



Reducing organizational obstacles and their impact on improving performance

An exploratory research in the textile factory / Babel

*تقليل المعوقات التنظيمية و اثرها في تحسين الأداء

بحث استطلاعي في مصنع النسيجية / بابل

**أ.د. سماح مؤيد محمود **زينب جواد عبيد

Abstract : This research aims to discuss the effect of reducing organizational obstacles in its dimensions (reducing work pressure, reducing poor leadership, reducing bad organizational climate, reducing negative control) on improving the performance of managers of textile factory / Babel. The questionnaire was used as a tool to collect data and information related to the research, and it was subjected to the scale of validity and reliability and distributed to a sample consisting of 150 research sample managers, and the research data was analyzed based on the exploratory factor analysis using (SPSS V.22) program for the first variable scale test:- Reducing obstacles Organizational dimensions (reduce work stress , reduce bad leadership, reduce bad organizational climate, reduce negative control), the second variable : - Improving performance and its dimensions (success, flexibility, creativity, quality). Hypothesis testing, Spearman correlation coefficient and regression analysis have been used. The statistical methods yielded a number of conclusions, perhaps the most prominent of which is the lack of clarity in the interest in training activities, creativity,

*بحث مسجل

*كلية الادار والاقتصاد /جامعه المستنصريه

quality and success in the factory for the lack of clarity of the state's vision towards the industrial sector, and the lack of support for the local (national) product for not imposing customs duties or imposing specific specifications for imported goods. Even if this is done, corruption Financial and administrative prohibits this, especially in Iraqi ports. That is why the main recommendation focused on presenting a set of practical proposals that aim to improve performance, including those related to laws and legislation of the Ministry of Industry and Minerals and others related to training courses and in removing obstacles facing senior management. And reducing the causes, including (lack of coordination) that stand in the way of non-exploitation of completed projects, as well as unfinished or incomplete projects, and thus a decrease in the percentage of performance and productivity.

Key Words: Reducing Organizational Barriers, Improving Performance

المخلص: يهدف هذا البحث الى مناقشة اثر تقليل المعوقات التنظيمية بأبعاده (تقليل ضغوط العمل ، تقليل النسيج والجلود - مصنع النسيجية في بابل . واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث وتم اخضاعها لمقياس الصدق والثبات ووزعت على عينه قوامها ١٥٠ مدير عينة البحث، وقد تم تحليل بيانات البحث بالاعتماد على التحليل العائلي الاستكشافي باستخدام برنامج (من اجل اختبار مقياس المتغير الاول :- تقليل المعوقات التنظيمية بأبعاده (تقليل SPSS V.22) ضغوط العمل ، تقليل سوء القيادة ، تقليل سوء المناخ التنظيمي ، تقليل الرقابة السلبية) ، المتغير الثاني : - تحسين الاداء وابعاده (النجاح ، المرونة ، الابداع ، الجودة) ، وقد استخدم معامل الارتباط سبيرمان وتحليل الانحدار وقد افرزت الاساليب الإحصائية عددا من الاستنتاجات لعل ابرزها الافتقار للوضوح في الاهتمام بنشاط التدريب والإبداع والجودة والنجاح في المصنع لعدم وضوح رؤية الدولة نحو قطاع الصناعة ، وعدم دعم المنتج المحلي (الوطني) لعدم فرض رسوم كمركية او فرض مواصفات معينة للبضائع المستوردة وحتى لو تم ذلك فان الفساد المالي والاداري يمنع ذلك خصوصا في الموانئ العراقية. ولهذا تركزت التوصية الاساس في تقديم مجموعة من المقترحات العملية والتي تصب نحو إمكانية تحسين الاداء ، منها ما يتعلق بالقوانين وتشريعات وزارة الصناعة والمعادن واخرى تتعلق بالدورات التدريبية وفي ازالة العقبات امام الادارة العليا . ، وتقليل الاسباب منها (غياب

التنسيق) التي تقف أمام عدم استغلال المشاريع المنجزة وكذلك غير المنجزة او غير المكتملة ، وبالتالي انخفاض نسبة الاداء والانتاجية .

الكلمات المفتاحية : تقليل المعوقات التنظيمية ، تحسين الأداء

المقدمة

يحاول البحث تسليط الضوء على مواضيع تحتل أهمية استثنائية على مستوى منظمات الاعمال الا وهي (تقليل المعوقات التنظيمية ، وتحسين الأداء) والتي تعد ذات تأثير وانعكاس واسع على تطوير الواقع الميداني للمنظمات المعاصرة، ولاختبار العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث تم اختيار مصنع النسيجية / بابل كميدان للجانب التطبيقي لكونه احد الدعامات الاساسية والمهمة للاقتصاد العراقي وحاجته لمعالجة المعوقات التنظيمية والعمل على تقليلها لغرض الوصول للهدف النهائي وهو تحسين الاداء ، ولتحقيق اهداف البحث فانه تضمن اربعة مباحث اذ تناول الأول منهجية البحث، أما المبحث الثاني فقد تناول الجانب النظري، بينما تناول المبحث الثالث الجانب العملي، وتم تخصيص المبحث الرابع لعرض الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

1- مشكلة البحث

اكدت الاتجاهات الفكرية الحديثة على الدور الاساسي والمتميز لتحديد وتقليل المعوقات التنظيمية في عمل المنظمات ، اذ يمثل الاساس للقدرة على التكيف وبالتالي تطلب منها الاهتمام بكيفية استثمار مواردها الملموسة وغير الملموسة بطريقة تمكن المنظمات من تعزيز قدراتها واستثمارها وتطويرها ليكون اساساً لنجاحها وتميزها ، بصورة صحيحة والنتائج التي قد تعود فائدتها على الشركة من تحسين مستوى ادائها ونتاجيتها وجودة مخرجاتها ، ومن خلال ما تقدم انطلقت مشكلة الدراسة من خلال محاولة الباحثة للتعرف على مدى اثر تقليل المعوقات التنظيمية بمفاهيمها وانواعها وبعض الوسائل المقترحة لمعالجتها في تحسين الاداء.

وبناء لما تم ذكره يمكن تشخيص المشكلة محل الدراسة الحالية من خلال عدداً من التساؤلات وكما يأتي:-

اولا : ما هو مستوى تحسين اداء المنظمة المبحوثة ؟

ثانيا: هل تؤثر المعوقات التنظيمية في تحسين اداء المنظمة المبحوثة ؟

ثالثا كيف يمكن ان يؤثر تقليل المعوقات التنظيمية في تحسين اداء المنظمة المبحوثة ؟

٢- أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الاهداف المتمثلة بالتالي :-

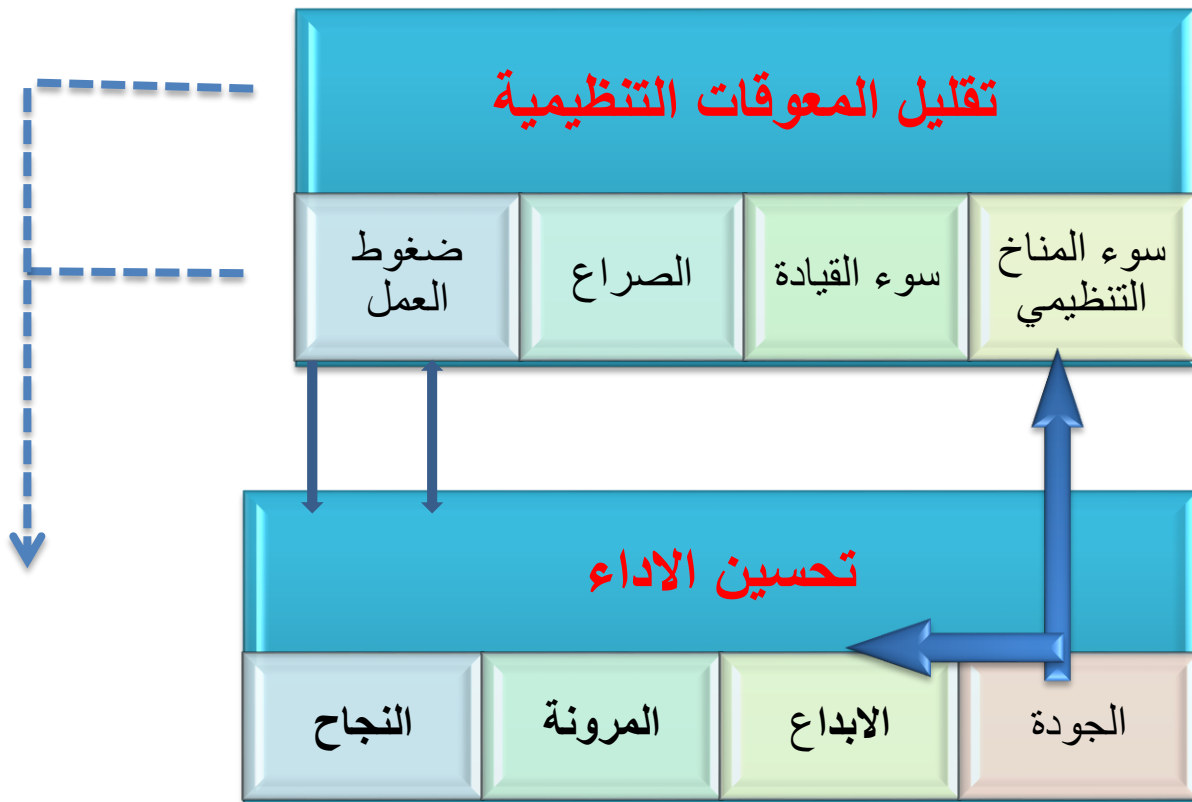
- أ- التأكد من وجود العلاقة والأثر بين تقليل المعوقات التنظيمية وابعاده وبين تحسين الاداء . وتحديد العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- ب- بناء انموذج يمثل علاقة متغيرات الدراسة وتأثير بعضها ببعض بهدف الافادة منها في وضع ادارة كفاءة وفعالة في تحديد وسائل تقليل المعوقات التنظيمية لتحقيق تحسين مستوى ادائها.
- ت- التعرف على مستوى المعوقات التنظيمية وكيفية تقليلها وكيفية تحسين مستوى اداء المنظمة محل الدراسة.
- ث- إبراز دور واهمية تقليل المعوقات التنظيمية في تحسين الاداء للمنظمة محل الدراسة .
- بناء انموذج يمثل علاقة متغيرات الدراسة وتأثير بعضها ببعض بهدف الافادة منها في وضع ادارة كفاءة وفعالة في تحديد الوسائل الملائمة لتقليل المعوقات التنظيمية لتحسين مستوى ادائها.

٣- أهمية البحث:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تناولتها والتي باتت تحتل حيزا واسعا في تفكير المنظمات الحديثة . اذ فيها الكثير من العمق المعرفي مما يستحق المزيد من البحث، وقد جرى اختيار هذا الموضوع للدراسة كونه يمثل مرتكزا أساسيا لاستمرارية المنظمات. كما يستمد البحث أهميته من أهمية المنظمة المبحوثة المتمثلة بمصنع النسيجية في بابل وهو احد التشكيلات المهمة للصناعات النسيجية والجلدية كونها احد المدعمات الأساسية للعمل والتي من خلالها تتمكن من تحقيق الاستثمار الأمثل في راس المال البشري.

٤- نموذج البحث وفرضياته:

يوضح الشكل (١) النموذج الفرضي للبحث والذي تضمن تصنيف المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد وطبيعة العلاقات فيما بينها وبما يسهم في تفسير النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال البحث الميداني



الشكل (١) المخطط الفرضي من اعداد الباحثة

٥- فرضيات البحث

١. الفرضية الرئيسة الاولى توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقليل المعوقات التنظيمية وتحسين الاداء بأبعادها .

٢. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لمتغير تقليل المعوقات التنظيمية في تحسين الاداء بأبعادها.

٦- منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الاستطلاعي لدراسة العلاقة والأثر بين المتغيرات ومن خلال جمع البيانات وتحليل البيانات المعبرة عن واقع المنظمات النسيجية (في بابل) لاختبار اجابات وفرضيات الدراسة والتحقق من مدى صحتها من عدمها ، وصحه علاقات المخطط الفرضي للدراسة

٧- المقاييس والأساليب الاحصائية واختبارات الصدق والثبات المعتمدة في معالجة واختبار وتحليل بيانات البحث :-

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث كما مبين في الملحق رقم (١) إذ تم تصميمها استناداً بالنسبة الى المقاييس الجاهزة اذا اعتمدت المقاييس كما يلي:-
- مقياس تقليل المعوقات التنظيمية:- تم اعتماد الباحثة على اطروحة (محمد ، ٢٠١٧) واطروحة () CHAPMAN,2019 و(El-Fekey ,2015) ،اضافة لقيام الباحثة بإجراء دراسة اولية لمعرفة اهم المتغيرات الاساسية التي يتم التوافق عليها من خلال المزج بين راي الاكاديميين والمديرين ورؤساء الاقسام في الشركة قيد الدراسة ، اذ تم تحديد اربعة عشر متغيرا فرعيا لبعدها المعوقات التنظيمية وتم توزيع الاستبانة عينة البحث والخبراء. وتم الاتفاق على اربع متغيرات رئيسة حصلت على اعلى نسبة اتفاق بين الخبراء والتي هي (سوء القيادة، الرقابة السلبية لضغوط العمل، سوء المناخ التنظيمي) تم اعتمادها كمتغيرات لدراستنا الحالية والتي تتطابق كمتغيرات للمعوقات التنظيمية.

- مقياس تحسين الاداء :- تمت صياغة أغلب فقرات تحسين الاداء بالاستعانة بدراسة (Edward , 2015) و (Bishop, 2019) وبما يتوافق مع اهداف البحث في تحسين الاداء وقد خضعت الاستبانة الى اجراءات الصدق والثبات التالية :

صدق المقياس : يشير لصلاحية اداة القياس لما وضعت من اجله ، وصدقها في قياس السمات التي يريد الباحث قياسها ، لذا اعتمد البحث على ثلاثة انواع من اختبارات الصدق والتي هي :-
أ- الصدق الظاهري :- ويتناول العلاقة بين نتائج الاختبارات ، والمقاييس ، وبين المفهوم النظري الذي يهدف الاختبار لقياسه من قبل المحكمين ويستهدف التحقق من مدى وضوح فقرات الاستبانة وترابطها ومقدار ملائمتها لقياس المتغيرات المطلوبة وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة اعادة صياغتها لتكون اكثر وضوحا .

ب- صدق المحتوى :- يدل على مدى تمثيل محتوى الاختبار للنطاق السلوكي الشامل للسمة المراد الاستدلال بها . اذ يجب ان يكون المحتوى ممثلا تمثيلا جيدا لنطاق المفردات التي تم تحديدها مسبقا ويقصد بنطاق المفردات (التي يتم معاينتها بواسطة مفردات الاختبار) ويمكن اجراء ذلك عن طريق تحليل المحتوى او النطاق السلوكي بحيث يمثل الاختبار جميع مكونات هذا المحتوى او هذا النطاق تمثيلا جيدا لذلك فان صدق المحتوى يناسب بدرجة اكبر الاختبارات والمقاييس .

٨- مجتمع البحث وعينته:-

تم اختيار مصنع النسيجية / بابل كمجتمع للبحث كونه يشكل احد أكبر الدعامات الاساسية لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي في العراق كمجتمع للدراسة والمتكون من معامل خمسة. وقد تمثلت عينة البحث ب(٢٥٠ مديرا) اختير منهم (١٥٠) مدير، اذ اكتفت الباحثة بمستوى الإدارات العليا والوسطى ، كون متغيرات البحث في جزء منها ذات طابع إدراكي ولها علاقة مباشرة بمتخذي القرار النهائي حصراً ، وعلى هذا فان العينة كانت عينة طبقية (قصدية). حيث بلغت عدد الاستبانات

المستلمة والصالحة للاستفادة منها (٩٩) استبانة ، أي بعدد (١٦) استمارة مفقودة ، وبالتالي أصبح حجم العينة (١٠٠) مديراً.

ثانياً : بعض من الدراسات السابقة

١- بعض الدراسات المتعلقة بمتغير تقليل المعوقات التنظيمية

٦. الدراسة الاولى (Bristol-Faulhammer, Michaela2017)	
عنوان الدراسة	How Does Start-Up Assistance Capture the Challenges, Barriers, and Successes for Refugee Entrepreneurs in Austria كيفية بدء المساعدة في مواجهة التحديات والعوائق والنجاحات التي يواجهها رواد الأعمال من اللاجئين في النمسا
نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه / Saybrook University
اهداف الدراسة	إلقاء نظرة على النجاحات والحواز التي واجهها رواد الأعمال اللاجئين في أن يصبحوا أصحاب أعمال في النمسا ، ودعم توثيق الخدمات المقدمة وكيف تقلل أنشطتهم من المعوقات التي تحول دون تلبية احتياجات منظم المشاريع لتصبح ناجحة.
الابعاد الفرعية	ضغوط العمل ، القيادة السلبية ، محددات عوامل النجاح
المجتمع والعينة	١٢ لاجئاً معترف بهم كانوا على وشك بدء أو بدء عمل تجاري خلال السنوات الخمس الماضية في النمسا ، و العينة خمسة من مقدمي الخدمات لبرامج بدء التشغيل
ابرز النتائج	أكبر العوائق أمام رواد الأعمال من اللاجئين تكمن في البيئة المنظمة (مثل لوائح الضرائب والضمان الاجتماعي) ، ونقص رأس المال البشري (على سبيل المثال ، نقص المهارات اللغوية الألمانية) ، والوصول إلى الموارد (على سبيل المثال ، الوصول إلى رأس المال المالي)
مدى الاستفادة	ساعدت الدراسة في تحقيق اضافات للمواضيع المتعلقة بالتقليل من المعوقات التنظيمية في الدراسة الحالية
٧. الدراسة الثانية (CARRIE L. CHAPMAN,2019)	
عنوان الدراسة	PERFORMANCE MANAGEMENT IN COLORADO'S CHILD WELFARE THE LINK BETWEEN SYSTEMIC CONSTRAINTS AND :SYSTEM PERMANENCY OUTCOMES إدارة الأداء في نظام رعاية الطفل في كولورادو: العلاقة بين المعوقات التنظيمية ونتائج الأداء
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه في الفلسفة / University of North Carolina at Asheville
اهداف الدراسة	مدى تأثير المعوقات التنظيمية بما في ذلك حجم السكان والملفات الاقتصادية والجغرافيا على قدرة الوكالات وعلى تحقيق معايير إدارة الأداء ، وبالتالي ، مدى تأثير إدارة الأداء على نتائج الاستمرارية الأطفال في منظمات رعاية الطفل.
الابعاد الفرعية	العلاقات الاجتماعية ، العوامل البيئية، متطلبات العمل، تقييم الأداء ، والمكافآت ، والحوافز
المجتمع والعينة	٦٤ وكالة لرعاية الطفولة في المقاطعة
ابرز النتائج	وجود عوائق حقيقية ومتصورة للرعاية عالية الجودة ، اختلاف المفاهيم حسب دور الموظفين ، ويمكن أن تتماشى التصورات مع الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات من خلال التواصل والشفافية والنهج القائم على العدالة جنباً إلى جنب مع التغييرات في اللوائح والقواعد ، يجب أن تحدث جهود التحسين على مستوى المنشأة بدعم من قيادة ومشاركة الموظفين.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة آنفاً

٢- بعض الدراسات المتعلقة بتحسين الاداء

٤. الدراسة الاولى (Engetou, 2017)	
عنوان الدراسة	The Impact of Training and Development on Organizational Performance أثر التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي
نوع الدراسة	اطروحة / Centria university of applied sciences
اهداف الدراسة	بيان تأثير تدريب الموظفين على الاداء التنظيمي ،لمعرفة مدى تأثير التدريب على اداء الاداء التنظيمي فيه
الابعاد الفرعية	الكفاءة ، الخبرة ، المهارة
المجتمع والعينة	البنك الوطني المالي في الكامبيرون
ابرز النتائج	أن التدريب والتطوير ضرورة في كل الشركات والمؤسسات، خاصة بالنسبة للموظفين قليلي الخبرة. وقد تحسنت مساهمة الموظفين بشكل كبير بسبب أساليب التدريب والبرامج التدريبية المطروحة من قبل البنك. وبالتالي، فقد أدى ذلك إلى تأثير إيجابي على أداء الموظفين وتحسين مهاراتهم وكفاءتهم في العمل.
مدى الاستفادة	اغناء الجانب النظري ، والتعرف على بعض المصادر والمراجع .
٥. الدراسة الثانية (Sherese Bishop, 2019)	
عنوان الدراسة	Running head: Using Data-Driven Decision-Making to Enhance Performance: A Practical Guide for Organizations الدليل العملي للمنظمات : اتجاه الادارة الرئيسة نحو استخدام عملية صنع القرار القائمة على البيانات لتحسين الأداء
نوع الدراسة	أطروحة / Maryland University College / Doctor of Management
اهداف الدراسة	تطوير إطار العمل المعتمد على البيانات. بالإضافة لذلك ، يهدف لتوفير دليل عملي للمنظمات لغرض دمج البيانات في قراراتها بهدف تحسين نتائج الأداء، وإنشاء تقييم موثوق للمشكلة وتقييم الأدبيات الخاصة بالحل المتاح لها. باستخدام هذه التقنية ، يتم توفير دليل الإدارة بحيث يمكن للممارسين الاستفادة القصوى من هذه الدراسة البحثية.
الابعاد الفرعية	صنع القرار ، الأداء ، النجاح ، الفعالية ، التنظيم ، الشركة ، البيانات الضخمة ، التنبؤ ، واستخلاص الأفكار ، والتنفيذ ، واتخاذ قرارات
المجتمع والعينة	نهج قائم على الأدلة ، تم استخدام مراجعة منهجية لتحديد الدراسات التي تم توليفها في نموذج ممارسة الباحث العينة (أربعة وثلاثين مقالة عن اتخاذ القرارات القائمة على البيانات ، والأداء التنظيمي. Dickey's Barbecue Pit (1) يشغل 514 مطعمًا في جميع أنحاء الولايات المتحدة واستخدام نظام بيانات مطور يطلق عليه Smoke Stack
ابرز النتائج	يساعد الباحث على توفير إطار عمل للقادة يستند إلى الأدلة لدعمهم من خلال تبسيط هذه العملية إلى ثماني خطوات تحديد متطلبات اتخاذ القرارات الناجحة المستندة للبيانات كعملية، اثبات تحليل عملية صنع القرار المستندة على الجودة المؤثرة على أداء المنظمات
مدى الاستفادة	اغناء الجانب النظري ، والتعرف على بعض المصادر والمراجع .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة آنفاً

المبحث الثاني : الجانب النظري للبحث

أولاً : تقليل المعوقات التنظيمية

١- مفهوم تقليل المعوقات التنظيمية يقصد بالمعوقات بشكل عام : " معوقات عاقه ، خالفه ، والمراد مخالفة الشيء للأصل حتى يمنع استمراره في مجراه الطبيعي " ، وقيل عاقه الشيء أي خالفه (العارفة وقرآن ، ٢٠٠٨ ، ١١) . اما التنظيم فيعني العملية الإدارية التي تهتم بتجميع وتحديد وتنسيق المهام، والأنشطة وتوزيع الصلاحيات والسلطات ، من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة وفاعلية ممكنة. ويرى كل من (Mitchell, Relations,1993, Vol. 46:6;. 725, 33) تزايد إدراك الأثر الرئيسي للمعوقات التنظيمية على أداء المنظمة والافراد والمجتمع والتي ترتبط بثلاثة أنواع من نتائج الأداء (رضا الزبائن ، والأداء المالي ، ورضا الوظيفي للأفراد) .

وعرف بعض الباحثين المعوقات التنظيمية انها تمثل (مجموعة من الحواجز او العقبات التي تحد من تحقيق المنظمة لأهدافها وتؤخر او تمنع نموها وتطورها او نجاحها) . كما تم تعريفها بانها مجموعة من المعوقات التي تعترض تطبيق اي علم او بحث في اي مجال وتمنعه من تحقيق اهدافه بالشكل الصحيح او المناسب (شنيتير، ٢٠١٣ : ٨٤).

٢-: انواع تقليل المعوقات التنظيمية

أ - ضغوط العمل:

يعرف هو نوع من الاستجابة المادية او النفسية لحدث ما او موقف خارجي حيث تشكل قيودا مادية وفسولوجية تسبب انحراف الافراد عن الاداء. (Glenyiew,1980: 184-215) و (Beer&newman,1987:665-699)

وبين (العميان ، ٢٠١٣ : ١٦٠) ان ضغوط العمل تؤدي لضغوطات ناتجة عن صعوبات ومعوقات تقف امام الافراد في المنظمة وقد تنشأ نتيجة مواقف سلبية او يكون نتيجة مواقف ايجابية ممكن ان يستغلها الفرد ،

ويرى (Australian seafares survey , 2001:75) ان ضغوط العمل ليس فقط استجابة وانما هو عملية تقييم التحديات والتهديدات التي يواجهها الفرد لتطوير الاداء . اذ تصمم المنظمة استراتيجيات لإحكام السيطرة على ضغوط العمل والتقليل منها على الاشخاص العاملين ، والتي ترتبط بسياسات واستراتيجيات المنظمة وهيكليتها ، وظروف العمل ووظيفة المنظمة ، وتتخذ المنظمة الطرق الملائمة لكل نوع من انواع الضغوط وبما يمكن من التخلص او التقليل منها.

- التقليل من ضغوط العمل :- يمكن احكام السيطرة على ضغوط العمل من خلال اعداد برامج ادارة الضغوط بشكل خاص بوضع خطة عمل ملائمة تتمثل ب:

١- تحديد مسببات الضغط - ب- تحديد اسباب هذه المسببات ونتائجه ، ويمكن النظر لضغوط العمل بانها من الحالات المهمة التي تواجهها المنظمات وتفرض عليها ضرورة اعتماد الوسائل العلمية الملائمة لتقليل اثارها وادارتها بما يمكنها من التكيف والمرونة والانتاجية ، وذلك لأثارها السلبية المباشرة وغير المباشرة والتي تنعكس على اداء وانتاجية المنظمة.

ب- سوء القيادة:

تصف القيادة الصفات والمهارات والقدرات التي يتميز بها بعض الافراد والذين يكونون قادة لمجموعاتهم بالإضافة للسلطة الرسمية التي يتمتع بها بعض القادة .

واشار كل من (Dana & Olson, 2007: 65). (Jones & George , 2006: 495) أنها أحد الأساليب المستخدمة في توجيه مجموعة من الأفراد وتحفيزهم في تحقيق هدف معين والتأثير في سلوك العاملين في المنظمة وتنسيق العمل لتحقيق اهداف المنظمة.

القيادة تعتمد على مدى ذكاء ومهارة وقدرات القيادة الفاعلة التي تميز الادارة الناجحة للقائد في تحقيق اهداف المنظمة ومواكبة التغيرات البيئية المستمرة ، اذ انها المحرك الأساسي لفاعلية أي تنظيم لأن القائد يستطيع ان يجمع ويحفز ويوجه طاقات وقدرات ومهارات العاملين نحو تحقيق الأهداف المطوبة باعتباره احد مكونات راس المال البشري . ويمكن تحديد خصائص القياد السيئة التي لا تمتلك قدرة على التحفيز وتكون محبطة وتتبع الاداء السابق لتحتذي به في المستقبل دون اي تغيير او تطوير وتقبل بمستوى الاداء الاعتيادي.

التقليل من سوء القيادة

للتقليل من سوء القيادة يتم اتباع ما يلي:-

١- تحديد تطور مهارات القيادات الضرورية لضمان نجاحه في أداء مهامه بالاعتماد على مجموعة مهارات أساسية ، ويجب ان تكون لديه القدرة على توظيفها أثناء ممارسته لمهام عمله، وتتمثل هذه المهارات : بالمهارات (التنظيمية ، التخطيطية ، الإدراكية ، الفكرية ، المعرفية ، الاتصال وتنمية العلاقات) .

٢- ربط المتغيرات المتمثلة (بدوافع تطوير مهارات القيادات) مع التقدم التكنولوجي الواسع من اجل تحقيق الاتصال الفعال .

٣- التحليل واتخاذ القرارات والاحتفاظ بالكفاءات الجوهرية وتطوير رأس المال البشري ، وظهور مفهوم التنافسية الجديدة على مستوى مختلف المنظمات لتمكين المنظمة من الاستمرارية والبقاء

٤- اعتماد القيادة على التفوق التقني الذي يمكنها من استقطاب واستثمار الافراد والمعلومات واستخدامها كعنصر رئيسي للإنتاج في تطوير أدائها ونموها في السوق

٥- وتنمية المهارات القيادية باعتبارها جوهر راس المال البشري والتأكيد على الممارسات الاخلاقية التي تساعد في مواكبة التغيرات البيئية

ت- سوء المناخ التنظيمي:

يعرف المناخ التنظيمي انه المشاعر والمواقف والاتجاهات السلوكية التي تتصف بها الحياه التنظيمية والتي يمكن قياسها عمليا من خلال ادراك افراد المنظمة.

ويشير (حامد، ١٩٨٧: ١٢٠) للمناخ التنظيمي انه يمثل العلاقات الوظيفية والشخصية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين متفاعلة مع نظم العمل وإجراءاته ولوائحه محددة بذلك المستوى العام للأداء في المنظمة. ويعتبر من الفرص المهمة والمتاحة للنجاح والابتكار وارتباطه بالثقافة من قبل المنظمة واداراتها. (Nigel King & Neil Anderson,2004:228)

المناخ التنظيمي يتمثل بمجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها البيئة الداخلية للمنظمات ولها تأثير مباشر وغير مباشر في الأطر السلوكية لقيادات المنظمات ومديرها في جميع المستويات الادارية ، وتؤثر على فاعلية وكفاءة المنظمة للوصول لتحقيق الأهداف بموجب وسائل الرضا والتحفيز التي تم اعتمادها .

التقليل من سوء لمناخ التنظيمي

يعتمد نجاح المنظمة على مدى قدرتها على خلق جو عمل يتميز بالاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين الافراد العاملين في المنظمة وفي جميع المستويات التنظيمية (الحربي، ٢٠٠٠ : ٨٩) . وان توافر المناخ التنظيمي الملائم يعد مفتاح لنجاح الإدارة الفاعلة لأي منظمة ، حيث يكون اما طريقاً شائكاً أو طريقاً سالكاً للأداء، كما أنه متغير حيوي، ونظام مفتوح يتفاعل مع المعطيات، والظروف المحيطة بالمنظمة وإدارتها وفرصها ومشكلاتها. (العوامل، ١٩٩٤ : ٢٤٢)

وتستنتج الباحثة ان المناخ التنظيمي والذي يمثل مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها البيئة الداخلية للمنظمات والتي لها تأثير مباشر وغير مباشر في الأطر السلوكية لقيادات المنظمات ومديرها في جميع المستويات الادارية ، وتؤثر على فاعلية وكفاءة اداء المنظمة للوصول لتحقيق الأهداف بموجب وسائل الرضا والتحفيز التي تم اعتمادها ، وتقليل التأثيرات السلبية للعوامل الخارجية والتنظيمية والفردية كونه متغير حيوي لنجاح المنظمات .

٤ - الرقابة السلبية: Reducing negative oversight

تمارس المنظمة مهمات وأدوار مختلفة لتحقيق الأداء المطلوب منها الرقابة التي تعتبر احد وظائفها الإدارية الرئيسة وغالبا ما تواجه المنظمة عند قياسها بعض الانحرافات (إيجابية وسلبية) مقارنة بالخطط الموضوعة التي تعتمد عليها المنظمة لغرض تحقيق أهدافها ،لذا توجب على المنظمة وضع نظام رقابي فعال وكفؤ يساعد المنظمة في تنفيذ خططها بشكل فعال من خلال إنجاز الأنشطة والمهام وفقا لمعايير الأداء الكفء لتحقيق الاهداف المطلوبة وتقليل الانحرافات غير المرغوبة والحاصلة في العمليات التشغيلية.

(توفيق ، ١٩٨٦ : ٤٠٣)

التقليل من الرقابة السلبية

تسعى الأجهزة الرقابية بمختلف أنواعها وأشكالها لتحقيق أهدافها وأغراضها التي وجدت من أجلها فهي تحتاج لوسائل وأدوات تستخدمها لإحكام الرقابة والتقليل من المعوقات والمشاكل التنظيمية الرقابية الفاعلة في المنظمة ، وتركز على مدى الالتزام بتنفيذ القوانين والتعليمات وضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة هذه المعوقات وكما يلي :-

أ- خلق كادر متطور ينسجم مع التطور التكنولوجي .
ب- توفير الأرضية القانونية من خلال تطوير الأنظمة والقوانين لكل الممارسات الإدارية مما يقلل حجم الاجتهادات الشخصية.

ت- تطوير وتحديث الوسائل والاساليب الرقابية بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية والثورة المعلوماتية باستخدام برمجيات ووسائل رقابية تحليلية وكمية حديثة.
ث- تفعيل وسائل المحاسبة والمسائلة عن الأخطاء العمدية وغير العمدية والتلاعب لكافة المستويات التنظيمية في المنظمة باعتماد مبدأ الوضوح والشفافية .

ثانيا: تحسين الأداء

مفهوم تحسين الأداء - تعتبر فلسفة تحسين الأداء سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة ، فقد يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة، إذ تعتمد على إيجاد أفضل طرق الانسجام بين التنظيم الداخلي ونمط الإدارة المتبنى وبين المحيط الخارجي.
وتواجه الإدارة المعاصرة للمنظمات تحديا يتمثل في مدى قدرتها على تحقيق أهدافها والمحافظة على زيادة مستوى الأداء والإنتاجية وذلك من خلال الاهتمام بالفروقات الفردية والاحتياجات والسلوكيات للموظفين في المنظمة لتأثيرها على مستوى الأداء.

إن تحسين الأداء هو قياس مخرجات عملية أو القيام بأعمال معينة ، ثم تعديل العملية لزيادة المخرجات ، أو زيادة الكفاءة ، أو زيادة فعالية لها، ويمكن تطبيق تحسين الأداء على الأداء الفردي مثل الأداء الرياضي أو التنظيمي مثل فرق العمل.

ابعاد تحسين الاداء

تناول الكثير من الباحثين العديد من الأبعاد التي تعنى في تحسين الاداء ولجميع مستويات التنظيم ، تم اعتمادها كأساس في دراسة البحث لأهميتها للمجتمع المبحوث ، وسيتم عرض كل تلك الأبعاد كما يلي:

أ- النجاح :

يرى بعض الباحثين أن مفهوم النجاح يشير للكفاءة والفاعلية وهما معيارين لقياس نجاح المنظمة من خلال سعيها لتحقيق أهدافها. (الدليمي ، ٢٠١٣ : ٩٢) (الشماع وحمود، ٢٠٠٩ : ٣٣٣) ، حيث أشار (مصطفى ، ٢٠٠٥ : ٤١٥) للنجاح بأنه يمثل قدرة المنظمة على أداء انشطتها بكفاءة وفاعلية ، فالكفاءة

هي الاستغلال الأمثل للموارد وبأقل كلفة ممكنة ، اما الفاعلية فيعبر عنها بالقدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين اداء ، اذ ان فاعلية الاداء للموارد البشرية تتمثل بمدى قدرة الافراد على انجاز الاعمال بشكل صحيح وتحقيق الهدف المحدد كما تتمثل بمدى تحقيق درجة التطابق بين الاهداف التنظيمية والنتائج المتحققة

(Marshall&Wood,2000:66),(Bray&Brawley,2002:235).

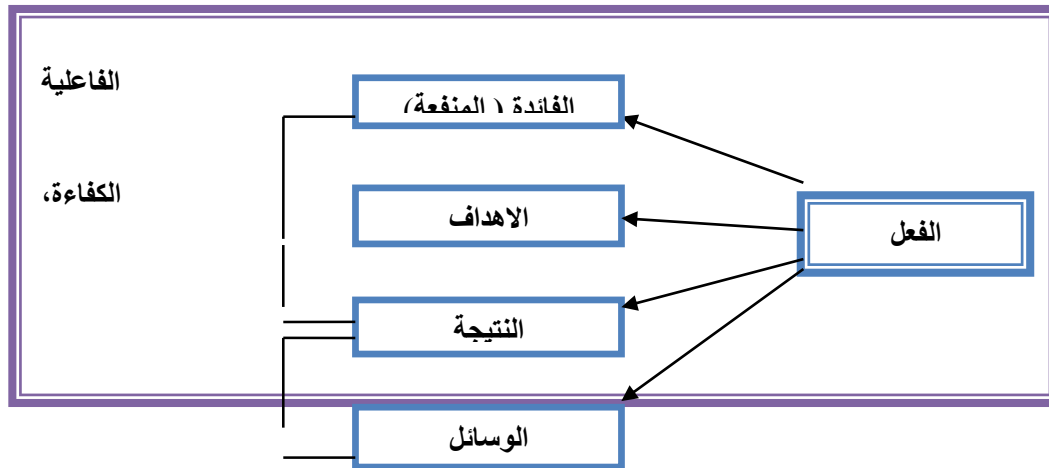
كما بين (Bray&Brawley,2002:236) ان فاعلية الاداء للموارد البشرية تتمثل بإنجاز الاهداف المتوقعة بطريقة مرضية وكافية لتحقيق الغرض المنشود من خلال تحسين التوافق والتعاون بين الافراد العاملين في المنظمة والاستفادة من التطورات التكنولوجية وتمثل الفاعلية الخطوة الاولى نحو الاستقرار التنظيمي وبعدها تأتي المرحلة الثانية لتحقيق الكفاءة للموارد البشرية . حيث انه في البيئات المعقدة او غير المستقرة يكون تحقيق الكفاءة امر صعب مما يستوجب اولا تحقيق الفاعلية للموارد البشرية وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي سليم معزز بعدالة تنظيمية تساعد في التسريع من عملية تحقيق الفاعلية للموارد البشرية . وقد اشار (pollick,2018) انه من خلال وضع الاستراتيجيات الصحيحة يمكن تحقيق فاعلية الاداء للموارد البشرية. ويعد مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفاعلية (مصطفى، ٢٠٠٥: ٤١٥). وقد اوضح (Khoury Al-) ان الكفاءة الخاصة بتحسين ونجاح الاداء تتميز بإطارين هما الكفاءات الخاصة الشخصية والاجتماعية والمهارات والقدرات والصفات الشخصية للقادة والتي تحتاج إلى تحسين وتطوير مستمر، (Al-Khoury,2010: 15) .

واشار (Evans,2008:519) ان الكفاءة التنظيمية تمثل مؤشر لقياس أداء المنظمة وزيادة انتاجيتها، فقد تستطيع من خلالها انجاز أهدافها من دون هدر لمواردها ،بينما نظر(Bartuseviciene&Sakalyte,2013:49) للكفاءة انها تقيس العلاقة بين المدخلات والمخرجات ومدى النجاح في تحويل المدخلات لمخرجات لتعظيم الإنتاجية ، حيث تزداد الكفاءة كلما تقلص عدد المدخلات المستخدمة لتوليد المخرجات. ويوضح الشكل التالي كفاءة الأداء التنظيمية.

تسمى جميع جهود التحسين الهادفة لرفع مستوى الكفاءة والفاعلية للمنظمة استراتيجيات لأنها بالفعل تسعى : لإحداث تغييرات كبيرة في طرق وأساليب ونتائج العمل كما تحتاج لجهود وطاقت من موارد كبيرة ودائمة (بما في ذلك دعم الإدارة العليا) و تستمر هذه الجهود لسنوات عديدة (تحتاج إلى وقت لضمان النجاح).

وبناء على ما تقدم توصلت الباحثة تعريف مؤشر الكفاءة بانه الأسلوب الأفضل في استثمار موارد المنظمة المتاحة في محاولة لإنجاز أهدافها المنشودة وتقليل الهدر إلى أدنى حد ممكن ، ومؤشرات الكفاءة تتمثل (بالاستخدام الأمثل للموارد) و(الاختيار المناسب وتكوين العلاقات والمساهمة بإنجاز الأهداف وتقليل الهدر) و(زيادة رضا الزبون والعائد) .

وكما عرف (الربيعي، ٢٠١٤ : ٦٢) النجاح هو قدره المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الاهداف التي تسعى لتحقيقها بكل امكانياتها لمعالجة المشاكل والظواهر الطبيعية لتكون قادره على التكيف البيئي المستهدف لكي تستطيع الاستمرار والبقاء في الوجود في دائرة المنافسة الشديدة . ويرى غربي وآخرون بان النجاح هو الأداء مقابل الجهد المبذول من قبل الفرد، لإنجاز المهام المناطة به، ويمكن الحكم على أداء الأفراد من خلال معايير: الكفاءة، الفاعلية وكما مبين في الشكل التالي الشكل (٣)



الشكل (٣) معايير الحكم على الاداء اعداد الباحثة بالاستناد الى المصدر (غربي، علي و آخرون، ٢٠٠٢ ، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للطباعة و النشر والتوزيع، عين مليلة - الجزائر ص ١٣٢).

وترى الباحثة ان النجاح المتمثل بـ (الكفاءة والفاعلية) تكون منسجمة ومتكيفة مع التغيرات البيئية ، يعد المحصلة النهائية للأداء الفاعل الذي ترغب اي منظمة الوصول اليه. ب- المرونة:

إن كلمة مرونة من الناحية الاصطلاحية قد أتت من أصل لاتيني متجسد بكلمة (Resile) التي تشير إلى ذلك الشيء الذي قد تعرض الى موقف مفاجئ أو نكبة أو أزمة وله القدرة على إعادة نفسه للحياة والمحافظة عليها. وتعرف المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة المدروسة لمواجهة الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة (العنزي والعطوي ، ٢٠١٣ : ٢٤٦). اذ تعد المرونة من المتغيرات المهمة في تحسين الاداء سواء على صعيد الفرد العامل او المنظمة ويعبر عنها كمفهوم بالتوسط، او القابلية للتغيير للأحسن او الأفضل. و عرفها (الصوفي، ١٤١٦ : ١٤١) بأنها الحد الفاصل بين الثبات المطلق الذي يصل لدرجة الجمود، والحركة المطلقة وخروج الشيء عن حدوده وضوابطه.

واشار (Hatum & M.Pettigrew , 2006:15) للمرونة انها مجموعة متنوعة من القدرات الإدارية التي تمتلكها المنظمة والسرعة التي تتمكن من استخدامها لزيادة السيطرة والقدرة على تحسين اداء المنظمة .

وهناك ثلاثة أبعاد لمرونة الموارد البشرية وهي (مهارات الموظفين ، سلوك الموظف ، ممارسات الموارد البشرية) وكما يلي:-

• مرونة مهارات الافراد : تتمثل بعدد الإمكانيات والمهارات البديلة التي يستخدمها الموظفون والتي يمكن تطبيقها واعادة توزيعها بسرعة .

• مرونة سلوك الفرد : هي مرونة التكيف اي المدى الذي يمتلكه الفرد كمخزون من البرامج والنصوص السلوكية التي يمكن تكيفها مع متطلبات وضع معين .

• مرونة ممارسات الموارد البشرية : وتشير لمدى ممارسات الموارد البشرية للمنظمة التي تمكنها من التكيف والتطبيق من خلال مجموعة معينة من المواقف والحالات أو عبر وحدات المنظمة والسرعة التي تقوم خلالها بالتعديلات وتطبيقها .

واتجه بعض الباحثين الى تصنيف المرونة التنظيمية إلى مجموعتين الأولى تتضمن القدرة على التنبؤ وتصميم هيكل تنظيمي مرن يشارك في نجاح المنظمة، أما المجموعة الثانية فهي تتمثل بوجود قاعدة معرفية واسعة ونطاق واسع من الخبرة الإدارية والتأكد من وجود قدرات إدارية جديدة وتكون لازمة للنجاح في بيئات سريعة التغيير (Hatum & Pettigrew , 2006 :116).

وترى الباحثة ان المرونة هي قدرة المنظمة على التكيف مع التطورات البيئية السريعة من خلال امتلاكها هيكل تنظيمي يتضمن مجموعة متنوعة من الحلول والبدائل التي تساهم في الاستجابة السريعة للتطورات والمواقف ومعالجة الصعوبات ، والمشكلات الفنية والتقنية وبما يحسن الاداء على مستوى الفرد والمنظمة ، ومن خلال أشراك العاملين في اتخاذ القرارات والذي بدوره يعزز التعاون والالتزام وتبادل الأفكار وخلق نظام اتصال فعال وبالتالي تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء .

ج-الابداع :

الابداع هو افكار تتصف بانها جديدة ومفيدة ومتصلة بحلول لمشكلات معينة او تطوير اساليب او اهداف او تعميق رؤيا او تجميع واعاده تركيب الانماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في اشكال متميزة ومتطورة ، حيث اشار (Khalili,2011,1307) للإبداع بانه مزيج من الموارد المميزة والمترابطة (قدرات فكرية ومعرفة وانماط التفكير والدافعية الشخصية والبيئة) .

كما يرى (Gustina&Sweet,2014,47) انه يمثل خطوة اولى في الابتكار بمعنى تنفيذ ناجح لكل فكرة جديدة ومبتكرة والذي يعتبر مهم جدا لتحقيق النجاح التنظيمي على المدى الطويل. و اشار كل من (بولينجر ١٩٩٩) (Sefertzi,2000:3) الى ان المنظمات تهدف لدمج إمكانات الافراد للارتقاء

بالأداء وتحسينه بشكل مستمر من خلال تعزيز وتوليد الإبداع وتحفيز الخيال، مع توفر الظروف على أحداث الإبداع (البيئة الإبداعية أو المناخ) .

يشير الإبداع للفكرة الجديدة المبدعة اما الابتكار هو تطبيق عملي للأفكار المبدعة التفكير المبدع هي موهبه فطريه يولد بها الانسان مع مجموعه من المهارات المكتسبة واستخدامها في حل المشاكل الاشخاص المبدعون هم الذين لا يعيقون طاقه الإبداع الفكرية ويوجهون قدراتهم في مختلف جوانب الحياة.

وبين (عساف، ١٩٩٩: ٢٧٧) و (Wynett, 2002: 39) ان الإبداع يمثل أسلوب عمل للمنظمات وممارساتها اليومية ويعتبر أمرا ضروريا وملحا إذا ما أرادت البقاء والازدهار ، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر بعض الشروط الأساسية التالية :-

- ١ . انها تحتاج لأشخاص ذوي تفكير عميق، ويقدررون القيمة العلمية للنظريات الحقيقة الواقعية، ولديهم رغبة للبحث والاستطلاع ، اذ يجب على المنظمة أن تعمل على تنمية هذه الأشياء وتوسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ٢ . دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع التنظيمي والذي هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة.

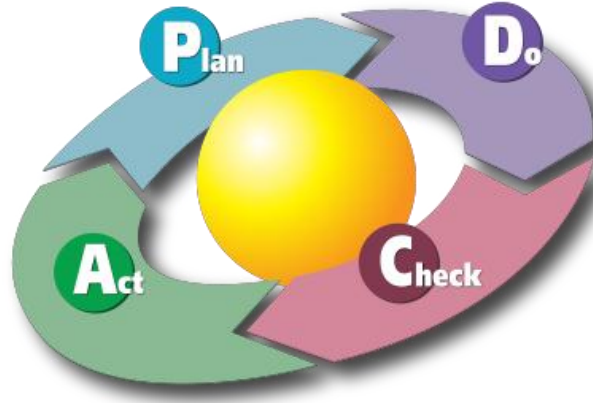
ويعرف الإبداع بأنه العملية التي تستخدم وسائل جديدة للمدخلات لم يسبق لها ان استخدمتها ويترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل الافراد في المنظمة لتحدث نوع من التغيير في المنظمة (بيئتها أو عملياتها أو مخرجاتها) وهي عملية مستمرة كنتيجة لنسبة التطورات الأساسية .

وترى الباحثة ان الإبداع هو القدرة على توليد الافكار والحلول الجديدة التطبيقية والنظرية للمشاكل ولمواقف معينة ، وهو من الأنشطة العقلية الفردية او الجماعية المرتبطة بالمعرفة والثقة بالنفس وحب الاستطلاع والبحث وبالطريقة التي تمكن من الارتقاء وتحسين الأداء وخلق قيمة وميزة تنافسية .

د- الجودة : -

تعنى الجودة باللغة الإنجليزية Quality اما معناها لغويا : هي بلوغ شيء ما درجة عالية من النوعية الجيدة والقيمة الجيدة، حيث عرفها قاموس وبستر بأنها درجة الامتياز أو التفوق التي يمتلكها شيء ما أو منتج ما ، كما أنها قد تعنى درجة المطابقة مع المعايير الموضوعية. (Webster's, 1858: 1976)

واشار ادوارد ديمينج (١٩٠٠-١٩٩٣) للجودة بما ابتكره واسماه بعجلة ديمينج : خطط، نفذ، افحص، تصرف ومن أبرز إسهامات (Deming) هي في تحليل اسباب التباين والضبط الاحصائي للعملية . (Bolinaw, 2009: 22) والشكل (١٦) يوضح عجلة ديمينج.



شكل (١٦) عجلة ديمينغ

Sours: Baron,Michelle, "Top 10 Early Mistakes Made by Quality Management Professionals"on Mon, Aug 08, 2011 @ 08:49 AM.

- ويتكون الشكل من الاحرف (PDCA) والتي تعني :- (Baron,2011:15)
 - حرف P لعبارة خطط التحسين Plan the improvement
 - حرف D لعبارة نفذ وابدأ التغيير Do and start the change
 - حرف C لعبارة تحقق من نتائج التحسين Check the results of improvement
 - حرف A لعبارة العمل على المحافظة على النجاح أو ابدأ من جديد Act to hold the gain or start again
- وعرفت بصورة عامة انها نموذج تكراري تم تطويره بواسطة W. Edwards Deming ويتكون من أربعة عناصر وظيفية : التخطيط ، والعمل ، والدراسة ، والعمل. إنه نموذج حلقات متكررة مبنية على مبادئ التحسين المستمر للعمليات .
- وبين كروسبي بأن الجودة هي تنفيذ العمل بطريقة صحيحة وبما يتلاءم مع المتطلبات المخططة حيث تهدف (لإنتاج منتجات خالية من العيوب وبأقل كلفة ، وتحقيق رضا الزبائن ، الالتزام بمعايير الاداء ، واعتمادها على التحسين المستمر)،(رضوان ،٢٠١٢ : ٢٣) . كما اشار البعض لوجود ترابط بين ثلاث انواع من الجودة فيما يأتي أهمها : (الطائي واخرون ،٢٠٠٩ : ٥٦)
- جودة التصميم : تشير لمدى مطابقة وتوافق التصميم مع حاجات ورغبات الجهات المستفيدة
 - جودة المطابقة : تشير لإمكانية تنفيذ التصميم
 - جودة الاداء : تشير لمدى قدرة المنتج لتحقيق الغرض الذي صمم من اجله ومن ثم تقييم الكفاءة الاستراتيجية لتبدأ بعدها حلقة التحسين المستمر .

كما بين (الدجني، ٢٠١١: ٢٥٩) ان جودة الاداء تتحقق من خلال وجود انظمة معلومات مهمة جدا وتساعد في تحقيق اداء افضل على مستوى الاداء العام للمنظمة وتعد سلاحا تنافسيا للعديد من المنظمات. وتستنتج الباحثة على ان الجودة تتطلب اندماج الافراد في المنظمة مع بعض من جهة ، ومن جهة اخرى اسهام العقول المفكرة التي تكون قريبة من مشاكل العمل ، وذلك من خلال اعتماد هياكل عمل تسمح للأفراد بعمليات التحسين من خلال إعطائهم الصلاحية في اظهار صوتهم الحقيقي . وبالتالي يمكن تعريفها هي: وضوح الاهداف الاساسية للمنظمات المتمثلة في الرؤية، والالتزام على جميع مستويات القيادة للتطوير والتحسين المستمرين من خلال اسهام العقول المفكرة الكفوة .

المبحث الثالث : الإطار العملي للبحث

أولاً: تشخيص أهمية متغيرات البحث : بهدف تشخيص متغيرات البحث بالاستناد الى اجابات العينة تم استعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الذي يتم الحصول عليه من خلال قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي.

١- تشخيص ابعاد تقليل المعوقات التنظيمية

يبين الجدول (2) ترتيب ابعاد تقليل المعوقات التنظيمية(قليل ضغوط العمل، تقليل سوء القيادة ، تقليل سوء المناخ التنظيمي، تقليل الرقابة السلبية) حسب أهميتها النسبية ، إذ حظي تقليل الرقابة السلبية بالاهتمام النسبي قياسا للأبعاد الأخرى والذي يؤثر على مستوى اداء المصنع . إذ بلغ الوسط الحسابي لها الوسط الحسابي(3.40) والانحراف المعياري (1.02) ومعامل الاختلاف (30.1)النسبة المئوية الموزونة% بينما كان تقليل ضغوط العمل في المرتبة الرابعة بين الابعاد الأخرى إذ كان الوسط الحسابي لها (2.66) والانحراف المعياري (1.20) ومعامل الاختلاف (45.0)

جدول (2) ترتيب أهمية ابعاد تقليل المعوقات التنظيمية بالاعتماد على إجابات العينة

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تحسين الاداء ابعاد تقليل المعوقات التنظيمية
1	30.1	1.02	3.40	تقليل الرقابة السلبية
2	31.3	1.05	3.35	تقليل سوء المناخ التنظيمي
3	44.2	1.25	2.84	تقليل سوء القيادة
4	45.0	1.20	2.66	تقليل ضغوط العمل

اما بالنسبة للأسئلة التي تخص تقليل ضغوط العمل فقد حقق السؤال (4) (تعتمد ادارة المصنع على فرق العمل في انجاز الاعمال بهدف تقليل ضغط العمل على العاملين) اعلى وسط حسابي بلغ (4.08081) وهو اعلى من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3) وبانحراف معياري (1.17523) وقد بلغت الاهمية النسبية للسؤال (82%) وهي نسبة عالية. وهذا يؤشر إلى علاقة هذا البعد مع ابعاد المتغيرات الدراسة الحالية الاخرى . اما اقل وسط حسابي حققه السؤال (2) (تهتم ادارة المصنع بمراجعة الهيكل التنظيمي باستمرار للتخلص من الحلقات الزائدة بهدف تقليل وقت العمل) بوسط حسابي بلغ (1.94949) وهو اقل من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3) وبانحراف معياري (1.27274) وقد بلغت الاهمية النسبية للسؤال (39%) وهي نسبة دون المقبولة . وهذا يؤشر تهديد وزيادة هدر في موارد المصنع المبحوث. بالنسبة للأسئلة البعد فقد حقق السؤال (5) (تمتع المدراء في المصنع بالقدرة على معالجة المشاكل وحل الخلافات اليومية بسرعة وحرفية) اعلى وسط حسابي بلغ (3.87879) وهو اعلى من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3) وبانحراف معياري (1.18039) وقد بلغت الاهمية النسبية للسؤال (78%) وهي نسبة جيدة. وهذا يؤشر اتفاق افراد العينة حول هذا البعد . اما اقل وسط حسابي حققه السؤال (2) (تسعى ادارة المصنع لتنمية وتعزيز الأداء الإبداعي للعاملين بترشيد سلوكهم وتنسيق وتنظيم جهودهم) بوسط حسابي بلغ (1.84848) وهو اقل من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3) وبانحراف معياري (1.19833) وقد بلغت الاهمية النسبية للسؤال (37%) وهي نسبة دون المقبولة . وهذا يؤشر ضعف الادارة بدعم الابداع والمبدعين في المصنع المبحوث.

بالنسبة للأسئلة البعد فقد حقق السؤال (3) (يتوافق الهيكل التنظيمي للمصنع مع طبيعة نشاطه ويتصف بكونه قابل للتعديل لمواجهة التغيرات الطارئة) اعلى وسط حسابي بلغ (4.22222) وهو اعلى من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3) وبانحراف معياري (0.98515) وقد بلغت الاهمية النسبية للسؤال (84%) وهي نسبة جيدة جدا. وهذا يؤشر نقطة من نقاط القوة التي يتميز بها المصنع المبحوث . اما اقل وسط حسابي حققه السؤال (6) (تعمل ادارة المصنع على الاخذ باقتراحات العاملين ومدى قدرتهم لاتخاذ القرارات الهامة في حدود مسؤولياتهم) بوسط حسابي بلغ (1.7474) وهو اقل من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3) وبانحراف معياري (1.1188) وقد بلغت الاهمية النسبية للسؤال (35%) وهي نسبة دون المقبولة . وهذا يؤشر الى ضعف الاتصالات وعدم الانسجام بين افراد العينة المبحوثة.

بالنسبة للأسئلة البعد فقد حقق السؤال (4) (يتأثر النظام الرقابي في المصنع بالأحكام الشخصية للمسؤولين أثناء التطبيق) اعلى وسط حسابي بلغ (4.3232) وهو اعلى من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3) وبانحراف معياري (0.78022) وقد بلغت الاهمية النسبية للسؤال (86%) وهي نسبة جيدة جدا. وهذا يؤشر اتفاق افراد العينة حول عدم موضوعية الرقابة في المصنع المبحوث . اما اقل وسط حسابي حققه السؤال (3) (تستعين ادارة المصنع بخبراء مختصين في إعداد النظام الرقابي واستخدام المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب.) بوسط حسابي بلغ (1.8686) وهو اقل من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3)

وبانحراف معياري (1.0656) وقد بلغت الأهمية النسبية للسؤال (37%) وهي نسبة دون المقبول أيضا. وهذا يؤكد ضعف النظام الرقابي وعدم ثقة المدراء بموضوعيته في المصنع المبحوث . ولغرض معرفة درجة الاختلاف بين إجابات المبحوثين عن المتغيرين الرئيسة والأبعاد التابعة لها تم استخراج معامل الاختلاف . والجدول (3) أدناه يوضح المتغيرات والأبعاد التابعة لها التي حصلت على أقل وأعلى الاختلافات من حيث الإجابات من قبل العينة المبحوثة.

جدول (3) معامل الاختلاف على المتغيرات الرئيسة وأبعادها

الترتيب حسب معامل الاختلاف	معامل الاختلاف	الأبعاد	الترتيب حسب معامل الاختلاف	معامل الاختلاف	الأفرع
الرابع	45	تقليل ضغوط العمل	الأول	37.	تقليل المعوقات التنظيمية
الثالث	44.2	تقليل سوء القيادة			
الثاني	31.3	تقليل سوء المناخ التنظيمي			
الأول	30.1	تقليل الرقابة السلبية			
الرابع	43.3	النجاح	الثالث	33.6	تحسين الأداء
الثالث	37.3	المرونة			
الأول	28	الابداع			
الثاني	28.9	الجودة			

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

ب تشخيص ابعاد تحسين الأداء

يبين الجدول (3) ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد تحسين الأداء. إذ يحظى الإبداع بالاهتمام النسبي قياساً بالأبعاد الأخرى إذ توجه الاهتمام نحوه لما له من دور كبير في تحسين مستويات الأداء في المصنع إذ بلغ الوسط الحسابي له (3.83) والانحراف المعياري (1.07) ومعامل الاختلاف (77) بينما كان النجاح في المرتبة الرابعة بين الأبعاد الأخرى إذ كان الوسط الحسابي له (2.89) والانحراف المعياري (1.25) ومعامل الاختلاف (58).

جدول رقم (3) ترتيب أهمية أبعاد تحسين الاداء بالاعتماد على إجابات العينة

الأداء	تحسين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
الابداع	3.83	1.07	77	1	
الجودة	3.64	1.05	73	2	
المرونة	2.89	1.07	58	3	
النجاح	2.89	1.25	58	4	

ثانياً: اختبار فرضيات البحث وتحليل علاقات الارتباط والتأثير:

أ. تحليل علاقات الارتباط

تتضمن هذه الفقرة تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (تقليل المعوقات التنظيمية بأبعاده ، وتحسين الأداء)، وكما يلي :

تحليل علاقة الارتباط بين انواع تقليل المعوقات التنظيمية مع متغير تحسين الاداء بأبعاده (النجاح ، المرونة، الابداع ، الجودة) .اذ توضح هذه الفقرة علاقات الارتباط بين المتغيرين على مستوى المتغيرات الرئيسية والفرعية، واختبار الفرضية الرئيسية الثانية فيما يخص وجود علاقة ارتباط بين متغير تقليل المعوقات التنظيمية ومتغير تحسين الاداء اذ بلغ معامل الارتباط كندال ما مقداره (0.501) وهو ارتباط معنوي موجب ، وكما مبين في الجدول ادناه. يشير الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير تقليل المعوقات التنظيمية ومتغير (تحسين الاداء).

جدول (4) علاقة الارتباط بين مكونات الاستثمار في رأس المال البشري، وتحسين الأداء بأبعاده

تحسين الاداء	النجاح	المرونة	الابداع	الجودة	تحسين الاداء
تقليل المعوقات التنظيمية	0.146**	0.308**	0.350**	0.158	0.131**
تقليل ضغوط العمل	0.496**	0.412**	0.416**	0.409**	0.528**
تقليل سوء القيادة	0.483**	0.151	0.150	0.144	0.109
تقليل سوء المناخ التنظيمي	0.339**	0.394**	0.244**	0.319**	0.319**
تقليل الرقابة السلبية	0.501**				
تقليل المعوقات التنظيمية					

معنوي	مستوى الدلالة عند مستوى معنوية 0.01
-------	-------------------------------------

* تشير الى الدلالة المعنوية عند مستوى المعنوية 0.01

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

ب : تحليل علاقات التأثير :

يبين الجدول (5) تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تقليل المعوقات التنظيمية وتحسين الاداء المحسوبة اكبر من (F) وابعاده ،اذ تدل النتائج على تأثير تقليل ضغوط العمل على المتغير تحسين الاداء سجلت النتائج عدم وجود علاقة تأثير معنوية اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (2.287) وهي اقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01, 0.05) وتحت درجة حرية (97.1) وفسر (R^2) ما نسبته (3%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق تحسين الاداء ، كما ان قيمة (β) بلغت (0.129) وتشير الى ان التغير الذي يحصل بتقليل ضغوط العمل بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في تحقيق تحسين الاداء بمقدار (0.129) ، وهذا يشير الى وجود تأثير جزئي لتحسين الاداء مع بعد المرونة وبالتالي اثبات الفرضية الفرعية الاولى والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الخامسة .يشكل جزئي ورفضها بشكل اجمالي .

جدول(5) نتائج تأثير تقليل ضغوط العمل في تحسين الاداء

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
تقليل ضغوط العمل	النجاح	0.112	0.112	4%	3.012	غير معنوي
	المرونة	1.003	0.530	15%	16.447	معنوي
	الابداع	1.192	0.139	3%	2.678	غير معنوي
	الجودة	1.614	0.134	2%	2.146	غير معنوي
	تحسين الاداء	1.904	0.129	3%	2.287	غير معنوي

-قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (97.1) = 3.15

-قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (97.1) = 4.98

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

٢- اما تأثير تقليل سوء القيادة على المتغير تحسين الاداء سجلت النتائج وجود علاقة تأثير معنوية اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (70.737) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01, 0.05) وتحت درجة حرية (97.1) وفسر (R^2) ما نسبته (45%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق تحسين الاداء ، كما ان قيمة (β) بلغت (0.633) وتشير الى ان التغير الذي يحصل في تقليل سوء القيادة

بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في تحقيق تحسين الاداء بمقدار (0.633) ، وهذا يشير الى ما يثبت الفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الخامسة.

جدول (6) نتائج تأثير تقليل سوء القيادة في تحسين الاداء

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
تقليل سوء القيادة	النجاح	0.740	0.708	38%	60.206	معنوي
	المرونة	1.103	0.569	35%	52.623	معنوي
	الابداع	1.069	0.652	40%	64.774	معنوي
	الجودة	1.111	0.605	39%	63.176	معنوي
	تحسين الاداء	1.006	0.633	45%	70.737	معنوي

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (97.1) = 3.15

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (97.1) = 4.98

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

٣- اما تأثير تقليل سوء المناخ التنظيمي على المتغير تحسين الاداء سجلت النتائج وجود علاقة تأثير معنوية اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (66.170) وهي اعلى من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05, 0.01) وتحت درجة حرية (97.1) وفسر (R^2) ما نسبته (40%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق تحسين الاداء ، كما ان قيمة (β) بلغت (0.654) وتشير الى ان التغير الذي يحصل لتقليل سوء المناخ التنظيمي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في تحقيق تحسين الاداء بمقدار (0.654)، ومن المعطيات الاحصائية السابقة يمكن قبول الفرضية الرئيسية الخامسة بشكل فرعي والتي مفادها (توجد علاقه تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير تقليل سوء المناخ التنظيمي في تحسين الاداء) (النجاح ، الابداع ، الجودة) .

جدول (7) نتائج تأثير تقليل سوء المناخ التنظيمي في تحسين الاداء

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
تقليل سوء المناخ التنظيمي	النجاح	0.190	0.799	21%	31.079	معنوي
	المرونة	1.931	0.125	2%	2.025	غير معنوي
	الابداع	0.783	0.866	28%	38.853	معنوي
	الجودة	0.826	0.825	29%	39.139	معنوي
	تحسين الاداء	0.708	0.654	40%	66.170	معنوي

-قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (97.1) = 3.15

-قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (97.1) = 4.98

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

٤- اما تأثير تقليل الرقابة السلبية على المتغير تحسين الاداء سجلت النتائج عدم وجود علاقة تأثير معنوية اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (3.122) وهي اقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05, 0.01) وتحت درجة حرية (97.1) وفسر (R^2) ما نسبته (5%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق تحسين الاداء ، كما ان قيمة (β) بلغت (0.238) وتشير الى ان التغير الذي يحصل تقليل الرقابة السلبية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في تحقيق تحسين الاداء بمقدار (0.238)، وهذا يشير الى رفض الفرضية الرابعة والمنبثقة من الفرضية الرئيسية الخامسة.

جدول (8) نتائج تأثير تقليل الرقابة السلبية في تحسين الاداء

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
تقليل الرقابة السلبية	النجاح	1.526	0.232	5%	3.015	غير معنوي
	المرونة	1.256	0.105	3%	1.913	غير معنوي
	الابداع	1.336	0.265	5%	3.105	غير معنوي
	الجودة	1.225	0.205	4%	2.894	غير معنوي
	تحسين الاداء	1.885	0.238	5%	3.122	غير معنوي

-قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (97.1) = 3.15

-قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (97.1) = 4.98

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

المبحث الرابع :الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول : الاستنتاجات

٢- مستوى متغيرات تحسين الاداء:-

أ- انعدام القدرة على اكمال تحقيق الاعمال والمشاريع بشكل ناجح مهما كانت الظروف البيئية المحيطة بها مربكة.

ب- عدم توافر كادر علمي متخصص في ادارة قواعد المعلومات تضمن وصول المعلومة لمتخذ القرار في الوقت والمكان المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة .

ت- اتفاق عام من قبل افراد عينة الدراسة حول سوء المناخ التنظيمي الذي كان له تأثير كبير على مستوى أداء العمل ، فضلاً عن المعوقات التنظيمية الاخرى التي ولدت لديهم الشعور بالإحباط والكسل وعدم الرغبة في ممارسة مهام عملهم الموكلة لهم .

ث- عدم قدرة المدراء داخل المصنع على استخدام برامج عمل بديلة (اي التغيرات التي تحصل في الوقت وفي ايام العمل) ، فضلاً عن عدم تطبيق برامج الاثراء الوظيفي كأسلوب علمي هدفه زيادة الخبرة الفنية العلمية للموظفين.

ج-واخيرا بالنسبة لتحقيق هدف تقليل المعوقات التنظيمية ولما كان الوسط الفرضي قريب من الوسط الحسابي الموزون فبذلك انسجم المدراء عينة الدراسة بإجاباتهم وبشكل محايد ومعتدل باتجاه ايجابي نحو (تقليل المعوقات التنظيمية) وهذا يعود الى ادراك المدراء لأهمية هذا البعد ،وقد بلغت الاهمية النسبية (٦١ %) وهي نسبة متوسطة من حيث الاهمية.

ح-اهمال المدراء وضعف قدرتهم على ازالة او تقليل المعوقات التنظيمية التي تقف امام تحسين الاداء والناجمة عن عدم الاستثمار الامثل للموجودات غي المادية وصولا الى تعزيز الحالات الابداعية وضمان تكرارها، والتي تمثل اصل مهم من اصول المصنع في تعظيم ورفع قيمته ومركزه التنافسي مقابل الرواتب الشهرية التي تدفع لهم .

خ-اعادة ترتيب محاور تقليل المعوقات التنظيمية وحسب اهميتها لعينة الدراسة ، اذ جاء المحور الخاص تقليل سوء القيادة لأدراك قيمته بالمرتبة الاولى يليها في ذلك المحور الخاص في تقليل سوء المناخ التنظيمي ليليها في المرتبة الثالثة تقليل الرقابة السلبية واخيرا المرتبة الرابعة والمعنية بتحديد مصادر الوصول الى تقليل ضغوط العمل.

وترى الباحثة على انه بالرغم من اختلاف المداخل عند تنفيذها من حيث النتائج المتحققة والمعايير الا انه يمكن اعتماد أي مدخل من مداخل تحسين الأداء والذي يساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء وذلك بسبب مستوى المنافسة العالية في الوقت الحاضر فعلى المنظمات ان تتخلص من الأداء التقليدي

الذي تميز به المصنع المبحوث والذي تبين من خلال دراسة الواقع الفعلي اضافة الى ما لاحظته الباحثة في مدة تطبيقها للدراسة في القطاع العام (مصنع النسيجية / بابل) حيث تبين عدم القدرة للوصول لنتائج ملموسة عند استبدال المدراء او ترقيتهم لمناصب اعلى حتى لو ان هؤلاء المدراء جدد ويمتلكون خبرات ومهارات لا بأس بها ، مما تطلب بحث المعوقات التنظيمية التي تحول دون تحسين مستوى الاداء ومحاولة العمل على تقليلها لغرض تحقيق الاهداف في تحسين مستوى اداء المنظمة .

٣- مستوى متغيرات تقليل المعوقات التنظيمية

أ- ضعف ادراك المدراء عينة الدراسة لأهمية تشجيع عملية الابداع رغم وجود نسبة من هذا الابداع يتوضح في الإنجازات المقدمة من قبلهم ، الا ان نسبتها قليلة جدا حالياً.

ب- اللامبالاة لأهمية تشكيل فرق عمل متخصصة وبمشاركة الخبراء الخارجيين لما يقدمه هؤلاء الخبراء من خبرة متميزة ووجهات نظر لم تكن مطروقة سابقا ، والناבעة من رؤيتهم الشخصية بعدم الحاجة الى هؤلاء الخبراء.

ث- عدم توافر شبكة الانترنت الا في بعض من معامل المصنع ويعزى ذلك لضعف الامكانيات المادية المتاحة .

ح- ضعف اهتمام ادارة المصنع المبحوث في جعل العمل مصدر الهام للعاملين والمدراء على حد سواء ، من خلال بيئة العمل التي تعد مصدراً خارجياً للإلهام في محاولة من قبل الادارة لتحسين الاداء .

د- عدم الاهتمام برأي الخبير الداخلي (اي الموجودين داخل المصنع) عند تقييم نتائج تطبيق الاعمال والمشاريع ، وهذا ينسجم مع ما يمتلكه المصنع من خبراء متخصصين .

ذ- عدم تركيز المدراء على استثمار جميع المهارات والافكار والمعارف المتوافرة داخل المصنع الى مشاريع عمل منجزة ترفع من قيمته ، اي ان المدراء لا يحاولون غالبا الاستخدام الافضل للموجودات غير المادية وبما هو متاح من خلال زيادة عدد المشاريع المنجزة والمشاريع التي لم يتم اكمال انجازها .

ر- اهمال المدراء وضعف قدرتهم على ازالة او تقليل المعوقات التنظيمية التي تقف امام تحسين الاداء والناجمة عن عدم الاستثمار الامثل للموجودات غي المادية وصولا الى تعزيز الحالات الابداعية وضمن تكرارها، والتي تمثل اصل مهم من اصول المصنع في تعظيم ورفع قيمته ومركزه التنافسي مقابل الرواتب الشهرية التي تدفع لهم .

ز- اعادة ترتيب محاور تقليل المعوقات التنظيمية وحسب اهميتها لعينة الدراسة ، اذ جاء المحور الخاص بتقليل سوء القيادة لأدراك قيمته بالمرتبة الاولى يليها في ذلك المحور الخاص في تقليل سوء المناخ التنظيمي ليليها في المرتبة الثالثة تقليل الرقابة السلبية واخيرا المرتبة الرابعة والمعنية بتحديد مصادر الوصول الى تقليل ضغوط العمل.

المبحث الثاني : التوصيات

التوصيات الخاصة باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:-

١- تفعيل العلاقة التي تربط بين الاستثمار في راس المال البشري وتحسين الاداء للوصول الى تقليل المعوقات التنظيمية والمتمثل في (تقليل ضغوط العمل ، تقليل سوء القيادة ، وتقليل سوء المناخ التنظيمي ، وتقليل الرقابة السلبية) من خلال الاهتمام بضرورة ايجاد البيئة المناسبة لتبني هذه الابعاد في المصنع ، واذا ما تواجدت فعلا فأنها معنية بزيادة ادراك المدراء حول اشارات الانذار المبكرة من عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

٢- ينبغي على المدراء ادراك اهمية العلاقة التي تربط بين المرونة والابداع (ابعاد تحسين الاداء) لتقليل ضغوط العمل وتقليل سوء القيادة وسوء المناخ التنظيمي وبالتالي تحسين الاداء والعمل على ايجادها في بيئة المصنع.

ثالثا : التوصيات الخاصة باتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة:-

١- ضرورة إدراك المدراء لأهمية تقليل المعوقات التنظيمية في تحسين الاداء على مستوى المصنع ، فالبيئة الخارجية تؤثر على المصنع ، فاذا كان اختيار المشاريع الانتاجية والخدمية لا يتناسب مع التطور الحالي أو وجود محددات ومقيدات ومعوقات تنظيمية وسياسية تمنع من استيراد العناصر الاولية المشتركة في المشاريع ، مما يجعلها ذات قيمة ضعيفة لا تساعد في تحقيق تحسين مستوى الاداء لتعذر الاستفادة المثلى من المشاريع سواء تم تطبيقها او في طور التنفيذ.

٢- ادراك اثر تقليل المعوقات التنظيمية في تحسين الاداء والمتمثلة اولاً بتقليل الرقابة السببية يليه في الاهمية تقليل سوء المناخ التنظيمي ، وثالثا تقليل سوء القيادة ، واخيرا تقليل ضغط العمل ، نسبةً للأثر المباشر الذي قد يحققه بتقليل الرقابة السببية في تحسين الاداء، ويتم ذلك من خلال البحث عن العناصر والمقومات الرئيسة في ايجادها والعمل بها داخل المصنع ، متحدين الصعوبات والمعوقات التي من الممكن ان تقف امام التنفيذ الفعال.

٣- يجب على المدراء تحديد دراسة وافية عن أهم العقبات او المعوقات التنظيمية التي تقف امام تنفيذ الاعمال والمشاريع والاستفادة منه ، والبحث عن السبل الكفيلة بتخطي هذه المعوقات ، ومن ضمنها قد تكون معنية بالتخصيص المالي المحدد من قبل الدولة .

٤- ينبغي على المدراء ادراك اهمية العلاقة التي تربط بين المرونة والابداع (ابعاد تحسين الاداء) لتقليل ضغوط العمل وتقليل سوء القيادة وسوء المناخ التنظيمي وبالتالي تحسين الاداء والعمل على ايجادها في بيئة المصنع.

٥- لتوفير الكوادر الابداعية التي تساعد في تقليل المعوقات التنظيمية وتلبية متطلبات العمل ، ومعالجة التداخل في الاختصاصات لابد من فتح التعيينات للشباب (الدماء الجديدة) واعداد دورات تخصصية وبما يتلاءم مع التطور في الصناعة، وتحديد المهام والواجبات (متابعة الادارة العليا للشركة / بغداد).

٦- تحسين مستوى اداء الشركة وعودتها كما كانت قبل الدمج لتحسين عملها وادائها والتخلص من سلبيات الدمج التي اربكت العمل وقللت من انتاج وصلاحيات الدمج

المصادر البحث	
الكتب	المصادر العربية:
١. العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر الطبعة السادسة ،٢٠١٣، ص ٣٦٤.	
٢. العواملة ، نائل (١٩٩٤). أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن. دراسات الجامعة الأردنية، مجلد / ٢١ ، ٣.	
٣. الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (٢٠٠٩) "نظرية المنظمة"، الطبعة الرابعة: (٢٢١) .	
٤. توفيق ،جميل أحمد : إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، د.ط ، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٦ ، ص ٤٠٣ .	
٥. مصطفى، احمد السيد، (٢٠٠٥)" المدير ومهاراته السلوكية "الجمعية العربية للإدارة ، القاهرة، مصر.	
Book الكتب	ثانياً : المصادر الاجنبية
٦. 6. Baron,Michelle, "Top 10 Early Mistakes Made by Quality Management Professionals"on Mon, Aug 08, 2011 @ 08:49 AM.	
مجلات والدوريات	
٧. El-Fekey ،Sherine F (2015) "Individual and Organizational Barriers Impeding the Establishment of Learning Organizations: An Application on the Egyptian Banking Sector " ،International Journal of Business and Social Science ،Vol. 6, No. 11 ،The British University in Egypt El Sherouk City, Cairo.	
٨. Jones ، Oswald &Macpherson Allan, (2006),Inter Organization learning and Strategic renewal in SMEs : extending the framework Long Rang Planning,Vol.32	
ب- أطاريح ورسائل Dissertations & Theses	
٩. Sherese Bishop , 2019, Running head : Using Data-Driven Decision-Making to Enhance Performance: A Practical Guide for Organizations Using Data-Driven Decision-Making to Enhance Performance: A Practical Guide for Organizations Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of	

	Maryland University College, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Management
١٠	Michaela Bristol-Faulhammer Oakland, California , 2017 , HOW DOES START-UP ASSISTANCE CAPTURE THE CHALLENGES, BARRIERS , AND SUCCESS FOR REFUGEE ENTREPRENEURS IN AUSTRIA A dissertation presented to the Faculty of Saybrook University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy (Ph.D.) in Organizational Systems.
١١	Michaela Bristol-Faulhammer Oakland, California , 2017 , HOW DOES START-UP ASSISTANCE CAPTURE THE CHALLENGES, BARRIERS , AND SUCCESS FOR REFUGEE ENTREPRENEURS IN AUSTRIA A dissertation presented to the Faculty of Saybrook University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy (Ph.D.) in Organizational Systems.
١٢	Enga Engetou , 2017 , THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. Case study : National Financial Credit Bank Kumba. Thesis CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES , Business Management .Management