

تأثير الرقابة التنظيمية في الاداء العالي (بحث ميداني)

أ.م. شفاء محمد علي العزاوي / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / ايناس نهاد كامل الدباغ

تاريخ التقديم: 2017/5/18
تاريخ القبول: 2017/9/11

المستخلص

يهدف هذا البحث الى التعرف على واقع متغيري البحث في المنظمة المبحوثة، والتعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين (الرقابة التنظيمية والاداء العالي)، طبق البحث في عينة من المصارف الحكومية، وشمل عينة من القيادات الادارية بلغ عددهم (120) فرداً وأستعمل البحث الأستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتضمنت (59) سؤال فضلاً عن برنامج المقابلات الشخصية، وذلك لدعم أسئلة الأستبانة، وتحقيق قدر أكبر من الواقعية، تم تحليل الأجابات للوصول الى النتائج النهائية للبحث عبر أستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الأختلاف، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي المتعدد)، وذلك من خلال برنامج (SPSS)، وقد سعى البحث لأختبار عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، ولاسيما التساؤل الأساسي (هل هناك تأثير للرقابة التنظيمية في الاداء العالي؟)، وقد توصل البحث الى أستنتاجات كان أهمها عدم أهتمام المصارف الحكومية بمتابعة تغييرات البيئة من حيث تحركات المنافسين من المصارف الأخرى لكونهم جهة حكومية، وليست تنافسية مع الأخرين، ولكون رواتب الموظفين مستمرة ولا تتأثر بالمنافسة أو تحقيق الأرباح فضلاً عن ذلك يؤدي تبادل العاملين للمعرفة فيما بينهم إضافة لدخولهم الدورات التدريبية إلى زيادة قدراتهم للتعلم، ويعزى عدم أهتمام المصارف الحكومية بأدارة الجودة الشاملة بقلة الوعي لدى الادارات العليا بأهميتها في تحسين جودة الخدمة والمنتج، وقد توصلت الباحثة الى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة سعي المنظمة المبحوثة إلى متابعة التغييرات البينية أولاً بأول مثل التغييرات في تفضيلات الزبون أو متابعة التغييرات التكنولوجية الحديثة والسعي للتطوير والتحديث فضلاً عن الأهتمام بأدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمة المبحوثة، وذلك للوفاء بحاجات الزبون من خلال الألتزام بمبادئ التحسين المستمر للعمليات لزيادة رضا وولاء الزبون وزيادة ولاء العاملين ورضاهم وزيادة الكفاءة.

المصطلحات الرئيسية للبحث / الرقابة التنظيمية والأداء العالي



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 105 المجلد 24
الصفحات 324-351

*البحث مستل من رسالة ماجستير



المقدمة

يتميز مجتمع اليوم بالبحث عن الرشاقة ، وذلك ليس فقط للحالة الجمالية، وإنما للحالة الصحية أيضاً، وهذا بالنسبة للأشخاص لكن ماذا بالنسبة للمنظمات بصورة عامة، والمنظمات العراقية بصورة خاصة حيث تتميز منظماتنا بضخامة الهياكل التنظيمية، وتعقيدها، وكثرة عدد الموظفين فيها لدرجة يصعب معه إجراء تغييرات على الرغم من حاجتها إليه، والبعض يرى الحل في دمج الوزارات مع بعضها أو تقليص عدد الموظفين، ولكن هذا لايجدي نفعاً مع ازدياد أعداد الخريجين الذين يبحثون عن وظائف، ولكن ماذا لو أتبعنا منظماتنا العراقية إحدى النماذج الإدارية الحديثة، وهي الرشاقة التنظيمية حيث أنها تتيح للمنظمة القدرة على التكيف مع التغييرات غير المتوقعة، وسرعة الاستجابة للفرص والتهديدات للبقاء على قيد الحياة في ظل البيئة التنافسية، وحالة اللاتأكد في البيئة الخارجية .

أما الاداء العالي فأنه يحقق النمو المستدام والتحسين المستمر وأستثمار أهم مورد في المنظمة ألا وهو الافراد عن طريق اندماجهم في مجموعات عمل متماسكة، والعمل بشكل تعاوني للحصول على أفضل وأكفا أداء، لذلك يسعى البحث الحالي لوضع معالجات فكرية لمفاهيم موضوع الرشاقة التنظيمية والاداء العالي في عينة من المصارف الحكومية مجتمعاً للبحث، وقد تجسدت مشكلة البحث بالأجابة على التساؤل الأساس الذي مفاده هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الرشاقة التنظيمية والاداء العالي، وماهو واقع كل من الرشاقة التنظيمية والاداء العالي في المصارف المبحوثة .

تضمن هذا المبحث اربعة محاور المحور الأول يوضح منهجية البحث ودراسات سابقة، أما المحور الثاني يوضح الجانب النظري، والمحور الثالث يوضح الجانب العملي للبحث، أما المحور الرابع يوضح الأستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول / منهجية البحث ودراسات سابقة

أولاً : مشكلة البحث

تتميز بيئة اليوم عامة و العراقية خاصة بكثرة التطورات والتغييرات وعلى جميع الاصعدة ما بين مطالب بترشيق الوزارات أو دمجها مع ضرورة الحفاظ على الأداء الأفضل لمواكبة التطورات العالمية وغالباً ما تعاني دوائر الدولة من التضخم والترهلات في هياكلها التنظيمية وفي عدد المستويات الإدارية وعدم تطبيق النماذج الادارية الحديثة في القطاع المصرفي الذي يخدم شريحة واسعة من المواطنين لذلك تبرز أهمية تبني الرشاقة التنظيمية ودراسة مدى تأثيرها في الاداء العالي لتحقيق التميز والتفوق في الاداء، وعلى الرغم من الجهود السابقة في تفسير وتحليل هذه الموضوعات إلا أن هناك عدد من القضايا لازالت بحاجة الى مزيد من البحث والتقصي لأنها كانت مثار جدل بين المختصين ويمكن صياغة مشكلة البحث بشكل تساؤلات على النحو التالي:-

أ- التساؤلات النظرية :

- 1- ما المرتكزات الفلسفية والاساسيات المفاهيمية لموضوع الرشاقة التنظيمية وأبعادها ؟
 - 2- ما المرتكزات الفلسفية والاساسيات المفاهيمية لموضوع الاداء العالي وأبعادها ؟
- ب – التساؤلات الميدانية :
- 1- ماهو واقع الرشاقة التنظيمية في المصارف المبحوثة ؟
 - 2- هل يوجد أداء عالي في المصارف المبحوثة ؟
 - 3- ماهو البعد الأقوى في تحقيق الرشاقة التنظيمية للمصارف المبحوثة ؟
 - 4- كيف يتحقق الاداء العالي للمصارف المبحوثة عبر أبعاد هذا المتغير؟
 - 5- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الرشاقة التنظيمية والاداء العالي؟



ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث الحالي من أهمية المتغيرات التي يعالجها وهي (الرقابة التنظيمية والاداء العالي) لأن المتغيرين المذكورين هدف تسعى المنظمات اليوم لبلوغه، فضلاً عن كونهما من المواضيع الحديثة والتي تحتاج الى المزيد من البحث والتقصي لاسيما على صعيد الربط بينهما ومحاولة قياس علاقتهما ببعض. وعليه يمكن تحديد أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

- 1- تناول البحث موضوع حيوي ومهم لنجاح المنظمات يتمثل بالرقابة التنظيمية من حيث (الاستشعار، اتخاذ القرار، التطبيق/الممارسة، الاستجابة، القدرة على التعلم، المسؤولية المشتركة).
- 2- العمل على إثارة الأهتمام لدى القيادات في مجتمع البحث بضرورة تحقيق الجودة الشاملة واحتواء العاملين والتعلم التنظيمي وفرق العمل والتكنولوجيا وصولاً لتحقيق الاداء العالي.
- 3- إبراز البعد التطبيقي الذي تسهم من خلاله الرقابة التنظيمية في تعزيز الاداء العالي.
- 4- وضع أطار عملي على المستوى النظري والعملي الذي يمكن ان يستفيد منه الباحثين مستقبلاً لبحث الرقابة التنظيمية مع متغيرات اخرى مهمة في ادارة المنظمة.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث في جانبية العملي والنظري الى بلوغ الاهداف الآتية:

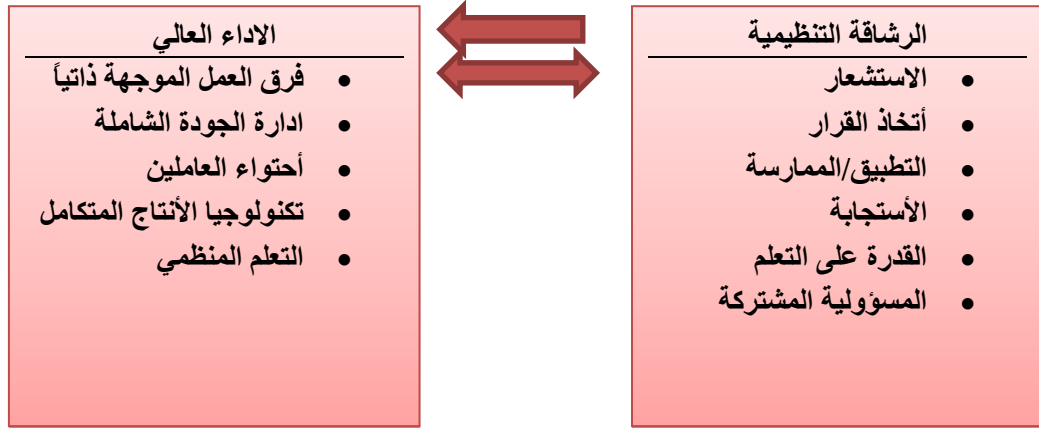
- 1- معرفة مدى تبني المصارف المبحوثة لمفهوم الرقابة التنظيمية والاداء العالي والاراء المطروحة حولهما معرفة مستوى أهمية كل منهما.
- 2- تعريف المصارف المبحوثة بأبعاد متغيري البحث وكيفية التفاعل والتأثير بينهما، لتحقيق التميز فيها وتقديم توصيات لتحفيز الجوانب الايجابية والحد من الجوانب السلبية فيها والتي يمكن ان تشكل سناً علمياً لأصحاب القرار.
- 3- قياس الارتباط والتأثير بين كل من ابعاد الرقابة التنظيمية والاداء العالي.
- 4- أفادة البحث الحالي للمصارف المبحوثة تقديم ما يمكن الاستفادة منه للوصول الى تحقيق الرقابة التنظيمية والاداء العالي، والتي تمثل حاجة ملحة لها لتستطيع البقاء والنمو.

رابعاً : مخطط البحث الفرضي

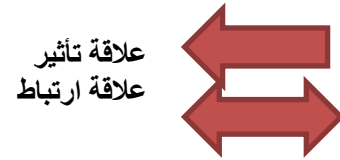
أسفر البحث النظري في كل من المتغيرين الرقابة التنظيمية والاداء العالي على بلورة مخطط البحث والذي يوضح المتغيرات الرئيسية والفرعية مع العلاقات الارتباطية والتأثيرية .
يحتوي المخطط على متغيرين وهما:-

- 1- المتغير المستقل وهو (الرقابة التنظيمية) الذي يتكون من ستة ابعاد (الاستشعار، اتخاذ القرار، التطبيق/الممارسة، الاستجابة، القدرة على التعلم، المسؤولية المشتركة).
- 2- المتغير المعتمد يحتوي على خمسة ابعاد (ادارة الجودة الشاملة، احتواء العاملين، التعلم التنظيمي، فرق العمل الموجهة ذاتياً، تكنولوجيا الانتاج المتكامل) .

ويمكن توضيح المخطط الفرضي للبحث بالشكل (1) وكالاتي



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



خامساً: فرضيات البحث

تم صياغة فرضيات البحث بالأعتماد على مشكلة وأهداف البحث وهي مجموعة فرضيات منها ما يخص علاقات الارتباط بين متغيرات البحث والأخرى تخص علاقات التأثير (الأنحدار) وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: ترتبط الرقابة التنظيمية بإبعادها (الاستشعار، واتخاذ القرار، والممارسة/ التطبيق، والاستجابة، والقدرة على التعلم، والمسؤولية المشتركة) بالاداء العالي على مستوى ابعاده (فرق العمل الموجهة ذاتيا، وادارة الجودة الشاملة، واحتواء العاملين، وتكنولوجيا الإنتاج المتكامل، والتعلم المنظمي) ارتباط معنوي احصائياً، وتفرعت من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1- الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرقابة التنظيمية مجتمعة وفرق العمل الموجهة ذاتيا.
- 2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرقابة التنظيمية مجتمعة وادارة الجودة الشاملة.
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرقابة التنظيمية مجتمعة واحتواء العاملين.
- 4- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرقابة التنظيمية مجتمعة وتكنولوجيا الإنتاج المتكامل.
- 5- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الرقابة التنظيمية مجتمعة والتعلم المنظمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر الرقابة التنظيمية بإبعادها (الاستشعار، واتخاذ القرار، والممارسة/ التطبيق، والاستجابة، والقدرة على التعلم، والمسؤولية المشتركة) في الاداء العالي على مستوى ابعاده (فرق العمل الموجهة ذاتيا، وادارة الجودة الشاملة، واحتواء العاملين، وتكنولوجيا الإنتاج المتكامل، والتعلم المنظمي) تأثير ذو دلالة معنوية احصائياً، وتفرعت من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1- الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر الرقابة التنظيمية بإبعادها مجتمعة في فرق العمل الموجهة ذاتيا تأثير معنوي احصائياً.



تأثير الرقابة التنظيمية في الاداء العالي [بحث ميداني]

- 2- الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر الرقابة التنظيمية بإبعادها مجتمعة في ادارة الجودة الشاملة تأثير معنوي احصائياً.
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر الرقابة التنظيمية بإبعادها مجتمعة في احتواء العاملين تأثير معنوي احصائياً.
- 4- الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر الرقابة التنظيمية بإبعادها مجتمعة في تكنولوجيا الانتاج المتكامل تأثير معنوي احصائياً.
- 5- الفرضية الفرعية الخامسة: تؤثر الرقابة التنظيمية بإبعادها مجتمعة في التعلم المنظمي تأثير معنوي احصائياً.

سادساً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

اعتماداً على اهداف البحث ولغرض اختبار فرضياته سيتم جمع البيانات من خلال الأدوات الآتية :

1- أدوات الأطار النظري: أتمدت الباحثة على ما توفر من المعلومات العلمية للباحثين بموضوع البحث وبنوعيتها العربية والأجنبية، والتي تمثلت في الكتب والرسائل والأطاريح والدوريات والبحوث والمجلات، مع الاستعانة بشبكة الانترنت.

2- أدوات الأطار التطبيقي: بالأعتماد على أهداف البحث ولغرض اختبار فرضياته، لجأت الباحثة الى استعمال عدد من الأدوات والبيانات في أنجاز الجانب التطبيقي وهي:

أ- برنامج المقابلة: أن أفضل وسيلة للحصول على المعلومات وكذلك التعرف والأطلاع على طبيعة العمل في المنظمة المبحوثة (عينة من المصارف الحكومية) تتم عن طريق أعداد برنامج للمقابلات الشخصية، لذلك قامت الباحثة بعدة زيارات للمصارف المبحوثة، وتم إجراء عدد من المقابلات الشخصية المباشرة مع عدد من القيادات الإدارية وبلغ عددهم (15) مقابلة وبأوقات متفرقة، وقد استغرقت كل مقابلة وقت نصف ساعة أو أكثر، وكما مبين في ملحق رقم (4)، إذ وجهت الباحثة لهم مجموعة من الاسئلة المعدة مسبقاً من قبلها وذلك لدعم أداة البحث الرئيسية (الاستبانة)، ولتتيح للباحثة الحصول على معلومات مباشرة عن متغيرات البحث، لذا تضمنت الاسئلة جوانب مختلفة، وكما مبين في الجدول (33)، وكان الغرض من برنامج المقابلة هو الحصول على معلومات دقيقة وواضحة فيما يخص المتغيرين المبحوثين في المنظمة المذكورة، وذلك لدعم النتائج التي تم التوصل إليها من الاستبانة والتأكد منها.

ب- أستمارة الأستبانة : وهي الأداة الرئيسية التي تم أعتادها في هذا البحث لجمع البيانات، كونها ملائمة للمنهج المعتمد والأهداف المرجوة من البحث، وهي من أهم الطرائق المستعملة في جمع البيانات وأكثرها أنتشاراً في الدراسات الاجتماعية، وقد صممت لتغطي متغيرات إنموذج البحث جميعها، إذ قامت الباحثة بأعداد هذه الأستبانة بالأستناد إلى عدد من المقاييس العالمية المعتمدة وتوظيفها بما يتلائم ومتغيرات البحث وعملية الترابط بين (الرقابة التنظيمية والاداء العالي) وكما مبين في ملحق رقم (2)، وقد تم أعتداد مقياس (Likert) الخماسي الذي تتراوح قيمته بين الرتبة (5) أتفق بشدة وبين الرتبة (1) لا أتفق بشدة وتضمنت الأستبانة المحاور الآتية:

المحور الأول: تضمن هذا المحور المعلومات الديموغرافية الخاصة بعينة البحث، وذلك من خلال (5) فقرات هي (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخدمة الوظيفية، المنصب الوظيفي) .



تأثير الرشاقة التنظيمية في الاداء العالي [بحث ميداني]

المحور الثاني: تضمن هذا المحور الفقرات الخاصة بقياس البعد الرئيسي المستقل (الرشاقة التنظيمية) المكون من ستة أبعاد فرعية هي (الأستشعار، اتخاذ القرار، التطبيق/ الممارسة، الأستجابة، القدرة على التعلم، المسؤولية المشتركة)، وتم قياس كل بعد من خلال عدد من الفقرات:

أبعاد الرشاقة التنظيمية	الأستشعار	اتخاذ القرار	الممارسة/التطبيق	الأستجابة	القدرة على التعلم	المسؤولية المشتركة
عدد الفقرات	4	7	5	4	4	4

المحور الثالث: تضمن هذا المحور الفقرات الخاصة بقياس البعد الرئيسي التابع (الاداء العالي) المكون من خمسة أبعاد فرعية هي (فرق العمل الموجهة ذاتياً، إدارة الجودة الشاملة، أحتواء العاملين، تكنولوجيا الإنتاج المتكامل، التعلم المنظمي)، وتم قياس كل بعد أيضاً من خلال عدد من الفقرات:

الأداء العالي	فرق العمل الموجهة ذاتياً	إدارة الجودة الشاملة	أحتواء العاملين	تكنولوجيا الإنتاج المتكامل	التعلم المنظمي
عدد الفقرات	5	5	5	5	5

وتم تحديد مستوى الأجابة طبقاً لقيمة الوسط الحسابي الخاص بكل فقرة وفتتها المنتمية إليها ضمن تدرج مقياس ليكرت الخماسي الذي تنقسم بموجبة مستويات الأجابة إلى خمسة مستويات، وقد جرى أعتماذ هذه الطريقة في تحديد مستويات الأجابة بعيداً عن الطريقة التقليدية القائمة على أساس المقارنة مع الوسط الفرضي للمقياس فهي تتيح مساحة أوسع وأدق في تحديد تلك الأهمية وبدأت العديد من الدراسات الحديثة تعتمدها . والجدول (1) يبين تركيبة الأستبانة على وفق متغيراتها الرئيسية والفرعية للبحث وعدد فقراتها ومصادر قياسها:

الجدول (1) : تركيبة أستبانة البحث ومتغيراتها ومصادر قياسها

المحاور	التغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرات	المصدر
المحور الأول	المعلومات الديموغرافية	النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخدمة الوظيفية، المنصب الوظيفي	1,2,3,4,5	أعداد الباحث
المحور الثاني	الرشاقة التنظيمية	الأستشعار	1-3 4	العابدي بالأستناد الى Jaworski & Kohli,1993 Oosterhout,2010
		اتخاذ القرار	5-9 10-11	Park,2011 Oosterhout,2010
		التطبيق/ الممارسة	12-16	Park,2011
		الأستجابة	17-22	Kohli et al,1993
		القدرة على التعلم	23-28	Oosterhout,2010
		المسؤولية المشتركة	29-13	Adu-Radi,2013
		فرق العمل الموجهة ذاتياً	23-36	Arnwine,1995
المحور الثالث	الأداء العالي	أدارة الجودة الشاملة	37-38 39-40 41	الريبيعي،2010 البشدري،2010 محمد وآخرون،2003
		أحتواء العاملين	42-44 45-46	ورد وآخرون،2010 الغراوي،2014
		تكنولوجيا الإنتاج المتكامل	47-51	الغراوي، 2014
		التعلم المنظمي	52-56	الخالدي،2012

المصدر: اعداد الباحثة



سابعاً: مجتمع وعينة البحث

يعد تحديد الموقع الذي يجري فيه البحث أمراً في غاية الأهمية، وذلك لأختبار الفرضيات ميدانياً، فقد أختارت الباحثة عوضاً عنها كل من الادارة العامة للمصرف (الزراعي، الصناعي، العقاري) كموقع لأجراء البحث لكون القطاع المصرفي من القطاعات الخدمية المهمة الذي يخدم شريحة واسعة من المواطنين ويساهم في تنمية ورفاهية المجتمع من خلال القروض والسلف التي يقدمها، وبما أن هدف البحث الحالي هو معرفة علاقة وتأثير الرشاقة التنظيمية في الاداء العالي، لذا فإن عينة البحث ستشمل القيادات الادارية، لذلك توجهت الباحثة إلى أن تكون عينة البحث عينة قصدية طبقية متمثلة بكل من يشغل المناصب الادارية الآتية (مدير عام، مدير قسم، رئيس شعبة)، وقد تم سحب عينة بحجم (120) فرداً من المنظمة مجتمع البحث من أصل (240) فرداً أي بنسبة 50%، وقد تم أستلام (106) أستبانة، وتم استبعاد (6) منها لكونها غير مستوفية للشروط، فأصبح العدد النهائي للأستبانات الصالحة (100)، وهي تمثل العينة النهائية للبحث، وكانت نسبة الأستجابة أو الأسترجاع للعينة المبحوثة (0.83 = 100/120) وستوضح الباحثة في الجدول (2) والجدول (3) عدد الأستبانات الموزعة والمستبعدة وعدد الأستبانات الموزعة على كل مصرف .

الجدول (2) : الأستبانات الموزعة والمعاداة وغير المستوفية للشروط

الأستبانات الموزعة	الأستبانات المعاداة	المسترجعة وغير المستوفية للشروط	صافي الأستبانات التي تم تحليلها
120	106	6	100

المصدر : اعداد الباحثة

الجدول (3) : عدد الأستبانات الموزعة على كل مصرف

ت	مكان التوزيع	عدد الاستبانة الموزعة	عدد الأستبانات المستلمة
1	الاداره العامه/ مصرف الرافدين	25	22
2	مصرف الرافدين/ الفرع الرئيسي	5	5
3	مصرف الرافدين/ فرع السنك	5	5
4	مصرف الرافدين/ فرع الكاظمية	5	4
5	مصرف الرافدين/ فرع الاعظمية	5	5
6	مصرف الرافدين/ فرع المستنصر	5	4
7	الاداره العامه/ المصرف الزراعي	18	12
8	المصرف الزراعي/ الفرع الرئيسي	5	4
9	الاداره العامه/ المصرف العقاري	18	15
10	المصرف العقاري/ الفرع الرئيسي	5	4
11	الاداره العامه/ المصرف الصناعي	18	15
12	المصرف الصناعي/ الفرع الرئيسي	6	5
المصدر: أعداد الباحثة			المجموع 100



تأثير الرقابة التنظيمية في الاداء العالي [بحث ميداني]

ثامناً: دراسات سابقة

•دراسة Zain et al,2005 •ماليزيا	اسم الباحث والسنة
•The relationship between information technology acceptance and organizational agility in malaysia •العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والرقابة التنظيمية في ماليزيا	عنوان الدراسة
•دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات في الرقابة التنظيمية ، وهل يمكن للتكنولوجيا ان تساهم في قدرة المنظمة لتكون منافس رشيق.	الهدف
•تكونت عينة البحث من (٣٢٩) من المديرين والمسؤولين التنفيذيين في شركات التصنيع في ماليزيا وأستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات	العينة
•نمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل البيانات	الرسائل الإحصائية
• هناك تأثير مباشر لتكنولوجيا المعلومات على الرقابة التنظيمية.	أهم النتائج
•ضرورة ألتزام الإدارة العليا بأستخدام تكنولوجيا المعلومات ، وذلك لتوفير القدرة على ألتخاذ القرارات في بيئة مضطربة بالوقت المناسب وبالتالي الوصول الى الرقابة التنظيمية .	أهم التوصيات

•دراسة Young,2013 •جامعة بيردين	اسم الباحث والسنة
Identifying the impact of leadership practices on organizational agility • تأثير ممارسات القيادة في الرقابة التنظيمية	عنوان الدراسة
•تحديد أثر القيادة التنظيمية والشخصية والانماط على الرقابة التنظيمية .	الهدف
•تكونت عينة البحث من (١٠٠) من القادة والموظفين في جامعتين (City,Acme) بالإضافة الى واحدة من المؤسسات المالية بأستخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات.	العينة
•الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري،الانحدار الخطي ، معامل الارتباط	الرسائل الإحصائية
•ليس هناك نموذج خاص للقيادة يناسب الجميع وإنما بحسب البيئة وأن الرقابة التنظيمية يمكن ان توجد في كافة المجالات الصناعية وتعزيز القيادة الرشيقة .	أهم النتائج
•التركيز على ممارسة سلوكيات القيادة الرشيقة التي تعمل على تعزيز الرقابة التنظيمية في المنظمة على المدى الطويل.	أهم التوصيات



تأثير الرشاقة التنظيمية في الاداء العالي [بحث ميداني]

اسم الباحث	• دراسة الساعدي وعكار / ٢٠١٢ • جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
السنة	
عنوان الدراسة	• دور الاستغراق الوظيفي في الأداء العالي
الهدف	• تشخيص دور الاستغراق الوظيفي في معالجة مشكلات انخفاض الاداء العالي في الكلية المبحوثة .
العينة	• تكونت عينة الدراسة من (٥٥) موظف من كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد باستخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات
الوسائل الاحصائية	• الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط والانحدار
أهم النتائج	• أن الاستغراق الوظيفي يتفاعل ويؤثر بقوة في الأداء العالي وبالتالي يؤدي الى ارتفاع مستوياته.
أهم التوصيات	• التوجه نحو تعزيز ثقافة التشارك وأرساء مفاهيمها بوصفها جزء من فلسفة الادارة سواء أكان ذلك في صناعة القرارات أو في الأرباح أو تحمل المسؤولية.

اسم الباحث	• دراسة Wolf, 2009
السنة	
عنوان الدراسة	• Transcending paradox : A metaphor of movement for sustaining high performance • تجاوز التناقض واستعارة الحركة للحفاظ على الأداء العالي
العينة	• تكونت عينة الدراسة من مراجعة بيانات مستشفيات الرعاية الصحية الامريكية لمدة ثلاثة سنوات من ٢٠٠٢-٢٠٠٤ ومن ٢٠٠٥-٢٠٠٧
الهدف	• التعرف على مدى تطبيق الأداء العالي في مستشفيات الرعاية الصحية والتطور الذي شهده في المرحلة الاولى والثانية.
أهم النتائج	• المحافظة على الأداء العالي هو جهد مستمر يقوم على العمل المتواصل من خلال القيام بثلاثة أعمال الجماعية والفردية والرشيقة.



المحور الثاني / تأثير الرقابة التنظيمية في الاداء العالي

أولاً: الرقابة التنظيمية

1- المفهوم

الرقابة التنظيمية أو كما يطلق عليها خفة الحركة التنظيمية هي مفهوم هام حيث تبدأ مع استجابة سريعة للتغيير وعدم اليقين في البيئة، إذ يجب على المنظمات أن تعمل للتغلب على العقبات أو الكسب والفوز بالفرص. (Alhadid,2016:274)

وتعني الرقابة قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وبكفاءة عالية للتغيرات المتوقعة في بيئة العمل من خلال إعادة ترتيب وتنظيم وتكامل أصول المنظمة للتكيف مع ظروف البيئة الجديدة. (المحاميد،2015: 354) يمكن للرقابة التنظيمية أن تنتج المنتجات والخدمات المناسبة في المكان، في الوقت وبالسعر المناسب للعملاء وهذا يمكن شركات التصنيع بل وجميع المنظمات في تحقيق الأهداف الأتمانية من خلال المساهمة في النمو الاقتصادي. ومن ثم فإن الرقابة يمكن أن تمثل خلق منتجات وخدمات جديدة أو خلق نماذج تجارية جديدة، وطرق مبتكرة لخلق قيمة للشركة. (ofoegbu&Akanbi,2012:153)

كما أن الرقابة هي نوع من أنواع المرونة، وهي القدرة على القيام بالأعمال الغير مخطط لها، والأنشطة الجديدة، والاستجابة للتحويلات الغير متوقعة في طلبات السوق أو طلبات العملاء الفريدة من نوعها. (الصانع،2013: 14) فالرقابة هي فلسفة تسعى إلى حذف الهدر من كافة نشاطات أنتاج منظمة معينة (العلاقات العامة، المبيعات، التكنولوجيا، وأدارة المواد، والمخزون) (السمان،2011: 89)

2- أهمية وفوائد الرقابة التنظيمية

التغيير هو سمة البيئة التي توجد فيها منظمات اليوم وهي تواجه المزيد من التحديات كل يوم من خلال تأثير العولمة، في عالم الأعمال وذلك من خلال رفع مستوى المنافسة في معظم الصناعات، وفتح أسواق جديدة كما واجهت تحدياً للتعامل مع المستهلكين العالميين بمساعدة تكنولوجيا المعلومات ومن ثم تعد الرقابة التنظيمية ضرورية للمنافسة والبقاء على قيد الحياة لأنها تتيح للمنظمات القدرة على الاستجابة للتغيير المستمر والأفادة من الفرص الجديدة. (Young,2013:7)

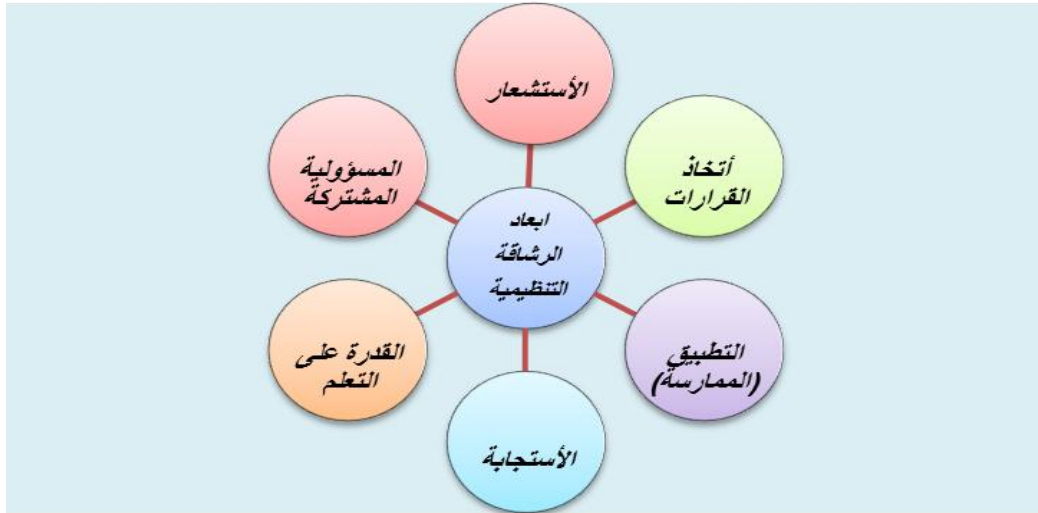
ويرى كل من (chamanifardet al.2015:200) و (Atkinson&moffat,2005:164) أهمية الرقابة التنظيمية تتحدد بالنقاط الآتية:-

- 1- توقع المخاطر والفرص .
 - 2- سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها.
 - 3- توفر المناخ الملائم للتجريب، الابتكار والتعلم المشترك .
 - 4- تمكين الموظف والمشاركة.
 - 5- التحسين المستمر وأدارة المخاطر.
 - 6- الكفاءة والفاعلية .
 - 7- القدرة على التكيف والتعلم والتغيير لمواجهة التهديدات.
 - 8- التخلص من القيود الهيكلية من خلال اعتماد الهياكل المرنة (الشبكات).
- أما أهم فوائد الرقابة التنظيمية وبحسب ما ذكر كل من (Hossein et al.2013:2936) و (sohrabi et al,2014:280)

- 1- توفير الرضا للعملاء والموظفين .
- 2- التعامل مع المواقف غير المتوقعة وغير المؤكدة من خلال القدرة على التكيف والتعامل مع اللاتأكد.
- 3- المرونة المهنية وتشير إلى القدرة والكفاءة للعمل في مهام مختلفة وفي فرق مختلفة في وقت واحد.
- 4- تعلم طرق جديدة لأداء الوظائف والمهام وتعلم مهارات جديدة لإعادة تنظيم وظيفة أو مهنة جديدة .
- 5- الأبداعية وحل المشاكل من خلال القيام بأنشطة تساعد على تطوير حلول مبتكرة لحل المشاكل الصعبة .
- 6- مرونة التعامل مع الآخرين والقدرة على التكيف بفاعلية مع الأشخاص للعمل في فريق جديد ومع زملاء العمل أو العملاء.
- 7- التعامل مع ضغوط العمل والأجهاد وهذا يعني القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة في العمل .

3- أبعاد الرشاقة التنظيمية

حدد (park,2011:28) ثلاثة أبعاد للرشاقة التنظيمية وهي الأستشعار، اتخاذ القرارات، الممارسة (التطبيق) ، التي يمكن للمنظمات من خلالها الأحساس والاستجابة للفرص والتهديدات في الوقت المناسب، وقد أختارت الباحثة معها كل من بعدي الاستجابة والقدرة على التعلم بالأستناد إلى (oosterhout,2010:24) والمسؤولية المشتركة بالأستناد إلى (Adu-Radi,2013:21) والتي تتوافق مع أهمية وأهداف البحث الحالي كما في الشكل (2):



شكل (2) ابعاد الرشاقة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحثة

كما يقدم البحث توضيح لكل بعد من الأبعاد التي سيتم اعتمادها، أختبارها، تطبيقها في الجانب الميداني وكما يلي:-

1- الأستشعار Sensing

يعني قدرة المنظمات على العمل بنشاط لجمع البيانات الصالحة للأستخدام والأفادة منها عن طريق معالجتها وتفسيرها، تحليل أسبابها، الأثار المترتبة عليها، وتوقع والكشف عن الفرص والتهديدات في بيئة المنظمة. (Dove,2001:8)

كما أن الأستشعار هو القدرة التنظيمية لمسح ورصد وألتقاط الأحداث من التغير البيئي (كتغيير تفضيل العملاء، التحركات الجديدة للمنافسين، التكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب. (park,2011:28)

2- اتخاذ القرارات Decision-making

تعبر رشاقة اتخاذ القرارات عن القدرة على جمع وهيكلة وتقييم المعلومات المطلوبة من مصادر متنوعة لتفسير الأثار المترتبة على الأحداث دون تأخير، مع تحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث ووضع خطط العمل وتوجيه كيفية إعادة تكوين الموارد وخلق إجراءات تنافسية جديدة. (park,2011:28) تتألف مهمة صنع القرار من بضعة أنشطة مترابطة والتي تفسر العديد من الأحداث المعنية وتحديد الفرص والتهديدات. (العابدي، 2012: 157)

ولأهمية اتخاذ القرارات فهناك من يعرف الرشاقة على أنها قدرة المنظمة على توليد المعلومات المطلوبة واللازمة لأخذ القرارات الإدارية في بيئة مضطربة. (zain et al.2005:831)



3- التطبيق / الممارسة Acting

هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية وتعديل العمليات وإعادة هيكلة العلاقات كتغيير التوريد على أساس خطط العمل وتقديم منتجات جديدة وخدمات ونماذج التسعير للسوق في الوقت المناسب (park,2011:28)

كما وتشمل مهمة الممارسة إجراءات المنظمات التنافسية الجديدة للسوق من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج تسعير جديدة وتغيير السياسات مع الشركاء الاستراتيجيين وكبار الزبائن . (العابدي،2012: 157)

وتتكون مهام الممارسة من مجموعة أنشطة لإعادة جميع الموارد التنظيمية وتعديل عمليات الأعمال على أساس مبادئ العمل القائمة على صنع القرار للتصدي للتغيير البيئي، إذ يمكن للمنظمات تغيير عملياتها بحسب الإجراءات والموارد المختلفة أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي . (الدهان،2015: 17)

4- الاستجابة Responding

الاستجابة هو قدرة المنظمة بالتعاون مع عملائها أو شركائها بسرعة وبسلاسة وإعادة تكوين مجموعات لتشكيل التحركات المبتكرة مع السهولة النسبية .

لا تقتصر الاستجابة على التكيف فقط وإنما قد تقتضي الحصول على شركاء خارجيين أو نظم جديدة أو كفاءات. (oosterhout,2010:24)

ويعرفها mavengere بأنها (قدرة المنظمة وبسرعة على إعادة تكوين الموارد وعملياتها لإعادة العمل وحسب مطالب بيئة العمل (mavengere,2014:102) وهي القدرة على تحديد التغييرات وسرعة الاستجابة كرد فعل استباقي أو علاجي . (chang,2011:8)

والاستجابة لها تأثير إيجابي على أداء المنظمة وعلى الميزة التنافسية كما تؤثر على الإنتاجية التنظيمية والتسويق الفعال (kulelung,2015:207)

5- القدرة على التعلم Learning capability

رشاقة التعلم هو القدرة والاستعداد للتعلم من التجربة، أو هو قدرة المنظمة على الأداء في مواقف جديدة أو غامضة عن طريق التعلم والتكيف في مواجهة الظروف غير المتوقعة والمعضلات والأزمات والمشاكل المعقدة. (Huck,2014.22)

يعني التعلم الاستفادة من المعرفة بوصفها قدرة هامة للشركات الرشيقة، وأن الميزة التنافسية للشركات تبدأ مع الأكتشاف المستمر للمعرفة الجديدة ثم تدوين وتدوين والأفادة من هذه المعرفة لحصول المؤسسات الرشيقة على التعلم والخبرات والتجارب الاستراتيجية وتطبيقها على الإجراءات المستقبلية (Zahra&George,2002:200).

والمالي والمعنوي وتشجيع الموظف (yaghoubi&dahmardeh,2010:83)

6- المسؤولية المشتركة Shared Responsibility

تعمل المنظمات على تبني المسؤولية المشتركة مع قياس الأداء الملازم من خلال جوانب الهيكل التنظيمي. وهي تضمن إعطاء المدراء والعاملين مستوى من التفويض المتكافيء مع مسؤولياتهم داخل المنظمة للسماح لهم بحل المشاكل واتخاذ القرارات وتنفيذ الحلول (Gortner et al.,2007:18)

وتعني أشراك المساهمين في سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة في صنع القرار مع الأشتراك في المساءلة عن النتائج . (Abu-Radi,2013:120) وهي تعني أن جميع الموظفين سيعتبرون أنفسهم مسؤولين شخصياً عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لمتابعة النتائج التنظيمية المطلوبة فضلاً عن تحقيق تلك النتائج وهذا على النقيض من الوضع في الماضي حيث ينتظر الموظفون التوجيه من المشرفين قبل القيام بالمزيد من المهام الروتينية (shafer et al.2000:12)

ثانياً: الأداء العالي

1- المفهوم

الأداء العالي من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الأهتمام من قبل المنظمات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف نجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، وان الاداء يمكن أن يتناول مستويين: هما الأداء العالي على مستوى الفرد والأداء العالي على مستوى المنظمة، ويذكر أن تميز المنظمة يأتي من تميزها بالمعرفة التي يمتلكها الأفراد (عبد السيد، 2015: 76)

يتألف الأداء العالي كنظام من مجموعة من ممارسات الموارد البشرية ذات الاعتماد المتبادل، والتي يمكن أن تقود إلى تحقيق الأداء العالي من خلال التداويية ما بين هذه الممارسات. (الدليمي، 2013: 94) تسعى المنظمات عالية الأداء باستمرار لتعزيز خلق القيمة للمعلماء من خلال تعلم ما يريده الزبائن وفهم قيمهم وبناء علاقات ممتازة معهم وإتصال مباشر مع الأحتفاظ بعلاقات جيدة وطويلة الأمد مع جميع أصحاب المصلحة عن طريق الربط الشبكي وعلى نطاق واسع (De waal, 2008:4) وتوعية أعضاء المنظمة لوضع أحتياجات المنظمة ككل أولاً وتشجيع الموظفين ليصبحوا قادة إضافة إلى مليء المناصب من المواهب الداخلية (Huys&Ramioul, 2013:8) لخلق بيئة عمل آمنة من خلال إعطاء العاملين الشعور بالأمان (الجسدي والعقلي والوظيفي) وتسعى أيضاً إلى التحسين المستمر والأبتكار والأستجابة للأحداث بكفاءة وفعالية والقضاء على الاجراءات غير الضرورية (De waal, 2008:4)

2- نماذج الأداء العالي

وضع عدد من الباحثين نماذج فكرية وفلسفية لتطبيق فكرة منظمات الأداء العالي ومنها نموذج (Mackinsey & Galbraith) ونموذج (Nicole) ونموذج (Schermerhorn et al) وأعدمت الباحثة على النموذج الأخير كأبعاد لمنظمات الأداء العالي والتي سيتم قياسها في الجانب التطبيقي للبحث:-

نموذج (Schermerhorn et al., 2002)

يعتمد هذا النموذج على خمسة أبعاد للأداء العالي وعلى الرغم أنه أقدم من النموذجين السابقين إلا أنه تم وضعة في النهاية لأعمادة من قبل الباحثة في الجانب الميداني للبحث ولأهمية كل بعد من أبعادة لتحقيق الأداء العالي في ظل التطورات والتغيرات التي تشهدها المنظمات حتى أصبحت في سباق محموم مع البيئة وكما موضح في الشكل رقم (3) وهذه الأبعاد هي:-



شكل (3): ابعاد الأداء العالي وفق نموذج (Schermerhorn)

Source: Schermerhorn, John R. & Hunt, James G. & Osborn, Richard N. (2002), "Organizational Behavior", 7th ed., John Wiley & Sons, Inc. New York.



1- فرق العمل الموجهة ذاتياً Self-directing work team

يعد رنسيس ليكرت من أوائل الذين نادوا بفكرة تشكيل فرق عمل متماسكة، إذ وضح أنه من الممكن استثمار أقصى طاقة متاحة لدى العاملين في حالة واحدة فقط وهي اشتراك كل فرد في المنظمة في جماعة وظيفية متماسكة ومتلاحمة، بشرط أن يتوفر درجة ولاء عالية من الفرد للجماعة التي ينتمي إليها. (ديسلر، 2010: 311)

تعد فرق العمل مجموعة من الموظفين المسؤولين عن عمل كامل أو جزء منه لتوفير منتج أو خدمة. وهناك اهتمام بهذه الفرق وذلك لأنها وسيلة لخفض التكاليف دون قطع الخدمة، وأنها توفر المرونة، وتسهل الاتصالات، ولها دور في الحد من البيروقراطية لتحقيق الاستجابة لأحتياجات العملاء. (Merritt&Reynolds,1997:3)، يشكل الفريق لأنجاز عملية معينة كأنتاج سلعة أو خدمة ويقوم بكافة المهام والنشاطات الإدارية ذات العلاقة بالعمل كالخطيط، والتنظيم، والرقابة. (حاوي، 2009: 8)

2- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

ظهر مفهوم الجودة وتحسينها لأول مرة في اليابان في بداية القرن العشرين ثم أنتشر في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية إلى أن أصبح موضوع العصر، ومما ساعد على أنتشار هذا المفهوم خسارة المؤسسات الأمريكية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية لصالح المؤسسات اليابانية التي أخذت الجودة كجسر تعبر من خلاله للأسواق العالمية وتحقيق رضا العملاء (نور الدين، 2007: 5)

يقارن العميل بين مستوى ما يتوقعه من الخدمة التي يتلقاها وبين مستوى الخدمة التي تلقاها بالفعل، فإذا كان مستوى الخدمة المقدمة مساوياً لمستوى الخدمة المتوقعة أو أكثر منها فإن تلك الخدمة تتمتع بالجودة والعكس صحيح. (جودة، 2010: 20)

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماماً خاصاً، حيث أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة لتمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار. (الغالبي وادريس، 2007: 551)

3- أحتواء العاملين Employee Involvement

ظهر مفهوم إدارة الأحتواء العالي في الثمانينات من القرن العشرين، وذلك لتمكين الإدارات من مواجهة دوامة المنافسة العالمية المتزايدة، وتقديم فرص عديدة للعاملين تتعلق بالأمن الوظيفي والعوائد الأكبر (ورد وحسن، 2010: 86) وبما أن البشر هم أئمن ما تملكه المنظمات، إذ تمثل عقول البشر وأفكارهم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية لتحقيق فرص (إدارة التميز) إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية تسعى لمشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف (باشيوه وبيرواري، 2009: 114). يجب أن يمنح العاملين ما يكفي من الحرية ليتمكنوا من المبادرة، ولكن ليس الكثير منها، والتي تؤدي إلى الفوضى، وأن يكون هناك تدفق للمعلومات يساعد في فهم ما يحدث في المنظمة (Holbeche,2005:100)

4- تكنولوجيا الأنتاج المتكامل Integrated Production Technology

ساعد التقدم التكنولوجي في أختصار المدى الزمني وتجاوز مشكلة المكان في العمل التنظيمي وأصبحت المعلومات المرتكز الأساس في هذه الثروة، وقد أحدثت هذه التطورات تقدماً نوعياً وكمياً في السلع والخدمات التي تنتجها المنظمات، كما ساهمت في تكامل التكنولوجيا مع العمليات بهدف تحويل المدخلات الى مخرجات (السالم، 2009: 57).

تعد التكنولوجيا عنصراً رئيسياً آخر من نظم عمل الاداء العالي المعاصرة، إذ تنتشر في كل مكان في عالمنا المعاصر، ويجب أن تؤخذ بنظر العناية على أنها جزء من ممارسة التطوير التنظيمي. وضمن نظم عمل الاداء العالي لا تؤدي التكنولوجيا إلى حلول تقنية فقط، بل ينبغي أن توفر بنية تحتية للاتصال واشتراك المعلومات الحيوية مع اداء العمل (العبادي والجاف، 2012: 87)



5- التعلم المنظمي Organizational Learning

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتعلم المنظمي بوصفه ضرورة استراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقائها، إذ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي ويخلق فرصاً للميزة التنافسية المستدامة، ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤيا مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة الأمر الذي أدى إلى أهتمام الأساسيات الجوهرية للإدارة التقليدية فأصبح التعلم التنظيمي تحدياً تمارسه منظمات اليوم لمواجهة تلك الضغوط (البغادي والعبادي، 2010: 26).

يعرف التعلم المنظمي بأنه عملية أكتساب المعارف، تطوير المهارات، زيادة القدرات، الأبداع، التكامل في المعرفة والتحسين المستمر في أنشطة المنظمة وقابليتها على أكتساب المعلومات والأفادة منها بشكل مستمر (درة، 2011: 36).

المحور الثالث/ الجانب العملي

أولاً: عرض وتحليل النتائج

1- الرقابة التنظيمية: تتضمن ابعاد هذا المتغير المستقل كلا من (الاستشعار، اتخاذ القرار، التطبيق/الممارسة، الاستجابة، القدرة على التعلم، والمسؤولية المشتركة) على التوالي :
والآتي موجز بنتائج الوصف الاحصائي لابعاد المتغير المستقل الذي تمثله الرقابة التنظيمية كما يعرضها الجدول (4) الذي يبين منه ان بعد الاستشعار نال الاهمية النسبية الاولى لانخفاض نسبة معامل الاختلاف فيه الى (19). بالنظر الى بقية الابعاد معبرا عن اتفاق اعلى للمستجيبين حول اهمية هذا البعد في تمثيل متغير الرقابة التنظيمية مقتربا منه بذلك بعد القدرة على التعلم الذي كان معامل الاختلاف فيه (20). ثم كلا من ابعاد المسؤولية المشتركة، والتطبيق/الممارسة، والاستجابة، واخيرا اتخاذ القرار على التوالي، وكما هو واضح في الشكل (4) :

الجدول (4) موجز بنتائج الأحصاءات الوصفية لأبعاد الرقابة التنظيمية

ت	الابعاد	الأحصاءات الوصفية	الوسط الحسابي	الأحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الأجابة	الأهمية النسبية
1	الاستشعار	3.3900	.65744	.19	معتدل	1	
2	اتخاذ القرار	3.2286	.79682	.25	معتدل	6	
3	التطبيق/الممارسة	3.1280	.69487	.22	معتدل	4	
4	الاستجابة	3.3200	.78099	.24	معتدل	5	
5	القدرة على التعلم	3.5175	.71444	.20	مرتفع	2	
6	المسؤولية المشتركة	3.2567	.65109	.20	معتدل	3	
	الرقابة التنظيمية	3.3068	.49828	.15	معتدل		



2- الاداء العالي : تمثلت أبعاد الاداء العالي بوصفه متغير معتمد او متغير إستجابة بكل من (فرق العمل الموجهة ذاتياً، إدارة الجودة الشاملة، احتواء العاملين، تكنولوجيا الانتاج المتكامل، والتعلم المنظمي) والتي سيتم عرض موجز لنتائج الاحصاءات الوصفية لكل منها حيث يبين الجدول (5) خلاصة موجزة بنتائج الأحصاءات الوصفية لأبعاد الاداء العالي التي تجسد هذا المتغير، ويتضح ان بعد فرق العمل الموجهة ذاتياً قد احرز الاهمية النسبية الاولى يليه في ذلك كلا من ابعاد التعلم المنظمي، وإدارة الجودة الشاملة، احتواء العاملين ثم تكنولوجيا الانتاج المتكامل على ضوء معاملات الاختلاف لكلا منها وبمستويات اجابة مرتفعة باستثناء البعدين الاخيرين التي كانت مستويات الاجابة فيهما معتدلة، وتشير هذه النتائج بصفتها الكلية الشاملة الى اتفاق العينة المدروسة على هذه الابعاد وما اشارت اليه من مضامين ترتبط بالمقصود منها على التوالي وكما هو واضح من الشكل (5) الذي يعرض الاهمية النسبية لتلك الابعاد والتي تزداد مع تناقص معاملات الاختلاف لكلا منها :

الجدول (5) الأحصاءات الوصفية لمتغير الأداء العالي

ت	الأحصاءات الوصفية الأبعاد	الوسط الحسابي	الأتحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الأجابة	الأهمية النسبية
1	فرق العمل الموجهة ذاتياً	3.6000	.68579	.19	مرتفع	1
2	ادارة الجودة الشاملة	3.4180	.72424	.21	مرتفع	3
3	احتواء العاملين	3.2960	.73990	.22	معتدل	4
4	تكنولوجيا الانتاج المتكامل	3.2960	.80176	.24	معتدل	5
5	التعلم المنظمي	3.4580	.70970	.21	مرتفع	2
	الأداء العالي	3.4136	.60576	.18	مرتفع	

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى وفرضياتها الفرعية (علاقات الارتباط) :

أ. الفرضية الفرعية الاولى : بلغت أعلى قيمة معامل ارتباط (559). كما يوضح ذلك الجدول (6) بين القدرة على التعلم وفرق العمل الموجهة ذاتياً، وهو ارتباط معنوي بمستوى ($P=0.01$) موجب وقوي يعكس العلاقة الطردية بينهما مقترية الاستجابة في علاقتها مع فرق العمل الموجهة ذاتياً من ذلك بمعامل ارتباط موجب وقوي هو الاخر (514). ودال معنوياً بمستوى دلالة ($P=0.01$)، وقد كانت بقية العلاقات موجبة متوسطة القوة ومعنوية بنفس المستوى عدا العلاقة بين بعد الاستشعار وفرق العمل الموجهة ذاتياً والتي كانت سالبة بلغ معامل الارتباط فيها (-.075) معيراً عن العلاقة العكسية بينهما ولكنه غير معنوي ($P=0.458$) من الناحية الاحصائية، وتؤشر هذه النتائج عموماً صحة الفرضية الفرعية الاولى لارتباط جميع ابعاد المتغير المستقل، ما عدا بعد الاستشعار، في علاقتها مع بعد فرق العمل الموجهة ذاتياً من بين ابعاد الاداء العالي، ويتبين من هذه النتائج أنه كلما زاد مستوى القدرة على التعلم كلما أدى الى تغيير ايجابي في فرق العمل الموجهة ذاتياً وبالتالي يؤدي العمل ضمن فريق واحد والتعاون الى زيادة القدرة على التعلم، وكذلك فإن التغيير الايجابي في بعد فرق العمل الموجهة ذاتياً يؤدي الى زيادة الاستجابة وذلك لقدرتها على الاستجابة للتغيرات من خلال الأفراد الكفونين والقدرة على اتخاذ القرار بسرعة، في نفس الوقت فإن التغيير الايجابي في بعد فرق العمل الموجهة ذاتياً يؤدي الى تغيير بسيط في كل من بعد اتخاذ القرار وبعد الممارسة / التطبيق والمسؤولية المشتركة في حين أن التغيير الايجابي في بعد فرق العمل الموجهة ذاتياً لا تؤدي الى زيادة الاستشعار وذلك لوجود علاقة عكسية، وذلك لأن الاستشعار هو القدرة على رصد الفرص والتغيرات في البيئة الخارجية في حين أن فرق العمل الموجهة ذاتياً يكون جوهر عملها داخلياً حيث تركز ممارسة مهامها بشكل جماعي، وحل المشكلات المتعلقة بالوظائف، وفي الوقت المناسب.



تأثير الرقابة التنظيمية في الاداء العالي [بحث ميداني]

الجدول (6) نتائج إختبار فرضية الارتباط الفرعية الاولى

فرق العمل الموجهة ذاتيا			بعد المتغير المعتمد	ت
نتيجة الأختبار	المعنوية P	معامل الارتباط r		
غير معنوي	0.458	-.075	الاستشعار	1
معنوي	0.01	.433	اتخاذ القرار	2
معنوي	0.01	.435	الممارسة/التطبيق	3
معنوي	0.01	.514	الاستجابة	4
معنوي	0.01	.559	القدرة على التعلم	5
معنوي	0.01	.338	المسؤولية المشتركة	6

ب. الفرضية الفرعية الثانية: يوضح الجدول (7) ان جميع علاقات الارتباط بين ابعاد الرقابة التنظيمية كمتغير مستقل وبعد ادارة الجودة الشاملة من بين باقي ابعاد الاداء العالي كمتغير معتمد كانت معنوية احصائيا بمستوى دلالة ($P=0.01$) وطردية موجبة باستثناء بعد الاستشعار الذي كان معامل الارتباط فيه سالب (-.243). يعكس العلاقة العكسية بينه وبين ادارة الجودة الشاملة، وقد بلغت أعلى قيمة معامل ارتباط (0.618). بين القدرة على التعلم وادارة الجودة الشاملة، ومن ثم الاستجابة (0.553). فالممارسة (0.506) وجميعها قوية تعبر بقيمتها الموجبة عن العلاقات الطردية لهذه الابعاد مع بعدي المسؤولية المشتركة (0.463) واتخاذ القرار (0.454). على التوالي في علاقتها مع بعد ادارة الجودة الشاملة باعتباره احد الابعاد المعبرة عن الاداء العالي، وطبقا لهذه النتائج، فقد تحققت صحة الفرضية الفرعية الثانية على مستوى الفرضية الرئيسية الاولى للبحث والخاصة بفرضية الارتباط. وهذه النتائج تشير ان الاهتمام بأدارة الجودة الشاملة وتفعيلها في القطاع المصرفي يؤدي الى تغيير ايجابي في كل من ابعاد الرقابة التنظيمية فيزيد من القدرة على التعلم وكذلك يوفر استجابة أفضل للتغيرات وتأثيره على كل من الممارسة التطبيقية وعملية اتخاذ القرار وكذلك يشعر العاملين بالمسؤولية المشتركة على العمال ولكن ادارة الجودة الشاملة تتناسب عكسياً مع الاستشعار، وهذا يعني ان زيادة مستوى ادارة الجودة الشاملة من التحسين المستمر، وجودة الأداء لا يؤدي بالضرورة الى زيادة الاستشعار لانه يركز على البيئة الخارجية في حين ان جهود الجودة تكون داخلية، والعكس صحيح.

الجدول (7) نتائج إختبار فرضية الارتباط الفرعية الثانية

ادارة الجودة الشاملة			بعد المتغير المعتمد	ت
نتيجة الأختبار	المعنوية P	معامل الارتباط r		
معنوي	0.015	-.243	الاستشعار	1
معنوي	0.01	.454	اتخاذ القرار	2
معنوي	0.01	.506	الممارسة/التطبيق	3
معنوي	0.01	.553	الاستجابة	4
معنوي	0.01	.618	القدرة على التعلم	5
معنوي	0.01	.463	المسؤولية المشتركة	6



تأثير الرقابة التنظيمية في الاداء العالي [بحث ميداني]

ت. الفرضية الفرعية الثالثة : تطابقت نتائج تحليل واختبار علاقات الارتباط بين ابعاد الرقابة التنظيمية وبعد احتواء العاملين من بين الابعاد الاخرى المجسدة للاداء العالي كما هو واضح في الجدول (8) مع نتائج العلاقات على مستوى ارتباط ابعاد الرقابة التنظيمية مع بعد ادارة الجودة الشاملة تطابقا عاليا، اذ كانت جميع العلاقات معنوية احصائيا بمستوى دلالة ($P=0.01$) وطردية موجبة باستثناء بعد الاستشعار الذي كان معامل الارتباط فيه سالب (-.166). يعكس العلاقة العكسية بينه وبين احتواء العاملين لكنها علاقة غير معنوية ($P=0.099$) لا يؤخذ بها، وبالمقابل من ذلك، بلغت أعلى قيمة معامل ارتباط (.527). بين القدرة على التعلم واحتواء العاملين، ومن ثم الممارسة (.451) فالاستجابة (.449) وجميعها تكاد تكون قوية تعبر بتلك القيم الموجبة عن العلاقات الطردية لهذه الابعاد مع بعدي اتخاذ القرار (.400) والمسؤولية المشتركة (.396). على التوالي في علاقتها مع بعد احتواء العاملين باعتباره بعدا آخر من بين الابعاد المعبرة عن الاداء العالي، وطبقا لهذه النتائج، فقد تحققت صحة الفرضية الفرعية الثالثة كذلك على مستوى الفرضية الرئيسية الاولى للبحث والخاصة بفرضية الارتباط. وتشير هذه النتائج الى أن اهتمام الادارة العليا بالعاملين واحتوائهم وأعتبارهم أهم موارد المنظمة يؤدي الى زيادة القدرة على التعلم والاستجابة للتغيرات وأحساس العاملين بالمسؤولية المشتركة عن أعمالهم، ولكن احتواء العاملين يرتبط بصورة عكسية مع الاستشعار بمعنى أن زيادة مستوى الاستشعار لا يؤدي الى زيادة مستوى احتواء العاملين بل على العكس قد يقلل من مشاركة العاملين في القرارات وذلك لكون القرارات غير روتينية وغير مؤكدة .

الجدول (8) نتائج اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثالثة

ت	ابعاد المتغير المستقل	احتواء العاملين		
		معامل الارتباط r	المعنوية P	نتيجة الاختبار
1	الاستشعار	-0.166	0.099	غير معنوي
2	اتخاذ القرار	0.400	0.01	معنوي
3	الممارسة/التطبيق	0.451	0.01	معنوي
4	الاستجابة	0.449	0.01	معنوي
5	القدرة على التعلم	0.527	0.01	معنوي
6	المسؤولية المشتركة	0.396	0.01	معنوي

الفرضية الفرعية الرابعة: يظهر من الجدول (9) استمرار علاقات الارتباط المعنوية ($P=0.01$) الموجبة لجميع ابعاد الرقابة التنظيمية كمتغير مستقل باستثناء الاستشعار الذي كان معامل ارتباطه مع بعد تكنولوجيا الانتاج المتكامل سالبا (-.076) وغير معنوي ($P=0.455$) يعكس العلاقة العكسية غير المعول عليها، وقد كان اعلى معامل ارتباط بالنسبة لبقية الابعاد في علاقتها مع تكنولوجيا الانتاج المتكامل من بين بقية ابعاد الاداء العالي كمتغير معتمد (.507) في بعد الاستجابة ثم بعد الممارسة/ التطبيق (.506) الذي كاد ان يتطابق معه بفارق ضئيل جدا (0.001) وهي معاملات ارتباط قوية وموجبة تمثل الترابط الخطي الطردي في اتجاه التغير بين هذين البعدين وبعد تكنولوجيا الانتاج المتكامل كما هو بالنسبة الى ابعاد القدرة على التعلم، واتخاذ القرار، والمسؤولية المشتركة التي بلغت معاملات الارتباط لكلاً منها على التوالي (.461) و(.411) و(.383). وبما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة من بين فرضيات الارتباط. وتشير هذه النتائج الى ان اهتمام المنظمة بالمبحوث بالتكنولوجيا يساعد على سرعة الاستجابة والممارسة ومن ثم يؤدي الى زيادة القدرة على التعلم والمسؤولية المشتركة ومن ثم تحسين عملية اتخاذ القرار إلا أن بعد تكنولوجيا الانتاج المتكامل يرتبط عكسياً مع الاستشعار احد ابعاد الرقابة التنظيمية وهذا يعني ان زيادة مستوى تكنولوجيا الانتاج المتكامل لا يؤدي الى زيادة الاستشعار وذلك لأن التكنولوجيا تحسن من مستوى الخدمات المقدمة من (السلع والخدمات) في حين ان الاستشعار يعمل على الرصد البيئي، وهذا ما يفسر العلاقة العكسية بينهم.



تأثير الرشاقة التنظيمية في الاداء العالي [بحث ميداني]

الجدول (9) نتائج اختبار فرضية الارتباط الفرعية الرابعة

ت	ابعاد المتغير المستقل	تكنولوجيا الانتاج المتكامل	
		معامل الارتباط r	المعنوية P
1	الاستشعار	-0.076	0.455
2	اتخاذ القرار	.411	0.01
3	الممارسة/التطبيق	.506	0.01
4	الاستجابة	.507	0.01
5	القدرة على التعلم	.461	0.01
6	المسؤولية المشتركة	.383	0.01

ج. الفرضية الفرعية الخامسة: يمثل الجدول (10) نتائج اختبار فرضية الارتباط الفرعية الخامسة الذي استمرت فيه النتائج على ما هي عليه من حيث عدم معنوية علاقة الاستشعار ($P=0.478$) بابعاد المتغير المعتمد الذي يتمثل بالاداء العالي بما فيها بعد التعلم المنظمي واتجاهها العكسي بعد ان كانت قيمة معامل الارتباط (-0.072). بينما كانت الابعاد الخمسة جميعها معنوية ($P=0.01$) في علاقتها مع التعلم المنظمي طردية الاتجاه بقيم معاملات الارتباط الموجبة الخاصة بها والتي حازت فيها بعد القدرة على التعلم باقوى ارتباط خطي موجب (.590) يليه كلا من الابعاد الاستجابية (.482) والممارسة/ التطبيق (.474) والمسؤولية المشتركة (.380) واتخاذ القرار (.356) على التوالي وبما يعكس التلازم الخطي القوي متمثل الاتجاه مع التعلم المنظمي ومن ثم صحة الفرضية الفرعية الخامسة كذلك من بين فرضيات علاقات الارتباط. وتشير هذه النتائج زيادة التعلم المنظمي كالدورات التدريبية التي تحرص المنظمة المبحوثة عليها يؤدي لزيادة القدرة على التعلم وكذلك الاستجابة للتغيرات ويشعر العاملين بالمسؤولية المشتركة ومن ثم تحسين عملية اتخاذ القرار، إلا أن التعلم المنظمي يتناسب عكسياً مع بعد الاستشعار أحد أبعاد الرشاقة التنظيمية، وذلك لأن التعلم المنظمي يبني على المعارف السابقة وبالتالي كلما ازداد مستوى الاستشعار (الفرص والتغييرات البيئية) كلما زادت الحاجة لاكتساب معارف جديدة.

الجدول (10) نتائج اختبار فرضية الارتباط الفرعية الخامسة

ت	ابعاد المتغير المستقل	التعلم المنظمي	
		معامل الارتباط r	المعنوية P
1	الاستشعار	-0.072	0.478
2	اتخاذ القرار	.356	0.01
3	الممارسة/التطبيق	.474	0.01
4	الاستجابة	.482	0.01
5	القدرة على التعلم	.590	0.01
6	المسؤولية المشتركة	.380	0.01

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية (علاقات الانحدار): لغرض تحديد ما اذا كانت الرشاقة التنظيمية بابعادها الست تؤثر فعلاً في الاداء العالي بأبعاده الخمس، اي انها تفسر التباين المحتمل في مستويات الاداء، تم تصميم فرضيات علاقات التأثير واختبارها وفقاً لنماذج الانحدار المتعدد تبعاً للتفاصيل المبينة في الفقرات الاتية:



تأثير الرشاقة التنظيمية في الاداء العالي [بحث ميداني]

أ. الفرضية الفرعية الاولى: تؤكد نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار تأثير الرشاقة التنظيمية عبر ابعادها الست في الاداء العالي بدءاً من بعده الاول المتمثل بفرق العمل الموجهة ذاتيا الذي يوضح الجدول (11) تفاصيل نتائج ذلك الاختبار، إذ اقتصر بعد القدرة على التعلم في تأثيره المعنوي ($P=0.001$) ببعد فرق العمل الموجهة ذاتيا دون بقية الابعاد، وبلغ معامل بيتا هذا البعد (.371). مؤشرا ان تغييرا بمقدار وحدة واحدة في القدرة على التعلم يؤدي الى تغير طردي مقابل في اداء فرق العمل الموجهة ذاتيا بنسبة (37.1%)، اما بقية ابعاد متغير الرشاقة لم تؤثر تأثيرا معنويا في فرق العمل الموجهة ذاتيا كبعد اول من ابعاد المتغير المعتمد وبالتالي فان القوة التفسيرية لنموذج الاختبار لهذه الفرضية متجسدة بمعامل التحديد ($R^2=0.368$) بمعنويته الاحصائية التامة ($P=0.000$) تعزى بالدرجة الاساس الى قدرة العينة المدروسة على التعلم حسب رأي المستجيبين، وهذا يؤكد على انها تفسر في ظل وجود الابعاد الاخرى ما نسبته (36.8%) من تباين اداء فرق العمل الموجهة ذاتيا والباقي من التباين يعود الى اسباب اخرى ليس لها علاقة بهذا النموذج المعتمد للاختبار وبما يثبت صحة فرضية التأثير الفرعية الاولى في جانب منها فقط على مستوى بعد القدرة على التعلم وحده وبالتالي لا يمكن قبولها .

الجدول (11) نتائج اختبار فرضية التأثير الفرعية الاولى

فرق العمل الموجهة ذاتيا								بعد المتغير المعتمد أبعاد المتغير المستقل
نتيجة اختبار النموذج	قيمة معنوية النموذج P	احصاءة الاختبار F	معامل التحديد R^2	معنوية المعلمة β	قيمة المعلمة β (sig.)	احصاءة الاختبار t	معامل الانحدار β	
معنوي	.000	9.031	.368	غير معنوية	.810	-.241	-.021	الاستشعار
				غير معنوية	.708	.376	.047	اتخاذ القرار
				غير معنوية	.349	.941	.114	الممارسة/التطبيق
				غير معنوية	.272	1.106	.152	الاستجابة
				معنوية	.001	3.600	.371	القدرة على التعلم
				غير معنوية	.736	.438	.038	المسؤولية المشتركة

أ. الفرضية الفرعية الثانية : يعرض الجدول (12) نتائج اختبار فرضية التأثير الفرعية الثانية والذي يتضح منه التأثير المعنوي لثلاثة ابعاد هي حسب قوة التأثير بدلالة معاملات انحدارها بيتا كلا من الابعاد القدرة على التعلم (424)، والاستشعار (-209)، والممارسة/التطبيق (193). وبمستويات معنوية ($P=0.000$) و ($P=0.012$) و ($P=0.049$) على التوالي، وقد كانت علاقة الاستشعار وحدها عكسية فتفتقر الى منطق العلاقة المفترضة لهذا البعد مع ادارة الجودة الشاملة كبعد من ابعاد المتغير المعتمد، أما البعدين الاخرين وهما القدرة على التعلم التي تعني ان تغييرا بمقدار وحدة واحدة في هذا البعد يقود الى تغيير طردي مقابل في ادارة الجودة الشاملة مقداره (42.4%) أي في قدرة المنظمة المبحوثة على التحسين المستمر في خدماتها المقدمة الى الزبائن بما يضمن اشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم، وبعد الممارسة/التطبيق الذي يعني ان تغييرا بمقدار وحدة واحدة فيه يؤدي الى تغيير طردي كذلك في ادارة الجودة الشاملة مقداره (19.3%)، فقد كانت علاقتهما كما هو واضح موجبة طردية ساهمت في تفسير التباين المدروس في بعد ادارة الجودة الشاملة باعتباره احد الابعاد الممثلة للمتغير المعتمد الاداء العالي بقيمة معامل التحديد البالغة ($R^2=0.368$) والمعنوي مع نموذج الاختبار بمستوى دلالة احصائية تامة المعنوية ($P=0.000$)، وبهذه النتائج تتأكد صحة فرضية التأثير الفرعية الثانية قدر تعلق الامر بالابعاد الثلاثة المذكورة معنوية التأثير.



تأثير الرشاقة التنظيمية في الاداء العالي [بحث ميداني]

الجدول (12) نتائج اختبار فرضية التأثير الفرعية الثانية

ادارة الجودة الشاملة								بعد المتغير المعتمد أبعاد المتغير المستقل
نتيجة اختبار النموذج	قيمة معنوية النموذج P	إحصاءة الاختبار F	معامل التحديد R ²	معنوية المعلمة β	قيمة معنوية المعلمة $\beta(\text{sig.})$	احصاءة الاختبار t	معامل الأتحدار β	
معنوي	.000	15.226	.496	معنوية	.012	-2.557	-.209	الاستشعار
				غير معنوية	.711	-.371	-.044	اتخاذ القرار
				معنوية	.049	2.096	.193	الممارسة/التطبيق
				غير معنوية	.450	.759	.098	الاستجابة
				معنوية	.000	4.357	.424	القدرة على التعلم
				غير معنوية	.177	1.362	.145	المسؤولية المشتركة

الفرضية الفرعية الثالثة : كشفت النتائج الخاصة باختبار فرضية التأثير الفرعية الثالثة التي يوضحها الجدول (13) استمرار ابعاد المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية المتمثلة بكلا من القدرة على التعلم بمعامل بيتا (.389) والممارسة/التطبيق بمعامل بيتا (.214) والاستشعار بمعامل بيتا سالب (-.135) على التوالي من حيث قوة التأثير في علاقتها المعنوية بمستويات دلالة احصائية هي ($P=0.001$) و($P=0.038$) و($P=0.057$) بالتتابع مع البعد الاخر الذي هو احتواء العاملين من بين باقي ابعاد المتغير المعتمد المتمثل بالاداء العالي وعدم معنوية تأثير كلا من ابعاد اتخاذ القرار، والاستجابة، والمسؤولية المشتركة في تلك العلاقة مع معنوية النموذج الكلي للاختبار بشكل تام ($P=0.000$) ومعامل التفسير البالغ ($R^2=.354$) والذي يعكس ان الرشاقة التنظيمية بابعادها الثلاثة المذكورة في ظل التأثير غير المعنوي لبعدي اتخاذ القرار والمسؤولية المشتركة هي التي تفسر تباين بعد احتواء العاملين الممثل لجانب من جوانب الاداء العالي في المنظمة المدروسة، وبطبيعة الامر تفسر عوامل اخرى لم تندرج في نموذج الاختبار باقي التباين في قيمة احتواء العاملين وبما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة من بين فرضيات التأثير جزئيا على مستوى الابعاد الثلاثة معنوية التأثير والتي هي كلا من القدرة على التعلم، والممارسة/التطبيق، والاستشعار.

الجدول (13) نتائج اختبار فرضية التأثير الفرعية الثالثة

احتواء العاملين								بعد المتغير المعتمد أبعاد المتغير المستقل
نتيجة اختبار النموذج	قيمة معنوية النموذج P	إحصاءة الاختبار F	معامل التحديد R ²	معنوية المعلمة β	قيمة معنوية المعلمة $\beta(\text{sig.})$	احصاءة الاختبار t	معامل الأتحدار β	
معنوي	.000	8.495	.354	معنوية	.057	-2.426	-.135	الاستشعار
				غير معنوية	.906	.118	.016	اتخاذ القرار
				معنوية	.038	2.925	.214	الممارسة/التطبيق
				غير معنوية	.911	-.113	-.017	الاستجابة
				معنوية	.001	3.462	.389	القدرة على التعلم
				غير معنوية	.284	1.078	.133	المسؤولية المشتركة



تأثير الرشاقة التنظيمية في الاداء العالي [بحث ميداني]

ث . الفرضية الفرعية الرابعة : يبين الجدول (14) المتعلق بعرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للتأثير ان الابعاد المؤثرة تأثيرا معنويا من الناحية الاحصائية في بعد تكنولوجيا الانتاج المتكامل احد ابعاد الاداء العالي تحددت بابعاد ثلاثة هي الممارسة/التطبيق بمعامل بيتا هو الاعلى (360) ومعنوية بمستوى (P=0.014) والاستجابة ذات معامل انحدار او بيتا (237) بمستوى معنوية (P=0.032) والقدرة على التعلم بمعامل بيتا (220) . ومستوى معنوية احصائية (P=0.057)، أما ابعاد الاستشعار، واتخاذ القرار، والمسؤولية المشتركة لم تكن تأثيراتها في تكنولوجيا الانتاج المتكامل معنوية وبالتالي اقتصر قبول هذه الفرضية بالابعاد الثلاثة الاولى التي رافقتها معنوية معامل التحديد البالغة نسبة تفسيره لتباين بعد تكنولوجيا الانتاج المتكامل (R²=0.341) والنموذج الكلي للاختبار (P=0.000)، وعلى هذا الاساس، يمكن قبول فرضية البحث الفرعية الرابعة من بين فرضيات التأثير، بمعنى ان الرشاقة التنظيمية عبر ابعادها الثلاثة المذكورة هي التي تفسر تباين نشاطات المنظمة المدروسة في تصميم خدماتها باستعمال تقنيات الحاسوب والانظمة المساعدة في اتخاذ القرارات بصفتها جانبا مهماً من جوانب الاداء العالي فيها .

الجدول (14) نتائج اختبار فرضية التأثير الفرعية الرابعة

تكنولوجيا الانتاج المتكامل								بعد المتغير المعتمد أبعاد المتغير المستقل
نتيجة اختبار النموذج	قيمة معنوية النموذج P	إحصاءة الاختبار F	معامل التحديد R ²	معنوية المعلمة β	قيمة المعلمة β(sig.)	احصاءة الاختبار t	معامل الانحدار β	
معنوي	.000	8.029	.341	غير معنوية	.855	-.184	-.019	الاستشعار
				غير معنوية	.438	-.778	-.117	اتخاذ القرار
				معنوية	.014	2.500	.360	الممارسة/التطبيق
				معنوية	.032	2.943	.237	الاستجابة
				معنوية	.057	2.788	.220	القدرة على التعلم
				غير معنوية	.593	.536	.072	المسؤولية المشتركة

ث. الفرضية الفرعية الخامسة : تجسد البعد الخامس من ابعاد المتغير المعتمد الذي يجسده الاداء العالي بالتعلم المنظمي وقد تحدد مضمون فرضية التأثير الفرعية الخامسة بمعنوية تأثير ابعاد الرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل بابعاد الاداء العالي، وقد تبين من نتائج اختبار هذه الفرضية التي يبينها الجدول (15) ان بعدي القدرة على التعلم ذات التأثير الاعلى بدلالة معامل بيتا (430) . والتطبيق/ الممارسة بمعامل بيتا (286) . هما البعدان الوحيدان اللذان يؤثران تأثيرا معنويا من الناحية الاحصائية بمستوى دلالة (P=.000) و(P=.020) على التوالي في بعد التعلم المنظمي مقارنة بالابعاد الاربع الاخرى للمتغير المستقل والتي لم تؤثر معنويا بالتعلم المنظمي، اما عن معنوية النموذج الكلي للاختبار، فقد تبين انه تام المعنوية (P=.000) وبمعامل تحديد او تفسير بلغ (R²=0.410) مؤشرا بذلك ان الرشاقة التنظيمية تفسر ما نسبته (41%) من تباين التعلم المنظمي بوصفه احد ابعاد الاداء العالي من خلال بعدي القدرة على التعلم والممارسة/التطبيق، وهذا يعكس قبول محدود للفرضية الفرعية الخامسة من بين فرضيات التأثير قدر تعلق الامر بهذين البعدين وحدهما دون بقية الابعاد الاربع للرشاقة التنظيمية.



تأثير الرشاقة التنظيمية في الاداء العالي [بحث ميداني]

الجدول (15) نتائج اختبار فرضية التأثير الفرعية الخامسة

التعلم المنظم							بعد المتغير المعتمد	
نتيجة اختبار النموذج	قيمة معنوية النموذج P	إحصاءة الاختبار F	معامل التحديد R ²	معنوية المعلمة β	قيمة معنوية المعلمة β(sig.)	احصاءة t الاختبار		
معنوي	.000	10.768	.410	غير معنوية	.778	-.283	-.025	الاستشعار
				غير معنوية	.210	-1.261	-.159	اتخاذ القرار
				معنوية	.020	2.370	.286	الممارسة/التطبيق
				غير معنوية	.413	.823	.113	الاستجابة
				معنوية	.000	4.174	.430	القدرة على التعلم
				غير معنوية	.551	.598	.068	المسؤولية المشتركة

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- قلة اهتمام المصارف الحكومية بمتابعة تغييرات البيئة من حيث تحركات المنافسين من المصارف الأخرى لكونهم جهة حكومية وليست تنافسية مع الآخرين، وكون رواتب الموظفين مستمرة ولا تتأثر بالمنافسة أو تحقيق الأرباح.
- 2- هناك توافق معتدل حول كل من بعد اتخاذ القرار والممارسة/ التطبيق بأنه هناك تحليل للأحداث البيئية والتكنولوجيا، ولكن بشكل محدود، وكذلك يعتمد إعادة هيكلة العمليات على القواعد والتعليمات لذلك تكون على فترات زمنية طويلة نسبياً.
- 3- يتبادل العاملون للمعرفة فيما بينهم إضافة لدخولهم الدورات التدريبية مما يؤدي لزيادة قدراتهم للتعلم.
- 4- هناك سرعة في تقديم المعلومات التي يحتاجها الزبون فضلاً عن الحفاظ على سريتها وعدم إعطائها لشخص آخر لكنها لا تشارك الزبائن في التخطيط لسياسة المنظمة لكونها جهة حكومية.
- 5- ضعف اهتمام المصارف الحكومية بإدارة الجودة الشاملة وذلك لقلة الوعي لدى الإدارات العليا بأهميتها في تحسين جودة الخدمة والمنتج.
- 6- تتميز إدارة المصارف عامة بوجود فرق العمل (لجان) لكل خدمة مقدمة مما يؤدي الى وجود الموظف في فرق عمل متماسكة ومتعاونة فيما بينها لأنجاز العمل، وكذلك يتميز بالحرص على إدخال الموظف دورات تدريبية اختيارية أو إجبارية، وتعد شرط للحصول على ترفيع أو ترقية.
- 7- لا تمتلك المصارف المبحوثة الحرية في أستيراد وأستخدام التكنولوجيا الجديدة، وذلك لأنها تحتاج إلى رصد ميزانيات مالية كبيرة، وأنها تسعى إلى ذلك ولكن بصورة تدريجية مثل البطاقة الذكية.
- 8- عدم اهتمام الإدارة العامة للمصارف المبحوثة بالتوزيع الجغرافي لفروعها حيث نجد أما كثرة الفروع في مكان واحد أو قلتها وهذا يعني عدم العدالة من ناحية عدد الزبائن المراجعين.
- 9- حقق بعد القدرة على التعلم علاقة ارتباط معنوية قوية مع مجمل أبعاد الأداء العالي، بما يؤكد أن قدرة المنظمة على التعلم واكتساب المهارات والخبرات ينعكس بالمقابل على تحقيق الأداء العالي، وكانت بقية علاقات الارتباط جيدة باستثناء بعد الاستشعار حيث حقق علاقة ارتباط غير معنوية.
- 10- عدم معنوية علاقة بعد الاستشعار مع مجمل أبعاد الأداء العالي الى وجود علاقة عكسية بينهما، ولعل السبب الرئيسي لذلك هو عدم اهتمام المصارف الحكومية بمراقبة ورصد الفرص والمتغيرات البيئية.
- 11- تؤثر الرشاقة التنظيمية بصورة محدودة في الأداء العالي، من خلال بعدي القدرة على التعلم والممارسة / التطبيق ومن ثم فإن ترسيخ هذه الأبعاد في المصارف المبحوثة يؤثر بشكل إيجابي في الاداء العالي.



ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة سعي المنظمة المبحوثة الى متابعة التغيرات البيئية أولاً بأول مثل التغيرات في تفضيلات الزبون أو متابعة التغيرات التكنولوجية الحديثة والسعي للتطوير والتحديث.
- 2- العمل على إعادة هيكلة العمليات وفي الوقت المناسب وبسرعة لتلبية طلبات الزبائن ومنح الفروع الحرية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالزبون مثل تأخير سداد اقساط القرض بسبب ظرف معين دون الحاجة الى الرجوع الى الادارة العامة لأخذ موافقتها.
- 3- إعادة النظر بالتوزيع الجغرافي للفروع من خلال إجراء مسح بين فترة وأخرى لعدد الزبائن لكل فرع ومدى تأثير المصارف القريبة عليه، كذلك إعادة النظر بعدد العاملين في كل فرع والأهتمام بتوفير جو صحي للزبون من اماكن جلوس والنظافة وغيرها.
- 4- تشجيع العاملين على تبادل المعارف والمعلومات فيما بينهم والاستمرار في عقد الدورات التدريبية لأكساب العاملين المهارات والخبرات اللازمة.
- 5- توعية المديرين والافراد العاملين من مختلف المستويات الادارية بالمزايا والمنافع التي يمكن للمنظمة أن تجنيها من خلال تبني مفهوم الرشاقة التنظيمية بأبعادها من خلال ادخالهم دورات تدريبية تثقيفية بالنماذج الادارية الحديثة ومكافئهم في حالة تنفيذها.
- 6- تبني المنظمة المبحوثة لفرق العمل الموجهة ذاتياً وذلك لأستثمار أقصى طاقة متاحة لدى العاملين من خلال أشراكهم في جماعة وظيفية متماسكة وأعطائهم مساحة من الحرية تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المجموعة.
- 7- تشجيع المنظمة المبحوثة من خلال قياداتها الادارية على احتواء العاملين وأعطائهم فرصة للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات الهامة لما لة من أهمية في تحسين أنتاجية الفرد.
- 8- الأهتمام بأدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمة المبحوثة وذلك للوفاء بحاجات الزبون من خلال الألتزام بمباديء التحسين المستمر للعمليات لزيادة رضا وولاء الزبون وزيادة ولاء العاملين ورضائهم وزيادة الكفاءة.
- 9- السعي للتعلم المستمر وذلك للأفادة والتعلم من التجارب السابقة مع الزبائن والمنافسين من خلال واختيار وتدريب العاملين فيها واطلاق طاقاتهم وأتاحة الفرصة للعمل الجاد والتميز والمشاركة.
- 10- الأهتمام بأستيراد وتطبيق التكنولوجيا الحديثة ومجاراة التقدم في بنوك دول العالم وتحسين نوعية الخدمة المقدمة للزبائن والمتعاملين مع المنظمة وانجاز معاملاتهم بأقصى سرعة ممكنة.

المصادر

- 1- البغدادي و العبادي، عادل هادي حسين، هاشم فوزي دباس، (2010)، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة"، السلوك التنظيمي- الذاكرة التنظيمية- ادارة المعرفة- ادارة المعلومات- الاداء التنظيمي، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن/ عمان.
- 2- السالم، مؤيد سعيد، (2009)، "ادارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الاولى، دار أترء للنشر والتوزيع، الاردن.
- 3- الغالبي وادريس، طارق محسن منصور، وائل محمد صبحي، (2007)، "الأدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان الاردن.
- 4- باشيوة وآخرون، ا لحسن عبد الله، نزار عبد المجيد البرواري، عدنان هاشم السامراني، (2010)، "البحث العلمي مفاهيم، أساليب، تطبيقات"، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع.



تأثير الرشاقة التنظيمية في الاداء العالي [بحث ميداني]

- 5- جودة، محفوظ احمد، (2010)، "ادارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- 6- ديسلر، جاري، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال،(2010)، "ادارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
- 7- الدليمي، سمر عادل حسين،(2013)، " دور مبادئ عمل الأداء العالي وتطوير تقييم أداء العاملين في ممارسات منظومة عمل الاداء العالي"، بحث تحليلي في عينة من مكاتب المفتشين العامين، دبلوم عالي، رقابة وتفتيش، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
- 8- الدهان، جنان مهدي شهيد،(2015)، "العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي وانعكاسها في تنفيذ الاستراتيجية المنظمة" دراسة تحليلية في شركتي زين وأسيا سيل للاتصالات، اطروحة دكتوراه غير منشورة في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 9- الصانع، ايمان سالم،(2013)، "أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية"، دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- 10- عبدالسيد، غازي عبد زيد كريم، (2015)، " دور انظمة عمل الاداء العالي في الاداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية"، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي دوائر بلدية كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة في ادار الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء.
- 11- نور الدين، بوغان،(2007)، " جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء"، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية، رسالة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بو ضياف.
- 12- السمان، ثامر احمد سعدون،(2011)، "التصنيع الرشيق وانعكاساته على نظام الادارة البيئية دراسة تطبيقية في الشركة العامة لكبريت المشراق"، مجلة تنمية الراءدين، كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل.
- 13- العبادي والجاف، هاشم فوزي، ولاء جودت،(2012)، "أستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الاداء العالي لمنظمات الأعمال"، دراسة أستطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في اربيل، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 5، عدد9.
- 14- المحاميد، سعود محمد،(2015)، "أثر ممارسة عمليات ادارة المعرفة في الاداء بوجود الذكاء التنظيمي"، دراسة ميدانية في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية الاردنية في عمان،المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، مجلد 11، عدد2.
- 15- حاوي، ايمان عسكر،(2009)، " بناء فريق العمل وعلاقتة بالمشاركة في صناعة القرار"، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية، المعهد التقني، البصرة.
- 16- درة، عمر محمد،(2011)، " تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي"، دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب، مجلة تنمية الراءدين، كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل، مجلد 33، عدد 104.
- 17- ورد وحسن، حسين فلاح، عبد الله كاظم،(2010)، "ادارة الأحتواء العالي وأثرها في الاداء التنظيمي"، دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1.
- 18) Abu-Radi, Samer,(2013), "Strategic Agility and Its Impact on The Operations Competitive Capabiities in Jordanian Private Hospitals", Thesis Submitted in Partial Fulfillment .
- 19) Alhadid, Anas Y,(2016), "The Effect of Organization Agility on Organization Performance", International Review of Management and Business Research, Vol 5, No 1.
- 20) Atkinson, Simon, and, Moffat, James,(2005), "The Agile Organization From Informal Networks to Complex Effects and Agility", CCRP Publication Series.
- 21) Chamanifard, Raheleh, &, Nikpour, Amin, &, chamanifard, Sheida, &, Nobarieidish, Somayyeh, (2015), "Impact of Organizational Agility Dimensions



on Employees Organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank Iran", European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol 4, No 1.

22) Chang, Barney Tan Chee, (2011), "Strategic Information Systems in The Digital Age: Case Studies on The Attainment of IT- Enabled Enterprise Agility", Thesis Submitted For The Degree of Doctor of Philosophy, Department of Information Systems, National University of Singapore.

23) Dewaal, Andre, A, (2008), "The Secret of High Performance Organizations", European School of Management, Management Online Review.

24) Dove, R, (2001), "Knowledge Management, Response Ability, and the Agile Enterprise", Journal of Knowledge Management, Vol. 3, No. 1, pp. 18-35.

25) Dove, R, (2005), "Agile Enterprise Corner Stones: Knowledge, Values, and Response Ability, ed", Richard Baskerville (Business Agility and information Technology Diffusion: Springer).

26) Gortner, Harold F, & Nichols, Kenneth, L, and, Ball, Carolyn, (2007), "Organization Theor A Public and Nonprofi Perspective", Wadsworth, Thomson Learning .

27) Hoibeche, Linda, (2005), "The High Performance Organization Creating Dynamic Stability and Sustainable Success", Elsevier Butterworth Heinemann, Britain.

28) Hosseini, Seyyed Abdolrasoul, & Zare, Farjam, & Nematollahi, Khalil, and, Avatefi, Ehsan, (2013), "The Role of Servant Leadership in Organizational Agility: A Case Study in Fars Social Security Organization ", European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol 2, No 3.

29) Huck, Nick, (2014), "Learning Agility in Action Applying Agility For Your Self and Your Organization" www.kornferry.com.ppt.

30) Huys, Rik, & Ramioul, Monique, (2013), "High Performance Work Places", Background Paper for The Third European Company Survey.

31) Kulelung, Thareerat, (2015), "Organizational Agility and Firm Performance : Evidence From Information and Communication Technology (ICT) Businesses in Thailand", The Business and Management Review, Vol. 7 No. 1.

32) Li, Xun, (2008), "Understanding Organizational Agility A Work – Design Persoective", University of Kentucky Lexington, Gotton College of Business of Management.

33) Mavengere, Nicholas Blessing, (2014), "Role of Information Systems For Strategic Agility in Supply Chain Setting: Telecommunication Industry Study", Academic Publishing International Ltd, Vol 17.

34) Mehrabi, Soheila, & Siyadat, Sayyed Ali, and, Allameh, Sayyed Mohsen, (2013), "Examining The Degree of Organizational Agility From Employees Perspective (Agriculture- Jahad Organization of Shahrekord City)", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , Vol.3, No.5.



- 35) Merritt, Edward, A, & Reynolds, Dennis, E,(1997),"The Effect Of Self-Managing Teams on Manager commitment and Organizational Tenure in Private Clubs",California statepoly Technic University Pomona.
- 36) Ofoegbu. Onyema, E,&, Akanbi, Paul Ayobami, (2012),"The Influence of Strategic Agility oance of Manufacturing Firms in Nigeria", International Business & Economics Research Journal ,Vol 11,No 2.
- 37) Oosterhout, Marcel Van,(2010),"Business Agility and Information Technology in Service Organization ",College Voor Promoties, Erasmns Universiteit Rotterdam.
- 38) Park, Young, Ki,(2011),"The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments The Role of Information Technologies", A Dissertation Presented to the Usc Graduate School University of Southern California.
- 39) Schermer horn, Hunt, and Osborn, (2003), "Organizational Behavior", Prepared by, Cuddy, Michael, K. mc,Valparaiso University, ppt.
- 40) Shafer, Richard A, &, Dyer, lee, &, Kilty, Janine, &, Amos, Jeff, and, Ericksen, Jeff, (2000),"Crafting A Human Resource Strategy to Foster Organizational Agility: Acase Study", Human Resource Management, Vol. 40, No. 3.
- 41) Sohrabi, Ruhollah, &, Asari, Mahdi, and, Hozoon Mohammad Javad, (2014),"Relationship Between Work Force Agility and organizational Intelligenceccase study ": the companies of, Iran high council of information, Published by Canadian Center of Science and Education, Vol.10, No. 4.
- 42) Wolf, Jason, A,(2009),"Transcending Paradox: A metaphor of Movement For Sustaining High Performance",This Dissertation Has Been Accepted For The Faculty Of Benedictine University.
- 43) Yaghoubi, Nour Mohammad, and, Dahmardeh, Mahboobeh Rahat,(2010),"Analytical Approach to Effective Factors on Organizational Agility", Journal of Basic and Applied Scientific Research.
- 44) Young, Alethea G,(2013),"Dentifying The Impact of Leadership Praces on Organizational Aglity", Master of Science in Organization Development.
- 45) Zain, Mohamed, &, Rose, Raduan Che, &, Abdullah, Iskandar, and, Masron,Maslin,(2005),"The Relationship Between Information Technology Acceptance and Organizational Agility in Malaysia", Department of Computer Science.



The effect of The Organizational Agility On High Performance (Applied Search)

Abstract

The current research aims to know the reality of the research's coefficients, to know correlation and effectiveness between the organizational Agility and high performance . The current research has been applied on the official banks , including a sample of senior administration members (120) ; besides , the research has used questionnaire that being considered as the main tool for gathering information and data . It includes 59 questions in addition to the personal interviews program as to support the questionnaire and to fulfill a great deal of reality. It has been analyzed the answers as to get to the ultimate results using a set of statistic means (average , scaling diversion , difference coefficient, Pearson coefficient , and multi- diversion) . This have been carried out by SPSS and the research has tested a number of main and sub-main hypotheses concerning with the correlation and effectiveness among the research factors, especially the basic inquiry (Is there an effectiveness on the organizational Agility in the high performance?) . The research has reached to conclusions , most importantly the unconcern of the official banks to follow up the environment changes in respect to the competitive ' movement , from other banks since they are of an official body and not being considered as a competition with others. Since the employees' s salaries continue and being not effected by the competition or achieving profits , this could lead to the exchange of workers to know each other , along with their training courses ,to increase their abilities in learning . The reasons lying behind the unconcern of the official banks over the comprehensive quality, lie in the low awareness within the senior administration members to improve the service quality and production. The researcher has reached to a set of recommendations, most importantly the necessity of the organization to seek for following up the modern technological changes and to go ahead for development and modernization; besides, the concern over the quality by the researched organization as to meet the customer's needs via commitment to the improvement performance for operations as to increase the willing within the customer and to increase loyalty within the workers and finally to increase efficiency.

Key word/ Organizational Agility , High Performance.