعلية هي علاقة جزء من الكل والفاعلية شرط ضروري لتحقيق الكفاءة أي أن طبيعة العلاقة بين الكفاءة والفاعلية تستند إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات (Mihaiu، et al، 2010: 132). يوضح الشكل (3) أن نسبة المدخلات الى المخرجات هي المقياس الأساسي للكفاءة، فكلما زادت الإنتاجية لمدخل معين أو انخفضت المدخلات لمخرج معين كلما كان النشاط أكثر كفاءة، أي بمعنى أن الإنتاجية هي نسبة المخرجات المنتجة إلى المدخلات المستخدمة، بينما ترتبط الفاعلية بالنتائج النهائية كالنمو، والرفاهية، والتي قد تتأثر بالعوامل البيئية، وبمعنى آخر تُظهر الفاعلية مدى نجاح الموارد المستخدمة في تحقيق الأهداف المحددة (Mandl & Ilzkovitz 2008: 2-3).

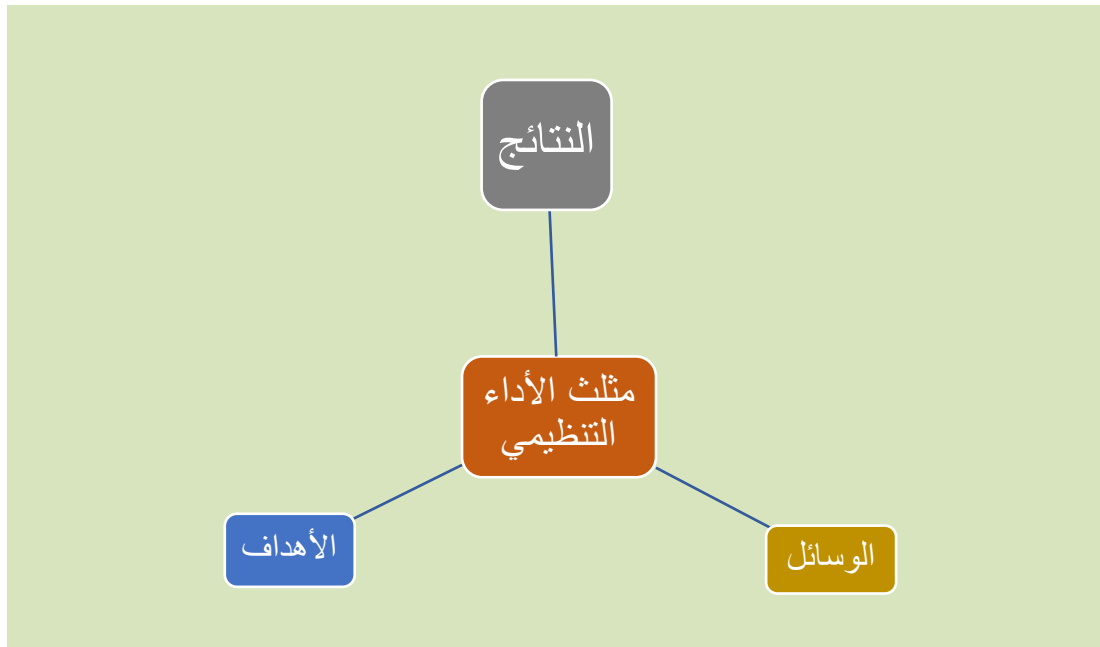


الشكل (3) العلاقة بين الكفاءة والفاعلية

**Source:** Mandl، U، Dierx، A. & Ilzkovitz F. (2008)، “The effectiveness and efficiency of public spending” : European Commission Directorate-General for Economic and Financial Affairs Publications، pp:3.

يرى (Mihaiu، et، (132:2010)، أن الموائمة بين الكفاءة والفاعلية تتطلب التركيز على ثلاثة عوامل رئيسة لتحقيق ذلك وهي:

1. الأهداف.
2. الوسائل المستخدمة ومدى ملائمتها لتحقيق أهداف المنظمة.
3. مدى القرب أو البعد عن الاهداف المحددة



## الشكل (4) مثلث الاداء التنظيمي

Source: Mihaiu، D.M.، Opreana، A. & Cristescu، M.P.(2010)، "Efficiency، effectiveness and performance of the public sector"، Ro manian Journal of Economic Forecasting، (4)، pp:139.

## ثالثاً: علاقة مدخل التجديد والتحديث بالاداء التنظيمي

أن تحسين مستوى الاداء التنظيمي مرتبط بشكل كبير بمدى اهتمام إدارة المنظمة في إجراء تعديل في العمليات والمنتجات والتسويق التي تأتي عن طريق براءات الاختراع من أجل تقديم منتجات جديدة، أو الدخول في مشاريع وعمليات جديدة (Tuan، 2016: 416). وكما بين كل من (Rosli 2013:3، & Sidek) أن علاقة التجديد والتحديث ترتبط بشكل إيجابي بالاداء التنظيمي من خلال قدرة المنظمة على ابتكار طرائق جديدة في العمل وتقديم منتجات متطورة بهدف الدخول في أسواق جديدة وزيادة الأرباح وتحقيق ميزة تنافسية، فكلما زاد اهتمام المنظمة بالتعلم والابتكار في العمليات كلما تمكنت من تحسين مستوى أداءها مما يؤدي الى زيادة قدرتها بالاستجابة لأحتياجات العملاء والمنافسة، وتطوير التقنيات المستخدمة والتكيف مع تغيرات البيئة الخارجية (Alimehmeti، 2017: 19، & Prifti). وكما بين (Tajuddin et al، 2015: 92) أن التجديد والتحديث كمدخل للتغيير الاستراتيجي له تأثير إيجابي في تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق النجاح والبقاء على المدى الطويل، فكلما زاد اهتمام المنظمات في التجديد والتحديث أصبح لديها فرصة أكبر لتحقيق أداء أفضل مقارنة بالمنظمات الاخرى، لذلك يتطلب التجديد والتحديث أنشطة ووظائف مخططة لها مسبقاً، إضافة الى توفير الادارة العليا للكفاءات والخبرات المعرفية .

## المحور الثالث / الجانب العملي

## أولاً: تحليل البيانات.

أنصرف اهتمام هذه الفقرة الى التعرف على واقع مدخل التجديد والتحديث، والاداء التنظيمي في الشركة المبحوثة، إذ جرى الحصول على البيانات من إجابات عينة البحث على فقرات الاستبانة التي أعدت على وفق مقياس (Likert) الخماسي، أما فيما يخص مستوى متغيري البحث فقد جرى تصنيفها من خلال قسمة المدى على عدد الفئات ( $5/4 = 80,0$ ) والجدول (8) يبين تفسير الأوساط الحسابية. الجدول (8) قيم الأوساط الحسابية واتجاه إجابات عينة البحث

ت	المتوسط المرجح	مقياس الأجابات	مستوى الأجابات
1.	من 1 الى 1.79	لا اتفق تماما	ضعيف جدا
2.	من 1.80 الى 2.59	لا اتفق	ضعيف
3.	من 2.60 الى 3.39	محايد	متوسط
4.	من 3.40 الى 4.19	اتفق	جيد
5.	من 4.20 الى 5	اتفق تماما	جيد جدا

المصدر: عبد الفتاح، عز حسن، (2017)، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS"، الطبعة الأولى خوارزم العلمية، جدة، المملكة العربية السعودية، ص 541

أ. واقع مدخل التجديد والتحديث في شركة المشاريع النفطية (SCOP) يبين الجدول (9) المعطيات الإحصائية التي تعكس مستوى مدخل التجديد والتحديث في الشركة المبحوثة على وفق إجابات أفراد عينة البحث، إذ جرى ترتيب الفقرات بالأعداد على معامل الاختلاف، الذي تم أستخراجه من خلال المعادلة الآتية:

(الأنحراف المعياري / الوسط الحسابي \* 100)

أما فيما يخص تفسير النتائج الأحصائية، فقد حققت الفقرة (2) التي مفادها (تعمل ادارة الشركة على تحسين الاداء و تبادل المعلومات بين الافراد) وسط حسابي (3.75) الذي صنف أجابيات عينة البحث ضمن فئة (الاتفاق) وبمستوى (جيد) وبانحراف معياري (0.77) وبأقل نسبة معامل أختلاف البالغة (20.52%) مما يدل على قلة التشتت في الأجابيات، لذا جاءت هذه الفقرة بـ (الترتيب الأول) وبأهمية نسبية (75.06%) وهذا يعني أن ادارة الشركة تعمل وبشكل (جيد) على تحسين مستوى أداءها وتبادل المعلومات، في حين حققت الفقرة (8) التي مفادها (تطور ادارة الشركة طرق وأساليب عمل للأستفادة من الوقت بصورة أفضل) وسط حسابي (2.91) وأن أجابيات عينة البحث على وفق المتوسط المرجح تقع ضمن الفئة (المحايدة) وبمستوى (متوسط) وبانحراف معياري (1.25) وبأعلى نسبة معامل أختلاف البالغة (43.02%) الذي أكد (قلة الاتفاق) وأرتفاع مستوى التشتت في الأجابيات، لذا جاءت هذه الفقرة بـ (الترتيب الثامن) بين فقرات مدخل التجديد والتحديث، وبأهمية نسبية (58.12%) وهذا يعني أن مستوى أهتمام ادارة الشركة في هذا الجانب لا يرتقي الى المستوى الطموح.

أجمالاً حقق مدخل التجديد والتحديث وسط حسابي (3.36) وهذا يدل على أن مستوى أهتمام ادارة الشركة المبحوثة بالتجديد والتحديث من وجهة نظر عينة البحث (متوسطة)، مما يتطلب مستوى أهتمام أكبر.

جدول (9) النتائج الأحصائية لمدخل التجديد و التحديث في شركة المشاريع النفطية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الأختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	تعتمد ادارة الشركة استراتيجيات لأستدامة وتعزيز الابتكار والتعلم المستمر.	3.66	0.81	22.14	73.18	الثاني
2.	تعمل ادارة الشركة على تحسين الاداء وتبادل المعلومات بين الافراد.	3.75	0.77	20.52	75.06	الأول
3.	تكافئ ادارة الشركة المبدعين الذين يقدمون مقترحات للتحسين المستمر.	3.49	0.83	23.63	69.88	الخامس
4.	تشجع ادارة الشركة العاملين على أكتساب المعرفة من المصادر الخارجية.	3.76	0.85	22.69	75.29	الثالث
5.	تتبنى ادارة الشركة رؤى واستراتيجيات أستباقية للأستشعار عن الاتجاهات المستقبلية وتطور السوق.	2.93	0.88	30.16	58.59	السادس
6.	تحرص ادارة شركة المشاريع النفطية على اجراء تغييرات كبيرة وسريعة في الأقسام بوقت قصير.	3.07	1.09	35.46	61.41	السابع
7.	تقدم ادارة الشركة مقترحات ورؤى جديدة لخلق الأفكار الأبداعية الجديدة.	3.29	0.77	23.34	65.88	الرابع
8.	تطور ادارة الشركة طرق وأساليب العمل للأستفادة من الوقت بصورة أفضل.	2.91	1.25	43.02	58.12	الثامن
	مدخل التجديد والتحديث	3.36	0.63	18.84	67.18	

ب. واقع (الكفاءة) في شركة المشاريع النفطية (SCOP)

يُبين الجدول (10) القيم الأحصائية التي تعكس مستوى (الكفاءة) في شركة المشاريع النفطية (SCOP) من وجهة نظر عينة البحث، إذ جرى ترتيب الفقرات بالأعتماد على معامل الأختلاف، الذي تم أستخراجه من خلال المعادلة الآتية:

(الأنحراف المعياري / الوسط الحسابي \* 100)

أما فيما يتعلق بتفسير المعطيات الأحصائية، فقد حققت الفقرة (13) التي مفادها (يوجد في الشركة موارد بشرية ذات مهارات وخبرات عالية مقارنة بشركات أخرى من نفس القطاع) وسط حسابي (4.24) الذي صنف أجابيات عينة البحث ضمن فئة (الاتفاق التام) وبانحراف معياري (0.67) الذي أكد اتفاق عينة البحث على هذه الفقرة، وبأقل نسبة معامل أختلاف البالغة (15.73%) لذا جاءت هذه الفقرة بـ (الترتيب الأول) بين فقرات الكفاءة، وبأهمية نسبية (84.71%) وأن تفسير المعطيات الأحصائية تشير الى وجود ملاك وظيفي يتسم

بالمهارة والخبرة والقدرة على تولي المهام والواجبات، بينما حققت الفقرة (12) التي مفادها (هناك جهة متخصصة ترعى العمل الأبداعي وتناقش الأفكار الجديدة والابتكارات التي تستند الى البحث والتطوير وتقييمها) وسط حسابي (2.88) وأن مقياس أجابات عينة البحث تقع ضمن الفئة (المحايدة) وبأنحراف معياري (1.25) وبأعلى نسبة معامل أختلاف البالغة (43.30%) وهذا يدل على أن أجابات عينة البحث كانت (الأقل أتفاقاً) و(الأكثر تشتتاً)، لذا أحتلت هذه الفقرة ( الترتيب العاشر) وبأهمية نسبية (57.56%) وهذا يدل على أفتقار الشركة المبحوثة الى جهة متخصصة ترعى الأفكار والابتكارات الجديدة التي تستند الى البحوث العلمية، وبلغ أجمالي الوسط الحسابي لك (الكفاءة) (3.28) وهذا يشير الى أن مستوى (الكفاءة) الشركة المبحوثة (متوسطة) مما يتطلب زياد الأهتمام بهذا البعد، وأتخاذ إجراءات فعلية ترتقي بمستوى الأداء في شركة المشاريع النفطية (SCOP).

جدول (10) النتائج الإحصائية لواقع (الكفاءة) في شركة المشاريع النفطية (SCOP)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الأختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب
9.	تحاول إدارة الشركة باستمرار مع الأقسام والفروع تخفيض التكاليف لبلوغ حالة الأستثمار الأمثل للموارد المتاحة.	3.07	1.20	39.18	61.41	التاسع
10.	تهتم الشركة بالتعلم من خلال توفير فرص التدريب لأفرادها من أجل زيادة الأنتاجية في العمل.	3.73	0.64	17.25	74.59	الثاني
11.	لدى الشركة القدرة على أستخدام تقنيات متطورة تساهم في تخطيط وتطوير منتجات جديدة لزيادة أردادتها.	3.20	0.96	30.04	64.00	السابع
12.	هناك جهة متخصصة ترعى العمل الأبداعي وتناقش الأفكار الجديدة والابتكارات التي تستند الى البحث والتطوير وتقييمها.	2.88	1.25	43.30	57.65	العاشر
13.	يوجد في الشركة موارد بشرية ذات مهارة وخبرات عالية مقارنة بشركات أخرى من نفس القطاع.	4.24	0.67	15.73	84.71	الأول
14.	يصل الرضا عن العمل في الشركة التي أعمل فيها الى مستويات عالية.	3.07	0.87	28.33	61.41	السادس
15.	لا تستخدم الشركة الكفاءات من الموارد البشرية في المجالات المناسبة.	2.73	0.97	35.48	54.59	الثامن
16.	تتابع إدارة الشركة ساعات العمل اليومية وكمية العمل المنجز وتعتمد النتائج كتغذية عكسية لتطوير مدخلاتها.	3.49	0.67	19.06	69.88	الثالث
17.	تهتم إدارة الشركة بتحقيق ولاء موظفيها وأخلاصهم لها لضمان أستمرار عملها في المجتمع العراقي.	3.53	0.83	23.38	70.59	الرابع
18.	لا تعمل الشركة بصورة ( مستمرة ) على تقييم الخطط والأنشطة المنفذة لتحديد الأناحرافات وتصحيحها.	2.91	0.75	25.81	58.12	الخامس
	الكفاءة	3.28	0.40	12.03	65.69	

المصدر: أعداد الباحث على وفق مخرجات برنامج ألس (SPSS v. 23)

ت. واقع (الفاعلية) في شركة المشاريع النفطية (SCOP) يبين الجدول (11) القيم الإحصائية التي تعكس مستوى (الفاعلية) في شركة المشاريع النفطية (SCOP) من وجهة نظر عينة البحث، إذ جرى ترتيب الفقرات بالأعتماد على معامل الاختلاف، الذي تم أستخراجه من خلال المعادلة الآتية:

(الأحتراف المعياري / الوسط الحسابي \* 100)

حققت الفقرة (25) التي مفادها (تمتثل الشركة للقوانين والتعليمات الصادرة من الوزارة أو من الجهات العليا) وسط حسابي (4.33) الذي صنف أجابات عينة البحث على وفق المتوسط المرجح ضمن فئة (الاتفاق التام) وبأحتراف معياري (0.59) وبأقل نسبة معامل أختلاف البالغة (13.52%) الذي أكد شدة أتفاق عينة البحث على هذه الفقرة وقلة تشتتها، مما جعلها تحتل (الترتيب الاول) بين فقرات بُعد (الفاعلية)، وبأهمية نسبية (86.59%) وهذا يعني أن شركة المشاريع النفطية (SCOP) تمتثل للقواعد والتعليمات الصادرة من الوزارة أو الجهات العليا وبمستوى (جيد جداً) فالمنظمات الفاعلة هي التي تستجيب للوائح والقوانين تجنباً لتعرضها للتوبيخ أو العقوبات، في حين حققت الفقرة (22) التي مفادها (تسعى الشركة من خلال عملياتها الى خلق منتجات قادرة على إضافة مخرجات كفوءة نسبة الى مدخلاتها) وسط حسابي (3.12) وأن مستوى أجابات عينة البحث على وفق المتوسط المرجح تقع ضمن الفئة (المحايدة) وبأحتراف معياري (1.11) وبأعلى نسبة معامل أختلاف البالغة (35.49%) أي أن أجابات عينة البحث كانت (الأقل أتفاقاً) و (الأكثر تشتتاً) لذا جاءت هذه الفقرة بـ (الترتيب العاشر) ضمن فقرات هذا البُعد، وبأهمية نسبية (62.35%) أما تفسير القيم الإحصائية تعني أن مستوى الأهتمام بهذا الجانب لا يرتقي الى مستوى الطموح، لذلك يجب أن تتخذ إدارة الشركة إجراءات فعلية و ممنهجة لتطوير عملياتها وتحقيق أهدافها عبر تقديم مخرجات كفوءة نسبة الى مدخلاتها.

أجمالاً بلغ الوسط الحسابي لبُعد (الفاعلية) (3.62) وأن مقياس أجابات عينة البحث على وفق المتوسط المرجح تقع ضمن فئة (الاتفاق) مما يدل على أن مستوى (الفاعلية) في شركة المشاريع النفطية (SCOP) من وجهة نظر عينة البحث (جيدة) ألا أنها تعاني في نفس الوقت من تراجع في جوانب أخرى ذات صلة بهذا البُعد، وتتطلب مستوى أهتمام أكثر من قبل إدارة الشركة المبحوثة.

جدول (11) النتائج الإحصائية لواقع (الفاعلية) في شركة المشاريع النفطية (SCOP)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الأحتراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب
19.	تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية بسهولة.	3.56	0.81	22.68	71.29	السادس
20.	لدى الشركة القدرة على الحصول على الموارد وتوسيع حجم القوى العاملة.	3.32	1.05	31.62	66.35	الثامن
21.	يتوافق أسلوب أداء العمل في الشركة مع ماتصبوا اليه من أهداف محددة في الخطط والأستراتيجيات.	3.26	1.04	31.82	65.18	التاسع
22.	تسعى الشركة من خلال عملياتها الى خلق منتجات قادرة على إضافة مخرجات كفوءة نسبة الى مدخلاتها.	3.12	1.11	35.49	62.35	العاشر
23.	تعتمد الشركة الأنشطة والبيانات للجهات التي تحتاجها بمرونة عالية.	3.71	0.63	17.08	74.12	الثاني
24.	أشعر أن العلاقة بين الشركة والمجتمع والجهات المستفيدة إيجابية وتسودها حالة من الثقة والتعاون المتبادل.	3.79	0.67	17.80	75.76	الثالث
25.	تمتثل الشركة للقوانين والتعليمات الصادرة من الوزارة أو من الجهات العليا.	4.33	0.59	13.52	86.59	الأول
26.	تتسم الشركة مسؤوليتها الاجتماعية بالإيجابية من خلال تعاونها مع منظمات المجتمع المدني و منظمات حماية البيئة.	3.80	0.78	20.63	76.00	الخامس
27.	تهتم إدارة الشركة بتلبية متطلبات زبائنها من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وبما يمكنها من الحفاظ على حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين.	3.84	0.72	18.80	76.71	الرابع

السابع	69.41	29.69	1.03	3.47	تسعى إدارة الشركة الى تحسين مستوى الأجور الحوافز، الأرباح لزيادة رضا العاملين لديها.	28.
	72.38	13.23	0.48	3.62	الفاعلية	

المصدر: أعداد الباحث على وفق مخرجات برنامج ألس (SPSS v. 23)

### ث. مستوى الأداء التنظيمي في شركة المشاريع النفطية (SCOP)

أجمالاً حقق الأداء التنظيمي وسط حسابي (3.45) وأن مقياس أجابات عينة البحث على وفق المتوسط المرجح تقع ضمن فئة (الأتفاق) وبأنحراف معياري (0.41)، ومعامل أختلاف (11.73%) وبأهمية نسبية (69.04%) وهذا يُشير الى أن مستوى أهتمام إدارة شركة المشاريع النفطية (SCOP) بالاداء التنظيمي من وجهة نظر عينة البحث (جيدة) والجدول (12) يُبين الأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية ومعاملات الأختلاف والأهمية النسبية للأداء التنظيمي.

### جدول (12) مستوى الأداء التنظيمي في شركة المشاريع النفطية (SCOP)

ت	أبعاد الأداء التنظيمي	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	معامل الأختلاف	الأهمية النسبية
1.	الكفاءة	3.28	0.40	12.03	65.69
2.	الفاعلية	3.62	0.48	13.23	72.38
3.	الأداء التنظيمي	3.45	0.41	11.73	69.04

المصدر: أعداد الباحث على وفق مخرجات برنامج ألس (SPSS v. 23)

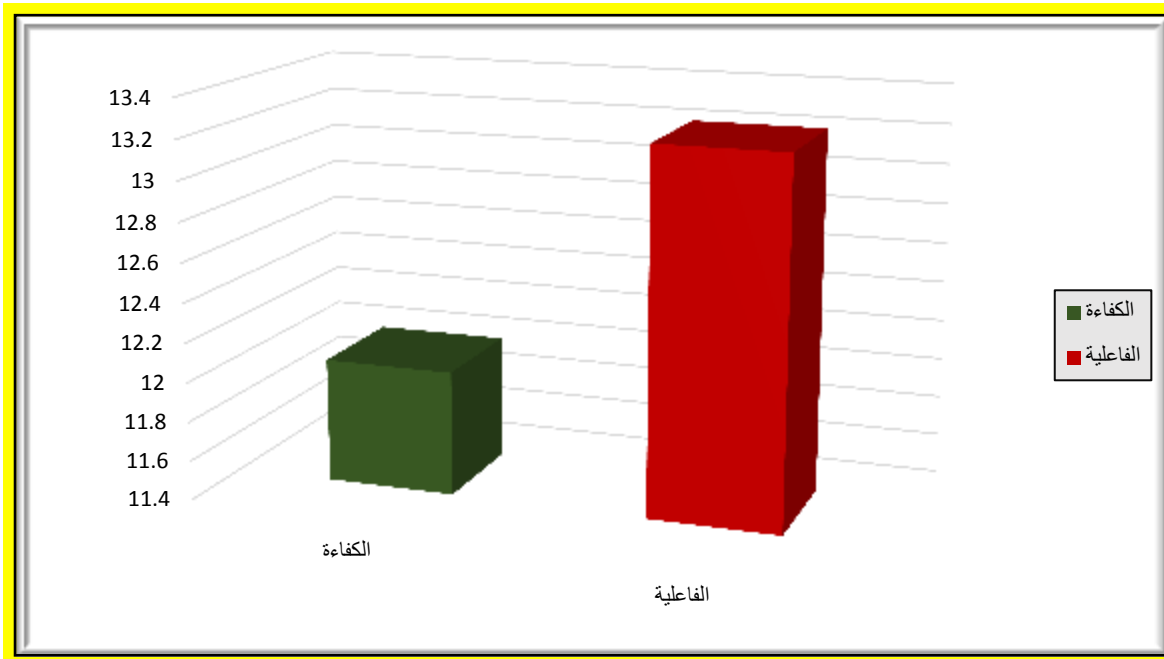
### ج. ترتيب أهمية بُعد الأداء التنظيمي (الكفاءة والفاعلية)

جرى ترتيب أهمية بُعد (الكفاءة والفاعلية) على وفق معامل الأختلاف بالأعتماد على الوسط الحسابي والأنحراف المعياري وكما مبين في الجدول (13)، أذ جاءت (الكفاءة) بالمرتبة (الأولى) وبوسط حسابي (3.28) وأنحراف معياري (0.40) وبأقل نسبة معامل أختلاف البالغة (12.03%) الذي يؤكد أنخفاض نسبة التشتت في الأجابات، وبأهمية نسبية (65.69%) أما بُعد (الفاعلية) فقد جاءت بالمرتبة (الثانية)، وبوسط حسابي (3.62) وأنحراف معياري (0.48) وبأعلى نسبة معامل أختلاف البالغة (13.23%) مما يدل على أرتفاع نسبة التشتت في الأجابات، وبأهمية نسبية (72.38%) والشكل (5) يوضح ترتيب أهمية بُعد (الكفاءة والفاعلية).

### (13) ترتيب أهمية بُعد (الكفاءة والفاعلية) في شركة المشاريع النفطية (SCOP)

ت	أبعاد الأداء التنظيمي	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	معامل الأختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	الكفاءة	3.28	0.40	12.03	65.69	الأول
2.	الفاعلية	3.62	0.48	13.23	72.38	الثاني

المصدر: أعداد الباحث على وفق مخرجات برنامج ألس (SPSS v. 23)



الشكل (5) ترتيب أهمية بُعدي (الكفاءة والفاعلية)  
المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ (SPSS v. 23)

### ثانياً: تحليل علاقة الارتباط بين مدخل (التجديد والتحديث) و (الأداء التنظيمي)

جرى استخدام معامل الارتباط (Pearson Correlation)، لأختبار علاقة الارتباط بين مدخل (التجديد والتحديث) و (الأداء التنظيمي)، إذ تتراوح قيم معامل الارتباط بين { 1+ و -1 }، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (0)، فهذا يعني عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغير (X) الذي يمثل (التجديد والتحديث) والمتغير (Y) الذي يمثل (الأداء التنظيمي)، أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (X و Y) تساوي (1+) فهذا يعني أن علاقة الارتباط (طردية)، وإذا كانت قيمة معامل الارتباط بين متغيري البحث تساوي (1-) فهذا يعني أن علاقة الارتباط عكسية، وعندما تظهر علامة (\*\*\*) على قيم معامل الارتباط، فهذا يعني أن علاقة الارتباط عند مستوى معنوية (0,01)، بينما إذا ظهرت علامة (\*) فهذا يدل على أن علاقة الارتباط عند مستوى معنوية (0,05).

#### أ. أختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى

يُبين الجدول (14) أن قيمة معامل الارتباط بين مدخل (التجديد والتحديث) و (الأداء التنظيمي) بلغت (0,792)\*\*\* وهذا يعني أن علاقة الارتباط بين متغيري البحث (X و Y) علاقة (طردية) وبمعنوية (0,00) وهي أقل من مستوى معنوية عند (0,01)، وأن النتائج المتحققة توفر الدعم الكامل من خلال:  
رفض فرضية العدم الرئيسية الأولى التي مفادها: لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية وأحصائية بين مدخل التجديد والتحديث و (الأداء التنظيمي).

قبول الفرضية البديلة التي مفادها: يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية وأحصائية بين مدخل التجديد والتحديث و (الأداء التنظيمي).

#### ب. أختبار فرضية البحث الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية (الرئيسية الأولى)

يُبين الجدول (14) أن قيمة معامل الارتباط بين مدخل (التجديد والتحديث) و (الكفاءة) بلغت (0,692)\*\*\* وهذا يعني أن علاقة الارتباط (طردية) وبمعنوية (0,00) وهي أقل من مستوى معنوية عند (0,01)، وأن النتائج المتحققة توفر الدعم الكامل من خلال:

رفض فرضية العدم التي مفادها: لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية وأحصائية بين مدخل التجديد والتحديث و (الكفاءة).

قبول الفرضية البديلة التي مفادها: يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية وأحصائية بين مدخل التجديد والتحديث و (الكفاءة).



ت. اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية (الرئيسية الاولى) يُبين الجدول (14) أن قيمة معامل الارتباط بين مدخل (التجديد والتحديث) و (الفاعلية) بلغت (\*\*0.769) وأن هذا يعني أن علاقة الارتباط (طردية) وبمعنوية (0.00) وهي أقل من مستوى معنوية عند (0.01)، وأن النتائج المتحققة توفر الدعم الكامل من خلال:

رفض فرضية العدم التي مفادها: لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية وأحصائية بين مدخل التجديد والتحديث و (الفاعلية).

قبول الفرضية البديلة التي مفادها: يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية وأحصائية بين مدخل التجديد والتحديث و (الفاعلية).

أما تفسير هذه العلاقة تعني أن لمدخل (التجديد والتحديث) دور مهم في تحسين مستوى الأداء، فكلما زاد اهتمام إدارة شركة المشاريع النفطية (SCOP) بهذا المدخل، كلما زادت قدرتها على تحسين أداؤها، وتحقيق الكفاءة والفاعلية.

جدول (14) القيم الأحصائية لمعاملات الارتباط (Pearson Correlation) بين مدخل (التجديد والتحديث) و(الأداء التنظيمي)

التجديد والتحديث	الأرتباط ومستوى (Sig)	
.692**	الأرتباط	الكفاءة
.000	sig	
.769**	الأرتباط	الفاعلية
.000	sig	
.792**	الأرتباط	الأداء التنظيمي
.000	sig	

المصدر: أعداد الباحث على وفق مخرجات برنامج ألس (SPSS v. 23)

### ثالثاً: اختبار وتحليل علاقة تأثير مدخل (التجديد والتحديث) في (الأداء التنظيمي)

جرى التحري عن علاقة تأثير مدخل (التجديد والتحديث) في (الأداء التنظيمي) باستخدام معادلة الأتحار الخطي البسيط

(  $Y = \beta_0 + \beta_1 X + \epsilon$  )، والمعادلة المبينة في أدناه تستخدم لتقدير معالم النموذج:

$$\hat{Y} = b_0 + b_1 X$$

أ. اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية

يبين الجدول (15) وجود تأثير ذو دلالة معنوية أحصائياً للمتغير "المستقل" (التجديد والتحديث) في المتغير "التابع" (الأداء التنظيمي)

أذ بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (524،139) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، وبدرجاتي حرية (1، 83) وعند مستوى معنوية (0.01) البالغة (6.95) وهذا يشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية أحصائياً للـ (التجديد والتحديث) في (الأداء التنظيمي) وبناءً على ما تقدم تحققت الفرضية الرئيسية الثانية من خلال :

رفض فرضية العدم التي مفادها: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية وأحصائية لمدخل التجديد والتحديث في الأداء التنظيمي.

قبول الفرضية البديلة التي مفادها: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية وأحصائية لمدخل التجديد والتحديث في الأداء التنظيمي.

بلغت قيمة (معامل التحديد) ( $R^2$ ) (0.627)، وأن النتيجة المتحققة تعني أن "المتغير المستقل" (التجديد والتحديث) فسر ما نسبته (63%) من التباين الذي يطرأ على "المتغير التابع" (الأداء التنظيمي) أما النسبة المتبقية (37%) تعطي تبايناً مفسراً للعوامل و المتغيرات الأخرى لم تدخل نموذج البحث. أما فيما يخص (الحد الثابت) ( $b_0$ ) فقد حقق قيمة (750،1) وهي معنوية أحصائياً، إذ حققت (t) المحسوبة قيمة (934،11) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية وبدرجة حرية (83) وعند مستوى معنوية (0.01) والبالغة (2.37) وهذا يدل على أنه عندما يكون "المتغير المستقل" (التجديد والتحديث) يساوي (صفر) فإن "المتغير التابع" (الأداء التنظيمي) لا يقل عن هذه القيمة. بلغت قيمة (الميل الحدي) ( $b_1$ ) (0.507) وهي معنوية

أحصائياً، إذ حققت ( t ) المحسوبة قيمة (812،11) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية وبدرجة حرية (83) وعند مستوى معنوية (0.01) والبالغة (2.37) وهذا يعني أن زيادة في "المتغير المستقل" (التجديد والتحديث) بمقدار (وحدة واحدة) يؤدي إلى زيادة في "المتغير التابع" الأداء التنظيمي بنسبة (51%) .

المعنوية	اختبار F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المعنوية	اختبار t	معاملات الانحدار		المتغير التابع	التجديد والتحديث	الاداء التنظيمي
					الحد الثابت (b <sub>0</sub> )	الميل الحدي (b <sub>1</sub> )			
.000	139.524	.627	.000	11.934	1.750	الحد الثابت (b <sub>0</sub> )	التجديد والتحديث	الاداء التنظيمي	
			.000	11.812	0.507	الميل الحدي (b <sub>1</sub> )			

جدول (15) تأثير مدخل (التجديد والتحديث) في (الأداء التنظيمي)

المصدر: أعداد الباحث على وفق مخرجات برنامج ألس (SPSS v. 23)

ب. اختبار فرضية البحث الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية (الرئيسية الثانية) يُبين الجدول (16) وجود تأثير ذو دلالة معنوية أحصائياً لمدخل (التجديد والتحديث) في (الكفاءة)، إذ بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (408،76) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.95)، وبدرجاتي حرية (1، 83) وعند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية أحصائياً لمدخل (التجديد والتحديث) في (الكفاءة) وبناء على ما تقدم تحققت فرضية البحث الفرعية الأولى من خلال : رفض فرضية العدم التي مفادها: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية وأحصائية لمدخل التجديد والتحديث في الكفاءة. قبول الفرضية البديلة التي مفادها: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية وأحصائية لمدخل التجديد والتحديث في الكفاءة.

بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.479)، وأن النتيجة المتحققة تعني أن مدخل (التجديد والتحديث) يُفسر مانسبته (48%) من التباين الذي يطرأ على (الكفاءة)، أما النسبة المتبقية (52%) فتعطي تبايناً مفسراً للعوامل و المتغيرات الأخرى التي لم تدخل نموذج البحث، أما فيما يخص قيمة (b<sub>0</sub>)، بلغت (833،1) وهي معنوية أحصائياً، إذ حققت (t) المحسوبة قيمة (851،10) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية وبدرجة حرية (83) وعند مستوى معنوية (0.01) والبالغة (2.37)، وهذا يدل على أنه عندما يكون مدخل (التجديد والتحديث) يساوي (صفر) فإن (الكفاءة) لا تقل عن هذه القيمة . أما فيما يخص (b<sub>1</sub>) بلغت قيمتها (432،0) وهي معنوية أحصائياً، إذ حققت (t) المحسوبة (741،8) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.37)، وبدرجة حرية (83)، وعند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يعني أن زيادة في مدخل (التجديد والتحديث) بمقدار (وحدة واحدة) يؤدي إلى زيادة في (الكفاءة) بنسبة (43%).

جدول (16) تأثير مدخل (التجديد والتحديث) في (الكفاءة)

المعنوية	اختبار F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المعنوية	اختبار t	معاملات الانحدار		X	Y
					الحد الثابت (b <sub>0</sub> )	الميل الحدي (b <sub>1</sub> )		
.000	76.408	.479	.000	10.851	1.833	الحد الثابت (b <sub>0</sub> )	الكفاءة	
			.000	8.741	.432	الميل الحدي (b <sub>1</sub> )		

المصدر: أعداد الباحث على وفق مخرجات برنامج ألس (SPSS v. 23)

ت. اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية (الرئيسية الثانية) يُبين الجدول (17) وجود تأثير ذو دلالة معنوية أحصائياً لمدخل (التجديد والتحديث) في (الفاعلية)، إذ بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (861،119) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.95)، وبدرجاتي حرية (1، 83) وعند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية أحصائياً لمدخل (التجديد والتحديث) في (الفاعلية) وبناء على ما تقدم تحققت فرضية البحث الفرعية الثانية من خلال : رفض فرضية العدم التي مفادها: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية وأحصائية لمدخل التجديد والتحديث في الفاعلية. قبول الفرضية البديلة التي مفادها: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية وأحصائية لمدخل التجديد والتحديث في الفاعلية.

بلغت قيمة  $(R^2)$  (0.591)، وأن النتيجة المتحققة تعني أن مدخل (التجديد والتحديث) يُفسر مانسبته (60%) من التباين الذي يطرأ على (الفاعلية)، أما النسبة المتبقية (40%) فتعطي تبايناً مفسراً للعوامل و المتغيرات الأخرى التي لم تدخل أنموذج البحث، أما فيما يخص قيمة  $(b_0)$ ، أذ بلغت (666،1) وهي معنوية أحصائياً، أذ حققت  $(t)$  المحسوبة قيمة (181،9) وهي أكبر من قيمة  $(t)$  الجدولية وبدرجة حرية (83) وعند مستوى معنوية (0.01) والبالغة (2.37)، وهذا يدل على أنه عندما يكون مدخل (التجديد والتحديث) يساوي (صفر) فإن (الفاعلية) لا تقل عن هذه القيمة. أما فيما يخص  $(b_1)$ ، أذ بلغت قيمتها (581،0) وهي معنوية أحصائياً، أذ حققت  $(t)$  المحسوبة (948،10) وهي أكبر من قيمة  $(t)$  الجدولية والبالغة (2.37)، وبدرجة حرية (83)، وعند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يعني أن زيادة في مدخل (التجديد والتحديث) بمقدار (وحدة واحدة) يؤدي إلى زيادة في (الفاعلية) بنسبة (60%).

جدول (17) تأثير مدخل (التجديد والتحديث) في (الفاعلية)

المتغير التابع	المتغير المستقل	معاملات الانحدار	اختبار t	المعنوية	معامل التحديد $R^2$	اختبار F	المعنوية
الفاعلية	التجديد والتحديث	الحد الثابت $(b_0)$	9.181	.000	.591	119.861	.000
		الميل الحدي $(b_1)$	10.948	.000			

المصدر: أعداد الباحث على وفق مخرجات برنامج الـ (SPSS v. 23)

## المحور الرابع / الأستنتاجات

### الأستنتاجات

أظهرت النتائج الأحصائية لأجابات عينة البحث أن الإجراءات التي تتبعها إدارة الشركة المبحوثة في (التجديد والتحديث) و (الأداء التنظيمي) لا ترتقي إلى مستوى الطموح، أذ تعاني الشركة من الافتقار لخطط استراتيجية لاستشعار الاتجاهات المستقبلية والتطورات الحاصلة في السوق، وقلة الأهتمام في تبني أفكار جديدة مما يدل على وجود الروتين في العمل بسبب عدم تطوير طرائق وأساليب جديدة لأستثمار الوقت، وكما تعاني الشركة من انخفاض مستوى التنسيق بين الأقسام لبلوغ حالة الأستثمار الأمثل للموارد مما أثر سلباً على مستوى الكفاءة في الشركة، وكما أظهرت النتائج تراجع في قدرة الشركة على أستخدام التقنيات المتطورة تساهم في تقديم مخرجات عالية نسبة إلى المدخلات، بالإضافة إلى افتقار الشركة إلى جهة متخصصة ترعى العمل الأبداعي، وتراجع في مستوى الرضى عن العمل، وفيما يخص الفاعلية بينت المعطيات الأحصائية وجود تراجع في قدرة الشركة على الحصول على الموارد وتوسيع حجم القوى العاملة، وكذلك أن الأساليب المتبعة في تنفيذ الاعمال لاتتلائم مع الاهداف المحددة في الخطط والاستراتيجيات، مما يدل على وجود تراجع في العمليات الداخلية، أما على صعيد علاقة الأرتباط والتأثير، فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية وأيجابية بين متغيري البحث، وفيما يخص علاقة التأثير، فقد بينت النتائج أن مدخل التجديد والتحديث يؤثر وبشكل إيجابي في الأداء التنظيمي الا أنه يتطلب مستوى أهتمام أكبر.

### References

#### A: Books

- Hill, C.W., Jones, G.R. & Schilling, M.A. (2014), "Strategic Management theory", 11<sup>th</sup> ed, Cengage Learning, USA.
- Hirschmann, David, (2017), "The roots of innovation", 5th ed, Global Intellectual Property Center U.S. Chamber of Commerce.
- Strickland, A. T. (1996), "Strategic Management", 9th ed, the McGraw-Hill Companies, Inc, Boston.
- Daft, R. L. (2009), "Organization Theory and Design", 10th ed, South-Western, Cengage Learning, USA.

5. Robbins, S. P. (1990), “Organization theory Structure, Design, and Applications”, 3<sup>ed</sup> ed, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New jersey.

**B: Research & Journals**

1. Sharma, P. & Chrisman, J. (1999), “Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship”, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 23, Iss.3, pp.11-27.

2. Mc-Elroy, William, (1996), “Implementing strategic change through projects”, International Journal of Project Management, Vol. 14, No. 6, pp: 325-329.

3. Ravasi, D. & Lojacono, G. (2005), “Managing Design and Designers for Strategic Renewal”, Long Range Planning, Vol. 38, pp: 51-71.

4. Rosler, Philip, (2015): “Collaborative Innovation Transforming Business Driving Growth”, in collaboration with A.T. Kearney and IMP3rove –European Innovation Management Academy.

5. Ahuja, G. & Lampert, C.M. (2001), “Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions”, Strategic Management Journal, Vol. 22, pp: 521- 543.

6. Elena-Iuliana, I. & Maria, C. (2016), “Organizational performance - A concept that self- seeks to find itself”, Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue (4), pp: 179-183.

7. Miller, K. & Bromily Philip (1990), “Strategic Risk and Corporate Performance: an Analysis of Alternative Risk Measures”, Academy of Management Journal, Vol. 30, No. 4, pp: 756-779.

8. Ana-Maria, G., Florida, B. & Catalina, R. (2002), “Modern Instrument for measuring organizational performance”, University of Frankfurt, German.

9. Olusola, O. A. & Akinlolu, Agboola Ayodeji, (2012), “Published by Canadian Center of Science and Education 241 Business Strategy as a Measure of Organizational Performance”, International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 1.

10. Robins, J. & Wiersema M. F. (1995), “A Resource Based Approach to multibusiness Firm Empirical Analysis of Portfolio Interrelationship and corporate Financial Performance”, Strategic Management Journal" vol. 16, No.4: 277- 299.

11. Khalique, S., Shaari, J., Abdul Nassir, Md. Isa, Abu Hassan & Ageel, A. (2011), “Role of Intellectual Capital on the Organizational Performance of Electrical and Electronic SMEs in Pakistan”, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 9, pp: 253-257.

12. Rahim, S.H. & Malik, M.I. (2010), “Emotional Intelligence & Organizational Performance: A Case Study of Banking Sector in Pakistan”, International Journal of Business and Management, Vol. 9, No. 7, pp: 191-197.

13. Alhadid, Anas Y. & Abu-Rumman, As'ad, H. (2014), “The Impact of Green Innovation on Organizational Performance, Environmental Management Behavior as a Moderate Variable: An Analytical Study on Nuqul Group in Jordan”, International Journal of Business and Management, Vol. 9, No.7, pp:51-58.

14. Mihaiu, D.M., Opreana, A. & Cristescu, M.P. (2010), “Efficiency, effectiveness and performance of the public sector”, Romanian Journal of Economic Forecasting, (4), pp: 132-147.

15. Brown, M. & Laverick, S. (1994), "Measuring Corporate Performance", Long Range Planning Vol. 27, No. 4, pp. 89 – 98.
  16. Bartuseviciene, I. & Sakalyte, E. (2013), "Organizational Assessment: effectiveness versus effectiveness", Social Transformations in Contemporary Society, (1), pp: 45-53.
  17. Tuan, N, Nhan, N, Giang, P. & Ngoc, N. (2016), "The Effects of Innovation on Firm Performance of Supporting Industries in Hanoi – Vietnam", Journal of Industrial Engineering and Management, Vol. 9, Issue 2, pp: 413-431.
  18. Rosli, M. & Sidek, S. (2013), "The Impact of Innovation on the Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises: Evidence from Malaysia", Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise, Vol. 2013 (2013), pp: 1-16.
  19. Prifti, R. & Alimehmeti, G. (2017), "Market orientation, innovation, and firm performance—an analysis of Albanian firms", Journal of Innovation and Entrepreneurship, (2017), pp: 1-19.
  20. Tajuddin, M.Z., Iberahim, H. & Ismail, N. (2015), "Relationship Between Innovation and Organizational Performance in Construction Industry in Malaysia", Universal Journal of Industrial and Business Management 3(4), pp: 87-99.
  21. Love, P. & Skitmore, M. (1996), "Approaches to organisational effectiveness and their application to Construction organization", A paper to be submitted to the ARCOM conf, Sheffield Hallam University, UK, pp: 1-10.
  22. Kang, S., Morris, Shad S. & Snell, S. A. (2007), "Relational archetypes, organizational learning, and value creation: extending the human resource architecture," Academy of Management Review, Vol. 32, No. 1, pp:236-256.
- C- Thesises**
23. Kusar, M.T. (2010), "The Development And Renewal Of Strategic Capabilities", PhD Thesis in Philosophy In the Robin son College of Business Of Georgia State University.

**The effect of innovation and modernization as an approach to strategic change in the efficiency of organizational performance Field research in the Oil Projects Company (SCOP)**

The researcher  
Yousif Olaiwe Abdullah Al-Hamdani

Ministry of Oil / Oil Projects  
Company (SCOP) Baghdad -  
Iraq

[www.yousifolaiwe@gmail.com](mailto:www.yousifolaiwe@gmail.com)

The supervisor  
Ass.Prof: Faik Jawad Kadhim

College of Administration  
And Economics University of  
Baghdad Baghdad- Iraq

[www.faiq@uobaghdad.edu.iq](mailto:www.faiq@uobaghdad.edu.iq)

Received:5/8/2020

Accepted :23/8/2020

Published :FEBRUARY / 2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### Abstract

The purpose of this research is to improve the organizational performance of the Oil Projects Company by adopting an approach to strategic change, and finding appropriate solutions to the problems facing the company. The researcher adopted in designing his research by conducting a survey of previous literature that dealt with approaches to strategic change, as the results of the survey showed that most researchers agree on the approach of renewal and modernization, which formed a starting point for the researcher to identify the extent of the company's management interest in renewal and modernization to improve its level of performance, and the quality of the procedures followed on the ground that is related to these two variables. With regard to the research methodology, the researcher relied in his current study on the (analytical descriptive approach) in order to achieve the objectives of the research, by based on determining the characteristics of the researched phenomenon, giving it a (numeric) description, and determining the nature of the relationship between the two research variables to reach the field problem and identify on it in the Reality. This approach was based on collecting data from the research sample, classifying it, analyzing it, and interpreting it. In addition to explaining the influence relationship between the two variables of the research to reach the results, as for the most important tools that have been used in this approach, What has been written in the literature on the phenomenon researched, including books, articles, to cover the theoretical side, and on the field level, the researcher used the questionnaire as a main tool in collecting data from the research sample, and at various administrative levels, as the sample members were represented by the leaders working in the company's center, whose number is (85) individuals, and the researcher conducted personal interviews with a number of them, and asked questions and inquiries that are related to the subject of the research, in order to obtain accurate information about the actual reality of the researched company. The researcher used (the arithmetic mean, standard deviation,

coefficient of variation and relative importance, and simple linear regression) in the data analysis. The results of the research showed that there is a correlation between the approach of renewal and modernization and organizational performance, and as for the relationship of influence, despite the influence of the approach of renewal and modernization on organizational performance, but at the same time it requires a greater level of attention, and the researcher recommended that the company's management focus their interest in renewal and modernization, in addition to drawing procedures that have a positive impact in enhancing the company's ability to advance its reality and improve its level of performance in practice and achieve efficiency and effectiveness. The originality of this research lies in the fact that it is based on modern sources and scientific sober, which formed a reference for the researcher, in addition to linking innovation and modernization, as an approach to strategic change to organizational performance in its two dimensions (efficiency and effectiveness), since no such research has been carried out before and applied it to solve the dilemma of a governmental organization working in the field of the oil industry, in practical terms, this research contributed to the creation of new methods of work that greatly contribute to solving the problems that most public sector organizations face in the Iraqi environment.

**Research Type:** Field Study.

**Keywords:** strategic change, renewal and modernization approach, organizational performance, efficiency, effectiveness, the relationship between efficiency and effectiveness, the relationship between renewal and modernization, and organizational performance.