

تقييم الاداء المنظمي من خلال عوامله الحرجة:
دراسة استطلاعية مقارنة في معمل السمنت والحراريات في الفلوجة
Assessment of organizational Performance through its
critical factors:

Survey comparative study in Refractor and Cement Factories/
Falluja

م.م. عبدالستار ابراهيم دهام/ جامعة الانبار/ كلية الإدارة والاقتصاد/ الفلوجة

المخلص

يهدف هذا البحث في قسمه الاول الى تقديم اطار نظري يبين مفاهيم الاداء المنظمي ونماذجه المختلفة، كما يهدف في قسمه الثاني الى تقييم ومقارنة مستوى الاداء المنظمي في معمل السمنت والحراريات في الفلوجة من خلال دراسة استطلاعية باستخدام مقياس (Witmer & Associates,2002) الذي يقيس الاداء المنظمي من خلال ثمانية عوامل حرجة. ان نتائج الدراسة تم عرضها بشكل يسمح بمقارنة طبيعة ومستوى الاداء المنظمي اجمالاً وعلى مستوى متغيراته الرئيسية في المنظمتين المبحوثتين إذ تشير المتوسطات الحسابية إلى مستوى الأداء كما يراه أفراد العينتين إجمالاً وعلى مستوى المتغيرات. وتم إجراء مقارنة واختبار الفروق للتباين وللمتوسطات للعينتين إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد. كما تشير معاملات الارتباط إلى مدى إدراك أفراد العينتين لحالة الترابط والتفاعل بين متغيرات الأداء المنظمي في التطبيق. إن المضامين النظرية والمنهجية والعملية لهذه النتائج تم مناقشتها بكل أبعادها.

Abstract

This research aims to present ,firstly, a theoretical framework shows concepts of organizational performance and its different models. Secondly, it aims to assess and compare the level of organizational performance in Refractor and Cement Factories in Falluja through a survey study using the instrument of (Witmer & Associates,2002), measuring the organizational performance through eight critical factors. The outcomes of this study are presented in form that permits to compare means which indicate the level of the organizational performance on the whole and on each variable, comparing and testing variance and means for two samples, and comparing correlations which indicate the scale in which respondents recognize the relations and interactions between organizational performance variables in application. The theoretical, methodological, and practical implications of the findings are discussed with all their dimensions.

مقدمة:

يخصى الاداء المنظمي كمفهوم وكمارسة باهتمام متزايد من قبل الباحثين ومن قبل المنظمات ولاسيما في ظل البيئة المعاصرة المتسمة بالتعقيد والتغير المستمر. وان الجدال الدائر بين الباحثين بصدد مفهوم الاداء المنظمي يتمحور حول عوامله وابعاد قياسه وتقييمه والتي من خلالها يتحدد مفهومه. وسيتم في **المحور الاول** من هذا البحث مناقشة وتحليل وتصنيف وجهات النظر المختلفة حول مفهوم ونماذج الاداء المنظمي، وهي تتراوح بين النظرة التقليدية الضيقة للاداء المنظمي من خلال المعايير المالية والاقتصادية والنظرة الحديثة الواسعة التي تاخذ بالاعتبار معايير نوعية داخلية وخارجية تعكس قدرة المنظمة على تحقيق مجموعة واسعة من الاهداف اتجاه أطراف عدة: كالعاملين، والمساهمين، والزبائن، والادارة، والمجتمع. اما **المحور الثاني** فسيتم اختبار وتقييم الأداء المنظمي بمفهومه الواسع من خلال اداة استطلاعية تعكس العوامل الحرجة **critical factors** للأداء المنظمي، هكذا تم تسميتها في المقياس المعتمد لهذه الدراسة (Witmer & Associates, 2002:1)، والتي تعني العوامل الرئيسية والأكثر تعبيرا عن الأداء المنظمي والتي من خلالها يتم قياسه وتقييمه بوصفها عوامله المسببة له وبوصفها عوامل شاملة، داخلية وخارجية، قصيرة المدى وطويلة المدى، ومعبرة عن النتائج والعمليات، وليس فقط عن النتائج. وتم استخدام هذه الأداة لاستطلاع آراء عينتين من المديرين لمنظمتين إنتاجيتين ومعبرتين عن مجتمعين مستقلين، لمقارنة مستوى الاداء المنظمي فيهما والخروج بنتائج سيتم مناقشتها في المحور الأخير من هذا البحث.

منهجية البحث:

اولا:- مشكلة البحث: تتمثل مشكلة البحث في جانبها المعرفي والفلسفي في النظر الى مفهوم الاداء المنظمي وماهية أبعاده وكيفية قياسه وتقييمه إذ ان هذا الموضوع بحاجة الى تأطير معرفي وتوجه فلسفي وتشخيص إدراكي لإزالة ما يكتفه من غموض وخط وتحميم أحيانا حتى يتضاءل الى مجرد أرقام او نتائج مالية واقتصادية، او تعظيم أحيانا أخرى حتى يرتقي الى مستوى مفهوم النجاح المنظمي، ويأخذ هذا الجانب من مشكلة البحث مداه من التحليل والتأطير من خلال مناقشة الجدال الدائر بين الباحثين الأكاديميين ومن خلال ما متوقع من قصور معرفي وإدراكي لأبعاد هذا المفهوم لدى بعض مديري المنظمات، مما يتطلب دراسة هذه المشكلة من جانبها العملي بالاستناد الى مقياس إدراكي يقيس مدى إدراك مديري الشركتين المبحوثتين لعمليات تفعيل وتطبيق أبعاد الاداء المنظمي ومقارنة ذلك بين عينتي الدراسة. ويمكن تلخيص المشكلة بالتساؤلات الآتية:

1- كيف ينظر الباحثون الى مفهوم الاداء المنظمي وما هي نماذجه؟

2- ما هو مستوى الاداء المنظمي في كل من الشركتين المبحوثتين اجمالا وعلى مستوى الابعاد؟

3- كيف ينظر المديرون في كل من الشركتين الى أهمية تطبيق أبعاد الأداء المنظمي بالنسبة للشركتين؟

4- ما هي طبيعة العلاقة بين ابعاد الاداء المنظمي في كل من الشركتين المبحوثتين؟

5- ما هي دلالات مقارنة الاداء المنظمي بين الشركتين على مستوى الابعاد وعلى المستوى الاجمالي؟

ثانيا:- أهمية البحث: يكتسب البحث في هذا الموضوع:

1- أهميته النظرية من خلال مساهمته في نشر المفاهيم والمقاييس الحديثة المرتبطة بالأداء المنظمي بوصفها مزيج من العوامل والعمليات الداخلية والخارجية التي ينتج عنها مستوى معين من الاداء المنظمي للتخلي عن المنظور التقليدي الضيق الذي ينظر الى الأداء المنظمي من خلال النتائج باستخدام معايير مالية او اقتصادية معينة.

2- وأهميته العملية كونه تناول دراسة منهجية مقارنة تستند الى مقياس إدراكي للأداء المنظمي في شركتين صناعيتين مهمتين من شركات وزارة الصناعة العراقية، مختلفتين في طبيعة عملهما، متجاورتين موقعيا، ويؤثران ويتأثران بعوامل بيئية متشابهة الى حد ما، وان منتجاتهما تتعلق بقطاع مهم للبنى التحتية الا وهو قطاع البناء والانشاءات.

ثالثا:- أهداف البحث: يهدف هذا البحث الى ما يأتي:

1- تقديم اطار نظري لمفهوم وابعاد ونماذج الاداء المنظمي على وفق المنظور المعاصر .
2- قياس مستوى تطبيق أبعاد الأداء المنظمي وتحديد المستوى العام ومقارنة الفروق بين الشركتين المبحوثتين.

رابعا:- فرضيات البحث: تنطلق فرضيات البحث من محاولة الإجابة على التساؤلات التي أثرت في مشكلة البحث والمنسجمة مع الأطروحات النظرية والمفسرة لسلوك متغيرات النموذج البحث من حيث مستوياتها وعلاقتها ومقارنة الفروق بين الشركتين، وعلى النحو التالي:

1- فرضيات مقارنة تبايني إجابات نسب الانجاز للعينتين:

فرضية العدم الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تبايني إجابات أفراد العينتين لنسب الانجاز اجمالا وعلى مستوى الأبعاد.

الفرضية البديلة الاولى: هناك فروق ذات دلالة معنوية بين تبايني إجابات أفراد العينتين لنسب الانجاز اجمالا وعلى مستوى الأبعاد.

2- فرضيات مقارنة متوسطي نسب الانجاز العينتين:

فرضية العدم الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطي نسب الانجاز للعينتين إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد.

الفرضية البديلة الثانية: هناك فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطي نسب الانجاز للعينتين إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد.

3- فرضيات مقارنة تبايني قيم الأهمية للعينتين:

فرضية العدم الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تبايني إجابات الأهمية للعينتين إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد.

الفرضية البديلة الثالثة: هناك فروق ذات دلالة معنوية بين تبايني إجابات الأهمية للعينتين إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد.

4- فرضيات مقارنة متوسطي قيم الأهمية للعينتين:

فرضية العدم الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطي قيم الأهمية للعينتين إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد.

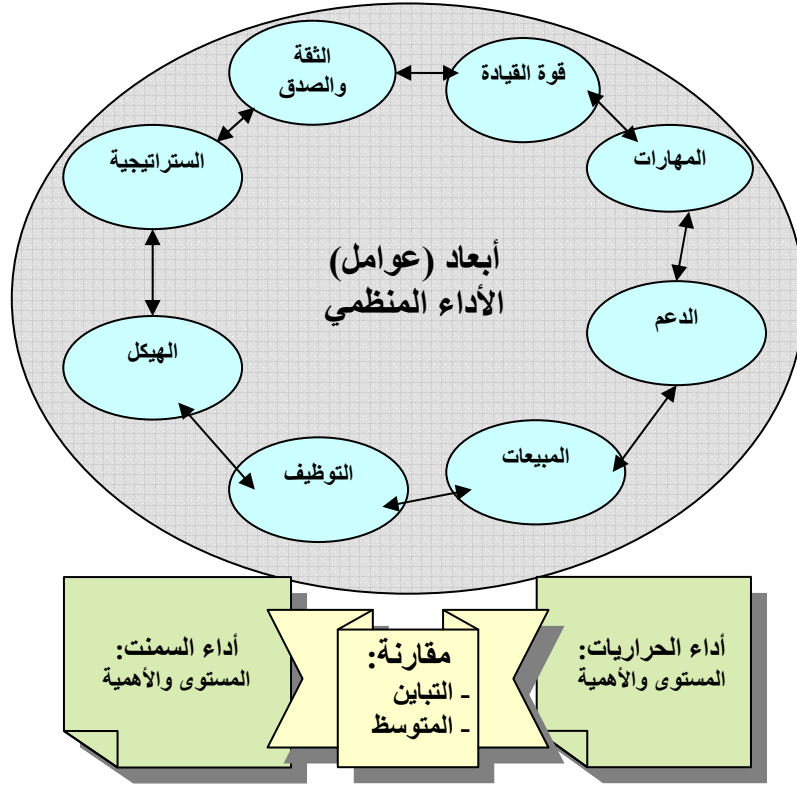
الفرضية البديلة الرابعة: هناك فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطي قيم الأهمية للعينتين إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد.

خامساً:- المخطط الاجرائي للبحث والمقياس المعتمد:

في ضوء مشكلة البحث واهدافه وفرضياته أعد الباحث المخطط الموضح في الشكل(1) بالاستناد الى مقياس (Witmer & Associates,2002) ، وهو مقياس جاهز حصل عليه الباحث من مقالة في الانترنت، إذ قام الباحث بترجمته وتكييفه مع متطلبات هذه الدراسة، وهو يقيس الأداء المنظمي من خلال ثمانية أبعاد تم تقديم شرح لأراء الباحثين لمفهوم ومضامين كل منها وعلاقة كل منها بالأداء المنظمي. إذ يعتمد مستوى الأداء المنظمي على تقدير النسبة المئوية لانجاز كل من أبعاده الثمانية، والتي سيتم قياسها بواسطة الاستبانة المعدة لهذا الغرض (انظر الملحق). كما يتضمن المقياس تقدير للأهمية التي يراها أفراد العينتين لكل متغير، ويقصد هنا بالأهمية مدى ضرورة تطبيق كل متغير بالنسبة للشركة، إذ قد يكون هناك تطبيق وتركيز كبير على متغير رغم قلت أهميته بالنسبة لأعمال الشركة كما يراها أفراد العينتين، والعكس صحيح، وقد يتوافق مستوى الأهمية مع مستوى الإنجاز والتركيز لمتغير ما، وذلك يعود الى تقدير وإدراك المديرين أفراد العينة، ويتم قياس الأهمية على وفق مقياس ليكيرت(Likert) الخماسي المعروف، إذ يتم تقدير الأهمية من خلال خمسة قيم تتراوح بين (1) لغير مهم و(5) لمهم جداً . ويتضح من الشكل(1) المخطط الإجرائي لهذه الدراسة المتضمن للعوامل او الأبعاد الحرجة او الرئيسية التي سيتم اعتمادها لقياس ودراسة الأداء المنظمي في كل من الحراريات والسمنت،

وتحديد مستواه في كل من الشركتين، وتحديد مستوى الأهمية، وتحديد علاقات الارتباط بين عوامله ومقارنة النتائج بين الشركتين وتفسير دلالاتها.

الشكل (1): المخطط الإجرائي للدراسة



المصدر: من اعداد الباحث

سادسا:- ادوات البحث: تم استخدام الاستبانة المرتبطة بالمقياس المذكور اعلاه لاستطلاع آراء المديرين في الشركتين المبحوثتين والتي تتكون اساسا من 34 سؤال اختصرت الى 23 سؤال تستند الى مقياس يعتمد على النسبةئوية للانجاز لفقرات ابعاد الاداء المنظمي وعلى مقياس خماسي لقياس اهمية كل فقرة بالنسبة للمنظمة، يتدرج من اعلى اهمية (5 نقاط) الى غير مهم (انقطة).

سابعا:- اختبار ثبات الاستبانة (Reliability): اظهر تحليل الثبات معامل ثبات عال إذ بلغ كرونباخ الفا في الحراريات (955)، وفي السمات (980). وهذا يدل على ان الاستبانة بمتغيراتها المختلفة ذات ثبات عال وبالإمكان اعتمادها في اوقات مختلفة للأفراد انفسهم بحيث تعطي النتائج ذاتها.

ثامنا:- وصف العينة: ان الاداء المنظمي في الشركات المبحوثة هو من مسؤولية الجميع الا ان توجيه الستراتيجيات والخطط يقع في مسؤولية كل من له صفة مدير في المستويات المختلفة في الشركات، والذين يمثلون مجتمعين مستقلين يشكلان عينتين مستقلتين مستهدفتين لأغراض هذه الدراسة وبواقع (16) مدير لكل مجتمع إذ تم توزيع (32) إستمارة استبانة بين الشركتين مناصفة وكانت نسبة الاستجابة في الحراريات (56.3%) بواقع (9) مدير، أما في السمنت فكانت نسبة الاستجابة (87%) بواقع (14) مدير .

ويظهر الجدول (1) خصائص العينتين إذ يشير بان كلا العينتين هم من اذكور حصرا وقد يكون السبب في ذلك طبيعة وظروف العمل والموقع لهاتين الشركتين. كما يشير الى ان متوسط العمر للعينتين فيه تباين واضح، 45.4 سنة في الحراريات مقابل 40.2 سنة في السمنت، وهذا يعني ان مستوى الخبرة، بشكل عام، لدى افراد عينة الحراريات يفترض ان يكون اكبر منه في السمنت، ومن جهة اخرى، يفترض ان النزوع الى الحركة والتطوير وحيوية الشباب وعدم الرضا بواقع الحال هو اكبر في السمنت منه في الحراريات.

ويشير الجدول الى ان نسب التخصصات الهندسية لمديري السمنت هي اكبر بكثير منها في الحراريات إذ تبلغ 79% في السمنت مقابل 44.4% في الحراريات، مما قد يشير الى ان أفراد العينة في السمنت على دراية اكبر بواقع حال عمليات الشركة، اما بقية التخصصات فهي تخصصات متنوعة، وهناك تخصص إداري واحد فقط في الحراريات.

اما فيما يخص مدة الخدمة في الموقع الحالي يشير الجدول الى ان متوسطها في الحراريات أعلى قليلا منه في السمنت بلغ 6.9 سنة مقابل 5.7 سنة في السمنت، وتتركز اغلبها بالنسبة للعينتين في الفئتين الأوليتين، إذ بلغت نسبة الفئة الأولى (1-5 سنة) 55.6% لعينة الحراريات مقابل 50% لعينة السمنت، ونسبة الفئة الثانية (6-10 سنة) 33.3% للحراريات مقابل 36% للسمنت، مما يشير عموما الى ان اغلب افراد العينتين حديثي الخبرة بمواقعهم الحالية.

وأخيرا، يظهر الجدول الى ان متوسط الخدمة عموما لأفراد عينة الحراريات هو أعلى بكثير منه لأفراد عينة السمنت إذ بلغ 17.5 سنة مقابل 11 سنة، تركزت اغلبها في فئتي (11-15 و 16-20) بالنسبة للحراريات، وفي فئة (6-10) بالنسبة للسمنت، مما يجعلنا نفترض ان لدى أفراد عينة الحراريات خبرة وظيفية عامة أكثر منها لدى أفراد عينة السمنت.

الجدول(1): خصائص أفراد العينتين (ن = 23)

عينة السمنت (ن=14)		عينة الحراريات (ن=9)		المعلومات	
المتوسط	النسبة(%)	المتوسط	النسبة(%)	الفئة	
100	14	100	9	ذكر	الجنس
-	-	-	-	انثى	

	14	2		-	-	دبلوم فني	المؤهل العلمي
	86	12		100	9	بكالوريوس	
	64	9		22.3	2	40-30	العمر
	21	3		55.5	5	50-41	
	15	2		22.2	2	60-51	
40.2	100	14	45.4	100	9	المجموع	
	50	7		33.3	3	هندسة/ميكانيك	التخصص
	22	3		-	-	كهرباء	
	7	1		11.1	1	مدني	
	-	-		11.1	1	اعلام	
	-	-		11.1	1	اداب	
	-	-		11.1	1	ادارة	
	-	-		11.1	1	حاسبات	
	-	-		11.1	1	اقتصاد	
	7	1		-	-	حقوق	
	7	1		-	-	محاسبة	
	7	1		-	-	فني	
	100	14		100	9	المجموع	
	-	-		22.2	2	معاون مدير عام	
	100	14		87.8	7	مدير قسم	
	100	14		100	9	المجموع	
	50	7		55.6	5	5-1	سنوات الخدمة في الموقع الحالي
	36	5		33.3	3	10-6	
	14	2		-	-	15-11	
	-	-		-	-	20-16	
	-	-		11.1	1	25-21	
5.7	100	14	6.9	100	9	المجموع	
	-	-		11.1	1	5-1	سنوات الخدمة عموماً
	78.6	11		11.1	1	10-6	
	7	1		22.2	2	15=11	
	-	-		22.2	2	20-16	
	-	-		11.1	1	25-21	
	14.4	2		11.1	1	30-26	
	-	-		11.1	1	35-31	
11	100	14	17.5	100	9	المجموع	

- تاسعا:-- الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم استخدام البرنامج SPSS و Excel لتنفيذ بعض الأساليب الإحصائية لوصف وتحليل ومقارنة نتائج البحث وكالاتي:
- 1- معامل الثبات Reliability لاختبار الثبات للمقياس المستخدم.
 - 2- الوسط الحسابي Means لمعرفة مستوى الأداء والأهمية إجمالاً وللأبعاد في كل من الشركتين المبحوثتين.
 - 3- الانحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي.
 - 4- اختبار (F) لمقارنة واختبار معنوية الفروق للتباين في إجابات العينتين، وذلك باستخدام المعادلة ادناه: (Lind, Marchal, Mason, 2002:200) ، اذ يتم وضع التباين الأكبر في البسط والتباين الأصغر في المقام.

$$F = \frac{s_1^2}{s_2^2} \quad [12-1]$$

Where:

s_1^2 is the variance of the first sample.

s_2^2 is the variance of the second sample.

- 5- اختبار (T) لمقارنة معنوية الفروق لمتوسطات العينتين (خاص بمقارنة عينتين صغيرتين)، وذلك باستخدام المعادلات الآتية: (Lind, Marchal, Mason, 2002:184)

$$s_p^2 = \frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \quad [11-3]$$

Where:

s_p^2 is the pooled estimate of the population variance.

s_1^2 is the variance of the first sample.

s_2^2 is the variance of the second sample.

n_1 is the number of observations in the first sample.

n_2 is the number of observations in the second sample.

The value of t is then computed using text formula [11-4].

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{s_p^2 \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}} \quad [11-4]$$

6- معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlations لقياس طبيعة علاقة وتفاعل متغيرات الأداء المنظمي كما يراها أفراد العينتين في التطبيق.

المحور الاول- الإطار النظري

اولا- مفهوم الاداء المنظمي

لا زال مفهوم الاداء المنظمي يكتنفه بعض الغموض اذ لم يجد الباحث تعريف واضح ومتكامل لهذا المفهوم، فقد ركز الباحثون، بدلا من ذلك، على النظر الى الاداء المنظمي من خلال المقاييس المستخدمة والتي تتراوح بين المعايير المالية التي تعكس الاهداف الاقتصادية للمنظمة والمقاييس المركبة التي تعكس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على المستوى المالي والتشغيلي والستراتيجي ومن منظورات داخلية وخارجية. وقد أكدت (الدليمي، 1998 : 82) هذا التباين حول مفهوم الاداء المنظمي بين التركيز الضيق على الاهداف المالية والإطار الأوسع الذي يحاول استيعاب المنظمة ككل بوصفها مجموعة من الاهداف. فعلى وفق المنظور التقليدي الذي يركز على الجانب المالي الضيق يعد الاداء المنظمي بأنه هو الاستخدام الاقتصادي لموارد المنظمة ويعتمد على المقاييس المالية كالربحية والقيمة المضافة بوصفها معايير تعكس مدى تحقيق الاهداف الاقتصادية للمنظمة.

ويتفق اغلب الباحثين ان الاداء المنظمي هو ليس انعكاس للمعايير المالية والاقتصادية فحسب إنما هو مفهوم واسع يشمل معايير نوعية داخلية وخارجية تعكس قدرة المنظمة على تحقيق مجموعة واسعة من الاهداف اتجاه أطراف عدة: كالعاملين، والمساهمين، والزبائن، والادارة، والمجتمع (الدليمي، 1998 : 83- 84). ويشير (Dessler,2000:346) الى " نظام الـ 360 درجة لادارة الاداء 360 Degree Performance System " الذي تم تطبيقه في شركة Rock Island Arsenal والذي يعتمد على تصور متعدد الأبعاد في النظر الى الاداء المنظمي اذ يتضمن المتغيرات الآتية: الدعم التقني، والدعم العملي، والكفاءة التقنية، وكفاءة استخدام الوقت، والاتصالات، والمبادرة، والمرونة، وخدمة الزبون، وعلاقات العمل، وتطوير الذات، وتحسين العملية.

ويشير (Rummler & Rock, 2006:1-3) من مجموعة Brainstorm في معهد ادارة عملية الاعمال (BPMI) في واشنطن بان الاداء المنظمي يتحقق عندما تقوم المنظمة بتحديد العناصر الرئيسية التي تؤثر في عملها وجعلها متوافقة لدعم استراتيجياتها واهدافها، وهذا يشمل الممارسات والسياسات والهياكل التنظيمية.

وطبقا لـ (Maynard,2006:1) أن النظر الى الاداء المنظمي من خلال معايير كـريـح، والانتاجية، ورضا الزبون، ورضا العاملين يعني التركيز على النتائج وليس على المسببات الفعلية لهذه النتائج، لذلك ومن اجل التعريف الدقيق للاداء المنظمي يتطلب الأمر التركيز على ممارسات القيادة، ومتغيرات الثقافة والنماذج السلوكية التي تقود تلك النتائج.

ومع ذلك، فان بعض الباحثين لا يتفقون مع النظرة الموسعة لمفهوم الاداء المنظمي إذ يرى (Hitt,2003:11) ان مفهوم الاداء المنظمي يتحدد بما تتضمنه السجلات المالية من بيانات، أما المعايير والمتغيرات الاخرى الملموسة وغير الملموسة كالمرونة، والثقافة، والمعرفة، وراس المال الفكري ومحفظة المهارات والكفاءات الجوهرية فهي معايير وأبعاد لمفهوم النجاح المنظمي بوصفه مفهوما أكثر شمولاً من مفهوم الاداء المنظمي.

وقد ذهب (Gorelick&Monsou,2005:129) لأبعد من ذلك إذ نظرا للاداء من خلال ثلاثة أبعاد: الريح، والعاملون، والبيئة، وإذ جعل الاداء المنظمي جزءاً من معدلة محورها التعلم Learning ، (النتائج = الاداء مضروبا بالتعلم)، فعندما يكون التعلم صفراً فإن النتائج تساوي صفراً كذلك.

يتبين مما تقدم ان هناك تبايناً بين الباحثين في النظر الى مفهوم الاداء المنظمي وذلك تبعاً لتباينهم في معايير قياسه وكالاتي:

- بعض الباحثين يركز على النتائج بينما يركز البعض الاخر على العوامل المسببة للنتائج، وآخرون ينظرون للاداء المنظمي نظرة شاملة لكل من النتائج والعوامل المسببة لها، وهذه اكثر موضوعية ودقة في تحديد مفهوم الاداء المنظمي وهي اقرب الى مفهوم الاداء المنظمي وفق المقياس المعتمد في هذه الدراسة.

- بعض الباحثين يحاول التمييز بين مفهوم الاداء المنظمي ومفهوم النجاح المنظمي فيحددوا مفهوم الاداء المنظمي بمجرد مؤشرات السجلات المالية، بينما يكون مفهوم النجاح المنظمي اكثر شمولاً لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية، قصيرة الأمد وطويلة الأمد، الملموسة وغير الملموسة، النتائج والعمليات.

- قد يكون هناك خلط بين مفهومي الاداء والنجاح لدى بعض الباحثين.

أما التعريف الإجرائي الذي يعتمده الباحث للاداء المنظمي في هذه الدراسة فهو يستند الى مقياس (Witmer&Associates,2002) الذي ينظر الى الاداء المنظمي من خلال المتغيرات الحرجة التي يمكن ان تؤثر نسبة إنجازها ومدى أهميتها في الاداء الكلي للمنظمة بوصفه مفهوم مركب من النتائج والعوامل المسببة لهذه النتائج، وهذه المتغيرات هي: القيادة، والصدق والثقة المتبادلة، والسنتراليتية، والهيكل، والتوظيف، والمبيعات، والدعم، والمهارات.

ثانياً- نماذج الاداء المنظمي

أشار الباحثون الى بعض نماذج الاداء التي استخدمت في بعض الدراسات المتعلقة بالاداء والتي تتفاوت فيها أبعاد الاداء التي ركز عليها الباحثون اذ ينظر الى الاداء من زوايا مختلفة، ومنها الآتي:

1- نموذج (Kaplan & Norton)

أشارت (الدليمي، 1998: 84) في دراستها الى هذا النموذج بوصفه احد المقاييس المركبة للاداء المنظمي والذي يأخذ بالاعتبار عدد من المعايير المتعلقة بأطراف عدة بوصفهم أصحاب المصلحة كالعاملين، والمالكين، والزبائن، والادارة، والمجتمع، باعتبار ان الاداء المنظمي لا يعبر عن هدف واحد منفرد، إنما هو تعبير عن مجموعة من الاهداف يتطلب من المنظمة أن تعمل على التوفيق والموازنة فيما بينها. ويتضح من الشكل (2) أن هذا النموذج يستند الى معايير مالية وتشغيلية معا في قياس الاداء المنظمي عبر منظورات أربعة تعكس ما يأتي (الدليمي، 1998: 84):

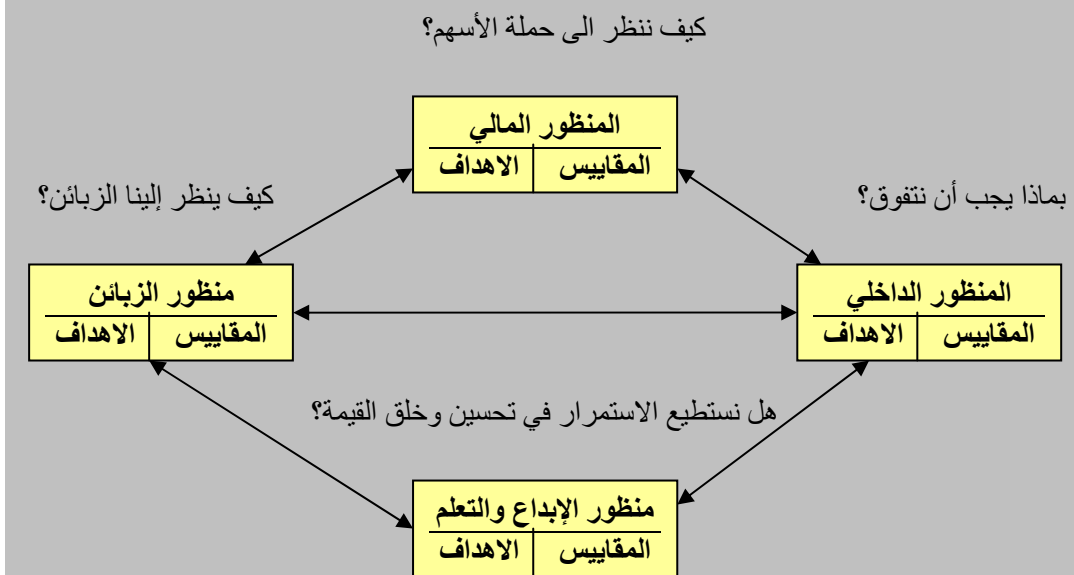
أ- منظور مالي: يعكس الاهداف المالية عبر قدرة المنظمة على تحقيق رضا المساهمين من خلال تحقيق معدلات عائد مرضية لاستثماراتهم.

ب- منظور الزبائن: يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون من خلال تحقيق الجودة والسعر الملائم.

ج- منظور داخلي: يركز على أعمال المنظمة وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق التوفيق من خلال الكفاءة والفاعلية.

د- منظور الإبداع والتعلم: ويعكس مدى قدرة المنظمة على التجديد والإبداع.

الشكل (2): نموذج (Kaplan & Norton) لقياس الاداء المنظمي

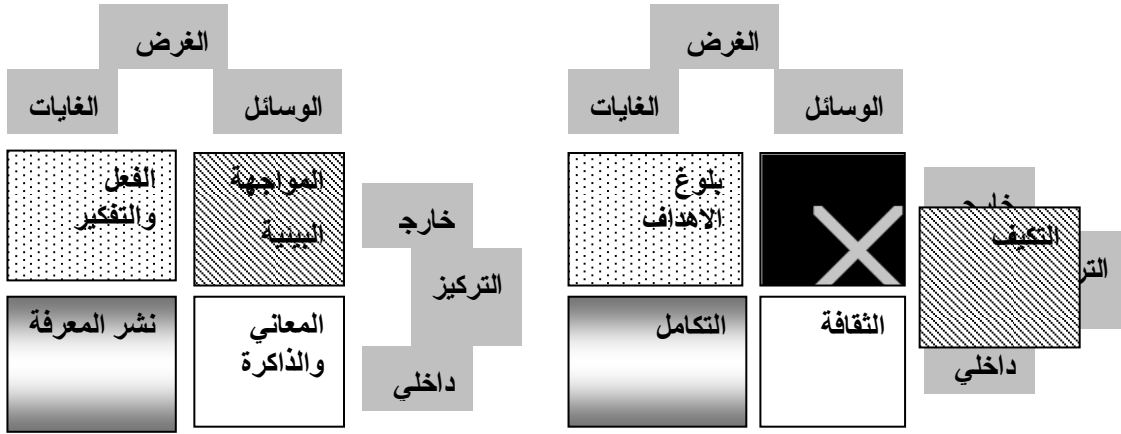


المصدر: الدليمي، 1998: 85

2- نموذج (Gorelick & Monsou,2005) تكامل الاداء والتعلم

وهو نموذج يتكامل فيه الاداء وعمليات التعلم التي تجعل المنظمة تمتلك القدرة على البقاء في البيئة المتغيرة. ويستند النموذج على التوافق والاعتمادية المتبادلة بين اربعة وظائف للاداء (التكيف، وبلوغ الاهداف، والثقافة، والتكامل) مع اربعة وظائف للتعلم (المواجهة البيئية، الفعل والتفكير، المعاني والذاكرة، نشر المعرفة) وذلك من خلال ادارة المعرفة. وكما يتضح من الأشكال (3)، (4)، (5) فإنه:

- إذا كان التركيز خارجي، تكون وسيلة التعلم المواجهة البيئية وهي تتوافق مع وسيلة الاداء، التكيف، وتتوافق غاية التعلم، الفعل والتفكير مع غاية الاداء، بلوغ الاهداف.
- وإذا كان التركيز داخلي، تكون وسيلة التعلم، المعاني والذاكرة وهي تتوافق مع وسيلة الاداء، الثقافة، وتتوافق غاية التعلم، نشر المعرفة مع غاية الاداء، التكامل.

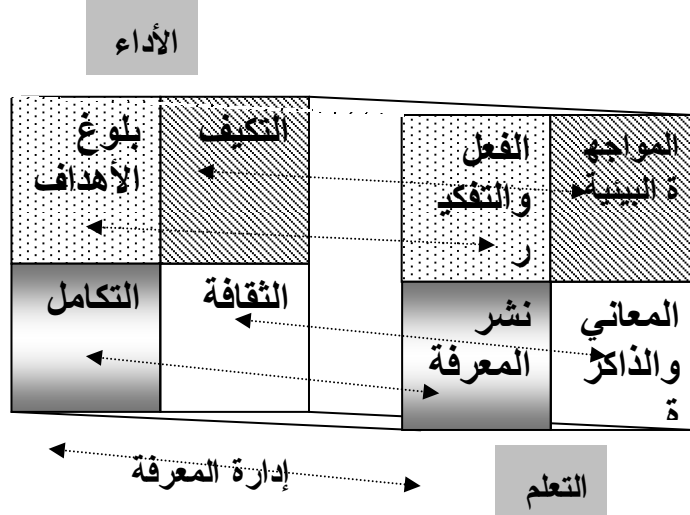


الشكل (4): وظائف التعلم

الشكل (3): وظائف الأداء

Source: Gorelick, 2005:130-131

الشكل (5): الأداء خلال التعلم باستخدام إدارة المعرفة



وأشار (Gorelick & Monsou,2005:133) في دراسته إن هذا الانموذج يعد وسيلة لتحليل العلاقة بين أفعال الافراد العاملين وقدراتهم الفردية والجماعية للتكيف مع بيئة منظماتهم والارتقاء بمستوى الاداء.

ويرى الباحث أنه يمكن اعتماد هذا الانموذج في دراسة مستقبلية لقياس العلاقة والتأثير بين التعلم المنظمي واداء المنظمات وعلى مستوى أبعادهما الداخلية والخارجية.

3- انموذج(Locke & Gary Latham) وضع الأهداف والاداء: الذي أشار إليه(Hellrigel,2001:167) إذ تعد عملية وضع الاهداف من أكثر الأدوات التحفيزية المؤثرة في الاداء المنظمي، لان الهدف يجعل الأفراد يقارنون الأداء الفعلي مع الاداء المطلوب لتحقيق الهدف، ويوضح نوع ومستوى الاداء المتوقع. وكما يتضح من الشكل (6)، عندما تكون الاهداف غير واضحة و صعبة التحقق أو سهلة جدا فإن العمل سيكون بطئاً وينخفض الاهتمام في الانجاز وبالتالي يكون الاداء ضعيفا والعكس صحيح. ويبين الشكل أن هناك أربعة عوامل تؤثر في قوة العلاقة بين الاهداف والأداء وكالاتي: (Hellrigel,2001:169-171)

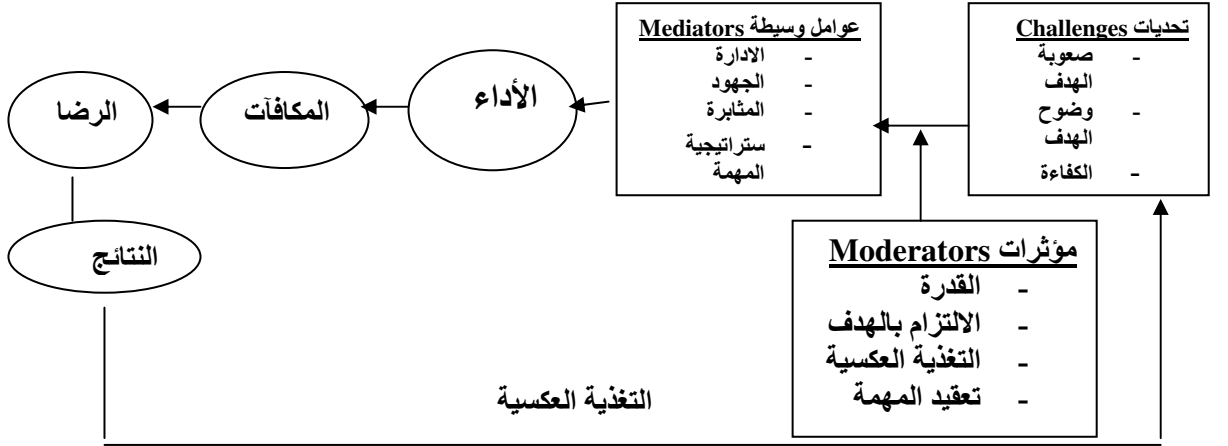
1- قدرة العاملين على الانجاز. 2- الالتزام بالهدف، أي التصميم على الوصول الى الهدف. 3- التغذية العكسية التي تجعل من استجابات العاملين عملية ديناميكية من خلال التزويد المستمر بالمعلومات عن مستوى المخرجات ودرجة الاداء الفعلي وربط ذلك بالمكافآت. **4-مدى تعقيد المهمة التي يكلف بها الفرد العامل، إذ يؤثر ذلك في مستوى الاداء، فالمهمة السهلة (مثل الرد على الهاتف) يؤدي جهد العاملين فيها الى الاداء العالي مباشرة، أما المهمة المعقدة (مثل الدراسة للحصول على درجة عالية) فان الجهد فيها لا يقود مباشرة الى الاداء الفعال.**

كما يبين الشكل اربعة عوامل وسيطة تدعم عملية انجاز الاهداف من خلال تأثيرها في الاداء وكالاتي: (Hellrigel,2001:171-174)

التوجيه، أي توجيه الانتباه نحو تركيز السلوكيات على الأنشطة التي يتوقع ان ينتج عنها إنجاز الاهداف والابتعاد عن الأنشطة التي لا ترتبط بالاهداف. **والجهد،** عندما يكون تحدي انجاز الاهداف كبيرا فانه يتطلب جهد كبير. **والمثابرة،** أي الرغبة بالعمل بجد ومثابرة حتى تحقيق الاهداف. **وستراتيجية المهمة،** أي الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز المهمة.

ويتضح من الشكل (6) كذلك إن الاداء قد يكون عاليا عندما توجد أهداف قابلة للتحقق وعندما تكون العوامل المؤثرة والعمليات الوسيطة موجودة بصورة ايجابية. وعندما يتحقق مستوى عالي من الاداء، فإن المكافآت يمكن أن تصبح مهمة للاستمرار في ذلك المستوى من الاداء. كما ركز هذا الأنموذج على رضا العاملين المقترن بأدائهم ومدى تحقيق النتائج ولاسيما بالنسبة للأهداف الممكنة التحقق، أما بالنسبة للأهداف الصعبة فقد يتحقق فيها مستوى معين من

الرضا المرتبط بالكفاح ومواجهة التحديات وتحقيق بعض التقدم نحو تلك الاهداف، إذ يعتقد بأن الفوائد تكمن في الخبرة التي تم الحصول عليها من هذه المواجهة بغض النظر عن النتائج. وأخيرا يظهر الشكل آلية تقويم الاداء والتغذية العكسية لمراجعة وقياس الاداء إزاء الاهداف لتطوير طرق كفيلة بتحسينه مستقبلا.



الشكل (6): نموذج وضع الهدف والاداء Source: Hellrigel,2001;168

ثالثاً- التعريف بأبعاد الأداء المنظمي الحرجة للمقياس المعتمد

تهدف هذه الفقرة الى استعراض آراء الباحثين المتعلقة بمفاهيم أبعاد الاداء المنظمي وفق المقياس المعتمد في هذه الدراسة وما اشار اليه الباحثون حول علاقة كل منها بالاداء المنظمي.

1- قوة القيادة Strength of Leadership

عندما يتمتع أعضاء فريق الإدارة العليا بالموهبة والمهارة والخبرة في القيادة والنضج وقوة التعامل مع المشاكل والتعقيد يعد ذلك من نقاط القوة المهمة التي تساهم في تحقيق المستوى العالي من الاداء المنظمي. ويرى (Coulson-Thomas,2005:3-4) إن القيادة والإدارة التي تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال وتتوقع الأحداث، وتواجه الواقع بنظرة طويلة الامد، وتركز على عوامل النجاح الحرجة للتنافس، فأنها تضيف قيمة للزبون ولجميع أصحاب المصلحة، وتستطيع إيصال الرؤية والغرض والغايات وتحقيق الاهداف من خلال العمل على تطوير قدرات متجددة ورأس مال فكري عالي المستوى، كما يكون تركيزها خارجي أكثر مما هو داخلي، وتهتم بتطوير وتحفيز ورضا العاملين، وتهتم بالتغذية العكسية والتقييم والمراجعة. كما شدد العديد من الباحثين على الدور المهم للقيادة في رفع مستوى الاداء المنظمي من خلال السلوك القيادي الذي ينطوي على تعامل فعال وبناء مع أخطاءها وأخطاء الآخرين والابتعاد عن السلوك الدفاعي عن السياقات الحالية وتبرير الأخطاء (Argyris,1994:2-3) ، ومن خلال تحلي

القائد بالشجاعة والتواضع وتحمل مسؤولية الأخطاء بدلا من إلقاء اللوم على الآخرين (Antal,2003:11). وتعد القيادة التحويلية Transformational Leadership نموذجا حديثا ومتطورا بديلا للنماذج التقليدية أو ما يطلق عليه مجازا " نموذج القيادة التبادلية Transactional Leadership ". ففي الوقت الذي تقوم فيه فكرة القيادة التبادلية على التبادل اليومي للمنافع بين القائد وأتباعه إذ تتضمن هذه التبادلات مكافآت مشروطة من قبل القائد مقابل الاداء الاعتيادي من قبل التابعين مع إبقاء الثقافة التنظيمية السائدة، فإن القيادة التحويلية تحاول باستمرار تغيير الثقافة والسياقات والنماذج الى ما هو أفضل، فالقائد التحويلي يسعى دوما نحو تغيير الوضع الراهن للمنظمة بما يتناسب مع رؤاه وتصوراتها الذهنية للمنظمة، ورفع التابعين نحو قمم جديدة لم يسبق لهم بلوغها وتمكينهم من تحقيق أشياء لم يكونوا قادرين على فعلها سابقا وبالتالي تحقيق نتائج واداء عالي المستوى (داغر وصالح،2000: 440-441).

2- الكلام القويم: المصادقية والثقة المتبادلة Straight-talk

يعرف (Robbins,2001:336) الثقة بأنها حسن الضن بما يقوله وما يفعله الآخرون، وهذا يفترض معرفة الطرف الآخر وهذه تتطلب وقت وخبرة وتبنى بشكل تراكمي بحيث لا تقع في مخاطرة خروقات علاقة الثقة، إذ لا يمتلك أحدا القدرة على حسن الضن بأحد بدون مخاطرة إلا بعد معرفته جيدا وبعد نضوج العلاقة معه، وبهذا المعنى، فإن الثقة هي ليس تحمل المخاطرة من خلال حسن الضن بالآخرين وإنما هي الرغبة في تحمل هكذا مخاطرة. ويشير (Robbins,2001:336) أن الأبعاد الرئيسية للثقة هي النزاهة Integrity ، والكفاءة Competence ، والملائمة Consistency ، والولاء Loyalty ، والانفتاح Openness ، والنزاهة هي البعد الحرج من بين الأبعاد الأخرى للثقة إذ تعني الأمانة والصدق، أما الأبعاد الأخرى فإنها تعزز الثقة ولكنها بدون النزاهة، بوصفها خاصية أخلاقية، تكون بدون معنى. ويشير (Robbins,2001:337) إن الثقة مرتبطة بالقيادة إذ لا يمكن قيادة الناس الذين لا يتقنون بقائدهم، وإنه عندما يثق التابعون بقائدهم فإنهم يتقبلون أفعاله ويؤمنون بأنه سوف لن يسئ إلي حقوقهم ومصالحهم ، وإن ممارسات الإدارة المعاصرة كالتمكن وفرق العمل تتطلب الثقة لكي تكون فعالة. وينعكس ذلك إيجابيا على مستوى الاداء المنظمي. ويرى (Hitt,2001:106) إن الثقة بين المديرين والعاملين، وبين المنظمة وزبائناتها هي من بين اهم الموارد القيمة والنادرة والغير ملموسة والصعبة الفهم والتقليد من قبل المنافسين، وبالتالي تمنح المنظمة قدرة استراتيجية في التحسين المستمر لأداءها.

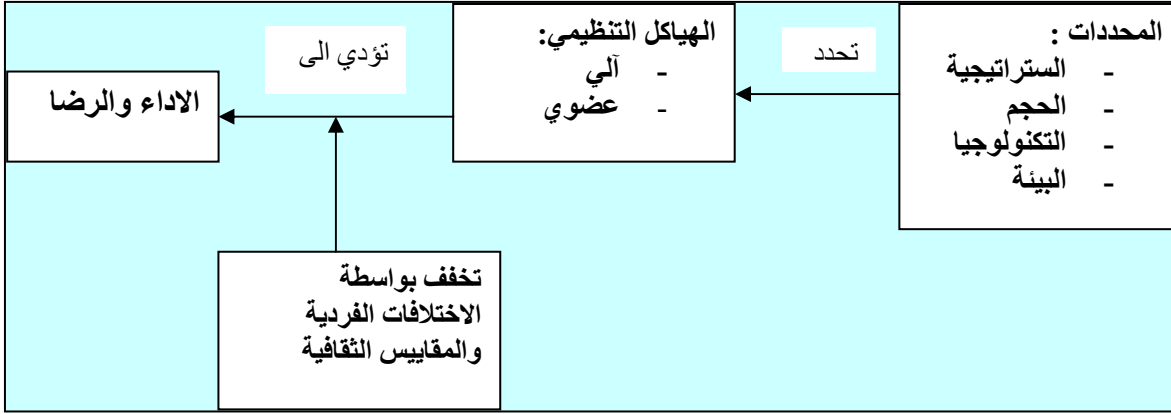
3- الاستراتيجية Strategy

يتفق اغلب الباحثين بأن التفكير والتخطيط الاستراتيجي والرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية الواضحة وصياغة استراتيجيات قابلة للتنفيذ يجعل الاداء المنظمي يرتقي الى مستوى

ستراتيجي عال. وإن التفوق بالاداء المالي ما هو إلا عنصر واحد من عناصر الاداء المنظمي إذ ينبغي ربطه بقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها، وإن نموذجاً واقعياً للاداء المنظمي يجب أن يعكس حالة التعقيد العالي ويتطلب معايير متعددة. وتؤكد (الدليمي، 1998: 88) على تباين نتائج الدراسات حول علاقة الارتباط بين الاستراتيجية والاداء بين الإيجاب والنفي، إلا إن العديد من الدراسات توصلت إلى إيجابية علاقة الارتباط بينهما رغم إنها لم تصل إلى نتائج حاسمة قابلة للتعميم، ويفسر تباين الباحثين في نتائجهم إلى التباين في قياسات الاداء والاستراتيجية والتي تأثر عوامل البيئة والموقف. وتتسم أغلب الدراسات السابقة بتركيزها على مقاييس الاداء بدلالة الاداء المالي بمؤشرات قصيرة الأمد، في حين يتطلب دراسة العلاقة بين الاستراتيجية والاداء المنظمي مؤشرات أداء عديدة ومركبة وبعيدة المدى (الدليمي، 1998:89).

4- الهيكل التنظيمي Organizational Structure

يتفق أغلب الباحثين على أهمية ونوعية الهيكل التنظيمي في علاقته وتأثيره على الاداء المنظمي. ويشير الباحثون وجود علاقة بين طبيعة ونوع الاستراتيجية والهيكل التنظيمي إذ لا بد للهيكل أن يتوافق مع الاستراتيجية. ويشير (Daft, 2001: 643) إلى خمسة عناصر يتم من خلالها الارتقاء بالاداء إلى مستوى أداء المنظمة المتعلمة التي تتطور وتتغير باستمرار استجابة للتغيرات البيئية، وهذه العناصر هي: الهيكل التنظيمي، والمهام، والنظم، والثقافة، والاستراتيجية. فالهيكل الآلي العمودي والمركزي والهرمي لا يمتلك القدرة على الاستجابة السريعة للمشاكل والفرص ولا يلاءم المنظمة المتعلمة التي يناسبها هيكل عضوي أفقي فرقي مرن قادر على الاستجابة السريعة والتكيف العالي للمتطلبات البيئية. ولكن (Robbins,2001:434-437) يشير إلى إن العديد من الدراسات أثبتت أنه ليس بالضرورة يكون أداء ورضا بعض العاملين في الهيكل العضوي أفضل منه في الهيكل الآلي وذلك بسبب الاختلافات الثقافية والخبرة والقدرات إذ يفضل بعضهم المركزية في اتخاذ القرارات لتجنب المسؤولية أو يفضل آخرون الروتين والتكرار في الأعمال ذات التخصص العال، وبينما يفضل البعض أن يكون نطاق الإشراف واسعاً ليتسنى لهم العمل بعيداً عن رؤسائهم فيجدوا فرصاً أكبر لمبادراتهم الشخصية، يجد البعض الآخر نوع من الأمان في قربهم من رؤسائهم في كل وقت. وعلى كل حال فإن أبعاد الهيكل التنظيمي (الاستراتيجية، والحجم، والتكنولوجيا، والبيئة) هي التي تحدد نوع وطبيعة الهيكل إن كان آلياً أم عضوياً، وإن عوامل الاختلافات بين الأفراد في قدراتهم ومقاييسهم الثقافية تخفف من ذلك التحديد بما يؤدي إلى تحقيق مستوى معين من الاداء والرضا، وكما هو مبين في الشكل(7).



Source: Robbins,2001:437

الشكل (7): هيكل المنظمة: المحددات والنتائج

5- التوظيف Staffing

يتفق أغلب الباحثين على إن توظيف الأفراد الموهوبين وذوي الخبرة والكفاءة يساعد على التنفيذ السهل وبمستوى أداء عال ويقلل من كلفة دوران العاملين. فقد أشارت (عبيد،2000: 22-21) الى أهمية توظيف الأفراد ذوي الإمكانيات الخلاقة والذين يمتلكون مخزوناً واسعاً من المعارف والمهارات إذ يساهم ذلك في تطوير قدرة المنظمة على الأداء المتميز، ولاسيما في عصرنا هذا عصر المعلومات والمعرفة وتحول المنظمات من الاهتمام بالموجودات المادية الى الاهتمام بالموجودات الفكرية والمعرفية. وتقوم فلسفة أغلب الشركات ذات الاداء المتميز مثل شركة Toyota على أربعة مبادئ هي: التعاون، والعدالة، والنزاهة، والمسؤولية الاجتماعية، وتشترط في الأفراد الذين ينتمون لها أن يمتازوا بأنهم:

مبدعون ومفكرون، قادرون على التعلم، ومسئولون وقادرون على تحمل المسؤولية، يتقبلون الأخطاء بوصفها فرصاً للتعلم، يرغبون بتقديم مساهمات ايجابية للمجتمع ويرغبون بالتحدي، متميزون ويستحقون الاحترام.

6- المبيعات Sales

إن رجال البيع ومديري المبيعات يقودون جانب مهم من عمليات الاداء المنظمي إذ يتولى هؤلاء عملية الحصول على الإيرادات وذلك من خلال تعاملهم المباشر مع الزبون. ويرى (Hitt,2001:112) أن التسويق والمبيعات هي العمليات المهمة التي يمكن أن تتحول الى قدرات متميزة وكفاءات جوهرية تمكن المنظمة من الحصول على الميزة التنافسية من خلال الترويج الفعال للمنتجات، والخدمة الفعالة للزبون، كما إن التسويق والمبيعات من الفقرات المهمة في سلسلة القيمة. ويشير (Hitt,2001:117) الى المبادئ التي تقوم عليها ثقافة شركة Mckinsey والتي تعد غامضة وصعبة التقليد من قبل المنافسين وهي: وضع مصلحة الزبون قبل الإيرادات، والتكتم على عمليات الزبون، والصدق مع الزبون وقبول رأيه.

7- الدعم Support

إن تقديم الدعم من قبل الإدارة العليا للعاملين من خلال توضيح الأولويات والاتصالات والاعتراف بجهودهم وتمييزها يساهم في الارتقاء بالأداء المنظمي الى مستوى أعلى. ويؤكد (Robbins,2001:325) ذلك إذ يرى بأنه ينتج عن دعم القيادة للعاملين مستوى عال من الاداء والرضا ولاسيما عندما تكون المهام مهيكله فهي لا تحتاج الى توجيهات مباشرة إنما فقط الى دعم. وكذلك يزداد مستوى الاداء عندما يعمل الموظفون في ظروف عمل داعمة لهم تتوفر فيها التسهيلات والأجواء المريحة والتعاون، كما يؤدي دعم الزملاء لبعضهم في جو من الصداقة الى زيادة الرضا والاداء، وكذلك الحال عندما يتفهم المشرفون المباشرون احتياجات ومصالح وآراء العاملين (Robbins,2001:82).

8-المهارات Skills

إن المهارات العالية تؤمن قوة عمل تنافسية، ويتفق أغلب الباحثين على أهمية تطوير المهارات، وإن المهارات العالية تؤدي الى مستوى عال من الاداء، والمهارات بأنواعها الفنية والادارية والثقافية والإبداعية تفسر الاختلافات بمستويات الاداء لدى المنظمات (Robbins,2001:208). ويعرف (Macmillan,2000:258) المهارة بأنها القدرات المتميزة للأفراد والتي تتضمن المعرفة وإمكانية تطبيقها في أشياء مفيدة. وهو يرى بأن التغيرات الاستراتيجية تحتاج الى تعلم مهارات جديدة (Macmillan,2000:241). ويشير (Hitt,2001:108) الى إن اداء المنظمة يعتمد على مدى حصولها ميزة تنافسية من خلال تطوير رأس مال بشري يمتلك القدرات التي يمكن إن تتحول الى كفاءات جوهرية، ويكمن أساس الكثير من القدرات في مهارات ومعرفة العاملين وخبرتهم الوظيفية، وفي عصر المعرفة والمعلومات أدرك المديرون في العديد من المنظمات أن مهارات والتزام العاملين هو أفضل طريق الى الميزة التنافسية والنتائج الممتازة للأعمال.

المحور الثاني: عرض وتحليل نتائج البحث:

سيتم في هذا المحور عرض وتحليل نتائج اجابات العينة حول متغيرات الاداء المنظمي ومقارنة ذلك في كل من الشركتين المبحوثتين وكالاتي:

اولا- قيم الوسط الحسابي لنسب الانجاز لمتغيرات الأداء المنظمي للشركتين المبحوثتين:

يظهر الجدول 2 والشكل (8) وسط حسابي عام لنسب انجاز متغيرات الأداء المنظمي ضعيف في السمنت بلغ (35%) وبانسجام عال في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.078)، في حين بلغ في الحراريات (67%) وبانسجام عال أيضا في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.059)، مما يدل على ان المستوى العام للأداء المنظمي، طبقا لإجابات المديرين في الحراريات، أعلى منه في السمنت رغم انه مستوى متوسط. ومن خلال لقاءات الباحث ببعض افراد العينة واطلاعه على بعض جوانب واقع الحال يجد بان إجابات السمنت قد تكون اقرب الى

الواقع منه في الحراريات، فقد يكون لدى بعض أفراد العينة في الحراريات ميل الى المبالغة في بعض إجاباتهم بما لا ينسجم مع الواقع لأسباب مختلفة قد يكون منها إعطاء صورة جيدة لشركتهم أو لضعف إدراكهم للمفاهيم المتعلقة ببعض متغيرات الأداء المنظمي.

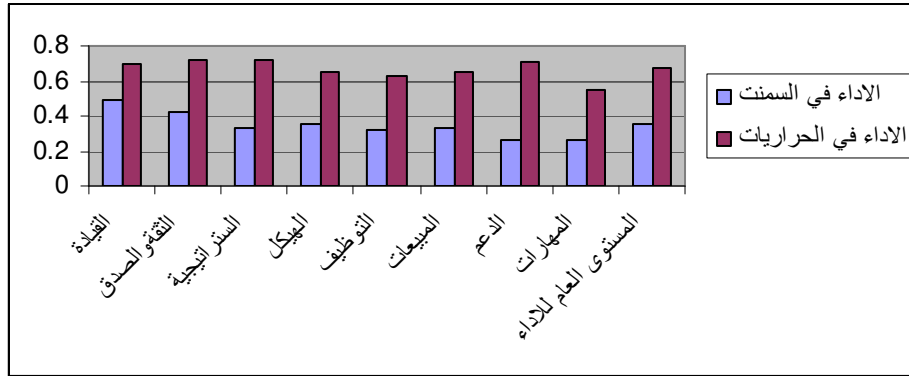
الجدول(2): قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنسب انجاز متغيرات الاداء المنظمي في الشركتين

المبحوثتين

الأداء في السمات			الأداء في الحراريات			نسب انجاز المتغيرات
التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.029	. 17	. 49	.012	. 11	. 70	القيادة
.036	. 19	. 42	.015	. 12	. 72	الثقة والصدق
.053	. 23	. 33	.032	. 18	. 72	الستراتيجية
.070	. 26	. 35	.039	. 20	. 65	الهيكل
.036	. 19	. 32	.044	. 21	. 63	التوظيف
.036	. 19	. 33	.044	. 21	.65	المبيعات
.023	. 15	. 26	.036	. 19	. 71	الدعم
.048	. 22	. 26	.053	. 23	. 55	المهارات
.006	. 078	.35	.003	. 059	. 67	المستوى العام للأداء

كما يظهر الجدول (2) والشكل(8) ان قيم الوسط الحسابي لنسب الانجاز لكافة متغيرات الأداء في السمات ذات مستوى ضعيف إذ يبلغ أعلاها (. 49) للقيادة وبانسجام عال في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (. 17)، وأقلها للدعم والمهارات إذ بلغ الوسط الحسابي لكل منهما (.26) وبانسجام عال في الإجابات كما تظهره الانحرافات المعيارية أزاء كل منهما، بينما تظهر العديد من نسب الانجاز في الحراريات بمستوى جيد إذ بلغ أعلاها (. 72) لكل من الثقة والصدق، والستراتيجية، يليها الدعم (. 71) ثم القيادة (. 70)، وأقلها للمهارات إذ بلغ الوسط الحسابي (.55) وبانسجام عال في الإجابات كما تظهره الانحرافات المعيارية إزاء كل منها. ورغم هذا الاختلاف في النتائج بين الشركتين الا انه يلاحظ ان الأداء بالنسبة لمتغير القيادة يأتي في مستوى متقدم في كلا الشركتين، بينما يأتي متغير المهارات في مستوى متأخر في كليهما، كما يتضح من الشكل(8).

الشكل (8): مقارنة مستوى الاداء المنظمي بين الشركتين المبحوثتين.



ثانياً: - اختبار ومقارنة التباين لإجابات العينتين لنسب الانجاز على المستوى الاجمالي وعلى مستوى الأبعاد: يظهر الجدول (3) قيم F المحسوبة لمقارنة التباين لإجابات العينتين لنسب الانجاز على المستوى الاجمالي وعلى مستوى الابعاد، ويتضح ان الفروق غير معنوية بالنسبة للمتغيرات كافة فضلا عن التباين الاجمالي لان F المحسوبة، وكما هو واضح من الجدول، هي اقل من الجدولية البالغة (4.15) بمستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (13) للبسط و(8) للمقام، وفي هذه الحالة تقبل فرضية عدم الاولى: (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تبايني إجابات أفراد العينتين إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد). ولان الحصول على F المحسوبة يكون من خلال قسمة التباين الاكبر على التباين الاصغر (انظر فقرة الاساليب الاحصائية)، فان قيمتها لا تقل عن (1)، وهي عندما تكون اكثر من (1) ولكن اقل من قيمتها الجدولية، فذلك يعني ان الفروقات بسيطة وتعود الى الصدفة وليس الى عوامل اخرى (Lind, Marchal, Mason, 2002:200). وان هذه النتيجة تعني ان هناك انسجام في إجابات المديرين فيما يخص نسب الانجاز لمتغيرات الأداء المنظمي في كلا العينتين.

جدول (3): مقارنة التباين بين إجابات العينتين لنسب الانجاز على المستوى الاجمالي وعلى

مستوى الابعاد

المتغيرات	قيمة F المحسوبة	النتيجة { f الجدولية = 4.15 } بمستوى معنوية (0.05) ، df = (13 , 8) {
القيادة	2.4	فرق غير معنوي
الثقة والصدق	2.4	فرق غير معنوي
الاستراتيجية	1.7	فرق غير معنوي
الهيكل	1.79	فرق غير معنوي
التوظيف	1.22	فرق غير معنوي
المبيعات	1.22	فرق غير معنوي

الدعم	1.57	فرق غير معنوي
المهارات	1.1	فرق غير معنوي
التباين الاجمالي	2	فرق غير معنوي

ثالثاً:- اختبار ومقارنة متوسطي العينتين لنسب الانجاز على المستوى الاجمالي وعلى مستوى الابعاد:

يظهر الجدول (4) قيم **T** المحسوبة للمقارنة بين متوسطي العينتين على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد، إذ يتضح بان قيم **T** المحسوبة للمتغيرات كافة وللمتوسط العام لنسب الانجاز للأداء هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.080) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (df = n - 2 = 21)، وهذا يعني ان هناك فروق معنوية في متوسطات نسب انجاز متغيرات الأداء المنظمي بين الشركتين، وفي هذه الحالة، ترفض فرضية العدم الثانية وتقبل الفرضية البديلة الثانية التي تنص على ان (هناك فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطي العينتين إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد)، ومن خلال معاينة المتوسطات للشركتين يتضح ان هذه الفروق لصالح الحراريات، بمعنى انها تؤكد ان مستوى الأداء في الحراريات هو أعلى منه في السمنت، وذلك بحسب إجابات أفراد العينتين، كما يعني ذلك ان هذه الفروق تعود الى عوامل اخرى غير عامل الصدفة، وقد تكون هذه العوامل حقيقية أدت الى نسب انجاز فعلية تعبر عن واقع الحال أو قد تكون ناتجة عن عدم دقة في إجابات أفراد العينتين لأسباب ودوافع مختلفة كالمبالغة أو عدم توخي الدقة اللازمة في الإجابة على أسئلة الاستبانة، ومن خلال اطلاع الباحث على بعض جوانب واقع الحال ولقاءاته مع بعض أفراد العينتين يمكن القول ان إجابات أفراد عينة السمنت هي اقرب الى واقع الحال من إجابات أفراد عينة الحراريات التي تميل الى المبالغة.

الجدول (4): المقارنة بين متوسطي العينتين لنسب الانجاز على المستوى الاجمالي وعلى مستوى الابعاد

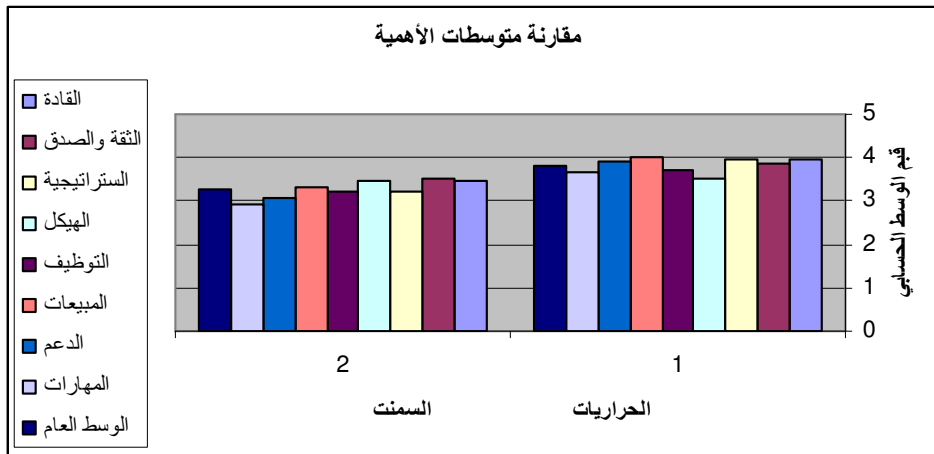
النتيجة (t الجدولية=2.080) بمستوى معنوية { df = n - 2 = 21 ، (0.05)	T المحسوبة	المتغيرات
فرق معنوي	5.1145241	القيادة
فرق معنوي	2.199026	الثقة والصدق
فرق معنوي	7.5994108	الستراتيجية
فرق معنوي	5.0435603	الهيكل
فرق معنوي	9.6934316	التوظيف
فرق معنوي	7.7051535	المبيعات

فرق معنوي	13.164447	الدعم
فرق معنوي	5.9334123	المهارات
فرق معنوي	25.306245	الوسط العام للاداء

رابعاً: - قيم الوسط الحسابي للأهمية إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد للشركتين المبحوثتين كما يراها أفراد العينة:

يظهر الجدول (5) والشكل (9) قيم الوسط الحسابي للأهمية إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد من وجهة نظر أفراد العينة في كل من الشركتين المبحوثتين إذ يتضح انه في كلا الشركتين يرى أفراد العينة ان هناك مستوى إجمالي للأهمية اعلى قليلاً من الوسط المعياري للأهمية البالغ (3) إذ بلغ الوسط الحسابي العام (3.82) في الحراريات مقابل (3.26) في السمنت، اما بالنسبة للمتغيرات فكانت جميعاً بمستوى أهمية أعلى في الحراريات منها في السمنت بلغ أعلاها (المبيعات) بوسط حسابي (4) في الحراريات، بانسجام كبير في الاجابات يؤكد الانحراف المعياري البالغ (4.3012)، مقابل (3.3) في السمنت بانسجام اقل في الاجابات يؤكد الانحراف المعياري البالغ (9.1162)، يليها (القيادة) (3.98) في الحراريات، مقابل (3.46) في السمنت، ثم (الستراتيجية) (3.94)، مقابل (3.21)، ثم الدعم (3.92)، مقابل (3.05)، وهكذا، ويلاحظ من الجدول ان انسجام الإجابات لكافة المتغيرات هو أعلى في الحراريات منه في السمنت، كما يؤكد ذلك قيم الانحراف المعياري.

الشكل (9): مقارنة متوسطات الأهمية



الجدول رقم (5) قيم الوسط الحسابي للأهمية إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد للشركتين
المبحوثتين

الأهمية في السمات			الأهمية في الحراريات			المتغيرات
التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.979	.98964	3.4643	0.17	.40859	3.9778	القيادة
1.154	1.07417	3.5000	0.597	.77262	3.8778	الثقة والصدق
1.22	1.10444	3.2143	0.59	.76830	3.9444	الاستراتيجية
1.48	1.21630	3.4643	0.56	.75000	3.5000	الهيكل
1.55	1.24521	3.2143	0.574	.75737	3.6889	التوظيف
0.83	.91162	3.3214	0.185	.43012	4.0000	المبيعات
1.84	1.35574	3.0571	0.262	.51181	3.9222	الدعم
1.27	1.12455	2.9000	0.655	.80949	3.6556	المهارات
0.046	0.214	3.26	0.03	0.18	3.82	الأهمية الإجمالية

خامساً: - اختبار ومقارنة تباين الأهمية للعينتين على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد: يظهر الجدول (6) قيم F المحسوبة لمقارنة التباين لإجابات العينتين على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد، ويتضح ان هناك فروق غير معنوية بالنسبة للتباين الإجمالي ولتباينات أغلب المتغيرات، إذ بلغت قيم F المحسوبة مستوى اقل من قيمتها الجدولية البالغة (4.15) بمستوى معنوية (0.05)، ودرجات حرية $df = (13, 8)$ ، وبالنسبة لهذه المتغيرات وللتباين الإجمالي تقبل فرضية العدم الثالثة التي تنص (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تبايني إجابات الأهمية للعينتين إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد). مما يعني ان هناك انسجام في إجابات حول الأهمية الإجمالية وأهمية أغلب المتغيرات في كلا الشركتين. وترفض فرضية العدم بالنسبة للمتغيرات الثلاثة الأخرى وهي (القيادة، والمبيعات، والدعم)، إذ بلغت قيم F المحسوبة لكل منها 5.76 ، 4.49 ، 7.02 على التوالي، وكل منها اكبر من قيمة f الجدولية البالغة (4.15) بمستوى معنوية (0.05) ، $df = (13, 8)$ ، وتقبل الفرضية البديلة الثالثة التي تنص

على (وجود فروق ذات دلالة معنوية بين تبايني إجابات الأهمية للعينتين)، وبالعودة الى الجدول (5) نجد ان مستوى تباين الإجابات لأهمية هذه المتغيرات الثلاثة في السمنت هو اعلى بشكل واضح منه في الحراريات، وقد يفسر ذلك باختلاف مستوى إدراك أفراد عينة السمنت لأهمية هذه المتغيرات لأداء الشركة

الجدول (6): مقارنة تباين الأهمية في العينتين على المستوى الاجمالي وعلى مستوى الابعاد

النتيجة	قيمة F المحسوبة	المتغيرات
{ (f الجدولية=4.15) بمستوى معنوية (0.05) ، df = (13 , 8) }		
فروق ذات دلالة معنوية	5.76	القيادة
فروق غير معنوي	1.93	الثقة والصدق
فروق غير معنوي	2.07	الاستراتيجية
فروق غير معنوي	2.64	الهيكل
فروق غير معنوي	2.70	التوظيف
فروق ذات دلالة معنوية	4.49	المبيعات
فروق ذات دلالة معنوية	7.02	الدعم
فروق غير معنوي	1.94	المهارات
فروق غير معنوي	1.5	التباين الاجمالي

سادسا:- اختبار ومقارنة متوسطي الأهمية للعينتين على المستوى الاجمالي وعلى مستوى الابعاد:

يظهر الجدول (7) قيم T المحسوبة للمقارنة بين متوسطات قيم الأهمية للعينتين على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد، إذ يتضح بان قيم T المحسوبة لكل متغير وللمتوسط العام هي اقل من (t الجدولية البالغة 2.080) بمستوى معنوية (0.05) ، df = n - 2=21 ، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات قيم الأهمية في العينتين، وفي هذه الحالة تقبل فرضية العدم التي تنص : (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطي قيم الأهمية للعينتين إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد). وهذا يؤكد على تقارب آراء أفراد العينتين حول أهمية تطبيق أبعاد الأداء المنظمي في الشركتين.

الجدول (7): المقارنة بين متوسطي الأهمية للعينتين على المستوى الاجمالي وعلى

مستوى الأبعاد

النتيجة	T المحسوبة	المتغيرات
(t الجدولية=2.080) بمستوى معنوية { df =n - 2=21 ، (0.05)		
فروق غير معنوية	1.49	القيادة
فروق غير معنوية	0.916	الثقة والصدق
فروق غير معنوية	1.71	الستراتيجية
فروق غير معنوية	0.09	الهيكل
فروق غير معنوية	1.034	التوظيف
فروق غير معنوية	2.075	المبيعات
فروق غير معنوية	1.81	الدعم
فروق غير معنوية	1.75	المهارات
فروق غير معنوية	0.703	الوسط العام للاداء

سابعاً: - العلاقة بين متغيرات الاداء المنظمي:

مع الاخذ بنظر الاعتبار الاختلاف في مستوى الاستجابة في الشركتين، يظهر الجدول (8) تباينات واضحة بين الشركتين في علاقات الارتباط بين متغيرات الاداء المنظمي. ونظرة عامة الى الجدول تظهر بأنه في السمنت هناك (23) علاقة معنوية: (15) منها قوية وبمستوى دلالة (0.01) و (8) بمستوى دلالة (0.05)، وبما يشكل نسبة (82%) من اجمالي عدد العلاقات البالغ (28)، بينما في الحراريات هناك (12) علاقات معنوية فقط: (3) منها فقط بمستوى دلالة (0.01) و (9) بمستوى دلالة (0.05)، وبما يشكل نسبة (42%) من اجمالي عدد العلاقات البالغ (28)، مما يدل، بشكل عام، ادراك المديرين في السمنت للترابط والتفاعل بين أبعاد الأداء المنظمي، ولكن يظهر الجدول كذلك عدم وجود علاقة بين بعض ابعاد الاداء في السمنت: (القيادة- المبيعات، الثقة والصدق-المبيعات، الهيكل-الدعم، المبيعات-الدعم، المبيعات- المهارات)، في حين ان اقوى علاقتين معنويتين وبمستوى دلالة (0.01) تظهر في الحراريات بمعاملات ارتباط عالية (.892) للعلاقة بين (الثقة والصدق-الدعم)، و (.888) للعلاقة بين (الهيكل - التوظيف)، وبينما لا توجد علاقة بين (المبيعات-الدعم) في السمنت، هناك علاقة قوية بينهما في الحراريات إذ بلغ معامل الارتباط (.847) وبمستوى دلالة (0.01)، وقد يكون سبب ذلك الطبيعة الخاصة لمنتجات الحراريات التي لا تعتمد مبيعاتها على السوق بقدر اعتمادها على دعم الادارة والدولة في تسويق هذه المنتجات. ان ظهور ضعف في معاملات الارتباط بين اغلب متغيرات الاداء في

الحراريات قد يعود في جزء منه الى ضعف ادراك بعض المديرين المستجيبين لأهمية الترابط بين هذه المتغيرات كمفاهيم او كمارسات تنظيمية وادارية وسلوكية متفاعلة.

الجدول (8): مقارنة بين معاملات الارتباط بين ابعاد الاداء المنظمي في الشركتين

المبحوثتين

المتغيرات	معاملات الارتباط في السمات	معاملات الارتباط في الحراريات
القيادة-الثقة والصدق	.725 (**)	.777 (**)
القيادة-الستراتيجية	.703 (**)	.353
القيادة-الهيكل	.603 (*)	.591
القيادة-التوظيف	.591 (*)	.527
القيادة-المبيعات	.263	.583
القيادة-الدعم	.601 (*)	.648
القيادة-المهارات	.605 (*)	.678 (*)
الثقة والصدق-الستراتيجية	.766 (**)	.785 (*)
الثقة والصدق-الهيكل	.725 (**)	.566
الثقة والصدق-التوظيف	.790 (**)	.681 (*)
الثقة والصدق-المبيعات	.512	.703 (*)
الثقة والصدق-الدعم	.755 (**)	.892 (**)
الثقة والصدق-المهارات	.849 (**)	.708 (*)
الستراتيجية-الهيكل	.563 (*)	.233
الستراتيجية-التوظيف	.806 (**)	.572
الستراتيجية-المبيعات	.537 (*)	.449
الستراتيجية-الدعم	.735 (**)	.699 (*)
الستراتيجية-المهارات	.837 (**)	.625
الهيكل-التوظيف	.774 (**)	.888 (**)
الهيكل-المبيعات	.594 (*)	.241
الهيكل-الدعم	.343	.461
الهيكل-المهارات	.598 (*)	.377
التوظيف-المبيعات	.834 (**)	.356
التوظيف-الدعم	.719 (**)	.597

التوظيف-المهارات	.695(**)	.583
المبيعات- الدعم	.392	.847(**)
المبيعات-المهارات	.423	.796(*)
الدعم-المهارات	.730(**)	.710(*)
العلاقات المعنوية	23	12
	نسبتها	42%
	82%	

(**) : مستوى دلالة معنوية (.01) (*) : مستوى دلالة معنوية (.05).

المحور الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

اولا- الاستنتاجات:

- 1- ظهر بان المتغيرات التي استخدمت في قياس الاداء المنظمي تتوافق مع المفهوم الواسع للاداء المنظمي إذ تتضمن ابعاد داخلية وخارجية، ومنها ما يتعلق بالعمليات ومنها ما يتعلق بالسلوك ومنها ما يتعلق بالنتائج، وان مستوى الاداء المنظمي يعتمد على مستوى الاداء والانجاز في كل منها.
- 2- تبين من خلال اختبار مقارنة التباين في إجابات المديرين فيما يخص تقديراتهم لنسب انجاز متغيرات الاداء في الشركتين ان هناك انسجام واضح في كلا العينتين ، مما يؤكد صحة فرضية العدم الاولى، وهذا قد يكون مؤشرا على تعبير إجابات افراد العينتين عن واقع الحال في الشركتين.
- 3- على الرغم من ان استجابة افراد العينة في الحراريات كانت اقل من السمنت أظهرت النتائج، من خلال اختبار مقارنة متوسطات نسب الانجاز، بان مستوى الانجاز في متغيرات الاداء في الحراريات كان اعلى بكثير منه في السمنت اجمالا وعلى المستوى الفردي، مما يؤكد صحة الفرضية البديلة الثانية لصالح الحراريات.
- 4- ظهر من خلال اختبار مقارنة التباين للأهمية، ان هناك انسجاما في إجابات المديرين في كلا العينتين بصدد نظرتهن الى الأهمية إجمالا وعلى مستوى اغلب المتغيرات (صحة فرضية العدم الثالثة)، إلا الى ثلاثة متغيرات (القيادة، والمبيعات، والدعم) إذ يظهر عدم انسجام في إجابات عينة السمنت فيها مقارنة بإجابات عينة الحراريات (صحة الفرضية البديلة الثالثة).
- 5- أظهرت النتائج انه بالرغم من عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات قيم أهمية المتغيرات للشركتين (صحة فرضية العدم الثالثة)، توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات نسب الانجاز بينهما لصالح الحراريات، مما يؤكد انه رغم إدراك أفراد عينة السمنت لأهمية متغيرات الأداء غير ان القيم التي أعطوها لنسب الانجاز كانت ضعيفة، مما قد يؤكد بدوره ان إجاباتهم هي تعبير عن واقع الحال.

6- ان معاملات الارتباط اظهرت بان السممت كانت تطبيق ابعاد الاداء المنظمي من خلال ادراك اكبر للتفاعل والترابط بين هذه الابعاد.

7- اظهرت النتائج ان هناك جهود بمستوى جيد بذلت في الحراريات في بعض متغيرات الاداء ومنها (الثقة والصدق)، و(الستراتيجية)، ثم يليها (الدعم) و(القيادة)، اما في بقية المتغيرات فكانت بمستوى متوسط، أما في السممت فكانت الجهود في جميع المتغيرات بمستوى ضعيف اعلاها (للقيادة)، يليها (الثقة والصدق) وبقية المتغيرات متفاوتة بمستويات اقل.

ثانيا- التوصيات:

1- ضرورة التأكيد على نشر المفاهيم الحديثة المتعلقة بالاداء المنظمي وايصالها الى الافراد العاملين والمديرين في المنظمات لادراك اهميتها في قياس مستوى الاداء المنظمي والتخلي عن النظرة التقليدية المقتصرة على المعايير المالية والانتاجية الداخلية التي تفتقر الى النظرة الشمولية لكافة المتغيرات التي ينتج عنها الاداء المنظمي الكلي.

2- ضرورة التأكيد على اعطاء اهتمام اكبر بمتغيرات الاداء المنظمي في كلا الشركتين ولاسيما في السممت لتحسين مستوى الاداء المنظمي فيها.

3- الاستمرار في تعزيز الممارسات والسلوكيات التي تشجع وترسخ ثقافة الثقة والصدق بين الافراد العاملين من جهة، وبينهم وبين المديرين من جهة اخرى.

4- ضرورة ممارسة الدعم والتشجيع لتحفيز العاملين ورفع مهاراتهم في كافة المستويات لتحسين الاداء المنظمي.

5- ضرورة الاستمرار في تعزيز التفكير الستراتيجي الذي يهتم بالتحليل البيئي لصياغة رؤية ورسالة واهداف ستراتيجية للمستقبل البعيد وتحديد البدائل الستراتيجية واختيار الستراتيجيات المناسبة القابلة للتنفيذ من خلال اعتماد الهيكل التنظيمي العضوي المرن والقابل لاجراء التغييرات اللازمة، والتخلي عن الاسلوب الارتجالي واساليب ردة الفعل في حل المشاكل، والتخلي عن الهياكل التنظيمية البيروقراطية الميكانيكية.

6- ضرورة السعي نحو تعزيز النمط القيادي التحويلي الذي يعمل باستمرار على اجراء التغييرات اللازمة في المنظمة والارتقاء بمستوى العاملين وتشجيعهم على الابداع والمشاركة وتوفير الدعم اللازم لهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في اداء اعمالهم بشكل مثابر وطوعي وبتفاعل ايجابي مع القيادة، والتخلي عن النمط التبادلي في القيادة الذي يستند في ادارة الاعمال على اساس تبادل المنافع بين العاملين والقيادة.

7- التأكيد على تعزيز إدراك المديرين لترابط وتفاعل متغيرات الأداء المنظمي وتفعيل ذلك بالتطبيق.

المصادر:

اولا- العربية:

- 1- الدليمي،انتصار،1998 ، الموائمة بين النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي واثرهما في الاداء، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة بغداد، بغداد.
- 2- عبيد، نغم حسين نعمة، 2000، اثر استثمار رأس المال الفكري في الاداء المنظمي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة بغداد، بغداد.
- 3- داغر، منقذ محمد، صالح عادل حرحوش، 2000 ، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
ثانيا- الانكليزية:

- 1- Antal, Ariane & Wang,Jing, 2003, **Organizational learning in China**, www.wz-berlin.de/ow/inno.
- 2- Argyris, Chris, 1994, **Good Communication that Blocks Learning**, Harvard Business Review, Vol. 22, July-August.
- 3- Coulson-Thomas, Colin, 2005, **Creating a Winning Board**, Viewpoint, Vol. 21, No.3, 2005.
- 4- Daft, Rechar, & Noe, Raymond, 2001, **Organizational Behavior**, Harcourt College Publishers,USA.
- 5- Dessler, Gary, 2000, **Human Resource Management**, Prentice-Hall, USA
- 6- Gorelick, Carol & Tantawy-Monsou, Brigitte, 2005, **For Performance through Learning**, The Learning Organization Journal, Vol. 12, No. 2, 2005.
- 7- Hellriegel, Don & Slocum, John & Woodman, Richard, 2001, **Organizational Behavior**, South-Western College Publishing, USA.
- 8- Hitt, Michael & Ireland, Duane & Hoskisson, Robert, 2001, **Strategic Management**, South-Western College Publishing, USA.
- 9- Lind, Marchal,Mason, 2002, **Statistical Techniques in Business & Economics**, McGraw-Hill,USA.
- 10- Macmillan, Hugh, 2000, **Strategic Management**, Oxford University Press, USA.

- 11- Maynard,Bill, 2006, **Organization Performance Profile a Powerful new tool for transforming organization**, www.EffectivenessInstitute.com.
- 12- Robbins, Stephen, 2001, **Organizational Behavior**, Prentice-Hall, USA.
- 13- Robbins, Stephen, 2001, **Organizational Behavior**,Prentice-Hall,USA.
- 14- Rummler& Rock, 2006, **Organizational Performance**, info@brainstorm-group.com, BPMInstitute.org, Washington, USA.
- 15- Witmer & Associates, 2002, **Execution Breakthrough Questionnaire**, <http://www.nov8.biz/success%20,v3.5>, pdf