

دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز الاداء العالي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في معمل نسيج الديوانية

The Role of Strategic Containment in enhancing High Performance A survey of the Views of a Sample of Managers at the Diwaniyah Textile Factory

م.م. منذر عباس شعلان
Mother abbas shaalan
(الكلية التقنية الإدارية / كوفة)
m0ntherabbas_97@yahoo.com

م.دنيا كريم حسن
dunya kareem Hassan
(الكلية التقنية الادارية/بغداد)
Dunyardol28@gmail

م. اميرة هاتف حداوي
ameera hatef hadaoy
(الكلية التقنية الادارية/كوفة)
ameerajanaby@yahoo.com

المستخلص:-

الغرض الرئيسي من هذا البحث هو دراسة دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز الاداء العالي, وقد تمثلت مشكلة البحث عبر التساؤلات المطروحة بشأن مدى علاقة وتأثير تطبيق الاحتواء الاستراتيجي بالأداء العالي في معمل نسيج الديوانية, وتحقيقا لأهداف البحث تم اختبار فرضيتين رئيسيتين واخرى فرعية. طبق البحث على عينة من المديرين مكونة من (34) مديرا في معمل نسيج الديوانية, وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). واهم النتائج التي توصل اليها البحث يعاني المعمل المبحوث من انخفاض الحصة السوقية وعدم امتلاك المعمل المبحوث لسياسة تسويقية تسهم في تزويد الزبائن بالمعلومات حول منتجاتها بوقت سريع وهذا ينعكس في انخفاض الحصة السوقية وعدم القدرة على جذب زبائن جدد, كما اظهرت نتائج البحث افتقار معمل نسيج الديوانية الى رؤية واضحة ومحددة اتجاه المستقبل وهذا ينعكس من خلال عدم امتلاك العاملين في المعمل المبحوث لأية رؤية حول توجهات المنظمة المستقبلية, وايضا من نتائج البحث وجود علاقة ارتباط واثر معنوي بين ابعاد الاحتواء الاستراتيجي وابعاد الاداء العالي مجتمعة ومنفردة وهذا يعني ان ارتفاع مستوى الاحتواء الاستراتيجي يزيد من مستوى الاداء العالي في معمل نسيج الديوانية, في حين اوصت الدراسة بضرورة قيام ادارة المعمل المبحوث بالسعي اعادة دراسة العمليات الانتاجية وتبسيطها بصورة مستمرة للتخلص من كل العمليات غير الضرورية في العمل, ولتمكنها من اداء مهمها بكفاءة وفاعلية اعلى, وكذلك ينبغي على ادارة المعمل المبحوث ان تعطي اهتماما اكبر بعملية كسب زبائن جدد والاهتمام بطلبات الزبائن الحاليين وعليها ان تفكر بصورة مستمرة في الدخول الى اسواق جديدة تمكنها من كسب حصة سوقية جديدة وبالتالي تحسين الربحية وايضا على القيادة الادارية في المعمل المبحوث ان تخضع لبرامج تدريبية وتطويرية يمكن ان تساعد في بناء توجهات بعيدة الامد في عملية وضع الخطط .

Abstract

The main purpose of this research is to study The Role of Strategic Containment in enhancing High Performance And the problem of research was through the questions raised on the extent of relation and effect Application of Strategic Containment of high performance in the fabric factory of Diwaniyah, To achieve the objectives of the research has been tested two main hypothesis and another sub.

The research was conducted on a sample of 34 managers in the Diwaniyah Textile Factory. The data were analyzed using the SPSS program. The most important results of the research, the laboratory suffers from the decline of market share and the lack of ownership of the plant research policy to contribute to provide customers with information about their products in a fast time and

this is reflected in the low market share and the inability to attract new customers, The results of the research also showed that the Diwaniyah Textile Factory lacks a clear and specific vision for the future. This is reflected by the fact that the workers in the laboratory are not aware of any vision of the future directions of the organization, The results of the study also showed a significant correlation between the dimensions of the strategic Containment and the high performance of This means that the high level of strategic Containment increases the .Collectively and individually high level of performance in the Diwaniya weaving factory, When the study recommended the need for the management of the plant to seek to re-examine the production processes and streamline them on a continuous basis to get rid of all the unnecessary processes at work, and to be able to perform its task efficiently and effectively higher, and the management of the plant should give more attention to the process of winning new customers and And to constantly think about entering new markets that will enable them to gain a new market share and thus improve profitability, as well as the administrative leadership in the laboratory to be subject to training and development programs that can help them build long-term trends in the work Develop plans.

المقدمة

الاستراتيجية هي "النموذج أو الخطة التي تدمج الأهداف والسياسات والتسلسلات الرئيسية للمنظمة في كيان متماسك". التخطيط الاستراتيجي ، وهو جزء أساسي من تطوير الاستراتيجية ، هو عملية مستمرة لاتخاذ القرار ، والغرض منها هو تحديد المثل والغايات والأهداف التي تتطلبها المنظمة في المستقبل. يتمثل أحد المكونات المهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي في توليد وصياغة الخيارات الاستراتيجية ، وتقييم البدائل الاستراتيجية ، والأثر المحتمل للقرارات المقترحة على الآخرين. ولكي تكون الاستراتيجية مقبولة من الجميع ويتم تنفيذها من الجميع ايضا يجب ان يشارك في اعدادها اكبر عدد ممكن من الاطراف سواء الداخلية او حتى بعض الاطراف الخارجية المتعلقة بالمنظمة وترتبط معهم المنظمة برابط المصالح المشتركة، والهدف من ذلك هو اشراكهم او احتوائهم واحتواء افكارهم وما يرغبون ان تكون عليه المنظمة . يعد مفهوم الاحتواء الاستراتيجي من المفاهيم الهامة في الادب الاستراتيجي كونه يتعلق بالاستراتيجية وصياغتها وكيفية تنفيذها وهو امر جوهرى وحساس مما يدل على ان المشاركة والاحتواء الاستراتيجي للآراء الداخلية من مدراء المستويات المتوسطة والدنيا والآراء الخارجية من اصحاب المصالح والمتعاملين مع المنظمة يهدف الى تعزيز الاستراتيجية وضمان الدعم الداخلي والخارجي لها وبهذا تضمن الادارة العليا تفوقها على المنافسين وان تكون سباقه من حيث تكامل الآراء والافكار الاستراتيجية وبما يضمن تحقيق الأداء العالي والذي يعد من المفاهيم الفكرية المعاصرة التي ظهرت في أواخر القرن الماضي وبدايات القرن الجديد وقد اخذت المنظمات المختلفة مهما كان حجمها ونوعية ملكيتها بتطبيقه بغية تحسين عملياتها الداخلية فضلا عن استقطابه لاهتمام الباحثين كحقل علمي مازال في مراحل المبكرة .

ويمكن لمنظماتنا العامة من تحسين ادائها من خلال توظيفها لهذا المفهوم الاحتواء الاستراتيجي المعاصر ولذلك يهتم البحث بدراسة هذا المفهوم وامكانيات تطبيقه في منظماتنا الصناعية والتي تعد ذات تماس مباشر مع حاجات المجتمع .ومن هنا يمكن تقسيم البحث الحالي الى اربعة مباحث ممثلة كالآتي :-

المبحث الاول: منهجية البحث

المبحث الثاني: الخلفية النظرية للبحث

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول /منهجية البحث**أولاً : تساؤلات البحث:**

- يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:-
- ما مستوى الاهتمام بمفهوم الاحتواء الاستراتيجي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة؟
- ما درجة توافر المتطلبات الضرورية لتحقيق الاحتواء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟
- هل هناك وعي كافي بأهمية تحقيق مستويات اداء عالية في المنظمة المبحوثة؟
- هل يوجد ترابط بين تحقيق الاحتواء الاستراتيجي والاداء العالي في المنظمة المبحوثة؟
- ما درجة تأثير الاحتواء الاستراتيجي في تحقيق مستويات اداء عالية في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً : أهمية البحث

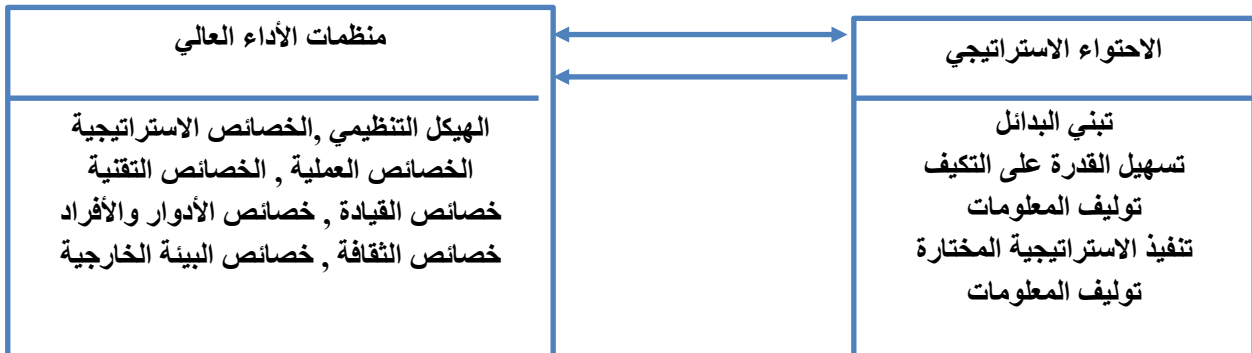
تتعلق أهمية البحث من كونه يلقي الضوء على احد المفاهيم الاساسية لعمل المنظمة الا وهو الاحتواء الاستراتيجي والذي يهدف الى اشراك اصحاب المصلحة الخارجيين في عملية صنع القرار والذي من شأنه ان يسهم في مد المنظمة بأراء خارجية وداخلية تساعد على تنوع القرارات المتخذة, وايضا فان المشاركة في صنع القرارات يمكن ان تؤدي الى زيادة الرضا لدى العاملين من خلال الشعور بأهمية الآراء التي يطرحوها وهذا ينعكس على فهمهم للاستراتيجيات التي ستصدر عن الادارة العليا وبالتالي يمكن ان يقود الى تحقيق مستويات اداء عالية ومتميزة, ومن هنا جاءت أهمية بحثنا من اجل الوقوف على دور الاحتواء الاستراتيجي على تعزيز الاداء المنظمي في احدى المنظمات الصناعية العراقية, فضلا عن ذلك يمكن ان تسهم هذه الدراسة في اثار الباحثين لاجراء دراسات مستقبلية معززة لهذا الاتجاه.

ثالثاً : اهداف البحث

- استناداً الى مشكلة البحث وأهميته يمكن الوقوف على اهداف البحث من خلال النقاط الآتية:-
- 1- التعرف على مستويات الاهتمام بمفهوم الاحتواء الاستراتيجي لدى المنظمة المبحوثة.
 - 2- الوقوف على درجة توافر المتطلبات الضرورية لتحقيق الاحتواء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
 - 3- ابراز أهمية تحقيق مستويات اداء عالية في المنظمة المبحوثة.
 - 4- قياس علاقة الارتباط بين الاحتواء الاستراتيجي والاداء العالي في المنظمة المبحوثة.
 - 5- قياس علاقة الاثر بين الاحتواء الاستراتيجي والاداء العالي في المنظمة المبحوثة.

رابعاً : مخطط البحث الفرضي

يفسر مخطط البحث الموضح في الشكل (1) العلاقة والاثربين متغيري البحث الرئيسيين ومتغيراتها الفرعية وكلاتي :



الشكل (1) مخطط البحث

خامسا : فرضيات البحث :**يحاول البحث اثبات صحة الفرضيات الآتية:-**

الفرضية الرئيسية الاولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الاحتواء الاستراتيجي وابعاد الاداء العالي في المنظمة المبحوثة.

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية الى الفرضيات الفرعية الآتية:-

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تبني البدائل وابعاد الاداء العالي .
 - 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تسهيل القدرة على التكيف وابعاد الاداء العالي.
 - 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة وابعاد الاداء العالي.
 - 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد توليف المعلومات وابعاد الاداء العالي.
- الفرضية الرئيسية الثانية:-** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الاحتواء الاستراتيجي في الاداء العالي في المنظمة المبحوثة.

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية الى الفرضيات الفرعية التالية:-

- 1-توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده تبني البدائل في ابعاد الاداء العالي.
- 2-توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده تسهيل القدرة على التكيف في ابعاد الاداء العالي.
- 3-توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده تنفيذ الاستراتيجية المختارة في ابعاد الاداء العالي.
- 4-توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده توليف المعلومات في ابعاد الاداء العالي.

سادسا:- منهج واسلوب البحث

1-منهج البحث من اجل تحقيق اهداف البحث والوقوف على صحة فرضياته فقد استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي والذي شمل الاسلوب الميداني حيث اذ استمارة الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها والمتضمن (56) فقرة وكما موضحة في الملحق(1).

2-مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بمصنع نسيج الديوانية، الذي تأسس في اوائل السبعينات وتمت المباشرة بانتاج القطن في 1/5/1979 وبطاقة تبلغ 85049 طن للمنتجات النسيجية بكلفة انشاء 240129058 فقط دينار عراقي حسب ما صدر في تقرير ديوان الرقابة المالية لسنة 1983 اذ اشترك في تاسيسه مجموعة من الشركات الاسبانية والالمانية، وقد تم اختيار عينة مكونة من مجموعة من المديرين تضمنت (35) مديراً وبمستويات ادارية مختلفة، وبعد ان تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم واسترجاعها تبين ان هناك استمارة واحدة غير صالحة للتحليل الاحصائي وعليه تكون نسبة الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي هي (98 %).

3- اداة ومقياس البحث

أ- الاحتواء الاستراتيجي: تم الاعتماد في قياس متغير الاحتواء الاستراتيجي على وفق مقياس (Arney,2006) أذ تم تقسيم ابعاد الاحتواء الاستراتيجي الاربعة ابعاد هي (تبني البدائل, تسهيل القدرة على التكيف, تنفيذ الاستراتيجية المختارة, توليف المعلومات) وتضمن هذه الابعاد (16) فقرة.

ب-الاداء العالي: اعتمد الباحثون على مقياس (Morton,2003) في قياس متغير الاداء العالي, حيث قسم هذا المتغير الى ثمانية ابعاد (الهيكل التنظيمي, الخصائص الاستراتيجية, الخصائص العملية, الخصائص التقنية, خصائص القيادة, خصائص الادوار والافراد, خصائص الثقافة, خصائص البيئة الخارجية) وتضمنت هذه الابعاد (40) فقرة, وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس الوزن النسبي لإجابات المبحوثين .

4-الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث

اعتمد الباحثون في تحليل البيانات على مجموعة من الاساليب الاحصائية وفق البرنامج الاحصائي (SPSS Ver 23) وتمثلت هذه الاساليب بالآتي :-

- أ- الاساليب الاحصائية الوصفية متمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للوقوف على الخصائص الوصفية لإجابات المبحوثين .
- ب-الاساليب الاحصائية الاستدلالية للتحقق من فرضيات البحث وشملت :-
- معامل ارتباط بيرسون للوقوف على علاقات الارتباط بين متغيرات البحث.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيان اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

المبحث الثاني /الاطار النظري للبحث

المحور الاول : مفهوم الاحتواء الاستراتيجي

يتعلق الاحتواء الاستراتيجي "بمشاركة المسؤولين في صياغة رسالة المنظمة ومساهمتها في تطوير استراتيجية الشركة ووضع إرشادات للتنفيذ والتحكم الفعال في الاستراتيجية المختارة" . أن المديرين هم خبراء يستخدمون الخبرة الاستراتيجية لحل المشاكل التي طوروها في مهنتهم الأساسية ويقدمون مدخلات معرفية في التحليل المعرفي والمعلوماتي والتفسير والاختيار ، والمهام المعرفية التي يتم من خلالها صنع القرار الاستراتيجي. ومن ثم ، يحتاج أعضاء مجلس الإدارة إلى امتلاك وتطبيق معارفهم وخبراتهم القيمة من أجل تنفيذ مهامهم الاستراتيجية (Nielsen & Huse,2010:19). فبحسب (Marler& Parry,2016:2238) ان الاولوية الاستراتيجية هي دائما تحقيق اقصى العوائد وهذا يتطلب مشاركة واسعة وتبادل افكار وخبرات من اجل صياغة استراتيجية تتماشى مع واقع المنافسة القائم في الاسواق وذلك لن يتحقق دون الاخذ بنظر الاعتبار الاحتواء الاستراتيجي للأفراد والمدراء في مختلف المستويات الادارية الذين يمدون الادارة العليا للمنظمة بمجموعة متنوعة من الرؤى ووجهات النظر التي ستثري استراتيجية المنظمة والقرارات الاستراتيجية المتخذة وتجعلها قابلة للتنفيذ وقريبة من الواقع كما ستعطي صفة الشمولية للقرارات المتخذة كما ان الاحتواء الاستراتيجي توفر مزيدا من الثقة بالعاملين وتؤدي الى استغراقهم في العمل وتزيد من مستوى الرضا الوظيفي .

يوصف الاحتواء الاستراتيجي ، وهو مفهوم رئيس في الادب الاستراتيجي ، بأنه المشاركة من قبل الافراد والمدراء في جميع المسائل الاستراتيجية المتعلقة بإدارة المنظمة ، بما في ذلك التخطيط والموارد المالية والموارد البشرية والتكنولوجية والتنفيذية والمبادرات الجديدة (Carney,2006:23) وازداد (Sheehan & Cooper,2011:745) ان اطلاق صفة الاستراتيجي على الموارد البشرية SHR انما جاء ليلبي متطلبات التوجهات الاستراتيجية للمنظمات والتي من اهمها المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية والصياغة والخيار الاستراتيجي لما للموارد البشرية الاستراتيجية من خبرة ومهارة ومعارف متنوعة ستضيف قيمة للاستراتيجية وتعزز من توجهها كما ستضيف قيمة لتماسك المنظمة وتكاتف الكادر المكون لها ، وفي هذا الاطار عزز (Kim et al,2017:47) باشارك ادارة الموارد البشرية بشكل خاص في عمليات الصياغة الاستراتيجية وتحديد التوجه المستقبلي عن طريق عمل إطارا تنظيميا يحدد الأدوار المتنوعة لإدارة الموارد البشرية ، بما في ذلك كشريك استراتيجي ، وكيل التغيير ، والخبير الإداري ، الموظف البطل ، والمبتكر / المكمل في مجال الموارد البشرية ، ومقدمي التكنولوجيا. ومن بين هذه الأدوار ، فإن الأدوار الاستراتيجية والتوجيهية هي الأكثر تأثراً بالاحتواء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، إن الاحتواء الاستراتيجي لقسم الموارد البشرية يمكن أن تجعل الاستراتيجية أكثر جدوى وأن يكون تنفيذها أكثر فاعلية ، لأنه يزيد من المواءمة بين الاستراتيجية وممارسات الموارد البشرية ، وهو أمر حاسم لاستخدام الموظفين وفقا لأهداف الشركة الاستراتيجية.

فيما عبر (Jackson,2001:136) و (Spence et al,2008:52) عن توجه آخر للاحتواء الاستراتيجي تتمثل في اشراك اصحاب المصلحة الخارجيين من المساهمين في المنظمة في عمليات الصياغة واتخاذ القرارات الاستراتيجية لان ذلك سيكون حسب نظرية العدالة التنظيمية اذ سوف يمارس الجميع حقوقه وسنكون مواقفهم ايجابية عند اشراكهم في عمليات التخطيط

الاستراتيجي لأنهم يبحثون عن فائدتهم بالتأكيد ، فضلا عن أنهم يسعون لإثبات انفسهم وتقوية دورهم من الناحية الاستراتيجية ولهذا سيكونون حريصين على تقديم مقترحات بديلة اكثر حرفية وقابلة للتطبيق تسهم في ايجاد حلول جذرية للمشاكل التنظيمية المتنوعة كما وتسهم ايضا في تحقيق الاهداف المتفق عليها.

كما اضاف (Jackson,2001:137) ان اشراك اصحاب المصلحة الخارجيين وشمولهم او تضمينهم في عمليات صنع القرار والصياغة الاستراتيجية من شأنه ان يسهم في مد المنظمة بوجهات وآراء خارجية تساعد على تنوع القرارات المتخذة وايضا تزيد من الشفافية الاستراتيجية للمنظمة وادارتها العليا ، وكذلك تقلل الخداع والغش الذي يمكن ان يمارسه بعض الاطراف في المنظمة لان القرارات الاستراتيجية حينها ستكون علنية وهذا من شأنه ان يسهم في ادامة المنظمة.

مداخل دراسة الاحتواء الاستراتيجي

بحسب الدراسات المتعلقة بالاحتواء الاستراتيجي يمكن تحديد توجهين او مدخلين يمكن من خلالهما تفسير المشاركة او الاحتواء بالمعنى الاستراتيجي ، المدخل الاول هو مدخل الفلسفة الداخلية وذلك بحسب ما اشار كل من (Sheehan & Cooper,2011:745) و (Xiao-Ging et al,2011:461) ان الاحتواء الاستراتيجي يعني اشراك او احتواء الآراء التنظيمية بمجملها ولعل اهمها هي آراء مجلس الادارة ثم المديرين في المستوى الاوسط فالأدنى والمشاركة بهذا المفهوم تشير الى محاولة ادارة المنظمة احتواء كل آراء اصحاب المصلحة الداخليين وذلك بهدف ايصال رسالة للعاملين في المنظمة ان الاستراتيجية تمت او تمت صياغتها بطريقة ديمقراطية وساهم الجميع في اعدادها ولذلك فان مسؤولية تنفيذها تقع على الجميع بدءا من الادارة العليا وباقي اعضاء المنظمة وبهذا ستضمن ادارة المنظمة الدعم من كل الافراد وبكافة المستويات للاستراتيجية وان التنفيذ سيكون ايسر مع مثل هذا التوجه .

اما التوجه او المدخل الثاني فهو ما يمكن ان يسمى المدخل الخارجي اذ يتعلق بمشاركة او احتواء اصحاب المصلحة الخارجيين ممن يتعاملون مع المنظمة مثل اصحاب الاسهم واطباء مجلس الادارة الذين لا يحضرون كثيرا الا ان لهم اصوات مؤثرة في المجلس وايضا الموردون ممن يمكن اشراكهم ولو ضمنا في اعداد الخطط الاستراتيجية لان لهم دورا بارزا اثناء التنفيذ ، وايضا المسوقون او اصحاب منافذ التوزيع ممن تتعامل معهم المنظمة و كل اصحاب المصلحة مع المنظمة ، والمنظمة بهذا التوجه الخارجي تهدف لاحتواء اصحاب لمصالح الخارجيين وضمهم لفريق الادارة حتى تكون الاستراتيجية المنتخبة اكثر قبولا لدى الجميع ويمكن تطبيقها ولا تتوقف على أي من الاسباب او الصعوبات البيئية او التنافسية او غير ذلك من الامور التي من شأنها ان تقف في وجه عمليات التنفيذ الاستراتيجي (Spence et al,2008:52) .

ان الاحتواء الاستراتيجي سواء حسب المدخل الاول او الثاني فان الهدف منه تعزيز الدعم للاستراتيجية المنتخبة وكذلك ضمان نجاحها وعدم استغلال المنافسين لاي خلل يمكن ان تقع فيه الاستراتيجية بمعنى سبق المنافسين بخطوة دائما وهو بالتأكيد ما تسعى اليه المنظمة وادارتها العليا.

الاحتواء الاستراتيجي والتعلق النفسي Strategic Containment and psychological attachment

تتطلب صياغة الاستراتيجية الناجحة والتنفيذ التزام ومشاركة المديرين من جميع المستويات. وبالنظر إلى البيئة التنافسية اليوم ، يبدو أن هذا الارتباط النفسي قد يصبح ذا أهمية متزايدة. أن الالتزام التنظيمي من كبار المدراء التابعين يرتبط بشكل إيجابي بتوافقها مع استراتيجيات المنظمة. هناك اعتراف متزايد بأن الالتزام بالتوجيه الاستراتيجي للمنظمة يتعزز من خلال التعرض لمعلومات استراتيجية وأولويات استراتيجية ورؤية استراتيجية قاهرة وملموسة.

يوحي أنموذج التأثير في المشاركة ، سواء كانت معرفية أو عاطفية في المنظور ، بأن أشكال المشاركة المختلفة في صنع القرار أو أنشطة حل المشكلات يجب أن يكون لها تأثير مفيد في مجموعة من العمليات التنظيمية والمواقف الفردية. على سبيل المثال ، تشير الأبحاث إلى أن التعرض (المشاركة) المباشر للمعلومات الاستراتيجية والأولويات الاستراتيجية يساهم في فهم المشترك

لاستراتيجية الشركة اذ يمكن قياس التعلق النفسي الأوسع للمديرين للمنظمة ووظائفهم من خلال رضاهم الوظيفي ومشاركتهم الوظيفية والالتزام التنظيمي (Oswald et al,1994:478) وكما يأتي.

1- الرضا الوظيفي

يمثل الرضا الوظيفي احد المواضيع السلوكية الهامة التي تم التطرق اليها كثيرا الا انها لا تزال تحظى باهمية بالغة فهو يتعلق بالجوانب النفسية والعاطفية للعاملين ويكون تأثيره مباشرا في الاداء في اغلب الاحيان ولهذا فهو موضوع نقاش مستمر من قبل الباحثين لتحديد العوامل التي من شأنها ان تؤثر في الرضا الوظيفي (Rezvani et al,2016:1114) ، يُنظر عموماً إلى تأثير المشاركة في الرضا الوظيفي كنتيجة للنتائج الجذابة الجوهرية المرتبطة بالمشاركة ، بما في ذلك تعزيز الذات ، ومشاعر السيطرة ، والمسؤولية ، وهوية المهمة ، ومغزى المهام أن الاحتواء الاستراتيجي قد ترتبط أيضاً بالرضا الوظيفي لأنها تتوافق مع الحاجة إلى القوة البارزة في ملامح احتياجات مديري المستويات العليا. وقد يؤدي القليل من المشاركة في صياغة الاستراتيجية إلى الشعور بعدم الرضا عن العمل من خلال إظهار انعدام السلطة ، وإعاقة تطوير السلطة ، وإعاقة قدرة المديرين على استخدام قوتهم. فضلا عن ذلك ، هناك دليل على أن المشاركة تؤثر أيضاً في مواقف العمل ، مثل الرضا الوظيفي ، وذلك جزئياً من خلال توضيح أوجه الغموض في الأدوار والحد من الصراعات الدورية. في سياق الصياغة الاستراتيجية ، أذ تكون الخيارات والإجراءات معقدة بسبب العديد من العوامل المتنوعة ، يمكن للاحتواء الاستراتيجي أن تساعد المشاركين على الأرجح على فهم استراتيجيات الشركات والاستحواد عليها بشكل كامل. وإذا أخذنا معاً البحث في المشاركة ، فيمكن أن تكون الاحتواء الاستراتيجي المتصورة أكثر توافقاً مع زيادة الرضا الوظيفي (Oswald et al,1994:478).

اما (Lu et al,2016:744) فقد اشار ان الاستبعاد الاستراتيجي للمديرين والمستويات الادارية الوسطى من شأنه ان يؤثر سلبا على المعنويات وقوة الادارة وطبيعة السيطرة وذلك سيقود لتقليل الرضا الوظيفي وينعكس على الاداء وفهم وتطبيق الاستراتيجيات التي ستصدر عن الادارة العليا.

2- مشاركة العمل

تشير المشاركة في الوظيفة إلى مدى شعور الأفراد بأنهم مستمرين شخصياً في وظائفهم ويتم تعريفهم او تشخيصهم في وظائفهم ، المشاركة في الوظائف تؤثر بشكل كبير في تقاسم المعرفة ، تحتاج المنظمات الفعالة إلى موظفين لا يقومون فقط بالعمل المكلف ، بل يجب أن يتصرفوا خارج التزاماتهم الرسمية. علاوة على ذلك ، فإن الموظفين الذين لديهم مشاركة عالية سينخرطون في سلوكيات تؤدي إلى زيادة في الأداء. هذا يعني أن المشاركة في الوظيفة تؤثر بشكل مباشر في الأداء (Giri et al,2016:24) تعتمد المنظمات الناجحة على العمال المعنيين والراضين والملتزمين. وقد ثبت أن مفاهيم المشاركة في العمل (أي التواصل مع الوظيفة) ، والرضا الوظيفي (بمعنى الشعور العاطفي تجاه الوظيفة) ، والالتزام التنظيمي (أي السندات مع المنظمة الموظفة) تؤثر بشكل كبير على نوايا وسلوكيات الموظفين (Welbourne& Sariol,2017:194).

أن صياغة الاستراتيجية جزء متوقع من دور مديري المستوى الأعلى. وبالتالي ، يمكن وصف الاحتواء الاستراتيجي أنه شكلاً محدداً من أشكال المشاركة يحقق الأفراد من خلالها توقعات الدور. ولذلك ، تمشيا مع الحجة العامة المقدمة للرضا الوظيفي ، يمكن أن تتوافق المشاركة في الوظيفة مع مشاعر الأفراد الإجمالية للمشاركة في العمل (Oswald et al,1994:478) .

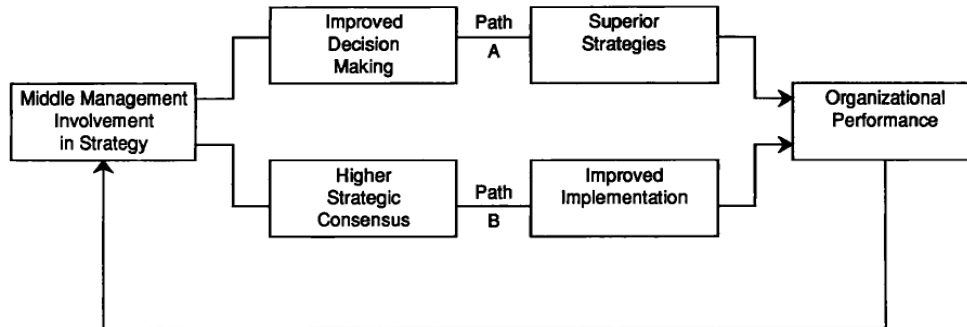
3- الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي هو التزام الشخص بالمنظمة التي يعمل بها. التزام المرء تجاه المنظمة هو أحد الضمانات للحفاظ على استمرارية المنظمة حيث أن الشخص الذي لديه مستوى عالٍ من الالتزام تجاه المنظمة يظل عضواً لوقت طويل نسبياً. يمكن فهم الالتزام التنظيمي على أنه حالة يقوم فيها الموظف بتفضيل منظمة معينة ويكون قادراً على تحديد الغرض والرغبة في الحفاظ على العضوية في المنظمة (Giri et al,2016:22). كما اضاف (Peng et al,2016:52) ان الالتزام التنظيمي بناء نفسي يمثل

سمة العلاقة بين أعضاء المنظمة مع المنظمة وله عواقب على قرار الفرد بمواصلة عضويته في المنظمة وهو القوة النسبية لتحديد الهوية مع منظمة معينة والمشاركة فيها. من تعريف الالتزام التنظيمي ، يمكننا أن نخلص إلى أن الالتزام التنظيمي يوضح إلى أي مدى يحدد الشخص نفسه مع منظمته واستعداده للبقاء في المنظمة، لا يمكن فصل الالتزام العالي للموظفين عن اعتقادهم بأن العلاج من جانب إدارتهم جيد أم لا ، يجب معاملة الموظفين كأصول قيمة وليس مجرد سلعة يمكن استغلالها من قبل الإدارة. الاحتواء الاستراتيجي ستعزز التزام المديرين التنظيمي. تشير الأدلة إلى أن الأفراد يشعرون بقدر أكبر من الالتزام بالمؤسسات التي تقدر إسهاماتهم وتسمح لهم بقدر من المدخلات في اتخاذ القرارات المهمة. بوضوح، تعد القرارات الاستراتيجية ذات أهمية خاصة بالنسبة للمنظمة ، ولذلك نتوقع أن يؤدي مشاركتها فيها إلى زيادة الشعور بالالتزام تجاه المنظمة (Oswald et al,1994:479).

اثر الاحتواء الاستراتيجي في الاداء

رغم ان الاشارات إلى المشاركة الأوسع في العملية الاستراتيجية وان الاحتواء الاستراتيجي يعزز الاجماع والتواصل التنظيمي ، إلا أن هناك القليل من الأدلة التجريبية فيما يتعلق بتأثير المشاركة الأوسع على الأداء التنظيمي. هل يؤدي تزايد المشاركة في الاستراتيجية إلى تشكيل استراتيجية أفضل؟ هل تساهم المشاركة في تحسين تنفيذ الاستراتيجية؟ ناقش العديد من المؤلفين دور المدراء ضمن المستوى المتوسط في السلم الهرمي للإدارة في الاستراتيجية. ففي الشركات الكبيرة المتنوعة ، انتشر التخطيط على مستوى الشركات والأعمال والمستويات الإدارية. وخلص إلى أن المديرين المتوسطين هم الرجال الوحيدون في المنظمة القادرين على الحكم فيما إذا كانت القضايا [الاستراتيجية] يجري النظر فيها في السياق المناسب إلى الدور "الحاسم" للمديرين من المستوى المتوسط في دعم المبادرات من مستويات التشغيل ، (Floyd & Wooldridge,1990:231)، الا ان (Heizig & Jimmieson,2006:631) اشار الى انخفاض في "الوعي" الاستراتيجي عند مستويات تنازلية من التسلسل الهرمي الإداري. وهذا يعني أن المديرين المتوسطين كانوا أقل وعياً باستراتيجية شركاتهم أكثر من المدراء الكبار، ولكن دور المستويات الاخرى غير الادارة العليا في خلق استراتيجية متوازنة يمثل دورا محوريا للمنظمة فلا يقتصر الخبرة الاستراتيجية فقط على الادارة العليا بل يمكن ان يساهم في توازن الاستراتيجية وتوجهها للمدراء والفنيين المختلفين في مستويات ادارية اقل ، ويمكن ان يساهموا في عدة نواحي لتدعيم الاستراتيجية (Yang et al,2013:51) وكما موضح بالشكل (1)



Source: Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic management journal*, 11(3), 231-241.

1- يمكن ان يساهم الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرار الاستراتيجي عبر ادخال رؤى جديدة ومتنوعة على القرارات والتوجهات الاستراتيجية التي من شأنها ان تجعل من القرارات اكثر قابلية على التنفيذ واكثر قربا من الواقع الحال للمنظمة ومن امكاناتها لان الادارات المتوسطة والدنيا للمنظمة هي الأدرى بما تمتلك المنظمة من امكانات وقابليات وموارد يمكن ان تتحول الى ميزة استراتيجية للمنظمة ، وايضا فان ذلك سيعزز من تفوق الاستراتيجية ويجعلها اقرب الى العاملين ويلهمهم للتنفيذ وتخطي العقبات المتنوعة التي ستظهر لاحقا.

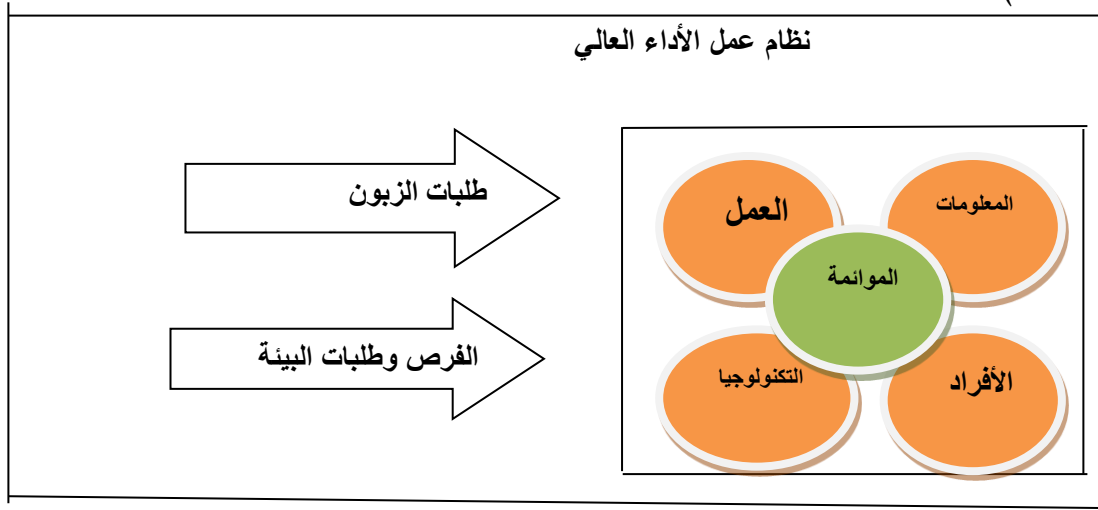
2- يقود الاحتواء الاستراتيجي الى تعزيز الاجماع الاستراتيجي على الاستراتيجية المختارة وايضا تكاتف المستويات الادارية من اجل التنفيذ وظهور قناعة وثقافة استراتيجية بان التنفيذ الناجح هو مسؤولية الجميع ، كما ان مشاركة المستويات الادارية

المختلفة في صياغة الاستراتيجية سيقود المدراء في تلك المستويات لدعم الاستراتيجية وايصال هذا الدعم الى جميع العاملين وهو ما يعني الاجماع والتوافق الاستراتيجي والذي سيصب في دعم الاداء المنظمي وتعزيزه عبر نشر وعي العمل ليس فقط ضمن الادوار المحددة بل العمل ضمن ثقافة الدور المضاف للعاملين (Extra Role) والذي يمثل حالة خاصة في المنظمات المتماسكة ثقافيا واستراتيجيا (Bragaw& Misangyi,2017:256) .

المحور الثاني : منظمات الأداء العالي

أولاً: تعريف منظمات الأداء العالي :

عرفت منظمات الأداء العالي تعريفات كثيرة منها : هي تلك المنظمات المملوكة توجهها بعيد الأمد لتحقيق التكامل بين عملياتها التنظيمية المختلفة سيما استراتيجيتها وهيكلها وافرادها ضمن اطار المنظمة (Hodgetts,98:324) وعرفه بأنها المنظمات التي تصرف الكثير من جهودها لتحسن ظروف العمل وتطوير قدرات العاملين (Lwoer,1998:413) وعرفت بانها تلك المنظمات التي تجيد التغيير كماونوعا وتوقيتا. (Carrati,2000:99) اما (Evans&Davis,2005) فقد اشار بأن (HPO) تمثل نظام متكامل من ممارسات الموارد البشرية المتوافقة داخليا وملائمة خارجيا ويقصد بهما (الاصطفاف مع ممارسات الموارد البشرية والاصطفاف مع استيرتاجية المنظمة الكلية) ونقلا عن (العنزي والعبادي,2009) فيقولون بأنه هندسة معمارية تنظيمية تجعل العمل والافراد والتكنولوجيا والمعلومات في اسلوب يحسن التوافق بينها لكي تنتج اداء عالي متطور من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون ومتطلبات وفرص البيئة الاخرى مؤيدين (Nadler ,et al), والشكل (2) يوضح هذا التعريف (العنزي واخرون ,2011:94).



الشكل (2) التمثيل التخطيطي لنظام عمل الأداء العالي

العنزي سعد علي , العطوي , عامر علي , العبادي علي رزاق , انظمة عمل الاداء العاليكمنهج لتعزيز استراتيجية ادارة الموهبة في المنظمات ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 89 ، 2011 : 94)
واخيرا انها تلك المنظمات التي تمتلك الخصائص التنظيمية الفعالة ا و ان هذه الخصائص متكاملة بحيث تقوي كل منها الأخر (Rogers&Blenko,2006:133)

ثانياً: خصائص منظمات الأداء العالي :

تتمتع منظمات الأداء العالي بمجموعة من الخصائص الأتية :

- أ-الأغراض واضحة والأهداف متفقة وان العاملين يعرفون ماذا يعملون و الولاء لتلك الأهداف مع درجة عالية من الواقعية .
- ب-القيادة موجهة نحو الإبداع والتميز اذ يوجد احساس لدى فريق العمل بأنهم متميزون عن الاخرين .
- ج-توفر القدرة على ايجاد اساليب جديدة في العمل .

د-توزيع واسع ومناسب للسلطات بين فرق العمل مع تجنب سيطرة احداها على الاخرى (Vaill,1992:25)

ويرى (kdemir,2010:156) ان منظمات الأداء العالي تتميز بالخصائص التالية :

- 1- الرؤية والرسائل الواضحة: تمتلك منظمات الاداء العالي مستوى من الوضوح لاستراتيجياتها واهدافها.
- 2 - القيادة الديمقراطية : وهي بذلك تستند الى افكار الافراد في تحقيق مستويات عالية من الانتاجية والقيادة تشير الى قوة التأثير في مجموعة من الافراد لتحقيق هدف مشترك .
- 3-انتشار المهوبة: تتصف منظمات الاداء العالي بقدرتها على نشر وجذب الافراد الموهوبين لشغل الوظائف التنظيمية لديها وهي بذلك تركز على جذب الافراد من المصادر الخارجية والداخلية.
- 4-اتخاذ القرارات الاخلاقية: تتكون القوة العاملة في الوقت الحاضر من افراد مختلف الشخصيات والصفات (الدين,العمر,التعليم,المنزلة الاجتماعية والاقتصادية) وتتداخل الافراد في خلفيات مختلفة من القيم والاهداف لذلك وتصورات السلوك المقبولة , لذلك فأن منظمات الاداء العالي تسعى للتغلب على المعضلات الاخلاقية من خلال شخصية منظمة الاداء العالي .
- 5-التصميم التنظيمي : حيث اضافة (waal) ان التصميم التنظيمي لمنظمات الاداء العالي (HPO) يحث على التعامل التنظيمي بين الوظائف ويجعل قمة اولويات الادارة هي التعاون بين فرق العمل (4:2007, waal) مشيرا الى ضرورة تحفيز التعاون الوظيفي والتنظيمي , والحد من حجز الوحدات التنظيمية, وتقاسم المعلومات والمعارف في كافة ارجاء المنظمة . ويرى (Lumijarvi&Ursin,2010:13) ان من اهم خصائص منظمات الاداء العالي هي منظمات تمتلك (فرق عمل مستقلة ذاتيا , نظام تدريبي شامل , نظام معلومات منفتح)

ثالثا : مؤشرات الأداء العالي في المنظمات :

- يمكن بيان مدى وجود الاداء العالي في المنظمات من خلال المؤشرات الآتية : (Rogers&Blenko,2006:111) :-
- 1-وجود وضوح تام بأسبقيات العمل في المنظمة خصوصا الفقرات الثلاثة الآتية كذلك فهي تمثل اضافة قيمة للمنظمة .
 - 2-وجود فريق قيادي متماسك ومنسجم مع بعضه في الرؤية والمنهج والأسلوب والنمط القيادي وفي تحديد الأهداف .
 - 3-وضوح تام في ادوار العاملين والسلطات المنوطة بهم وتوافر القابليات لديهم لتنفيذ هذه الأدوار مع وجود عدد كافي من العاملين الذين يتميزون بالأداء العالي مع بعضهم في الأماكن الأكثر تأثيرا .
 - 4-هيكل المنظمة متماسك ويعكس قيم الأعمال في الأسواق .
 - 5-قدرة المنظمة على قياس مختلف العوامل الموجودة فيها والربط الفعال بين هذه المقاييس والحوافز .
 - 6-وجود مكتب داعم لنشاطات الأداء العالي ويحدد بالضبط مقدار التحسين للقيمة المضافة في كل اداء متطور وثقافة داعمة للنشاط المبدع والأداء العالي ويتعامل ايجابيا مع التغيير في ثقافة اداء عال وثقافة تغييرية .

رابعا: اهمية قياس الاداء العالي :

اشار (Kaplan&Norton, 2005:18) بان المنظمات التي لايمكنها قياس ادائها تكون غير قادرة على ادارة اعمالها واذا مارغبة تلك المنظمات في البقاء والمنافسة في عصر المنافسة الافتراضية (Virtualb Competition) فأن من الضرورات الاستراتيجية قيامها بقياس وادارة نظم الاداء التي يجب ان تستند الى استراتيجياتها وقدراتها ان هذا المنظور يلخص بدقة اهمية قياس الاداء وتقويمها كما اكد (Anon) بقوله "انك لن تستطيع ادارة ما لاتستطيع قياسه "

"cannot Manage what you cannot Measure you"(www.dti.gov.uk)

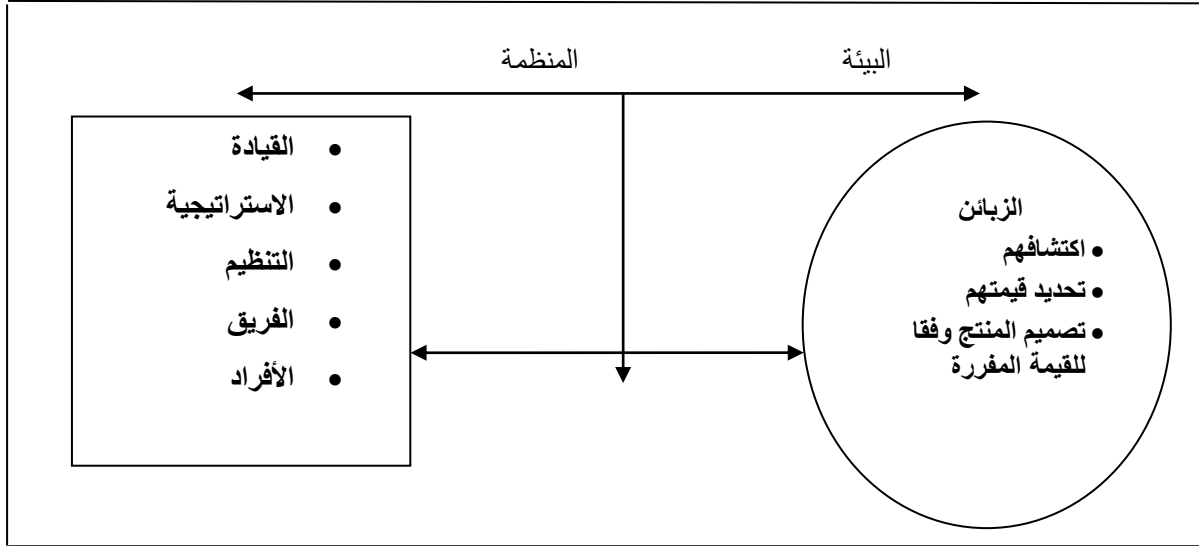
ويعد قياس الاداء منهجا استراتيجيا يهدف الى زيادة كفاءة اداء المنظمات اذ يرى (Coelho,2005:31) ان اهمية قياس الاداء العالي تتمثل في ضمان المطابقة مع الحد الأدنى لمعايير الاداء الحرجة , فحص مدى جودة اداء المنظمة في جوانب الاداء المختلفة, التحقق من مستوى جودة الاهداف الاستراتيجية , تحديد فرص التحسين المستمر , مقارنة الاداء مع المعايير الداخلية والخارجية (الطائي واخرون, 2012: 950)

خامسا: الأنموذج المفاهيمي لمنظمات الأداء العالي :

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

1-أنموذج (Mackinsey & Galbraith) يتكون هذا النموذج من ثلاثة عناصر رئيسة تنقسم بدورها الى عناصر فرعية ويمكن توضيحها بالشكل الآتي :

الشكل (2) الأنموذج المفاهيمي لمنظمات الأداء العالي وفق منظور (Mackinsy & Galbraith)



Source: Morton,C,2003 High Performance (companies management decision, vol: 40:No3,P7

العنصر الأول: المنظمة : ويتكون من :

أ- القيادة :

يتحدد مهام القيادة هنا بربط الرسالة والاتجاه مع الرؤية والقيم والأهداف والقائد الفعال هو الذي يسعى لتطوير القابليات الجماعية لفرق العمل . ويقوم بتمكين افراد المنظمة وتحديد الأدوار بالتعاون معهم مع التركيز على الاعمال المعرفية فضلا عن ان القائد يعمل على تعزيز الروح المعنوية للعاملين ويحفز قواهم الذاتية ويخلق نوع من التحدي في العمل كما يمكن توظيف مفاهيم جديدة بالقيادة مثل القيادة بالتمكين والتي تعني مساعدة الافراد وتزويدهم بالمسؤوليات وسلطات العمل واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم وزيادة معرفة العاملين ويمكن توظيف مفهوم القيادة بالرؤية حيث يقوم العامل بإيجاد وخلق رؤية جديدة وجذابة يمكن الاعتماد عليها ونشرها بين العاملين لزيادة دافعيتهم للعمل (الطائي, 2006:138)

ويعزز هذا المفهوم وجهة نظر (Friedman) الذي يرى ان مايناسب الاداء العالي هو القيادة المعرفية والتي تركز على نشر رؤية التعلم بين العاملين وتصميم الهيكل بحيث يحدد الاتجاه العام فقط . والقائد هنا يعمل على تحقيق حاجات مرؤوسيه وأهدافهم وبما يتناسب مع رسالة المنظمة وتزويدهم بقدرات المبادرة والطموح والولاء للمنظمة وقيمها والتأهل والاستقلالية والتعاونية. (Friedman,2000:18)

ب- الاستراتيجية :

ينبغي تصميم الاستراتيجيات في المنظمة وفقا للأهتمام بقوى التنافس ، والتركيز على البقاء ، والمساعدة على التغيير . ان المنظمة الناجحة هي التي تطور استراتيجيات تكيفيه وتوازن بين الطلب وتديم العلاقة الايجابية بين المنظمة وزبائنها.

ت-التنظيم :

يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة مستوعبا لتوجهاتها الاستراتيجية وقيمتها وقدراتها الجوهرية ومعززة بثقافة موجهة نحو الابداع كما ان الانظمة التي تعمل بموجبها مرتبطة اساسا بالمخرجات ويتم تحسينها بصورة مستمرة وتنشأ المنظمة ما يسمى بعلاقات الصداقة بينها وبين الهيكل وتتعكس هذه العلاقة الحميمة على العمليات فيها ويتم ذلك من خلال الاتصالات الفاعلة بين الافراد كما تعكس الثقافة نوعية وخصائص العلاقات التنظيمية وطريقة تفاعل تلك العلاقات على الامد البعيد (Fried man, 2002, p19)

د الافراد :

وهم الحلقة الالههم وهم يتطورون مع تطور المنظمة وقد بدأت المنظمات تركز على مجموعة محددة من الافراد يمتلكون المهارات المتكاملة وتسعى للحفاظ عليهم ويدعى هؤلاء بالمقدرات الجوهرية حيث ان هؤلاء يقودون العملية الانتاجية ويساهمون في الوصول الى معدلات اداء عالية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مقارنة بالمنافسين (الطائي, 2001: 4) وتساهم هذه المقدرات في رفع معدلات الاداء في زيادة عوامل النجاح الحرجة (Daivid& Montgomry.95:103) ومن المهم للمنظمة ولضمان ادامة اداءها العالي ان تضع هؤلاء في الاماكن المناسبة وتكون اسهاماتهم تمثل اضافة قيمة حقيقية للمنظمة .

ه-الفريق :

تعتمد منظمات الاداء العالي على العمل الفرقي وتعزيز روح الجماعية ويتم قياس اداء الفريق من خلال ما يضيفه او يحققه من مخرجات وقد اثبتت الدراسات ان 80 % من الشركات الامريكية تعتمد في عملها على عمل الفرق (Pawell,1991:182) وبالرغم من هذه الإيجابية الا انه هناك مجموعة مشاكل تواجه العمل الفرقي مثل كيفية بناء الفريق ودرجة الانسجام والتفاعل بين الاعضاء , وتداخل الاهداف , ودرجة الاعتماد المتبادل والفرق الفردية بينهم . (Thomas.and et,al,1996:318)

العنصر الثاني : الزبون :

ترتكز المنظمات ذات الاداء العالي على الزبون بوصفه المستفيد الوحيد من نشاطاتها وعليها هنا ان تكتشف قيمة زبائنها وتعمل على زيادتها وتنوعها ثم تحول تلك المفاهيم الى نشاطات تساهم في اعادة تصميم المنتج او الخدمة التي تقدمها في ضوء تلك القيم (الطائي, 2005: 15) ثم تطورة الدراسات الخاصة بالزبون وظهر مفهوم ادارة ومعرفة الزبون وتعني ماتقوم به المنظمة لمتابعة موقف زبائنها من استلام طلباتهم ولحين تمكينهم كمشاركين في المعرفة الموجودة في المنظمة (الطائي, 2005: 13)

العنصر الثالث : البيئة

بما ان البيئة هي المحيط الذي توجد فيه المنظمة يفترض التعامل معها يكون ديناميكيا تأثرا وتأثيرا فليس هناك نموذج معين لتعامل مع البيئة وقد يتم اللجوء الى اكثر من اسلوب للتعامل البيئي ومنها الخيارات الاتية :-

- 1-التعديل المستمر لاستراتيجيات بما يتلاءم مع الموقف .
- 2-تبني استراتيجيات قصيرة الامد والبحث عن الفرص .
- 3-السعي الى توظيف نقاط القوة وتغطية نقاط الضعف والاستثمار السريع لنقاط الضعف لدى المنظمات الاخرى .

المبحث الثالث:- الجانب التطبيقي للبحث

اولا:- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يتضمن هذا القسم بيان اجابة افراد عينة البحث وفقا للآتي:-

- عمل جداول تكرارية لبيانات الاستبانة.
- تقريغ الاجابات ومعالجتها بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومن ثم ترتيب الفقرات بحسب معامل الاختلاف.

أ- وصف الاجابات على ابعاد (الاحتواء الاستراتيجي)

نتائج اجابات افراد العينة على فقرات بعد تبني البدائل

الجدول (1) يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد تبني البدائل (ن = 34)

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد
				لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
4	23.6	82.6	3.5	0	1	21	6	6	1	تبني البدائل
2	19.7	77.6	3.94	0	0	11	14	9	2	
1	19.3	75.4	3.92	0	0	11	15	8	3	
3	21.2	86.6	4.09	0	0	11	9	14	4	
	10.3	39.9	3.86	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد						

نتائج اجابات افراد العينة على فقرات بعد تسهيل القدرة على التكيف

الجدول (2) يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد تسهيل القدرة على التكيف (ن = 34)

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد
				لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
1	18.06	71.7	3.97	0	0	9	17	8	5	تسهيل القدرة على التكيف
3	23.6	82.6	3.50	0	1	21	6	6	6	
4	26.74	95.2	3.56	0	10	0	19	5	7	
2	23.15	82.4	3.56	0	1	19	8	6	8	
	12.41	45.3	3.65	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد						

نتائج اجابات افراد العينة على فقرات بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة

الجدول (3) يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة (ن = 34)

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد
				لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
4	24.63	86.2	3.50	0	6	7	19	2	9	تنفيذ الاستراتيجية المختارة
3	19.69	77.6	3.94	0	0	11	14	9	10	
2	17.61	69.4	3.94	0	1	6	21	6	11	
1	16.97	68.4	4.03	0	0	7	19	8	12	
	8.68	33.06	3.81	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد						

نتائج اجابات افراد العينة على فقرات بعد توليف البدائل

الجدول (4) يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد توليف المعلومات (ن = 34)

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد
				لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
2	19.39	82.8	4.27	0	0	8	9	17	13	توليف البدائل
4	27.62	97.5	3.53	0	10	1	18	5	14	
1	19.23	75.4	3.92	0	0	11	15	8	15	
3	26.77	92.9	3.47	0	8	4	20	2	16	
	15.28	57.9	3.79	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد						

يتضح للباحثين من خلال الجداول اعلاه التي تبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات متغير الاحتواء الاستراتيجي ما يأتي :-

1- يقيس الجدول (1) بعد تبني البدائل الذي يمثل احد ابعاد الاحتواء الاستراتيجي, اذ يلاحظ اختلاف درجة تواجد هذا البعد في المنظمة المبحوثة, اذ حصلت الفقرات (2,3) على درجة اعلى من المتوسط في حين حصلت الفقرة (1) على الترتيب الاخير من بين فقرات تبني البدائل مما يدل على حاجة الادارات بان تقوم بتعريف برامج جديدة يمكن للأخريين اتباعها لتحسين ادائهم اثناء سير العمل, بشكل عام يظهر ان هناك درجة مستوى الجيد من الاهتمام بعملية تبني البدائل, اذ حصل بعد تبني البدائل على وسط حسابي عام مقداره (3.86) وانحراف معياري (39.9) ومعامل اختلاف مقداره (10.3) .

2- يقيس الجدول (2) بعد تسهيل القدرة على التكيف الذي يمثل احد ابعاد الاحتواء الاستراتيجي, اذ يتضح ان هنالك اختلاف في درجة التزام الادارات في المنظمة المبحوثة ببعده تسهيل القدرة على التكيف, اذ حصلت الفقرة (5) على الترتيب الاول مما يعني توفر هذه الفقرة بدرجة اعلى من الفقرات الاخرى وهذا يشير الى توجه العاملين في المنظمة المبحوثة الى احترام اللوائح لبدأ المشاريع الجديدة كما حصلت الفقرة (7) على الترتيب الاخير من بين فقرات تسهيل القدرة على التكيف وهذا يدل على ضرورة ان تدرك الادارة العليا بشكل اكبر لأهمية توفير الوقت الكافي للبرامج التجريبية من اجل انجاح عملية تطبيقها, بشكل عام يظهر ان هناك درجة اعلى من المتوسط ببعده تسهيل القدرة على التكيف, الا انها دون درجة الجيد اذ حصل بعد تسهيل القدرة على التكيف على وسط حسابي عام مقداره (3.65) وانحراف معياري (45.3) ومعامل اختلاف مقداره (12.41) .

3- يقيس الجدول (3) بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة الذي يمثل احد ابعاد الاحتواء الاستراتيجي, اذ يتضح ان هنالك اختلاف في درجة تنفيذ الاستراتيجية المختارة في المنظمة المبحوثة, اذ حصلت الفقرتين (11,12) على الترتيب الاول والثاني في حين حصلت الفقرتين (9,10) على الترتيب الثالث والرابع مما يدل على ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بجمع المعلومات الضرورية حول جدوى البرامج الجديدة المقرر تنفيذها, وكذلك حاجة المنظمة المبحوثة بتقييم التغيرات في البيئة الخارجية قبل الشروع بعمليات التنفيذ للبرامج , بشكل عام يظهر ان هناك درجة اعلى من المتوسط ببعده تنفيذ الاستراتيجية المختارة اذ حصل على وسط حسابي عام مقداره (3.81) وانحراف معياري (33.06) ومعامل اختلاف مقداره (8.68) .

4- يقيس الجدول (4) بعد توليف المعلومات الذي يمثل احد ابعاد الاحتواء الاستراتيجي, اذ يتضح ان هنالك اختلاف في درجة توافر بعد توليف المعلومات في المنظمة المبحوثة, اذ حصلت الفقرتين (13,15) على الترتيب الاول والثاني في حين حصلت الفقرتين (16,14) على الترتيبين الثالث والرابع من بين فقرات بعد توليف المعلومات مما يدل على ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بمراقبة مختلف الأنشطة لدعم اهداف الادارة العليا وكذلك ضرورة قيام المنظمة بالتركيز على ترجمة الاهداف الى اهداف فردية يمكن ان تسهل على الافراد تحقيقها, بشكل عام يظهر ان هناك درجة ادنى من الجيد ببعده توليف المعلومات اذ حصل هذا البعد على وسط حسابي عام مقداره (3.79) وانحراف معياري (57.9) ومعامل اختلاف مقداره (15.28) .

ب- وصف الاجابات على ابعاد (الاداء العالي)
نتائج اجابات افراد العينة على فقرات بعد الهيكل التنظيمي

الجدول (5) يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد الهيكل التنظيمي (ن = 34)

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد
				لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
5	21.25	86.9	4.09	0	0	11	9	14	1	الهيكل التنظيمي
4	20.16	73.4	3.64	0	1	14	15	4	2	
3	17.5	67.9	3.88	0	1	9	17	7	3	
1	13.07	55.4	4.24	0	0	2	22	10	4	
2	15.56	62.7	4.03	0	0	6	21	7	5	
	9.64	38.4	3.98	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد						

نتائج اجابات افراد العينة على فقرات بعد الخصائص الاستراتيجية

الجدول (6) يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد الخصائص الاستراتيجية (ن = 34)

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد
				لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
2	15.19	62.12	4.09	0	0	5	21	8	6	الخصائص الاستراتيجية
4	18.06	71.71	3.97	0	0	9	17	8	7	
1	13.06	55.37	4.24			2	22	10	8	
3	15.56	62.69	4.03	0	0	6	21	7	9	
5	18.48	73.73	3.99	0	1	14	15	4	10	
	7.45	29.74	3.99	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد						

نتائج اجابات افراد العينة على فقرات بعد الخصائص العملية

الجدول (7) يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد الخصائص العملية (ن = 38)

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد
				لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
4	23.87	85.7	3.59	0	1	19	7	7	11	الخصائص العملية
1	17.41	71.2	4.09	0	0	7	17	10	12	
2	18.06	71.7	3.97	0	0	9	17	8	13	
5	26.13	89.9	3.44	0	10	2	19	3	14	
3	18.59	68.4	3.68	0	0	15	15	4	15	
	9.09	34.1	3.75	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد						

نتائج اجابات افراد العينة على فقرات بعد الخصائص التقنية

الجدول (8) يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد الخصائص التقنية (ن = 38)

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد
				لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
5	23.95	82.4	3.44	0	6	8	19	1	16	الخصائص التقنية
1	17.4	69.6	4.00	0	0	8	18	8	17	
2	18.08	79.0	4.37	0	0	7	11	16	18	
4	22.43	78.5	3.50		10	1	19	4	19	
3	21.17	86.6	4.09	0	0	11	9	14	20	
	9.43	36.4	3.86	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد						

نتائج اجابات افراد العينة على فقرات بعد خصائص القيادة
الجدول (9) يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد خصائص القيادة (ن = 38)

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد
				لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
2	18.59	68.4	3.68	0	0	15	15	4	21	خصائص القيادة
4	23.15	82.4	3.56	0	1	19	8	6	22	
1	16.32	68.7	4.21	0	0	5	17	12	23	
3	22.71	78.8	3.47	0	1	21	7	5	24	
5	26.60	92.3	3.47	0	10	1	20	3	25	
	13.97	51.4	3.68	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد						

نتائج اجابات افراد العينة على فقرات بعد خصائص الادوار والافراد
الجدول (10) يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد خصائص الادوار والافراد (ن = 38)

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد
				لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
5	26.12	86.2	3.30	0	6	7	19	2	26	خصائص الادوار والافراد
3	19.26	75.3	3.91	0	0	11	15	8	27	
2	18.79	72.9	3.88		1	8	19	6	28	
1	15.78	65.0	4.12	0	0	5	20	9	29	
4	23.12	82.3	3.56	0	8	3	19	4	30	
	10.92	41.4	3.79	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد						

نتائج اجابات افراد العينة على فقرات بعد خصائص الثقافة
الجدول (11) يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد خصائص الثقافة (ن = 38)

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد
				لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
2	19.39	82.8	4.27	0	0	8	9	17	31	خصائص الثقافة
5	25.50	88.5	3.47	0	10	2	18	4	32	
1	18.13	73.6	4.06	0	0	8	16	10	33	
4	22.43	90.4	4.03	0	0	13	7	14	34	
3	19.76	72.7	3.68	0	1	13	16	4	35	
	10.05	39.2	3.90	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد						

نتائج اجابات افراد العينة على فقرات بعد خصائص البيئة الخارجية

الجدول (12) يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد خصائص البيئة الخارجية (ن = 38)

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد
				لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
5	19.84	75.8	3.82	0	1	10	17	6	36	خصائص البيئة الخارجية
1	13.07	55.4	4.24	0	0	2	22	10	37	
3	15.99	64.9	4.06	0	0	6	20	8	38	
2	15.18	62.1	4.09	0	0	5	21	8	39	
4	18.06	71.7	3.97	0	0	9	17	8	40	
	9.55	38.6	4.04	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد						

يتبين للباحثين من خلال الجداول المذكورة التي تبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات متغير الاداء العالي ما يلي :-

- 1- يقيس الجدول (5) بعد الهيكل التنظيمي الذي يمثل احد ابعاد الاداء العالي, اذ يتضح ان هنالك اختلاف في مرونة الهيكل التنظيمي في المنظمة المبحوثة, اذ حصلت الفقرتين (5,4) على الترتيب الاول والثاني من بين فقرات الهيكل التنظيمي في حين حصلت الفقرتين (2,1) على الترتيب الرابع والخامس مما يدل على ضرورة قيام المنظمة المبحوثة على ايجاد هيكل تنظيمي يساعد على نشر المعلومات بين مختلف الجهات ولا يضع القيود على الافراد, وكذلك ضرورة قيام المنظمة المبحوثة على المساعدة في اقامة هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة وبالإمكان تغييره بسرعة, بشكل عام يظهر ان هناك درجة متوسطة من بعد الهيكل التنظيمي اذ حصل هذا البعد على وسط حسابي عام مقداره (3.98) وانحراف معياري (38.4) ومعامل اختلاف مقداره (9.64).
- 2- يقيس الجدول (6) بعد الخصائص الاستراتيجية الذي يمثل احد ابعاد الاداء العالي, اذ يلاحظ اختلاف درجة توافر بعد الخصائص الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة, اذ حصلت الفقرتين (6,8) على الترتيب الاول والثاني ووسط حسابي بمستوى جيد في حين حصلت الفقرتين (7,10) على الترتيب الرابع والخامس من بين فقرات الخصائص الاستراتيجية مما يدل على ضرورة ان تقوم إدارة المنظمة المبحوثة على ايجاد موازنه بين الخطط البعيدة الامد وذات الامد القريب, وكذلك على ادارة المنظمة المبحوثة ان تعمل على اشراك جميع العاملين في وضع استراتيجيات متكاملة للمنظمة, وبشكل عام يظهر ان هناك درجة متوسطة من الاهتمام ببعد الخصائص الاستراتيجية, حيث حصل بعد الخصائص الاستراتيجية على وسط حسابي عام مقداره (3.99) وانحراف معياري (29.74) ومعامل اختلاف مقداره (7.45).
- 3- يقيس الجدول (7) بعد الخصائص العملية الذي يمثل احد ابعاد الاداء العالي, اذ يلاحظ اختلاف درجة توافر بعد الخصائص العملية في المنظمة المبحوثة, حيث حصلت الفقرتين (12, 13) على الترتيب الاول والثاني ووسط حسابي بمستوى جيد من المتوسط في حين حصلت الفقرتين (11,14) على الترتيب الرابع والخامس من بين فقرات الخصائص العملية مما يدل على ضرورة ان تقوم إدارة المنظمة المبحوثة بالسعي اعادة دراسة العمليات الانتاجية وتبسيطها بصورة مستمرة للتخلص من كل العمليات غير الضرورية في العمل, وكذلك على المنظمة المبحوثة ان تعمل على تقديم خدمات او منتجات جديدة, وبشكل عام يظهر ان هناك درجة اهتمام من مستوى الجيد ببعد الخصائص العملية, حيث حصل بعد الخصائص العملية على وسط حسابي عام مقداره (3.75) وانحراف معياري (34.1) ومعامل اختلاف مقداره (9.09).
- 4- يقيس الجدول (8) بعد الخصائص التقنية الذي يمثل احد ابعاد الاداء العالي, اذ يلاحظ اختلاف درجة توافر بعد الخصائص التقنية في المنظمة المبحوثة, حيث حصلت الفقرتين (17, 18) على الترتيب الاول والثاني في حين حصلت الفقرتين (19,16) على الترتيب الرابع والخامس من بين فقرات الخصائص التقنية مما يدل على ضرورة ان تقوم إدارة المنظمة المبحوثة الى استخدام أنظمة انتاج مرنة تتمتع بالقدرة على انتاج منتجات متنوعة, وكذلك على ادارة المنظمة المبحوثة ان تعمل على توظيف مستوى تكنولوجيا يواكب التطورات الحديثة اذا ما اردت النجاح في ظل البيئة التقنية المحيطة, وبشكل عام يظهر ان هناك درجة اهتمام بدرجة متوسطة ببعد الخصائص التقنية, حيث حصل بعد الخصائص التقنية على وسط حسابي عام مقداره (3.86) وانحراف معياري (36.4) ومعامل اختلاف مقداره (9.43).
- 5- يقيس الجدول (9) بعد خصائص القيادة الذي يمثل احد ابعاد الاداء العالي, اذ يلاحظ اختلاف درجة توافر بعد خصائص القيادة في المنظمة المبحوثة, حيث حصلت الفقرتين (23, 21) على الترتيب الاول والثاني في حين حصلت الفقرتين (25,22) على الترتيب الرابع والخامس من بين فقرات خصائص القيادة مما يدل على ضرورة ان تكون القيادة الادارية في المنظمة المبحوثة ذات توجهات بعيدة الامد في عملية وضع الخطط, وكذلك على القيادة الادارية في المنظمة المبحوثة ان تعمل على توفير برامج تدريب وتطوير للعاملين وان تعمل على تسهيل العملية, بشكل عام يظهر ان هناك درجة اهتمام

بدرجة متوسطة بعملية خصائص القيادة، حيث حصل بعد خصائص القيادة على وسط حسابي عام مقداره (3.68) وانحراف معياري (51.4) ومعامل اختلاف مقداره (13.97).

6- يقيس الجدول (10) بعد خصائص الادوار والافراد الذي يمثل احد ابعاد الاداء العالي، اذ يلاحظ اختلاف درجة توافر بعد خصائص الادوار والافراد في المنظمة المبحوثة، حيث حصلت الفقرتين (29, 28) على الترتيب الاول والثاني في حين حصلت الفقرتين (30, 26) على الترتيب الرابع والخامس من بين فقرات خصائص الادوار والافراد مما يدل على ضرورة ان تقوم إدارة المنظمة المبحوثة بوضع انظمة للعمل يمكن ان تعزز روح الريادية والابداع لدى الأفراد في المنظمة، وكذلك على ادارة المنظمة المبحوثة ان تستثمر قدراتها بشكل افضل من خلال الاهتمام و الاخذ بأراء الافراد اصحاب المهارات العالية في العمل ، وبشكل عام يظهر ان هناك اهتمام بدرجة المتوسط ببعده خصائص الادوار والافراد، حيث حصل بعد خصائص الادوار والافراد على وسط حسابي عام مقداره (3.79) وانحراف معياري (41.4) ومعامل اختلاف مقداره (10.92).

7- يقيس الجدول (11) بعد خصائص الثقافة الذي يمثل احد ابعاد الاداء العالي، اذ يلاحظ اختلاف درجة توافر بعد خصائص الثقافة في المنظمة المبحوثة، حيث حصلت الفقرتين (33, 31) على الترتيب الاول والثاني في حين حصلت الفقرتين (34, 32) على الترتيب الرابع والخامس من بين فقرات خصائص الثقافة مما يدل على ضرورة ان تقوم المنظمة المبحوثة بإيجاد بيئة مناسبة تدعم و تشجع الافراد العاملين في المنظمة على زيادة الانتاج، وكذلك على ادارة المنظمة المبحوثة ان تهتم بشكل اكبر بتمكين الافراد العاملين وجعلهم يقررون القرارات وينفذونها، بشكل عام يظهر ان هناك درجة اهتمام بدرجة متوسطة بعملية خصائص الثقافة، حيث حصل بعد خصائص الثقافة على وسط حسابي عام مقداره (3.90) وانحراف معياري (39.2) ومعامل اختلاف مقداره (10.05).

8- يقيس الجدول (12) بعد خصائص البيئة الخارجية الذي يمثل احد ابعاد الاداء العالي، اذ يلاحظ اختلاف درجة توافر بعد البيئة الخارجية في المنظمة المبحوثة، حيث حصلت الفقرتين (37, 39) على الترتيب الاول والثاني في حين حصلت الفقرتين (40, 36) على الترتيب الرابع والخامس من بين فقرات خصائص البيئة الخارجية مما يدل على ضرورة ان تقوم ادارة المنظمة المبحوثة بالعمل على جذب الزبائن والاهتمام بطلباتهم ، وكذلك على ادارة المنظمة المبحوثة ان تفكر بصورة مستمرة في الدخول الى اسواق جديدة تمكنها من كسب الحصة السوقية، بشكل عام يظهر ان هناك درجة اهتمام بدرجة متوسطة بعملية خصائص البيئة الخارجية، حيث حصل بعد خصائص البيئة الخارجية على وسط حسابي عام مقداره (4.04) وانحراف معياري (38.6) ومعامل اختلاف مقداره (9.55).

ثانياً:- نتائج اختبار فروض البحث

1- علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

ركزت معلومات هذا الجزء في التحقق من صحة فرضية البحث الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الاحتواء الاستراتيجي وابعاد الاداء العالي في المنظمة المبحوثة) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والتي تبين علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وذلك من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون وكما موضح في أدناه:

الفرضية الفرعية الاولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تبني البدائل وابعاد الاداء العالي .

ومن اجل تفحص العلاقة بين ابعاد الاداء العالي وبعد تبني البدائل تم الاستعانة بالنتائج الاحصائية لمعامل الارتباط بيرسون وكما هو موضح في الجدول (13).

الجدول (13) المؤشرات الاحصائية لعلاقة الارتباط بين ابعاد الاداء العالي وبعد تبني البدائل (ن = 34)

تبني البدائل			المؤشرات الابعاد
القيمة المعنوية	قيمة t المحسوبة	قيمة معامل الارتباط	
0.003	3.192	0.491	الهيكل التنظيمي
0.000	3.071	0.477	الخصائص الاستراتيجية
0.049	3.487	0.340	خصائص العملية
0.040	2.043	0.380	خصائص التقنية
0.01	1.553	0.414	خصائص القيادة
0.025	1.335	0.383	خصائص الأدوار والأفراد
0.000	2.283	0.440	خصائص الثقافة
0.044	3.887	0.347	خصائص البيئة الخارجية
0.02	4.128	0.383	اجمالي ابعاد الاداء العالي

من خلال الجدول السابق اظهرت النتائج ان بعد تبني البدائل كان الاقوى ارتباطا ببعيد الخصائص الاستراتيجية بقيمة ارتباط بلغت (0.477)، وبمستوى معنوية ($p \leq 0.01$)، بينما كان بعد تبني البدائل الاقل ارتباطا ببعيد خصائص العملية إذ بلغت قيمة الارتباط له (0.340)، وبمستوى معنوية ($p \leq 0.05$)، وبشكل عام اظهرت النتائج ان هناك علاقة ارتباط ايجابية لبعيد تبني البدائل بأجمالي ابعاد الاداء العالي بقيمة ارتباط بلغت (0.383)، وبمستوى معنوية ($p \leq 0.05$) وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى.

الفرضية الفرعية الثانية:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تسهيل القدرة على التكيف وابعاد الاداء العالي.

الجدول (14) المؤشرات الاحصائية لعلاقة الارتباط بين ابعاد الاداء العالي وبعد تسهيل القدرة على التكيف (ن = 34)

تسهيل القدرة على التكيف			المؤشرات الابعاد
القيمة المعنوية	قيمة t المحسوبة	قيمة معامل الارتباط	
0.009	2.764	0.439	الهيكل التنظيمي
0.008	6.339	0.444	الخصائص الاستراتيجية
0.000	5.914	0.723	خصائص العملية
0.023	2.379	0.388	خصائص التقنية
0.000	5.236	0.679	خصائص القيادة
0.002	3.323	0.506	خصائص الأدوار والأفراد
0.025	2.357	0.385	خصائص الثقافة
0.032	3.245	0.393	خصائص البيئة الخارجية
0.001	3.601	0.537	اجمالي ابعاد الاداء العالي

من خلال الجدول السابق اظهرت النتائج ان بعد تسهيل القدرة على التكيف كان الاقوى ارتباطا ببعيد خصائص العملية بقيمة ارتباط بلغت (0.723)، وبمستوى معنوية ($p \leq 0.01$)، بينما كان بعد تسهيل القدرة على التكيف الاقل ارتباطا ببعيد خصائص الثقافة حيث بلغت قيمة الارتباط له (0.385)، وبمستوى معنوية ($p \leq 0.05$) وبشكل عام اظهرت النتائج ان هناك علاقة ارتباط قوية لبعيد تسهيل القدرة على التكيف في اجمالي ابعاد الاداء العالي بقيمة ارتباط بلغت (0.537)، وبمستوى معنوية ($p \leq 0.01$) وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة وابعاد الاداء العالي.

الجدول (15) المؤشرات الاحصائية لعلاقة الارتباط بين ابعاد الاداء العالي وبعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة (ن = 34)

تنفيذ الاستراتيجية المختارة			المؤشرات الابعاد
القيمة المعنوية	قيمة t المحسوبة	قيمة معامل الارتباط	
0.000	6.678	0.763	الهيكل التنظيمي
0.004	3.133	0.485	الخصائص الاستراتيجية
0.000	5.126	0.671	خصائص العملية
0.000	6.238	0.741	خصائص التقنية
0.000	5.617	0.705	خصائص القيادة
0.000	9.890	0.868	خصائص الأدوار والأفراد
0.000	6.276	0.743	خصائص الثقافة
0.000	4.619	0.632	خصائص البيئة الخارجية
0.000	9.532	0.860	اجمالي ابعاد الاداء العالي

من خلال الجدول السابق اظهرت النتائج ان بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة كان الاقوى ارتباطا ببعدها خصائص الادوار والافراد بقيمة ارتباط بلغت (0.868)، وبمستوى معنوية ($p \leq 0.01$) بينما كان بعد الخصائص الاستراتيجية الاقل ارتباطا ببعدها تنفيذ الاستراتيجية المختارة إذ بلغت قيمة الارتباط له (0.485)، وبمستوى معنوية ($p \leq 0.01$) وبشكل عام اظهرت النتائج ان هناك علاقة ارتباط قوية لأجمالي ابعاد الاداء العالي بتنفيذ الاستراتيجية المختارة بقيمة ارتباط بلغت (0.860)، وبمستوى معنوية ($p \leq 0.01$) وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد توليف المعلومات وابعاد الاداء العالي.

الجدول (16) المؤشرات الاحصائية لعلاقة الارتباط بين ابعاد الاداء العالي وبعد توليف المعلومات (ن = 34)

توليف المعلومات			المؤشرات الابعاد
القيمة المعنوية	قيمة t المحسوبة	قيمة معامل الارتباط	
0.000	4.075	0.584	الهيكل التنظيمي
0.002	3.294	0.503	الخصائص الاستراتيجية
0.001	3.853	0.563	خصائص العملية
0.000	8.176	0.822	خصائص التقنية
0.000	5.562	0.701	خصائص القيادة
0.000	7.190	0.786	خصائص الأدوار والأفراد
0.000	9.349	0.856	خصائص الثقافة
0.000	6.735	0.766	خصائص البيئة الخارجية
0.000	10.507	0.880	اجمالي ابعاد الاداء العالي

من خلال الجدول السابق اظهرت النتائج ان بعد توليف المعلومات كان الاقوى ارتباطا ببعدها خصائص الثقافة بقيمة ارتباط بلغت (0.856)، وبمستوى معنوية ($p \leq 0.01$) بينما كان بعد الخصائص الاستراتيجية الاقل ارتباطا ببعدها توليف المعلومات حيث بلغت قيمة الارتباط له (0.503)، وبمستوى معنوية ($p \leq 0.01$) وبشكل عام اظهرت النتائج ان هناك علاقة ارتباط قوية لأجمالي ابعاد الاداء العالي ببعدها توليف المعلومات بقيمة ارتباط بلغت (0.880)، وبمستوى معنوية ($p \leq 0.01$) وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الرئيسية الاولى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الاحتواء الاستراتيجي و ابعاد الاداء العالي في المنظمة محل البحث

بعد التأكد من قبول الفرضيات الفرعية تم تفحص العلاقة بين ابعاد الاحتواء الاستراتيجي و ابعاد الاداء العالي وذلك من اجل اثبات صحة الفرضية الرئيسية الاولى حيث تظهر النتائج المبينة في الجدول (17) علاقة الارتباط بين ابعاد الاحتواء الاستراتيجي و ابعاد الاداء العالي

الجدول (17) المؤشرات الاحصائية لعلاقة الارتباط بين ابعاد الاحتواء الاستراتيجي و ابعاد الاداء العالي مجتمعة

الاحتواء الاستراتيجي			المؤشرات المحاور
القيمة المعنوية	قيمة t المحسوبة	قيمة معامل الارتباط	
0.000	15.474	0.821	الاداء العالي

يتبين من الجدول السابق ان هناك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية مرتفعة بين ابعاد الاحتواء الاستراتيجي مجتمعة و ابعاد الاداء العالي مجتمعة حيث اظهرت النتائج ان معامل الارتباط كان (0.821) وبمستوى معنوية ($p \leq 0.01$) وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

2- علاقات التأثير بين متغيرات البحث

خصصت معلومات هذا الجزء للتحقق من صحة فرضية البحث الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الاحتواء الاستراتيجي في الاداء العالي في المنظمة المبحوثة). والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها حيث استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لبيان اثر المتغير المستقل (الاحتواء الاستراتيجي) في المتغير التابع (الاداء العالي). من اجل الوقوف على صحة الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها تبني البدائل في ابعاد الاداء العالي) تم الاستعانة بمخرجات الانحدار الخطي البسيط وكما في الجدول التالي:

الجدول (18) المؤشرات الاحصائية لأثر بعدتنبني البدائل في ابعاد الاداء العالي (ن = 34)

المؤشرات الأبعاد	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	قيمة ثابت الميل (β)	مستوى الدلالة Sig.
الهيكل التنظيمي	10.188	0.243	0.493	0.003
الخصائص الاستراتيجية	5.487	0.146	0.383	0.026
خصائص العملية	8.990	0.241	0.491	0.003
خصائص التقنية	4.175	0.115	0.340	0.0023
خصائص القيادة	7.773	0.217	0.466	0.000
خصائص الأدوار والأفراد	6.978	0.200	0.447	0.003
خصائص الثقافة	7.700	0.194	0.440	0.000
خصائص البيئة الخارجية	4.383	0.120	0.347	0.044
اجمالي ابعاد الاداء العالي	9.433	0.228	0.477	0.004

يتضح من الجدول (18) ان بعدتنبني البدائل كان اكثر تأثيرا في الهيكل التنظيمي اذ كانت قيمة (F) المحسوبة هي (10.188) ودالة احصائيا بمستوى دلالة ($p \leq 0.01$) وقيمة معامل التحديد (0.493) اي ان بعدتنبني البدائل يفسر ما مقداره (49.3%) من التباين الحاصل ببعدها الهيكل التنظيمي , وقيمة معامل الانحدار هي (0.243) وهذا يشير الى ان تغيير مقداره (1) في قيمة بعدتنبني البدائل يؤدي الى تغيير مقداره (0.243) في الهيكل التنظيمي, بينما كان تأثير تبني البدائل اقل ببعدها الخصائص التقنية اذ كانت قيمه (F) المحسوبة هي (4.175) وعند مستوى دلالة ($p \leq 0.01$) وقيمة معامل التحديد هي (0.115), وقيمة معامل الانحدار (0.340), اما تأثير تبني البدائل في اجمالي ابعاد الاداء العالي فكانت قيمه (F) المحسوبة

هي (9.433) ودالة احصائيا بمستوى دلالة ($p \leq 0.01$) وقيمة معامل التحديد (0.228)، كما كانت قيمة معامل الانحدار هي (0.477)، وعليه يتضح من النتائج السابقة ان لتبني البدائل تأثيرا ايجابيا كبير في ابعاد الاداء العالي منفردة ومجموعة وبمستوى دلالة معنوية عالية وبهذا نقبل الفرضية الفرعية الاولى.

وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده تسهيل القدرة على التكيف في ابعاد الاداء العالي) تم الاستعانة بمخرجات الانحدار الخطي البسيط وكما في الجدول (19).

الجدول (19) المؤشرات الاحصائية لأثر تسهيل القدرة على التكيف في ابعاد الاداء العالي (ن=34)

مستوى الدلالة Sig.	قيمة ثابت الميل (β)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	المؤشرات الابعاد
0.009	0.439	0.193	7.641	الهيكل التنظيمي
0.025	0.385	0.148	2.570	الخصائص الاستراتيجية
0.001	0.537	0.288	12.969	خصائص العملية
0.023	0.388	0.150	5.659	خصائص التقنية
0.000	0.679	0.461	27.419	خصائص القيادة
0.002	0.506	0.257	11.040	خصائص الأدوار والأفراد
0.001	0.487	0.238	5.554	خصائص الثقافة
0.003	0.498	0.248	10.530	خصائص البيئة الخارجية
0.000	0.723	0.522	34.973	اجمالي ابعاد الاداء العالي

يتضح من الجدول (19) ان بعد تسهيل القدرة على التكيف كان أكثر تأثيراً في خصائص القيادة اذ كانت قيمة (F) المحسوبة هي (27.419) ودالة احصائيا بمستوى دلالة ($p \leq 0.01$) وقيمة معامل التحديد (0.461) اي ان بعد تسهيل القدرة على التكيف يفسر ما مقداره (46.1%) من التباين الحاصل ببعده خصائص القيادة ، وقيمة معامل الانحدار هي (0.679) وهذا يشير الى ان تغيير مقداره (1) في قيمة بعد تسهيل القدرة على التكيف يؤدي الى تغيير مقداره (0.679) في خصائص القيادة، بينما كان تأثير تسهيل القدرة على التكيف اقل ببعده الخصائص الاستراتيجية حيث كانت قيمه (F) المحسوبة هي (2.570) وعند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) وقيمة معامل التحديد هي (0.148)، وقيمة معامل الانحدار (0.385)، اما تأثير تسهيل القدرة على التكيف في اجمالي ابعاد الاداء العالي فكانت قيمه (F) المحسوبة هي (34.973) ودالة احصائيا بمستوى دلالة ($p \leq 0.01$) وقيمة معامل التحديد (0.522)، كما كانت قيمة معامل الانحدار هي (0.723)، وعليه يتضح من النتائج السابقة ان تسهيل القدرة على التكيف تأثيراً ايجابياً كبير في ابعاد الاداء العالي منفردة ومجموعة وبمستوى دلالة معنوية عالية وبهذا نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده تنفيذ الاستراتيجية المختارة في ابعاد الاداء العالي) تم الاستعانة بمخرجات الانحدار الخطي البسيط وكما في الجدول (20).

الجدول (20) المؤشرات الاحصائية لأثر تنفيذ الاستراتيجية المختارة في ابعاد الاداء العالي (ن=34)

مستوى الدلالة Sig.	قيمة ثابت الميل (β)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	المؤشرات الابعاد
0.000	0.763	0.582	44.602	الهيكل التنظيمي
0.000	0.743	0.552	39.383	الخصائص الاستراتيجية
0.000	0.671	0.451	26.275	خصائص العملية
0.000	0.741	0.549	38.908	خصائص التقنية
0.000	0.705	0.496	31.550	خصائص القيادة
0.000	0.868	0.753	97.805	خصائص الأدوار والأفراد
0.004	0.485	0.235	9.817	خصائص الثقافة
0.000	0.632	0.400	21.333	خصائص البيئة الخارجية
0.000	0.860	0.740	90.853	اجمالي ابعاد الاداء العالي

يتضح من الجدول (20) ان بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة كان اكثر تأثيرا في خصائص الادوار والافراد اذ كانت قيمة (F) المحسوبة هي (97.805) ودالة احصائيا بمستوى دلالة ($p \leq 0.01$) وقيمة معامل التحديد (0.753) اي ان بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة يفسر ما مقداره (75.3%) من التباين الحاصل ببعده خصائص الادوار والافراد، وقيمة معامل الانحدار هي (0.868) وهذا يشير الى ان تغيير مقداره (1) في قيمة بعد تنفيذ الاستراتيجية المختارة يؤدي الى تغيير مقداره (0.868) في خصائص الادوار والافراد، بينما كان تأثير تنفيذ الاستراتيجية المختارة اقل ببعده خصائص الثقافة حيث كانت قيمه (F) المحسوبة هي (9.817) وعند مستوى دلالة ($p \leq 0.01$) وقيمة معامل التحديد هي (0.235)، وقيمة معامل الانحدار (0.485)، اما تأثير تنفيذ الاستراتيجية المختارة في اجمالي ابعاد الاداء العالي فكانت قيمه (F) المحسوبة هي (90.853) ودالة احصائيا بمستوى دلالة ($p \leq 0.01$) وقيمة معامل التحديد (0.740)، كما كانت قيمة معامل الانحدار هي (0.860)، وعليه يتضح من النتائج السابقة ان تنفيذ الاستراتيجية المختارة تأثيرا ايجابيا كبير في ابعاد الاداء العالي منفردة ومجمعة وبمستوى دلالة معنوية عالية وبهذا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

للقوف على صحة الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده توليف المعلومات في ابعاد الاداء العالي) تم الاستعانة بمخرجات الانحدار الخطي البسيط المبينة في الجدول (21)

الجدول (21) المؤشرات الاحصائية لأثر بعد توليف المعلومات في ابعاد الاداء العالي (ن=34)

مستوى الدلالة Sig.	قيمة ثابت الميل (β)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	المؤشرات الابعاد
0.000	0.584	0.342	16.602	الهيكل التنظيمي
0.002	0.503	0.253	10.849	الخصائص الاستراتيجية
0.001	0.563	0.317	14.844	خصائص العملية
0.000	0.822	0.676	66.843	خصائص التقنية
0.000	0.701	0.492	30.935	خصائص القيادة
0.000	0.786	0.618	51.691	خصائص الأدوار والأفراد
0.000	0.766	0.586	45.365	خصائص الثقافة
0.000	0.856	0.732	87.395	خصائص البيئة الخارجية
0.000	0.880	0.775	110.397	اجمالي ابعاد الاداء العالي

يتضح من الجدول (21) ان بعد توليف المعلومات كان اكثر تأثيرا في خصائص البيئة الخارجية اذ كانت قيمة (F) المحسوبة هي (87.395) ودالة احصائيا بمستوى دلالة ($p \leq 0.01$) وقيمة معامل التحديد (0.732) اي ان بعد توليف المعلومات يفسر ما مقداره (73.2%) من التباين الحاصل ببعده خصائص البيئة الخارجية، وقيمة معامل الانحدار هي (0.856) وهذا يشير الى ان تغيير مقداره (1) في قيمة بعد توليف المعلومات يؤدي الى تغيير مقداره (0.856) في خصائص البيئة الخارجية، بينما كان تأثير توليف المعلومات اقل ببعده الخصائص الاستراتيجية اذ كانت قيمه (F) المحسوبة هي (10.849) وعند مستوى دلالة ($p \leq 0.01$) وقيمة معامل التحديد هي (0.253)، وقيمة معامل الانحدار (0.503)، اما تأثير توليف المعلومات في اجمالي ابعاد الاداء العالي فكانت قيمه (F) المحسوبة هي (110.397) ودالة احصائيا بمستوى دلالة ($p \leq 0.01$) وقيمة معامل التحديد (0.775)، كما كانت قيمة معامل الانحدار هي (0.880)، وعليه يتضح من النتائج السابقة ان بعد توليف المعلومات تأثيرا ايجابيا كبير في ابعاد الاداء العالي منفردة ومجمعة وبمستوى دلالة معنوية عالية وبهذا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

ومن اجل التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الاحتواء الاستراتيجي في الاداء العالي في المنظمة المبحوثة) تم قياس مستوى التأثير لأبعاد الاحتواء الاستراتيجي في ابعاد الاداء العالي مجتمعة كما هو واضح في الجدول (22).

الجدول (22) المؤشرات الاحصائية لأثر متغير الاحتواء الاستراتيجي في متغير الاداء العالي (ن=34)

الاحتواء الاستراتيجي			المتغير المستقل المتغير ا
مستوى الدلالة Sig.	قيمة ثابت الميل (β)	معامل التحديد (R2)	
0.000	0.939	0.882	الاداء العالي

من الجدول (22) يتبين ان قيمة (f) المحسوبة كانت (239.454) وهي دالة احصائيا بمستوى معنوية ($p \leq 0.01$) كما بينت ان معامل التحديد كانت قيمته (0.882) اي ان ابعاد متغير الاحتواء الاستراتيجي تفسر ما مقداره (0.882) من التباين الحاصل في تحقيق ابعاد الاداء العالي مجتمعة, كما اظهرت النتائج ان قيمة (β) كانت (0.939) وهذا يشير الى ان تغيير مقداره (1) في قيمة الاحتواء الاستراتيجي يؤدي الى تغيير مقداره (0.939) في ابعاد الاداء العالي وبهذا فان ابعاد متغير الاحتواء الاستراتيجي كان له اثر ايجابي كبير في تحقيق ابعاد الاداء العالي مجتمعة وبمستوى معنوية عالية و عليه نقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

المبحث الرابع:- الاستنتاجات والتوصيات

خصص هذا لمبحث لتناول أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث وهي كما يأتي:

اولاً:- الاستنتاجات

- 1- تسعى ادارة معمل نسيج الديوانية الى البحث عن المبادرات التي يمكن ان تسهم بتحسين العمل وتطويره من خلال تهيئة البيئة المحفزة لقيام الموظفين بتقديم المقترحات الجديدة .
- 2- يتمتع المعمل المبحوث بامتلاك القادة العاملين فيه لتوجهات تساعد في ادامة علاقات قوية تعزيز الثقة بينهم وبين العاملين من خلال خلق جو من العلاقة يتصف بالود والصدقة.
- 3- يفتقر معمل نسيج الديوانية الى رؤية واضحة ومحددة اتجاه المستقبل وهذا ينعكس من خلال عدم امتلاك العاملين في المعمل المبحوث لأية رؤية حول توجهات المنظمة المستقبلية.
- 4- هناك ضرورة لقيام المعمل المبحوث بقياس ومراجعة التعامل مع البيئة الخارجية بصورة مستمرة يتم قياس ومراجعة التعامل مع البيئة الخارجية بصورة مستمرة
- 5- هناك ضرورة لقيام المعمل المبحوث بقياس ومراجعة التعامل مع البيئة الخارجية وبصورة مستمرة لتقييم التغيرات في البيئة الخارجية قبل الشروع بعمليات التنفيذ للبرامج الجديدة.
- 6- تعاني المنظمة المبحوثة من ضعف الهيكل التنظيمي للمعمل المبحوث اذ لا يساعدها على نشر المعلومات بين مختلف الجهات و يضع القيود على الافراد .
- 7- افتقار المعمل المبحوث الى انظمة عمل يمكن ان تعزز روح الريادية والابداع لدى الأفراد في المنظمة, خاصة وان المعمل يمتلك طاقات معرفية يمكن استثمار قدراتهم بشكل افضل من خلال الاهتمام و الاخذ بأراء الافراد اصحاب المهارات العالية في المعمل المبحوث.
- 8- يعاني المعمل المبحوث من انخفاض الحصة السوقية وعدم امتلاك المعمل المبحوث لسياسة تسويقية تسهم في تزويد الزبائن بالمعلومات حول منتجاتها بوقت سريع وهذا ينعكس في انخفاض الحصة السوقية وعدم القدرة على جذب زبائن جدد .
- 9- اظهرت نتائج البحث ان ادارة المعمل المبحوث تعطي اهمية فيما يتعلق بأبعاد الاحتواء الاستراتيجي اولا لبعده تنفيذ الاستراتيجية المختارة وثانيا لبعده تبني البدائل ومن ثم تسهيل القدرة على التكيف واخيرا توليف المعلومات. وان ادارة المعمل المبحوث تعطي اهمية فيما يتعلق بأبعاد الاداء العالي لخصائص الاستراتيجية بالمرتبة الاولى ولبعده خصائص القيادة بالمرتبة الاخيرة.

9- اثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط واثر معنوي بين ابعاد الاحتواء الاستراتيجي وابعاد الاداء العالي مجتمعة ومنفردة وهذا يعني ان ارتفاع مستوى الاحتواء الاستراتيجي يزيد من مستوى الاداء العالي في معمل نسج الديوانية.

ثانياً:- التوصيات

- 1- يتطلب من ادارة المعمل المبحوث ان تقوم باشتراك جميع العاملين في وضع استراتيجيات متكاملة للمعمل بالشكل الذي يحقق موازنه بين الخطط البعيدة الامد وذات الامد القريب.
- 2- ينبغي على ادارة المعمل المبحوث ان تعمل على ا مستعمالي تكنولوجي يواكب التطورات الحديثة اذا ما اراد النجاح في ظل التطورات المتسارعة في البيئة التقنية المحيطة.
- 3- ضرورة التركيز على ابعاد الاحتواء الاستراتيجي بأبعادها الاربعه (تبنى البدائل, تسهيل مجمل القدرة على التكيف, تنفيذ الاستراتيجية المختارة, توليف المعلومات) لما لها من دور في تحقيق الاداء العالي في المعمل نسج الديوانية.
- 4- على القيادة الادارية في المعمل المبحوث ان تخضع لبرامج تدريبية وتطويرية يمكن ان تساعد في بناء توجهات بعيدة الامد في عملية وضع الخطط , وكذلك تمكنها من اداء مهمها بكفاءة وفاعلية اعلى.
- 5- ضرورة قيام معمل نسج الديوانية بالاهتمام بالهيكل التنظيمي بشكل اكبر من خلال تقسيم الاعمال بين الوحدات التنظيمية بصورة تمنع الازدواجية والذي يمكن ان يعكس في اداء الوظائف من قبل العاملين في المعمل المبحوث بصورة تمنع حصول التداخل وتجعل من اداء الاعمال اكثر سلاسة ويسر.
- 6- ضرورة التركيز على تعزيز وتدعيم بعد توليف المعلومات بالاعتماد على برامج تدريبية لجمع وتفسير وتحليل البيانات للوصول الى فهم افضل لكيفية عمل الوظائف وبالشكل الذي يسهل على العاملين التنسيق مع بعضهم في انجاز الاعمال المطلوبة منهم.
- 7- ينبغي على ادارة المعمل المبحوث ان تعطي اهتماما اكبر بعملية كسب زبائن جدد والاهتمام بطلبات الزبائن الحاليين وعليها ان تفكر بصورة مستمرة في الدخول الى اسواق جديدة تمكنها من كسب حصة سوقية جديدة وبالتالي تحسين الربحية.
- 8- ضرورة ان تهتم ادارة المعمل المبحوث بتعزيز روح المشاركة لدى العاملين في المعمل المبحوث من خلال اعطائهم المجال بتمكنهم وجعلهم يقررون القرارات وينفذونها .
- 9- ضرورة ان تقوم إدارة المعمل المبحوث بالسعي لإعادة دراسة العمليات الانتاجية وتبسيطها بصورة مستمرة للتخلص من كل العمليات غير الضرورية في العمل.

المصادر

- 1 - العنزي سعد علي , العطوي , عامر علي , العابدي علي رزاق , إنظمة عمل الاداء العالي , مجلة الادارة والاقتصاد , العدد 89 2011,
- 2- الطائي, يوسف حجيم , الدعيمي , وليد عباس جبر , الصائغ , محمد جبار , نحو منظمات ذات الاداء العالي وفقا لمنظور الذكاء الاجتماعي , المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لجامعة الزيتونة الاردنية , كلية الاقتصاد والعلوم الادارية عمان , الاردن , 2012 .
- 3- الطائي , علي حسون : منظمات الاداء العالي بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لتصنيع الحبوب , مجلة العلوم الاقتصادية والادارية , كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد , المجلد 14, العدد 50, 2008: 104.

References

- 1- Andreeva, N. (2015, January). Impact of Increasing Strategic Transparency: The Case of Employees vs. Bank B. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2015, No. 1, p. 12698). Academy of Management.
- 2- Bragaw, N. A., & Misangyi, V. F. (2017, January). Consensus as Acceptance: A Reconceptualization of Strategic Consensus as a Decision-making Outcome. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2017, No. 1, p. 17075). Academy of Management.
- 3- Coelho, J.G., (2005) "Sustainability performance Evaluation System Model for Individual organization, and supply chain" phd thesis Central Queensland University, Faculty of Engineering and Physical Systems, Int.
- 4- Carney, M. (2006). Understanding organizational culture: the key to successful middle manager strategic involvement in health care delivery?. Journal of nursing management, 14(1), 23-33.
- 5- David, C. & Montgomery, A. (1995), Competing on Resources, Harvard Business Review Jan.
- 6- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. Strategic management journal, 13(S1), 153-167.
- 7- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1996). The strategic middle manager: How to create and sustain competitive advantage. Jossey-Bass Publishers.
- 8- Friedman, R (2000) : Individual as agent of organizational Learning, California Management Review
- 9- Garratt, B. (2000): The twelve organizational capacities, Valuing People at work Harper Collins Business, London., vol: 23, No:2.
- 10- Giri, E. E., Nimran, U., Hamid, D., & Musadieg, M. A. (2016). The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Job Involvement, Knowledge Sharing, and Employee Performance: A Study on Regional Telecommunications Employees of PT Telkom East Nusa Tenggara Province, Indonesia. International Journal of Management and Administrative Sciences, 3(4), 20-33.
- 10- Herzig, S. E., & Jimmieson, N. L. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. Leadership & Organization Development Journal, 27(8), 628-645.
- 11- Hodgts, R (1998), Measures of quality & High performance, Amacom, N.y.
- 12- Jackson, L. S. (2001). Contemporary public involvement: toward a strategic approach. Local Environment, 6(2), 135-147.

- 13- Jiao, Y. Y., Du, J., Jiao, R. J., & Butler, D. L. (2008). Operational implications of early supplier involvement in semiconductor manufacturing firms: a case study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(8), 913-932.
- 14- Karri, J (1990), Letter bomb, the wall street Journal, march,. 19
- 15- Kim, A., Ryu, S., Kim, S., &Lepak, D. P. (2017). Determinants of the strategic involvement of human resource departments: evidence from large South Korean firms. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 44-63.
- 16- KdemirBunyamin ,(2010) “characteristics of high performance organizations “the Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences ,Vol . 15 ,No .1pp.155-1
- 17- Lumijarvi ,Ismo ,Ursin,Klausaf, (2010) “Can a high-performance public organization be highly ethical as well ?” Int.egpa2010.com /documents/PSG7/Lumijarvi-afUrsin.pdf.
- 18- Lawler,Il, Mohrman&Ledford,J.(1998)strategies for highPerformance organizational. The CEO report San Francisco.
- 19- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761.
- 20- Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233-2253.
- 21- Ortiz, J. P., &Arnborg, L. (2005). Making high performance last reflections on involvement, culture, and power in organizations. *Performance Improvement*, 44(6), 31-37.
- 22- Olayo, J. O., Mwangi, G. K., &Simuyu, A. N. (2015). Influence of Organizational Culture on Strategic Involvement of Middle Level Managers in Public Forest Sector in Kenya. *Journal of Management and Sustainability*, 5(2), 84.
- 23- Oswald, S. L., Mossholder, K. W., & Harris, S. G. (1994). Vision salience and strategic involvement: implications for psychological attachment to organization and job. *Strategic Management Journal*, 15(6), 477-489.
- 24- Phadtare, M. T. (2010). *Strategic management: concepts and cases*. PHI Learning Pvt. Ltd..
- 25- Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W., & Zhang, J. (2016). How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of health psychology*, 21(1), 50-59.
- 26- Rogers,P&Blenko, M (2006) *The High. Performance organizational :making a good Decisions and making them happen in Hand book of business strategy*, Emery group publishing Limited.
- 27- Roberts, J. (2017). *Managing only with transparency: The strategic functions of ignorance*. *Critical Perspectives on Accounting*.
- 28- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J., &Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112-1122.
- 29- Spence, M., Ben Boubaker, J. G., &OndouaBiwolé, V. (2008). A framework of SMEs’ strategic involvement in sustainable development. *Sustainable Innovation and Entrepreneurship*, 49-70.
- 30- Sheehan, C., & Cooper, B. K. (2011). HRM outsourcing: the impact of organisational size and HRM strategic involvement. *Personnel review*, 40(6), 742-760.

- 31- Vailp, P (1992): The purposing of High Performance System, Organizational dynamics, Aatumn, vol:28, no:3.
- 38- Waal,A.A. d,(2007)"the Characteristics of a High performance Organization "published in Business Strategy Series volum,number3,(Emerald) ,pp179-185 .
- 39-Waal Andre ,A. de,(2006)"the characteristics of a High erformance Organization "Int .www.hpocenter.nl/uploads/CharacteristicsofHOs.pdf.
- 40- Welbourne, J. L., &Sariol, A. M. (2017). When does incivility lead to counterproductive work behavior? Roles of job involvement, task interdependence, and gender. Journal of occupational health psychology, 22(2), 194.
- 41- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. Strategic management journal, 11(3), 231-241.
- 42- Xiao-qing, L., Cui-fang, Y., De-li, Y., & Yuan-yuan, J. (2011, September). Board information and board strategic involvement. In Management Science and Engineering (ICMSE), 2011 International Conference on (pp. 461-467). IEEE.
- 43- Yang, C. L., Lin, R. J., Krumwiede, D., Stickel, E., &Sheu, C. (2013). Efficacy of purchasing activities and strategic involvement: an international comparison. International Journal of Operations & Production Management, 33(1), 49-68.

الملحق (1)

"بسم الله الرحمن الرحيم"

استبانة

السادة الأفاضل

يروم الباحثين إجراء بحث بعنوان " دور الاحتواء الاستراتيجي في تحقيق الأداء العالي " دراسة استطلاعية لآراء عينه من المديرين في معمل نسيج الديوانية"، ولغرض انجازه يرجى تفضلكم بإملاء الاستبانة المرفقة طياً بوضع علامة (√) أمام الاختيار الذي ترونه مناسباً وأرائكم بفقرات الاستبانة ، بعد تفضلكم بقراءة الملاحظات الآتية :

1. أن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ولا داعي لذكر الاسم .
2. الرأي الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هنالك إجابات صحيحة أو خاطئة.
3. ستجد أمام كل فقرة بدائل تتراوح بين (أتفق تماماً، أتفق ، محايد ، لا أتفق، لا أتفق تماماً).
4. الباحثون على استعداد تام للإجابة على أي استفسار حول أي فقرة أو عبارة ترونها غامضة في الاستبانة.

مع فائق الاحترام والتقدير

أولاً: المعلومات التعريفية لعينة الدراسة

✓ الجنس:

ذكر أنثى

✓ العمر

أقل من 25 سنة 26-36 سنة 37-47 سنة 48 سنة فأكثر

✓ الشهادة

بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

✓ سنوات الخدمة

أقل من 5 سنوات 5-10 سنة 11-20 سنة 21 سنة فأكثر

اسم الدائرة اسم القسم

اسم الشعبة

ثانياً:- محاور الاستبانة

المحور الأول : الاحتواء الاستراتيجي :

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
أ: تبني البدائل						
1	تبرير وتعريف برامج جديدة					
2	التحقق من مزايا المقترحات الجديدة					
3	ابحث عن فرص جديدة					
4	اقترح البرامج او المشاريع لمديري المستويات العليا					
ب: تسهيل القدرة على التكيف						
5	احترام اللوائح لبدأ المشاريع الجديدة					
6	تشجيع النقاش الغير الرسمي وتبادل المعلومات					
7	اسعى لتوفير الوقت للبرامج التجريبية					
8	اشارك في تحديد موقع وتوفير الموارد للمشاريع					
ج: توليف المعلومات						
9	جمع المعلومات حول جدوى البرامج الجديدة					
10	تقييم التغيرات في البيئة الخارجية					
11	التواصل مع أنشطة المنافسين والموردين					
12	اعتماد برامج تدريبية لجمع وتفسير وتحليل البيانات للوصول الى فهم افضل لكيفية عمل الوظائف					
د: تنفيذ الاستراتيجية المختارة						
13	مراقبة الانشطة لدعم اهداف الادارة العليا					
14	ترجمة الاهداف الى خطط عمل					
15	ترجمة الاهداف الى اهداف فردية					
16	ايصال مبادرات الادارة العليا للمروسين					

المحور الثاني : الأداء العالي .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
أ: الهيكل التنظيمي						
1	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة وبالإمكان تغييره بسرعة					
2	لايساعد الهيكل الموجود على نشر المعلومات ويضع القيود على الأفراد					
3	يتم وبصورة مستمرة تأسيس وحدات عمل مؤقتة نظم افراد من اقسام مختلفة					
4	ان الاعمال مقسمة بين الوحدات التنظيمية بصورة تمنع الازدواجية					
5	ان الهيكل التنظيمي يساعد على التعاون بين الاقسام					
ب: الخصائص الاستراتيجية						
6	لدى العاملين وضوح حول توجهات المنظمة					
7	هناك موازنه بين الخطط البعيدة الامد وذات الامد القريب					
8	ليس لدى المنظمة رؤية محددة اتجاه المستقبل					
9	لدينا اسبقيات واضحة يتم العمل على تحقيقها في المنظمة					
10	يشارك جميع العاملين في وضع استراتيجيات متكاملة للمنظمة					
ج: خصائص العملية						
11	يتم اعادة دراسة العمليات الانتاجية وتبسيطها بصورة مستمرة					
12	هناك عمليات كثيرة زائدة لا تحتاجها المنظمة					
13	تتميز شبكة الاتصالات بين العاملين بالسهولة واليسر					
14	تسعى المنظمة لتقديم خدمات او منتجات جديدة للزبائن					
15	يتم تقسيم النشاطات على اساس الاهداف التي تعمل لتحقيقها					

د: خصائص التقنية					
16					يتم استخدام أنظمة إنتاج مرنة
17					يشارك العاملون في تحديد التكنولوجيا الملائمة
18					ان أنظمة العمل غير واضحة وصعبة الاستخدام
19					ان مستوى التكنولوجيا في المنظمة ضعيف ومتخلف
20					تسعى المنظمة الى تحقيق الميزة التنافسية من خلال استخدام التكنولوجيا بصورة فاعلة

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
ه: خصائص القيادة						
21	لدى القيادة الادارية توجهات لإدامة علاقات قوية وتعزيز ثقة بين العاملين					
22	لدى القيادة الادارية توجهات بعيدة الامد					
23	نخشى من ارتكاب الاخطاء اثناء العمل					
24	يمكن ان نقول الادارية في المنظمة تصلح كقدوة لنا					
25	توفر القيادة الادارية للعاملين برامج تدريب والتطوير وتسهيل العملية					
ح: خصائص الأدوار والأفراد						
26	تعزز أنظمة العمل روح الريادية والابداع لدى الأفراد					
27	ادوار الأفراد واضحة ومحددة ومتوازنة					
28	تعاني المنظمة من ضعف عدالة نظم الحوافز والمكافآت					
29	يتم تعيين الأفراد الذين لهم قدرات في العمل					
30	يؤخذ باهتمام آراء الأفراد اصحاب المهارات العالية في العمل					
خ: خصائص الثقافة						
31	لدينا درجة عالية من الولاء والارتباط في المنظمة					
32	لدى أفراد المنظمة قيم تشجع على زيادة الإنتاج					
33	يتميز الجو العام في الغموض والخوف وعدم الثقة					
34	تهتم المنظمة كثيرا بتمكين وجعلهم يقررون القرارات وينفذونها					
35	تسعى بصورة جماعية بتعزيز وإدامة الإنتاج					
ع: خصائص البيئة الخارجية						
36	تعمل المنظمة على جذب الزبائن والأهتمام بطلباتهم					
37	تتميز علاقة المنظمة باصحاب المصالح بالاجابية					
38	ليس لدى المنظمة توجهات للإنتاج خدمات ومنتجات جديدة					
39	يتم قياس ومراجعة التعامل مع البيئة الخارجية بصورة مستمرة					
40	تفكر الإدارة العليا بصورة مستمرة في الدخول الى اسواق جديدة					