دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي _ بحث ميداني في قطاع البلديات

أ.م.د. ناظم جواد الزيدي/ كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
الباحث / قصي اسماعيل مدب الخزرجي/ كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

المستخلص

الغرض من هذا البحث قياس مدى تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها (الإجراءات الشكلية والاستبدادية) في تحقيق الاستجابة لمتطلبات الأداء العالي بأبعاده (التوظيف الفعال ، التدريب المكثف ، تحفيز العاملين ، مشاركة العاملين) في مديرية البلديات العامة بوصفها احدى مديريات وزارة البلديات والإشغال العامة . ولغرض قياس ذلك تم اختيار عينة مؤلفة من (٨٨) فرد من مجتمع البحث تمثل مستويات معاون مدير عام ورؤساء الاقسام ومديري الشعب وبعض الموظفين للاجابة عن الاستبانة التي أعدت لهاذا الغرض . ولغرض تحليل البيانات واستخلاص النتائج فقد تم استخدام وسائل احصائية وصفية وتحليلية مثل (الاوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، تحليل الارتباط ، وتحليل الانحدار الخطي البسيط). وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها .

أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط وتأثير معنوي للإجراءات الشكلية (الرسمية ' التعقيد ، المركزية) على الاداء العالي وهذا ما يؤيد صحة الفرضية (بوجود تأثير معنوي للإجراءات الشكلية على الأداء العالي) وهذا ما يدل على ان المساهمة في زيادة التعامل بالإجراءات الشكلية يسهم في تحقيق الأداء العالي للمنظمة المبحوثة وهو عكس ما توصلت اليه اغلب النظريات العالمية الحديثة التي أشارت الى الدور السلبي للاجراءات الشكلية المتمثلة (بالمركزية ، الرسمية ، التعقيد) في زيادة الاداء وهذا ما يفسر لازال ان المنظمة المبحوثة متمسكة بالنظم الادارية القديمة التي قدمها الباحثين امثال (Taylorو Barnard وFayol) وغيرهم في بداية القرن الماضي والتي ركزت على مركزية اتخاذ القرارات والى وجود تعليمات واوامر محددة والسعي لتعزيز رسمية العمل. كما استنتج الباحث أن المتغيرات التوضيحية كانت متباينة عكس ما ظهر بنتائج المتغير المعتمد وهذا ما يؤكد سعي المنظمة المبحوثة باتجاه متطلبات الأداء العالي لكن تحت تأثير جهاز اداري تقليدي لا ينسجم مع الواقع الحالي من حيث استغلال الوقت والكلفة وانما يسير وفق اجراءات تتصف بالرسمية والمركزية العاليتين . كما اظهر نتائج التحليل وجود علاقة طردية ضعيفة جدا بين بعد التسلطية والاداء العالي وان هذا النتائج تعكس ضعف اهمية وتأثير التسلطية على متطلبات الاداء العالي.

المصطلحات الرئيسة للبحث/ **المرونة التنظيمية ـ الاداء العالي – مديرية البلديات العامة .**

***بحث مستل من رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير في ادارة لبلديات**

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية
العدد 94 المجلد ٢٢
الصفحات ٥٠- ٨٣

المقدمة

تعاني اغلب المنظمات العامة في العراق في الوقت الراهن من عجز في تقديم الخدمات العامة ومنها الخدمات البلدية للمواطنين بالمستوى المطلوب من حيث الوفرة ،والجودة ، والكفاءة الاقتصادية ،وعدالة التوزيع مما يؤثر سلبا على رضا المواطنين، كما ان اغلب منظماتنا اليوم مازالت معتمدة بالدرجة الأساس على الأنظمة التقليدية والتي غالبا ما تحفز الإدارات على العمل ضمن اطار قصير الامد وتتسم بمركزية اتخاذ القرارات وعدم المرونة في العمل في كافة جوانبه، وهذا يحتم علينا البحث عن إجراءات وإصلاحات إدارية ، وتطوير السياقات الإدارية لزيادة الأداء التنظيمي وتقديم أفضل الخدمات البلدية العامة، وتعد المرونة التنظيمية عاملا مهما في زيادة فاعلية المنظمة لما توفره من دعم والقدرة على التكيف والتهيؤ للتعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة ، خاصة وان البيئة العراقية قد تحولت من مستوى الاستقرار الى مستوى أخر وهو التعقيد بسبب الظروف التي واجهت القطر في السنوات الأخيرة ومازال كثير من التحديات التي يمكن ان تظهر إمام المنظمات ، وأصبحت المنظمات التي تمتاز بالكفاءة والفاعلية الوحيدة القادرة على البقاء في السوق وكسب رضا الزبون ، اذ تعتبر المرونة التنظيمية مصدر مهم للميزة التنافسية في البيئة سريعة التغير ، لكن المرونة التنظيمية غير قادرة لوحدها في النهوض بواقع المنظمات ، اذ يعتبر المورد البشري عنصرا فعالا في رفع قدرة المنظمات لما يمتلكه من طاقات وكفاءات ومهارات ،وأن هذه الطاقات للأسف غير مستغلة في بلادنا بسبب سوء الإدارة والعمل الفردي، والروتين القاتل، مما يتطلب من المنظمات وضع إستراتيجيات إدارية حاسمة لمواجهة تحديات اليوم في محاولة تطوير الأفراد داخل المنظمة وتلبية احتياجاتهم واستغلال قدراتهم وتطويرها وتشجيع العمل التطوعي ، وهذا يأتي من خلال تطبيق ممارسات ونظم إدارية حديثة ، وتعد ممارسات نظم عمل الاداء العالي إحدى هذه الإستراتيجيات المهمة ، التي يمكن ان تسهم في تطوير واقع المنظمات العامة نحو الأفضل ، وقد وجد الباحثون في دراستهم أن هذه الممارسات تزيد من المخرجات الوظيفية للعاملين وزيادة الأمن الوظيفي وتزيد من الاداء الوظيفي وكذلك ان وجودها يحفز العاملين داخل المنظمة وترفع من الالتزام المنظمي للعاملين ويقلل من حالة الاستياء الوظيفي ومن ثم ان كل هذه المخرجات تصب في صالح المنظمة والعاملين ككل.

تضمن هذا البحث اربعة محاور ، خصص المحور الاول لمنهجية البحث من خلال توضيح مشكلة وأهمية وأهداف البحث وفرضية البحث والمخطط الفرضي والعينة وألاسلوب وألادوات ، وخصص المحور الثاني لتناول الجانب النظري في نقطتين، النقطة الأول المرونة التنظيمية ، من حيث المفهوم والأهمية وإبعادها المتمثلة بـ (الإجراءات الشكلية، والتسلطية) وخصصت النقطة الثانية، للأداء العالي من حيث المفهوم والأهداف والممارسات و العوامل الدافعة الأداء العالي ومتطلبات الرئيسة التي تؤدي إلى تفوق المنظمات.اما المحور الثالث : فتناول الجانب العملي في ثلاث فقرات حيث اهتمت الفقرة الاولى بدراسة واقع المرونة التنظيمية والأداء العالي الفعلي في المنظمة المبحوثة وأخذ المعلومات والبيانات من خلال المعايشة الميدانية والمقابلات الشخصية مع الإدارة العليا ومديري الأقسام والشعب وبعض العاملين، في حين تناول الفقرة الثانية تحليل نتائج إجابات العينة من خلال اختيار عينة في مديرية البلديات العامة التابعة لوزارة البلديات والإشغال العامة اما الفقرة الثالثة فخصصت لاختبار فرضات البحث وقياس علاقة الارتباط والتأثير.

المحور الاول / منهجية البحث

اولا : مشكلة البحث :

تظهر مشكلة عجز القطاع العام في العراق بشكل عام ولاسيما قطاع البلديات جلية امام تطلعات الجمهور الذي أصبح أكثر وعيا بالخدمات العامة ومسؤوليات تقديمها ، مما انعكس سلبا على بلورة مشاكل عديدة ومتنوعة ومنها تدني مستوى خدمات البلدية بشكل عام فضلاً عن ظاهرة التلوث البيئي وما يتبعها من مشاكل اقتصادية واجتماعية متفاقمة وهذا إن دل على شي فأنه يدل على عدم وجود نظام أداري كفء يستطيع استغلال الطاقات البشرية الكامنة والموارد المالية الطائلة التي تحصل عليها المؤسسات العامة ولاسيما درجة المرونة والتكيف مع طبيعة الظروف التي يمر بها العالم بصورة عامة وبلادنا بصورة خاصة ، حيث ان معظم القوانين والتشريعات في العراق تم سنها في وقت كان فيه سهولة التنبؤ بالمستقبل اذ ان كثير من القوانين والتشريعات مازالت سارية لكنها غير قادرة على معالجة المشاكل المعاصرة وغالبا ما تفشل في معالجتها وهذا احد الاسباب التي جعلت اغلب المنظمات البحث عن اساليب ادارية جديدة ، اذ بلغت قوة العمل التشغيلية في القطاع العام العراقي (٦٥.٧) من قوة العمل الكلية في عام ٢٠٠٧ مما اوجد نوعا خطيرا من البطالة ألا وهي البطالة المقنعة، اما الشكل الأخر من البطالة الذي يواجه سوق العمل فيتمثل بالبطالة الهيكلية وما تعنيه من سوء أدارة الموارد البشرية (داود،٢٠١٣: ٢٨٢) .اذ بلورت هذه الظروف أهم التحديات التي تواجه المؤسسات العامة ومؤسسات الأعمال والمتمثلة باستغلال الموارد المادية والبشرية بشكل كفء مما يتحتم على تلك المؤسسات ايجاد إستراتيجيات ادارية جديدة، واذ يمثل الاداء العالي احد هذه الاستراتيجيات التي تساعد في المحافظة على الموارد بأنواعها من جانب ، والتكيف والتعامل مع الظروف التنافسية العالية من جانب اخر، وعليه يمكن تجسيد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية.

١- إلى أي مدى يمكن ان تنسجم المرونة التنظيمية للمنظمة المبحوثة (الاجراءات الشكلية، الاستبدادية) مع متطلبات تحقيق الأداء العالي في المؤسسة المبحوثة.

٢- هل بالإمكان تفعيل تلك المتطلبات في جو الممارسات الحالية او الوسائل التقليدية المستعملة في إدارة تلك المؤسسات .

ثانيا: اهمية البحث

تكمن اهمية البحث في توفير الحلول الكفيلة بالنهوض بقطاع البلديات من خلال تطبيق نظم حديثة تساهم في تطوير الواقع الحالي للمنظمة المبحوثة ، ومعالجة المشاكل التي يعاني منها كون ان قطاع البلديات من القطاعات الخدمية المهمة والمسئولة عن الخدمات العامة التي ترتبط بحياة وسلامة المواطن ارتباطا كبيرا اذ ان التلكؤ في هذه الخدمات له تأثير مباشر في الحياة اليومية للمواطنين، وتتمثل أهمية البحث بالنقاط الآتية:

١- يمثل البحث اسهاما جادا في تشخيص بعض نقاط الضعف في قطاع البلديات وتوفير الحلول التي تسهم في الارتقاء بها مستقبلا .

٢- ان تطبيق البحث في وزارة كوزارة البلديات التي لها ارتباط مباشر بحياة الناس والمجتمع بصورة مباشرة له أهمية كبيرة كونه يصب في تميز المنظمات ومن ثم قدرتها على تلبية احتياجات الزبون من خلال جودة الخدمات التي تقدمها .

٣- تعد اهمية متغيرات البحث الخاصة بـ (المرونة التنظيمية، الاداء العالي) ذات اهمية كبيرة في تعديل الاختلافات التنظيمية وتطوير العمل الجماعي وتحسين عملية التنسيق بن العاملين والادارة العليا.

٤- تمكين المنظمات بالتعامل مع البيئات المعقدة والتي تتسم باللا تأكد والتعقيد من خلال تبني ابعاد المرونة التنظيمية بالشكل الذي يعزز قدرتها على التكيف مع الظروف المحيطة .

ثالثا : اهداف البحث .

١- تحديد دور المرونة التنظيمية في تحقيق استدامة المنظمة من خلال اعتماد ممارسات الاداء العالي .

٢- تشخيص واقع المرونة التنظيمية والأداء العالي في المنظمة المبحوثة وأثرها في تحسين أداء المنظمة .

٣- معرفة دور المرونة التنظيمية للمنظمة المبحوثة في الاستجابة إلى متطلبات الأداء العالي.

٤- الاستنتاج العملي للبدائل الإدارية الممكنة لتهيئة أو تأهيل المؤسسات البلدية للإيفاء بمتطلبات الاداء العالي.

٥- وضع التوصيات اللازمة وتهيئتها كبدائل واليات من اجل الارتقاء بالعمل الخدمي لقطاع البلديات .

رابعا : فرضيات البحث

صيغت فرضيتين رئيستين ووضعت بطريقة توضح مشكلة البحث والإجابة عن كل تساؤلات البحث وكما يأتي.

اولا : الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التنظيمية ومتطلبات الاداء العالي ، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية .

١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإجراءات الشكلية ومتطلبات الأداء العالي .

٢ - توجد علاقة ارتباط معنوية بين التسلطية ومتطلبات الأداء العالي .

ثانيا :الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في متطلبات الأداء العالي ، وتتفرع عنها الفرضيات الآتية

١- يوجد تأثير معنوي للاجراءات الشكلية في متطلبات الاداء العالي .

٢- يوجد تأثير معنوي للسلطوية في متطلبات الاداء العالي .

خامسا: التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث (المرونة التنظيمية)

القدرة على القيام بشي مختلف عما كان مقررا في البداية لتحقيق أداء فاعل داخل بيئة الأعمال التنافسية الديناميكية.

أ- الاجراءات الشكلية : وهي بالقواعد والتعليمات والاجراءات والسياسات التي تحكم عمل المنظمة والمتمثلة بصفة عامة (الرسمية ، التعقيد ، المركزية) .

ب- الرسمية : هي وجود قواعد رسمية وإجراءات ولوائح مفصلة تحكم عمل المكتب والتي عادة ما تكون مكتوبة لتوضح معالم اداء المهمات والواجبات المناط بالأقسام والوحدات التنظيمية والعاملين على حد سواء .

- التعقيد : يعني درجة الاختلاف والتمايز الموجود في المنظمة او هو تقسيم وتجزئة الاعمال والعلاقات داخل المنظمة .

ت- المركزية : هي تحديد الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية بدقة وتتولى الوحدات التنظيمية فيه عملية التنفيذ وانجاز المهمات والواجبات من قبل العاملين ضمن الحدود الرسمية .

(الاداء العالي)

مجموعة معينة من ممارسات الموارد البشرية وهياكل الاعمال والعمليات التي تزيد من معرفة الموظف ومهاراته والتزاماته ومرونته داخل المنظمة .

أ- التوظيف الكفء : ويعني أن المنظمة سوف تختار أفضل المرشحين من ناحية ملاءمتها للوظيفة لتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية المخطط لها.

ب- مشاركة العاملين : عملية تشجيع مشاركة العاملين وزيادة التمكين واللامركزية ،مثل استخدام هيكل عمل الفريق والتي تسمح للعاملين بتحديد ما يجب أن يكون ، وكيف إن يجري أدائه بالعلاقة مع معملهم .

ت- التدريب المعمق : هو عملية نظامية لتغير سلوك العاملين باتجاه تحقيق اهداف المنظمة وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية كما انه نشاط موجه يساعد العاملين على الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها من اجل نجاحهم في العمل

ث- التحفيز : هو قوة او شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة والذي يقود بدوره إلى بذل جهود إضافية من قبل الإفراد وهذه الجهود بدورها تقود الى اشباع ومن ثم تحقيق الرضا .

سادسا: ادوات جمع البيانات .

من اجل أن يحقق البحث غاياته واهدافه فقد تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الادوات المبينة الاتية.

١- الاطار النظري : من اجل اغناء الاطار النظري للبحث فقد تم الاعتماد على اسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من قبل الباحث والمتمثلة بـ(المراجع العلمية من الكتب والاطاريح ومجلات ومواقع انترنيت العلمية ذات الصلة بموضوع البحث) .

٢- الاطار الميداني للبحث:تم الاعتماد في تغطية الجانب الميداني في جمع البيانات الخاصة بهذا الجانب على عدة طرق وهي .

أ- المقابلات الشخصية :لغرض الحصول على توضيح لبعض البيانات والمعلومات جرى الباحث عدد من المقابلات الشخصية من ذوي الخبرة والاختصاص والافادة من خبراتهم في مجال عملهم وكذلك توضيح بعض الفقرات التي تضمنتها الاستبانة .

الجدول رقم (١) يوضح المقابلات الشخصية التي اجراها الباحث .

ت	المنصب الوظيفي	العدد	الزمن المقابلة الاجمالي \ بالدقيقة	تاريخ المقابلة
١	المدير العام	١	١٥ دقيقة	٢٠١٥\٦\١٧
٢	معاون المدير العام	٣	ما يقارب ٤٥ دقيقة	٢٠١٥\٦\١٤
٣	رؤساء الاقسام	٨	ما يقارب ٦٠ دقيقة	للفترة من ١٠\ ٦- ٨\٢
٤	مدراء شعب	٨	ما يقارب ٧٠ دقيقة	٦\١٠ - ٢٠١٥\٨\٢
٥	العاملون	١١	ما يقارب ٩٠ دقيقة	٢٠١٥\٨\٢-٦\١٠

الجدول من اعداد الباحث

ب- الاستبانة : تعد الاستبانة المصدر الاساسي الذي اعتمد عليه الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي للبحث الحالي وقد صممت فقراتها بالاعتماد على مقياس (Likert) السباعي حيث تندرج الإجابات فيه من اتفق بشدة (١,٢,٣,٤,٥,٦,٧) إلى لاتفق بشدة لقياس متغيرات البحث المعتمدة بين مقاييس جاهزة ومقاييس طورت اعتمادا على مراجعة الادبيات عدلت بعض فقراتها لكي تتلائم مع طبيعة مجتمع البحث ، تم توزيع الاستبانة بطريقتين

<u>الاولى:</u> قصدية حيث شملت الادارات الوسطى في المنظمة (معاوني المدير العام ورؤساء الاقسام)

<u>الثانية :</u> عشوائية على جميع اقسام مديرية البلديات العامة (من رؤساء شعب وموظفين).حيث تم توزيع (١٢٠) استمارة استبيان وبلغ المسترجع منها (٩٤) استمارة أي بنسبة استرجاع بلغت (٧٨%) وكان عدد الاستمارات المهملة (٦) وذلك لانها غير مستوفية للشروط وعدد الاستمارات المفقودة (٢٨) استمارة وبلغ صافي الاستمارات التي تم تحليلها (٨٨) حيث صممت الاستبانة كالأتي .

الجزء الاول : تضمن معلومات شخصية ووظيفية خاصة بالمستطلعين .الجزء الثاني :ويتضمن (مقاييس البحث) وتتكون من اربعة متغيرات وكما مبينة في الجدول الاتي

جدول رقم (٢) يوضح متغيرات البحث

ت	المتغيرات الأساس	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
أولاً	المرونة التنظيمية الاجراءات الشكلية	الرسمية	٨	(العنزي والعطوي :٢٠١٣) و (جاسم : ٢٠١٢) ماخوذ من (Orilly&Chatman)
		المركزية	٨	
		التعقيد	٦	(Orilly&Chatman(جاسم : ٢٠١٢) ماخوذ من)
ثانياً	الاستبدادية		١٠	Kohn,P.M.(1972).The Authoritarianism-Rebellion scale: A balanced F Scale with left-wing reversals. <u>Sociometry,</u>
ثالثاً	الاداء العالي	التوظيف الفعال	٨	(Delery and Doty العابدي (٢٠١٢) مأخوذ عن (1996) and Snell and Youndt (2004) .
		التدريب المعمق	٨	
		تحفيز العاملين	٨	
		مشاركة العاملين	٨	

الجدول من اعداد الباحث

المحور الثاني \المرونة التنظيمية – والاداء العالي- تأطير نظري

اولا :المرونة التنظيمية .

توطئة: بعد اطلاع الباحث على كثير من الدراسات لأحظ أن اغلب الدراسات التي تناولت المرونة تصب في استغلال واستكشاف ميزة تنافسية جديدة دون أحداث تغيرات شاملة في الجهاز الإداري للمنظمة حيث تعد المرونة التنظيمية هي أحدى الوسائل التي يمكن أن تسهم في أحداث تطور أداري دون الحاجة إلى أجراء تغيرات هيكلية، كما أن المرونة التنظيمية تعكس قدرة المنظمة على التقليل من الروتين و استيعاب التغيرات في المستقبل والسيطرة عليها ، حيث المحور الثاني نحو نقطتين مبحثين الاولى خاصة بالمرونة التنظيمية والثانية خاصة للأداء العالي حيث يتم من خلال هذين المبحثين عرض وتحليل وتقديم المحاور الأساسية التي يعدها الباحث ذات أهمية كبيرة بالنسبة لموضوع البحث .

١- مفهوم المرونة التنظيمية :ان مصطلح المرونة تم استخدامه لاول مرة من قبل (Tredgold 1818) لوصف بعض أنواع الخشب القادرة على استيعاب الأحمال المفاجئة والثقيلة من دون كسر(Hollnagel,2014:221)، حيث تعرف المرونة التنظيمية أنها قدرة المنظمة على تعبئة وتطويع مواردها اتجاه سرعة التكيف والاستجابة المدروسة لمواجهة الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة (العنزي والعطوي ، ٢٠١٣ : ٢٤٩)، كما وتعرف على أنها الدرجة التي تكون فيه المنظمة لديها مجموعة متنوعة من القدرات الإدارية والسرعة التي يمكن تفعيلها لزيادة القدرة والسيطرة على إدارة وتحسين التحكم في المنظمة(Hatum & M.Pettigrew , 2006:15)، كما انها تشير على انها القدرة على التكيف مع الاضطرابات واستغلال الفرص غير المتوقعة وضاف أن المنظمات التي لديها مستويات أعلى من المرونة هي أكثر قدرة للاستجابة إلى الأحداث غير المتوقعة(Skipper and Landrum , 2008 :1)، كما انها تعمل على تسهيل الاستجابة السريعة للمنظمة للتغيرات البيئية والاقتصادية ،اضافة الى تكوين قدرات الديناميكية للمنظمة بمعنى أنها تركز على التكيف مع سمات مثل معرفة الموظف والمهارات والسلوكيات للتغيير الظرف البيئية ،كما توجد هناك ثلاث أبعاد للمرونة الموارد البشرية وهي (Dolan,et al,2005 : 1) مهارات الموظفين ، سلوك الموظف ،ممارسات الموارد البشرية) وأدناه توضيح كل واحدة منها (١)<u>مرونة مهارات الموظفين :</u> عدد من الإمكانيات والمهارات البديلة التي يستخدمها الموظفين والتي يمكن تطبيقها والعادة توزيعها بسرعة (٢)<u>مرونة سلوك الموظف :</u> وهي مرونة التكيف على العكس من السلوكيات الروتينية وهي إلى أي مدى الموظف يمتلك ذخيرة واسعة من البرامج والنصوص السلوكية التي يمكن تكيفها مع متطلبات وضع معين (٣)<u>مرونة ممارسات الموارد البشرية :</u> وهي إلى أي مدى ممارسات الموارد البشرية للمنظمة يمكن تكيفها وتطبيقها عبر مجموعة معينة من الحالات أو عبر المواقع المختلفة أو وحدات المنظمة وسرعة التعديلات وتطبيقها .

٢- أهمية المرونة التنظيمية :تفرض الظروف المعاصرة على المنظمات الانفتاح ومضاعفة الجهود واستخدام التخطيط المبرمج والتطلعات المستقبلية ، ويحتاج ذلك إلى أن تكون المنظمة ذات مرونة عالية وتتمتع باللامركزية مع البقاء الإشراف والمراقبة كما يحتاج ذلك إلى توفير موارد بشرية تتمتع بقدرات ومواهب أبداعية ولديهم الرغبة في أحداث تغيير بعيدا عن الروتين (الصرايرة والغريب ٢٠١٠ : ٤٩٩).

كما اصبحت أهمية الاعتراف في سرعة الاستجابة للمشاكل من الأولويات حيث ازدادت شدة المنافسة في الآونة الأخيرة حيث إأن تكلفة التأخير هي اكبر من تكلفة الخطأ في بعض الأحيان (Shimizu&A. Hitt,2004:44)، كما أن المرونة التنظيمية لها تأثير ايجابي على جوانب عديدة في المؤسسة ومن أهمها(Rosen ,1994 : 12).

(١) الربحية . (٢) رضا الزبائن المستمر . (٣) جودة العمل والمنتج . (٤) المهنية . (٥) الإنتاجية . (٦) الابتكار .(٧) فرق العمل والجهد التكاملي .(٨) بيئة عمل ملائمة.

وهناك ثلاثة أسباب تدفع المنتظمات لتكون مرنة وهي(أ) من الأهمية العليا أن تكون المنظمات قادرة على الاستجابة السريعة للعراقيل وتقليل الكلفة والإضرار(ب) يمكن العواقب تكون خطيرة على المنظمة إذا كانت غير قادرة على التعامل مع هذه الاضطرابات وتعرضها إلى خسارة مالية وبشرية وإضرار تتعلق بالسمعتها في السوق (ج) تواجه المنظمات مخاطر أكثر وهذه المخاطر يمكن السيطرة عليها من خلال جعل المنظمة تعتمد على بعضها البعض فضلا عن ذلك أن الأنظمة لم يتم أعدادها جيدا لمواجه الاضطرابات ومن هنا تكمن أهمية وجود مرونة تنظيمية(Stolker, et al , 2007 :3).

٣-متغيرات المرونة التنظيمية :هناك العديد من الدراسات التي تناولت المرونة التنظيمية وأن بعضها أخذت أبعاد مختلفة ، ويرى الباحث من خلال اطلاعه على العديد من الدراسات أن المرونة التنظيمية تنشأ من مرونة الأنظمة التي تعتمدها وكذلك أنشطة مواردها وعملياتها والإجراءات لذلك عد نموذج المرونة التنظيمية الذي صاغه (Adonisi , 2003) والذي اعتمد على توضيح المرونة التنظيمية من خلال دراسة مقياسين لمرونة وهي (الإجراءات الشكلية ، السلطوية أو الاستبدادية) والتي تعد المتغيرات الأساسية للمرونة التنظيمية لذلك تم اعتماده كنموذج انطلاق مناسب لقياس وتوضيح المرونة التنظيمية وبشكل أكثر شمولية وفيما يأتي توضيح مفصل لمتغيرات المرونة التنظيمية .

أ- الإجراءات الشكلية : كثير من منظماتنا اليوم بحاجة إلى تجاوز الشكليات لتحقيق تقدم في مواكبة التغيرات المعاصره حيث من المعروف أن الإجراءات الشكلية والمعايير الرسمية واللوائح المكثفة أصبحت تشكل عائقا أمام عملية التقدم والابتكار وخلق فرص جديدة والحفاظ على الميزة التنافسية ، حيث أنفقت منظماتنا ولازالت تنفق كثير من الأموال والجهد لاستثمار الموارد البشرية إلى أقصى حد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ألا أن المشكلة لازالت جلية أمام تطلعات الإدارة والجمهور حيث لم يكن هناك نتائج ايجابية تنعكس على واقعها العملي، تتكون الاجراءات الشكلية من ثلاثة أبعاد فرعية وهي (الرسمية ، والتعقيد ، المركزية) والتي سيتم اعتمادها كمتغيرات فرعية للمتغير الأساسي للمرونة التنظيمية (الإجراءات الشكلية) وفيما يأتي توضيح لكل منها.

اولا : الرسمية : تعاني اغلب منظماتنا اليوم من قلة وجود جوانب معيارية متطابقة تحكم عملها حيث يوجد اختلاف بين ما تتم صياغته في أطار عمل كل وظيفة وما يتم تنفيذه في الواقع العملي ، فما زال قانون أدارة البلديات العام رقم (١٦٥) لسنة ١٩٦٤ ساري المفعول رغم مرور أكثر من خمسين عام على صياغته وهذا قد يشكل أرباك في أدارة المنظمة اذ يمثل النظام الإداري في البيئة الحالية البنية التحتية الأساسية التي تقود المنظمة إلى تنفيذ الاستراتيجيات الإدارية .

تشير الرسمية إلى أي مدى استرشاد سلوك الموظف بالقواعد والإجراءات حيث أن المنظمات التي لديها درجة عالية من الرسمية تكون لديها قواعد وإجراءات من شأنها أن تعرقل العفوية والمرونة اللازمة للابتكار الداخلي وهي على عكس المنظمات التي لديها درجة منخفضة من الرسمية حيث الموظفون يمتلكون تفاعلات اجتماعية ومن المؤكد أن انخفاض الرسمية يحفز التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة (Chen & Huangb , 2007 :106).

ثانيا: التعقيد : يعني درجة الاختلاف والتمايز الموجود في المنظمة أو هو تقسيم وتجزئة الأعمال والعلاقات داخل المنظمة أو هو عدد المستويات الإدارية وحجم النطاق والإشراف في منظمة ما(محمد وحميد ،٢٠١٤: ١٤٩) كما ويمكن تعريفه على انه درجة انجاز الأعمال وتأدية الواجبات والعمل حسب توجيهات وتعليمات المسؤول المباشر استنادا إلى طريقة مرتبة وإجراءات عمل محددة بحسب الاختصاص والحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية (العنزي والذيابي ،٢٠١٣: ٤) ، ويمكن قياس التعقيد من خلال عدة معاير منها درجة اللامركزية والرسمية فكلما ازداد عدد المستويات الإدارية ازداد تعقيد الهيكل كذلك يقاس التعقيد من خلال درجة تمايز اجزائة واختلاف طبيعتها التخصصية وكذلك درجة الانتشار الجغرافي لتشكيلات الهيكل (الخشاب ، ٢٠١١ : ٨٦).

ثالثا: المركزية : هي الدرجة التي تتركز فيها سلطة اتخاذ القرارات في المستويات العليا للمنظمة، ففي المنظمة المركزية تتخذ العديد من القرارات المهمة في المستويات العليا من التسلسل الهرمي، بينما في المؤسسات اللامركزية، يتم اتخاذ القرارات، وتحل المشاكل في المستويات الدنيا من قبل الموظفين الذين هم أقرب إلى مشكلة.

أن المركزية هي اتخاذ القرارات في المستوى الأعلى من المنظمة ، أما عند تخويل القرارات إلى المستوى الأدنى فعندئذ تسمى باللامركزية وتبعا للواقع العملي والتغيرات البيئية يمكن القول بأن أتباع المركزية ضروري لتنظيم العمل وأتباع اللامركزية ضروري لتسهيل إجراءات العمل حيث أن نجاح المنظمة لا يتحقق ألا في أتباع استراتيجيات وقواعد وإجراءات عمل تحقق ذلك فيكون أتباع أسلوب المركزية في التخطيط واتخاذ القرارات واللامركزية في التنفيذ(الخشاب ، ٢٠١١ : ٨٥)

ويرى الباحث ان على الرغم من العيوب الكثيرة للمركزية الا أن عملياتها قد تكون ذات فاعلية وخاصة أذا كانت المنظمات تعمل في بيئة تتمتع بالاستقرار وأن كثيرا من الأدبيات تشير الى أن عدد كبير من المنظمات الناجحة تستخدم مزيج من المركزية وللامركزية في كثير من الأحيان وتحقيق أقصى قدر من المرونة ومن هنا تكمن أهمية اللامركزية في المنظمة المبحوثة حيث أن البيئة التي تعمل فيها منظماتنا الحالية بيئة غالبا ماتكون غير مستقرة وهذا ما يحتم عليها أجراء تعديلات في هيكلها وتوسيع الصلاحيات التي تدعم اللامركزية الإدارية.

ب- الاستبدادية : تلعب الإدارة العليا دورا محوريا في تسهيل مبادرات المرونة التنظيمية وهذا يتبع مدى الانفتاح التي تتمتع به وتقبل تجاوز الأدوار التقليدية ،ألا أن مقاومة التغير والسلوك وشخصية المدير تحول دون الوصول إلى النتائج المرجوة حيث أن مقاومة التغيير واحدة من الاسباب الرئيسة للفشل ويمكن القول أن معايير اختيار الكفاءات اللازمة للإدارات العليا في المنظمة المبحوثة تحتاج إلى أعادة النظر، لان المديرين الذين يتسمون بالتسلطية هم أكثر ميلا للحفاظ على مواقعهم في السلطة واشد معارضة للتغير وهذا ما يشكل عائقا أمام مرونة المنظمات في التعامل مع الظروف المتغيرة حيث من المعروف لدى الجميع أن أصحاب المناصب يمتلكون سلطة قسرية بموجب القانون وهذه السلطة لربما تستخدم لإغراض تتبع شخصية المسئول فهي تشكل أساس مهم في تكوين النظام العام الذي يحكم المنظمة .

اذ أن التسلطية هي طريقة التحكم بالآخرين والتي يحدد بها الرئيس الأعلى المهام والإجراءات ويحكم على النتائج من غير أن يسمح للآخرين في المشاركة في اتخاذ القرارات ، كما أن الأفراد الذين يؤيدون التسلطية يتسمون بالجمود والتقليدية وغير متماسكين اتجاه الضعف سواء كان في الآخرين أو في أنفسهم ويؤيدون العقاب وينشغلون بالقوة ويخشون إداراتهم الأعلى ويقتنعون بأهمية الطاعة (عسكر ،٢٠٠٩ : ٢٤٧ و McDermott , 2007 : 9) . كما أكدت الكثير من الدراسات على أن المديرين التسلطيين يميلون إلى قبول الذات ورفض الآخرين وصلابة الرأي والعناد وجمود الفكر وعدم الانفتاح وعدم المرونة ويهتمون بالمكانة الاجتماعية والقوة والعدوان ضد الأفراد والجماعات التي توجه أفكار ضد أفكارهم.

كما ان هناك عدة خصائص توضح مفهوم التسلطية(أ)الالتزام الصارم بالمعايير والقيم التقليدية (ب) الخضوع غير المحدود للسلطة (ج)مشاعر العدوان اتجاه المخالفين للقواعد والتعليمات(VAN HIEL , et al , 2007 :150) ،كما ان الادارة التسلطية تشير الى التفاعل الذي يحصل بين المدير والعاملون والذي يكون مبنيا على الاستغلال والقسر ومركزية القرار واستخدام أساليب العقاب والاستبداد بالرأي والتقيد بأوامر الإدارة(الصمادي وأخرون ،٣٩ :٢٠٠٩).

كما يرى الباحث ان التسلطية تشكل عائق كبير أمام ابتكار أفكار جديدة وحتى الاجتهاد في أمور معينة وهذه الظاهرة موجودة في اغلب منظماتنا ، وحتى في الدول المتقدمة إلى أن الغرب شخص هذه المشكلة ووضع لها حلول فقد ذكر (الدكتور رعد الطائي) في أحدى محاضرات الدراسات العليا أن في اليابان وضعوا عدة تقاليد للقضاء على هذه الظاهرة وذلك لكسر مفهوم التعالي والتسلط والتكبر عليهم وترسيخ فكرة انه لا فرق بين المدير وبين الموظفين العاديين .

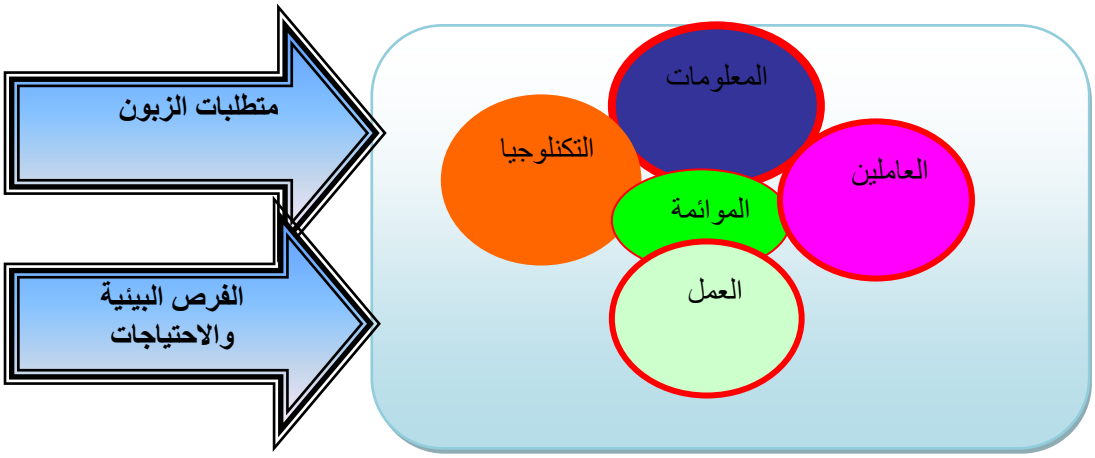
ثانيا الاداء العالي

١- مفهوم نظم عمل الأداء العالي : يعد مفهوم الأداء العالي أو كما يطلق عليه الأداء المتفوق من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اهتمت بها الكثير من المنظمات باعتبارها العنصر الأساسي والحاسم لنجاح المنظمات وبقائها في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة ولتي تحافظ على استدامة المنظمة .

ويشار إلى العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الاداء العالي للمنظمات ومن هذه المفاهيم، أنها اسم يطلق على مجموعة من الممارسات الإدارية التي تحاول خلق بيئة داخل المنظمة وتكوين موظف لديه قدر اكبر ومشاركة في تحمل المسؤولية(Brown ,2006 : 3).

كما تعرف بأنها هندسة معمارية تنظيمية تجمع العمل والإفراد والتكنولوجيا والمعلومات بأسلوب يحسن التطابق بينهما لكي تنتج أداء عالي متطور من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون ومتطلبات فرص البيئة (كريم ، ٢٠١٠ : ٨٧)، كما انها تشير الى مجموعة معينة من الممارسات الموارد البشرية ، وهياكل الإعمال والعمليات التي تزيد من معرفة الموظف ومهاراته ، والتزامه ومرونته . وكذلك عرفت على أنها مجموعة من الممارسات الموارد البشرية المترابطة التي تساعد في الحصول على مخرجات عمل فائقة من العاملين(العنزي واخرون ، ٢٠١١ : ٩٤). وهناك تعريفا مقبولا على نطاق واسع فقد عرف الاداء العالي على أنها مجموعات من العمل التكاملي للممارسات نظم عمل الأداء العالي والتي تغطي ثلاث مجالات واسعة وهي(Drummond & Stone,2006 :193) (١) ممارسات مشاركة الموظفين العالية : وتشمل الفرق الموجهة ذاتيا وحلقات الجودة وتبادل المعلومات(٢) ممارسات الموارد البشرية : وتغطي عمليات التوظيف المتطورة وتقيم الأداء والتوجيه وما إلى ذلك(٣) ممارسات الثواب والالتزام : وتحتضن المكافات المالية ومراعات السياسات الأسرية والتناوب الوظيفي والعمل المرن.

من خلال ما تقدم تعريف نظم عمل الأداء العالي من قبل الباحث بانها الممارسات التي تزيد من قدرة الموظف على استغلال طاقاته وأفكاره والتأثير في بيئة العمل ودمجها مع ما توفره المنظمة من(دعم و تسهيلات وإمكانيات تقنية وتكنولوجية ومعلومات وفرق العمل المدارة ذاتيا وبيئة عمل منتظمة والحوافز والتدريب) وتكريسها في الأخر للوصول إلى أداء عالي . ويوضح الرسم الاتي نظم عمل الأداء العالي .



الشكل (١) نظم عمل الاداء العالي

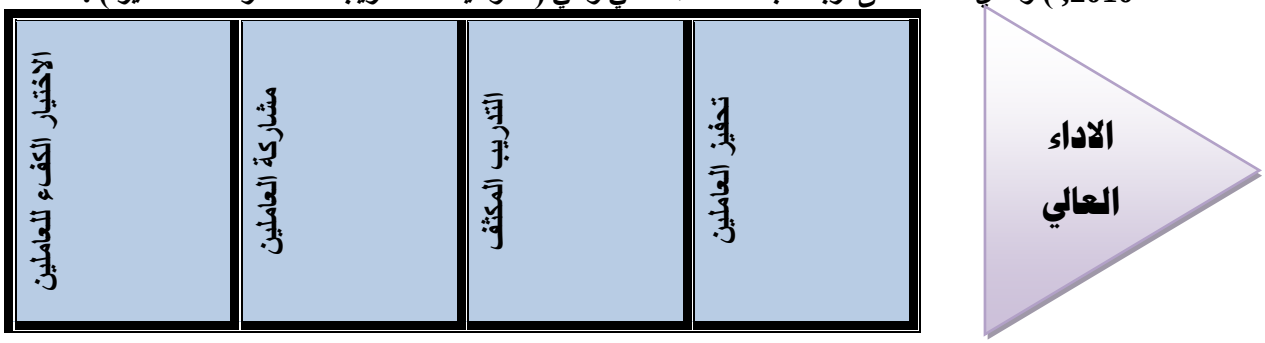
Source: Brown , Eric D(2006) Implementing a High Performance Work System , Aligning Technology, Strategy, People & Projects .p 5 .

٣- أهمية منظومة عمل الأداء العالي :شبهت نظم عمل الأداء العالي على أنها واحدة من النظم التي أثبتت للغاية أنها تخلق قناة تمد الموهبة المستدامة والاستخدام الفعال حيث تجعل نظم عمل الأداء العالي للموظف وضيفتين واحدة كيف يقدم خدمة والثانية كيف يحسن هذه الخدمة حيث يرتبط النجاح ألمنظمي بوفاء الموظف لواجباته كما أن الحرية والتمكين للقيام بالعملية هو أقصى شي يضمن النجاح وذلك لأنه يضمن استخدام القدرة على التفكير والاستفادة من فرص الأعمال وهو أفضل طريقة لتنمية الإعمال (http://www.ceohrconsultancy.com,2013) تكمن أهمية الأداء العالي في زيادة المرونة والابتكار وتبادل المعرفة والمهارات والموائمة مع الاتجاهات التنظيمية والعملاء والتركيز على الاستجابة السريعة لاحتياجات الأعمال المتغيرة ومتطلبات السوق(Berber & Yaslioglu , 2014 :32). كما أن ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لها علاقة عالية الثقة بين الإدارة والعاملين وتعتمد بصورة خاصة على افتراض بأن العاملين يمكنهم التقدم من لاتخاذ القرارات المهمة في مكان العمل ، فظلا عن ذلك بوسع العاملون تطوير معرفتهم ومهاراتهم لاتخاذ القرارات المهمة حول إدارة نشاط عملهم والذي ينتج عنه نشاط وفاعلية تنظيمية اكبر . (العنزي و حسين ، ٢٠١٣ : ٢٣). ويجلب التنفيذ الناجح لأنظمة عمل الأداء العالي العديد من المنافع للمنظمات وأكثر المنافع التي أكدت عليها الدراسات السابقة موضوع زيادة وتحسين مستوى اداء المنظمة .

فضلا على انه هناك منافع أخرى تتمثل بالمحافظة على العاملين وتحسين مستوى الأداء الوظيفي ، وزيادة الالتزام ورفع مستوى جودة العمل وتقديم التضحيات الشخصية لمصلحة المنظمة . (العنزي واخرون ،٢٠١١ : ٩٥) .

تعمل أنظمة الأداء العالي على رفع الذكاء لدى العاملين بسبب عمليات التدريب المكثف والتركيز على العمل الجماعي وبناء العلاقات والثقة وجهود العمل الأكثر تعاونية وبالتالي تعود بالفائدة للمنظمة من خلال خفض تكاليف وذلك من خلال استبعاد بعض الطبقات الإدارية وتقليل من الصراعات الداخلية وخفض معدل دوران العاملين والحفاظ على الكفاءات داخل المنظمة(Tomer , 2004 : 11). من الامور الاساسية والتي يجب مراعاتها من قبل المنظمة للحصول على عمل متميز وأداء جيد والتي من أهمها(تعزيز بيئة العمل وتكافؤ الفرص ، المساواة بين الجنسين ،تنظيم العمل وجعله أكثر مرونة ،التعليم،الحفاظ على صحة وسلامة العاملين ،وإشراك العاملين ، وتنوع في حياة العمل ،الأمن الوظيفي ، تحسين المعاشات). كما أن نظم عمل الأداء العالي هي أكثر قدرة على الحضور السريع للتكنولوجيا ومواكبة التغيرات والصمود أمام الضغوطات التنافسية في بيئة الإعمال (Professor, Bevan, 2012:8).

٣- متطلبات الأداء العالي : لا يوجد إجماع نهائي حول متطلبات التي تشكل نظم عمل الأداء العالي ألا أن هناك أربعة ممارسات مقبولة على نطاق واسع من قبل عدد كبير من الباحثين فقد تم الاعتماد على مقياس (Liu 2010,) والذي اعتمد على أربعة أبعاد للأداء العالي وهي (التوظيف ، التدريب ، المشاركة ، التحفيز) .



الشكل (٢): ابعاد الاداء العاليمن اعداد الباحث.

أ- <u>الاختيار الكفء للعاملين:</u> يعتبر اختيار العاملين الكفء وسيلة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة والتي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وأجراء المفاضلة بينهم وفق معايير علمية وان الدور الأساسي للاختيار الكفء هو اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب ، التوظيف هو العملية التي تسعى من خلالها المنظمة الحصول على موظفين محتملين من خلال تحديد المتقدمين ومعرفة المهارات والقدرات الأزمة التي يمتلكونها والتي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (Noe ,et al 2011:7).

ب-- <u>مشاركة العاملين :</u> تعتبر عملية مشاركة الموظفين واحدة من العناصر الرئيسية لـ(HPWS) لأنها تسمح للموظف في اتخاذ قرارات التي تؤثر في بيئته المباشرة والتي تمثل الواقع الحقيقي في المنظمة حيث تساعد هذه المشاركة في شعور الموظف أكثر تمكنا وبالتالي إلى قوة عمل أكثر التزاما(Brown ,2006 : 3) حيث تصل عدد المقترحات التي يشارك فيها الموظفون في المنظمات اليابانية إلى ١٠٠ اقتراح سنويا (Brown , et al ,1992 :3).

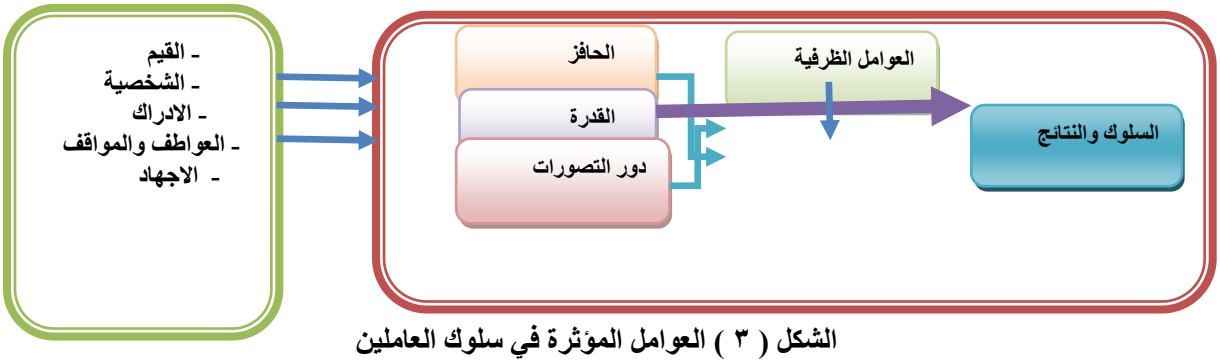
ويرى الباحث أن هذه المقترحات تساهم في اكتشاف طرق وابتكارات جديدة كونها نابعة من الأفراد الذين يتعاملون مع الواقع الفعلي وان هذه المقترحات من شأنها المساهمة في تغير واقع المنظمات نحو الأحسن كما تجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء مهم وفاعل في المنظمة ، وهذا ما تفتقده المنظمة المبحوثة رغم عدم ترتب أي نفقات مالية على هذه العملية .

ج- التدريب المعمق: (اطلب العلم من المهد إلى اللحد) من اقوال رسولنا الكريم (ص)، حيث أن هناك اهتمام متزايد للتعلم مدى الحياة ولاسيما أن التدريب هو احد أشكال التعلم ووسيلة أساسية لمعالجة النقص في المهارات والخبرات للاستجابة إلى التغيير التنظيمي والتكنولوجي في مكان العمل ومواجه متطلبات سوق العمل خاصتا وان نظم عمل الأداء العالي بحاجة إلى مهارات ومعرفة على نطاق واسع بما في ذالك المهارات الفنية والاجتماعية لكي تكون قدرة لدى الأفراد في صنع القرار يوفر التدريب للعاملين المهارات الضرورية الأزمة الأداء وظائفهم بطريقة أكثر فاعلية، وكذلك يعطي التدريب فرص للموظفين ليكون لهم مسؤولية اكبر داخل المنظمة.فان الهدف الرئيس لأي برنامج تدريبي هو ربطه بأهداف العمل، وثمة عدداً من العوامل التي تؤثر في فاعلية برنامج التدريب. مثلاً يقرر نجاح التدريب ليس فقط بجودة التدريب بل باستعداد الفرد للتدريب ودرجة الدعم التنظيمي للتدريب. وخصائص الفرد وبيئة العمل أيضا هي مؤثرات مهمة قبل التدريب (من خلال التأثير في الدافع للمشاركة)، ومن خلال التدريب (بالتأثير في التعلم) و التدريب (بالتأثير في نقل التعلم والمهارات من حالة التدريب إلى حالة العمل) . (العابدي ، ٢٠١٢ : ٧٥) كما أن العاملين المدربين أفضل لديهم المزيد من الأفكار والقدرة على مواجهة ظروف العمل (Brown , et al ,1992 :3)، وهنالك عدد من الدوافع التي تقف وراء اهتمام منظمات المعاصرة برأس المال البشري ونذكر منها (العنزي ،٢٠١٤، ٢٠٠).

(١) كونه يمثل القدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية (قابلة للتنفيذ) وتتمتع بمستوى عالي من الجودة وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم للوصول إلى الأهداف المنشودة (٢) تتنافس المنظمات على قابليات جوهرية والمعلومات والمهارات التي لديها لتمثل بذلك مصدرا للميزة التنافسية المستدامة (٣) أصبحت مسألة اهتمام برأس المال الفكري ضرورة ملحة قبل الاهتمام بالأبنية والمعدات لان القوة العاملة أصبحت اليوم قوة عالمية واستطاعت أن تدخل تعديلات جوهرية وابتكار الآلات جديدة وبالمقابل فرزت الآلات قوة عمل جديدة تتميز بالمعرفة (٣) ظهور الحاجة في منظمات الأعمال إلى تحديد مردود استثماري ليس على الموجودات المالية فحسب ،بل على الموجودات الفكرية أو ما تعرف بالموجودات غير الملموسة (٤)أصبح رأس المال الفكري المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة (٥)يستند الأداء العالي أو المتميز إلى مقدار وفير من المعرفة والمعلومات ، وان قدرة المنظمة على أيجاد عوامل الإنتاج اللازمة يستند إلى مهارات وقابليات وخبرات بشرية عالية .

د- تحفيز العاملين :يتم تحقيق الأداء العالي من قبل أشخاص لديهم الدافع وكذلك لديهم استعداد لممارسة الجهد كبير ، حيث إن عنصر مشاركة العاملين والتدريب تسهم في إعداد الموظف في نظم عمل الاداء العالي ، لكن بدون حوافز سيؤدي إلى فشل النظام ، حيث تحتاج المنظمات لإيجاد وسيلة لربط الأجر بالأداء من اجل تحفيز الموظف والتركيز على النتائج التي تعود بالفائدة على العاملين والمنظمة ككل . حيث تأخذ الحوافز أشكال عديدة منها (تقاسم الأرباح ،المكافآت والحوافز النقدية وكذلك الحوافز غير النقدية مثل الإجازات ،أوقات العمل المرنة ، أوقات وجبات الغذاء وبعض الاستحقاقات الخ...(Brown ,2006:4)وقد عرف الحافز على انه قوة داخل الفرد تؤثر اتجاهاته وثقافته واستمرارية السلوك الطوعي لديه (McShane & , 2010: 34 Von Glinow) وفيما يأتي نموذج يوضح العوامل المؤثرة في عملية التحفيز.

نموذج(MARS)



الشكل (٣) العوامل المؤثرة في سلوك العاملين

Source:. McShane , Steven L and Von Glinow , Mary Ann (2010) *Organizational Behavior* , emerging knowledge and practice for the real world , The McGraw-Hill Companies , 5th Edition , p 35.

يوضح المخطط المذكور انفا ثلاثة ثلاث عوامل تؤثر على السلوك الطوعي للعاملين وهي
(١) التحفيز : ويشير إلى انه قوة داخل الفرد تؤثر في اتجاهاته وثقافته واستمرارية السلوك الطوعي لديه
(٢)القدرة: كل المواهب الطبيعية والقدرة اللازمة للتعلم والنجاح في أكمال المهمة بشكل أسرع وأداء أفضل
(٣) دور التصورات : وهي الى أي مدى يفهم العاملون واجباتهم الوظيفية والأدوار المخصصة لها او ما متوقع منهم كما تسهم التصورات بتوجيه العاملين اتجاه تحسين التنسيق مع زملاء العمل .

المحور الثالث / الجانب العملي

الفقرة الاولى : دراسة الواقع العملي للمرونة التنظيمية والأداء العالي في المنظمة المبحوثة يتكون هذا المحور من ثلاث فقرات حيث اهتمت الفقرة الاولى بدراسة واقع المرونة التنظيمية والأداء العالي الفعلي في المنظمة المبحوثة وأخذ المعلومات والبيانات من خلال المعايشة الميدانية والمقابلات الشخصية مع الإدارة العليا ومدراء الأقسام والشعب وبعض العاملين، في حين تناول الفقرة الثانية تحليل نتائج إجابات العينة من خلال اختيار عينة في مديرية البلديات العامة التابعة لوزارة البلديات والإشغال العامة ، اما الفقرة الثالثة فخصت لاختبار فرضات البحث وقياس علاقة الارتباط والتأثير.

١- التخصيصات المالية السنوية والموازنة التشغيلية لمديرية البلديات العامة :

اطلاع الباحث على الكثير من الدراسات واستنتج ان اغلب المشاكل التي تؤدي إلى ضعف وفشل المنظمات هي مالية وإدارية بالتحديد حيث سيتم التركيز في واقع المالي والإداري ومعرفة مدى تأثيرها على أداء المنظمة، ولمعرفة المزيد عن المرونة المالية والاستقلال المالي للمنظمة المبحوثة تم أجراء مقابلة مع مدير القسم المالي في المنظمة المبحوثة وتوجيه بعض الأسئلة وكما يلي.

السؤال الاول :مراحل ومعايير أعداد موازنة مديرية البلديات العامة هل تحدد المديرية احتياجاتها المالية دون مشاركة جهات خارجية

من خلال الاجابة عن سؤال الباحث تبين ان عملية أعداد موازنة مديرية البلديات العامة تتم من خلال القسم المالي في المديرية وترسل إلى وزارة المالية بعد مصادقة مدير البلديات العام ، أما بالنسبة لبلديات التمويل الذاتي فتعد موازناتها عن طريق المحافظات وترفع لمديرية البلديات العامة لغرض توحيدها ومن ثم ترفع بعد المصاقة عليها الى وزارة المالية حيث توجد عدة معاير لاعداد الموازنة منها (النسب السكانية ، الاحتياجات الفعلية) وقد لاحظ الباحث اعتماد وزارة المالية بالدرجة الأساس بالنسبة لبلديات التمويل المركزي على السنوات السابقة وهذا يسبب مشاكل عديدة لان موازنة السنوات السابقة هي بأمس الحاجة إلى التغيير، أما الاعتماد في أعداد موازنة بلديات التمويل الذاتي فتعتمد من قبل وزارة المالية على الإيرادات المتحققة .والجدول رقم (٨) الاتي يبين حجم الميزانية المخصصة لمديرية البلديات العامة للأعوام (٢٠١٢-٢٠١٥) المخصص والمصروف الكلي الذي تم الحصول عليه من سجلات مديرية البلديات العامة .

جدول (٣) التخصيصات الموازنة السنوية للمنظمة المبحوثة.

ت	السنة	التخصيص بالدينار	المصروف بالدينار
١	٢٠١٢	٤١٥٠٧٧١٤٣٢	٤٠٦٥٤٤٥٠٩٠
٢	٢٠١٣	٤٥٤٦٥٦٤٥٤٤	٤٥١٧٤٩٤٦٥٣
٣	٢٠١٤	٤٥٤٦٥٦٤٥٤٤	٤٣٧٦٩٧٠٥٩١
٤	٢٠١٥	٤٢٠١٣٩٨٣٦٧	

الجدول : أعداد الباحث بالاعتماد على الأرقام المأخوذة من موازنة وسجلات مديرية البلديات العامة .

يلاحظ من خلال الشكل المذكورة انفا أن نسبة الصرف الفعلي للموازنة التشغيلية تصل الى ١٠٠% تقريبا حيث تكون الموازنة شبه صفرية في الحسابات الختامية وهذا مؤشر على أن الموازنة لا تغطي كافة أنشطة المنظمة ، كما تدل نسب الصرف هذه على كفاءة ونشاط المؤسسة في تحريك الارصدة المخصصة لخدمة المواطنين، وهذا ما يستدعي أعادة النظر في زيادة التخصيصات للأعوام القادمة لتغطية كافة احتياجات المنظمة .

السؤال الثاني : تتوفر صلاحيات وحرية كافية للقيام بالمناقلة بين ابواب الموازنة؟ ومن خلال اجابة مدير القسم المالي في المنظمة المبحوثة تبين ان هناك نسب عجز عالية في الموازنة إلا ان المنظمة تتجاوز هذا العجز من خلال مناقلة من بعض ابواب صرف الأنشطة العادية لتغطية النفقات الضرورية، كما أشار إلى عدم اعتماد وزارة المالية على الموازنة التخمينية المرسلة إليهم والتي تعكس واقع احتياجات المنظمة وإنما يتم الاعتماد على تخصيصات السنوات السابقة مع أجراء تغيرات طفيفة وهذا يؤثر سلبا في أداء المنظمة ،اما بالنسبة لتمويل بلديات الصنف الممتاز وجميع بلديات الاقضية والنواحي يعد ذات التمويل الذاتي عن طريق أملاكها وما تجبيه من إيرادات .

اذ يبلغ عدد البلديات التابعة لمديرية البلديات العامة نحو (٢٥٢) مؤسسة بلدية وتمتلك هذه البلديات نحو (٧٣١٦٥) ملك منتشر في عموم محافظات العراق بحسب أخر إحصائية لعام ٢٠١٢ حيث تقوم تلك المؤسسات بإدارتها وتأجيرها إلى المواطنين أو مؤسسات الدولة المختلفة وفق قانون بيع وإيجار أموال الدولة المرقم (٣٢) لسنة ١٩٨٦ المعدل ، وتستغل هذه الإيرادات لتغطية نفقاتها الجارية وانشاء بعض المشاريع، كما تحصل هذه البلديات سنويا على نوعين من المبالغ تأتي عن طريق وزارة البلديات ومجالس المحافظات وهي (مشاريع الخطة الاستثمارية عن طريق وزارة البلديات ، ومنح تنمية الأقاليم عن طريق مجالس المحافظات) حيث يتم توزيع هذه المبالغ على المحافظات وبحسب النسب السكانية لكل محافظة حيث تمتلك مديرية البلديات العامة إحصائية لكل محافظة ويتم توزيع مبالغ المشاريع الاستثمارية وباقي المنح بحسب النسبة التي تشكلها المحافظة.

الجدول (٤) توزيع المبالغ المشاريع .

المحافظات	الاحصائية السكانية (حضر+ ريف)	النسبة المئوية للنفوس
نينوى	٣٥٣٠٩٨٨	%١٤,١٠
كركوك	١٥٠٢٥٤٨	%٦
صلاح الدين	١٥٠٢٧٥٩١	%٦,١٠
ديالى	١٥٥٢٦٣٣	%٦,٢٠
الانبار	١٦٧٧٨٤٥	%٦,٧٠
بغداد	١٧٠٢٨٨٨	%٦,٨٠
واسط	١٣٠٢٢٠٨	%٥,٢٠
بابل	١٩٥٣٣١٣	%٧,٨٠
كربلاء	١١٥١٩٥٤	%٤,٦٠
النجف	١٣٧٧٣٣٦	%٥,٥٠
القادسية	١٢٢٧٠٨١	%٤,٩٠
المثنى	٧٧٦٣١٦	%٣,١٠
ذي قار	١٩٧٨٣٥٥	%٧,٩٠
ميسان	١٠٥١٧٨٤	%٤,٢٠
البصرة	٢٧٢٩٦٢٩	%١٠,٩٠
المجموع ١٥ محافظة	٢٥٠٤٢٤٦٩	%١٠٠

الجدول :من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات قسم التخطيط والمتابعة بيانات عام (٢٠١٢)

يبين هذا الجدول طريقة توزيع مبالغ المحافظات المخصصة من قبل وزارة المالية والتي يتم توزيعها من قبل مديرية البلديات العامة على جميع محافظات العراق عدا اقليم كردستان حيث يتسم هذا التوزيع بالعدالة كونه لا ينظر إلى حجم المحافظة وإنما يراعي الحجم السكاني لتلك المحافظة وبهذا التوزيع يمكن خدمة اكبر عدد من السكان ومن ثم ممكن ان تحقيق هذه المنظمات أداء عاليا من خلال استلامها جميع تخصيصاتها بعدالة وشفافية حيث ان هذا التوزيع هو المستخدم فعلا في توزيع هذه الاستحقاقات .

السؤال الثالث : توجد صلاحيات لاستخدام الفائض من الاعتماد المالي للموازنة السنوية واضافته الى موازنة السنة المقبلة ؟

عند القيام بأعداد الحسابات الختامية للسنة المالية يتم إرجاع الفائض من الميزانية إلى وزارة المالية وليس من بالامكان الاحتفاظ به للسنوات المقبلة أو التصرف به بعد ١٢\٣١ لكل سنة .

وقد استنتج الباحث من خلال دراسة حالة أجراها في اقسام (الموارد البشرية ، القسم المالي ، الآليات ، التخطيط والمتابعة) حول الوقت المستغرق بين استلام بريد بلديات المحافظات وبين اتخاذ القرار بخصوص الإجابة عليه فقد ذكر جميعهم أن الإجابة تستغرق من يوم واحد إلى أربعة أيام بحسب نوع الإجابة ، ألا أن الواقع يشير إلى غير ذالك حيث عند اطلاع الباحث على عينة من الاتصالات التحريرية ويبلغ عددها (٢٨) كتاب من خلال مراجعة شعبة الصادر والوارد فقد اطلع على (٢٨) حالة اتصال تحريري من خلال سجل الوارد ومطابقتها مع سجل الذمة الخارجية عند أكمال الإجابة عليها، فقد اعتمد الباحث في تحديد تاريخ الاتصال بالاعتماد على تاريخ تسجيلة في سجل الوارد واعتمد على تاريخ اتخاذ القرار حين تصدير الكتاب فقد تبين أن مدة اتخاذ القرار تتراوح من (٥- اكثر من ٢٠ يوما) وهو غير الذي ذكره مديروا بعض الأقسام اذ حددوا مدة بين (١- ٤ ايام) وهذا يعكس الروتين المتبع في بعض الاقسام وهذا ما يسبب في تأخر الإجابة فضلا عن تكاليف التأخير ،اذ عند الإجابة عليها من قبل القسم المعني ترسل إلى المعاون الفني أو الإداري كلا بحسب الاختصاص وعندما توقع من قبلة ترفع الى المدير العام لاتخاذ القرار النهائي وهذا ما يفسر تأخر اتخاذ القرار في المنظمة المبحوثة من (٥- اكثر من ٢٠ يوم) يوم ، حيث يعاني العاملين من الروتين المستشري والذي يبرر من قبل الإدارات العليا في المنظمة على انه جزء مهم في محاربة الفساد الإداري والمالي حيث أشار رئيس لجنة المشتريات في المنظمة المبحوثة الى تأخر اجراءات الصرف عند شراء أي مادة من السوق لسد حاجة المنظمة الى اكثر من (٢٠ يوم في بعض الاحيان) وهذا ما حفز الباحث على معرفة السبب وراء هذا التأخير فقد وجد ان هنالك اجراءات متبعة تصف احيانا بالتعجيزية فمثلا يحتاج شراء قرطاسية للمنظمة او أي مادة اخرى الى توقيع (١٩) موظفا على رأسهم المدير العام والذي غالبا ما يتأخر اتخاذ القرار بسبب ضغط العمل .....(الخ) حيث هناك لجان عديدة يجب ان يؤخذ برأيها قبل عملية الشراء ومن اقسام مختلفة وهذا ما يجعل العاملون في هذه اللجنة يتهربون من عملية شراء بالرغم من توفر الاعتماد في بعض الأحيان تجنبا لهذه الإجراءات التعجيزية حيث الطلع الباحث على عدد من مستندات الصرف دون السماح للباحث بأخذ نسخة لثبيتها في البحث الحالي بحجة الحفاظ على أسرار الدائرة .

٢-: عمليات الاتصال بين أقسام المنظمة

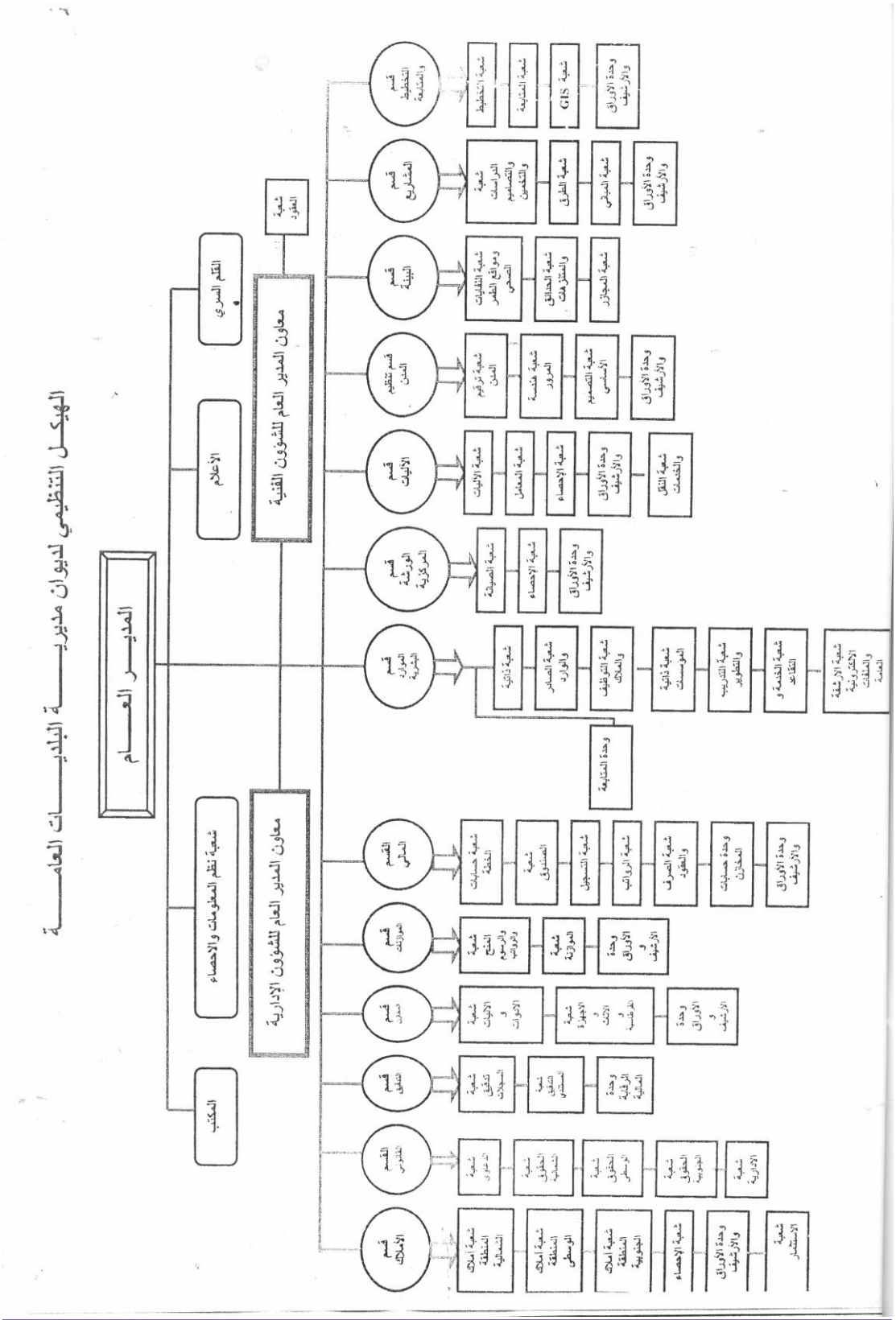
تتم عملية الاتصال من خلال صلاحيات موزعة فقد أشارت عدة كتب ووثائق ومنها ذي العدد (١١٣٤٦بتاريخ ٢٠١٣\١٠\٢٧ الصادر من مديرية البلديات العامة الخص بتخويل صلاحيات الإشراف وكما مبينة في الهيكل التنظيمي اعلاه للمنظمة المبحوثة حيث بالنسبة للمعاون الفني مسئول عن أقسام (التخطيط والمتابعة ، المشاريع ،البيئة ،تنظيم المدن ،الآليات ،الورشة المركزية) أما المعاون الإداري مسؤول عن الاقسام (القسم المالي،الموازنات ، المخزن ، التدقيق ، القانونية ، الاملاك) وقد تم تفويض الصلاحيات لهم من قبل المدير العام في الإجابة والمتابعة والإشراف على كافة مخاطباتهم عدا الجهات العليا والكتب السرية فأنها الرد عليها يكون محصور بالمدير العام حصرا .أما قسم الموارد البشرية فيرتبط مباشرتا بالمدير العام فضلا عن ارتباطه بالمعاون الفني والإداري في حال عدم تواجد المدير العام ، أما بالنسبة لاتصال أقسام المنظمة مع جهات خارجية فقد تم تفويضها صلاحية التالية بحسب ما مبين في كتاب مديرية البلديات العامة ذي العدد ٢٢٩٢٤ بتاريخ ٢٠١٤\٦\٢٦.

١- التوقيع على المهام الرسمية والإجازات الزمنية والاعتيادية لمدة (يومين) .
٢- مخاطبة بلديات المحافظات وبلدية المركز للمواضيع (أحالة طلبات ، بيان رأي ، طلب معلومات ، استفسارات ، تأكيدات) دون الرجوع إلى المدير العام .
٣- مخاطبة الأقسام الأخرى عن طريق احد معاوني المدير العام .
٤- إجابة مكتب شؤون المواطنين فيما يتعلق إجابة المحافظات على الشكاوي .
٥- المخاطبات الخاصة بتنفيذ توصيات مكتب المفتش العام أو متابعتها .
٦- المخاطبات الخاصة بأقسام المديريات الأخرى في الوزارة (مديرية العامة للماء ، مديرية العامة للمجاري ،مديرية الموارد البشرية ، مديرية التخطيط العمراني)

يتضح مما سبق أن صلاحيات مسؤول القسم شبه معدومة حيث ينقص مسؤول القسم كثير من صلاحيات والتي من أهمها المشاركة الفعلية في صنع القرارات ،تحفيز العاملين ، منح التشكرات حيث تكون جميعها محصورة لدى الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة وكذلك بالنسبة للدوائر التابعة للمنظمة المبحوثة يتم حصر الموافقة على منح الحوافز والتقدير بيد الإدارة العليا فقط حيث تكون صلاحية رئيس القسم فقط في رفع الطلب وتكون الموافقة مرهونة بقبول الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة .كما ان الهياكل التنظيمية الفعالة يجب أن تكون أنشطتها ومهامها واضحة وتغطي احتياجات المنظمة وليس مجرد أشكال تدل على عدد المستويات للهيكل التنظيمي .

٣- تحليل الهيكل التنظيمي :

يعتمد تحليل الهيكل التنظيمي على تحديد ومعرفة كل الاقسام التي تتكون منها المنظمة على وفق اختصاصاتها ومعرفة أساليب الاتصال المعتمدة والصلاحيات الممنوحة لتحقيق أهدافها ، حيث أن الهدف من هذا التحليل هو معرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي مع الأنشطة الرئيسة للمنظمة وكذلك معرفة هل يتسم هذا الهيكل بالمرونة اللازمة في تحقيق أهداف المنظمة ،هل الهيكل التنظيمي مبني على أساس علمي ، هل المناصب المثبتة في الهيكل التنظيمي مدروسة بحسب الشهادات ، وكذلك دراسة التشكيلات الجديدة سواء كانت إضافة أو تغير تسميات أو اندماج بعض التشكيلات التي أسهمت في تطوير بعض مفاصلة والتي لم تكن موجودة سابقا وهل نتجت عن حاجة المنظمة الفعلية لها أم عن طريق أوامر وزارية صادرة من جهات عليا.
وفيما يأتي الهيكل التنظيمي لمديرية البلديات العامة المصادق عليه في عام ٢٠٠٨ الشكل (٤) الهيكل التنظيمي


الهيكل التنظيمي لديوان مديرية البلديات العامة
المدير العام
المكتب
شعبة نظم المعلومات والاحصاء
معاون المدير العام للشؤون الإدارية
القلم السري
الأعلام
معاون المدير العام للشؤون الفنية
شعبة العقود
قسم الأملاك
قسم القسم القضائي
قسم التدقيق
قسم المحاسبة
قسم المالي
قسم الموارد البشرية
قسم الورشة المركزية
قسم الآليات
قسم تنظيم المدن
قسم البيئة
قسم المشاريع
قسم التخطيط والمتابعة
شعبة أملاك المنطقة الشمالية
شعبة أملاك المنطقة الوسطى
شعبة أملاك المنطقة الجنوبية
شعبة الإحصاء
وحدة الأوراق والأرشيف
شعبة الاستثمار
شعبة الإدارية
شعبة الحقوق الجنوبية
شعبة الحقوق الوسطى
شعبة الحقوق الشمالية
شعبة القضايا
شعبة تدقيق السجلات
شعبة تدقيق المستأجر
وحدة الرقابة المالية
شعبة الآليات والإدارات
شعبة الإجازة والإذن بالمقاصة
وحدة الأوراق والأرشيف
شعبة المنح والرسوم والتراخيص
شعبة الموازنة
وحدة الأوراق والأرشيف
شعبة حسابات الخزينة
شعبة الصندوق
شعبة التسجيل
شعبة الرواتب
شعبة الصرف والقبض
وحدة حسابات المخازن
وحدة الأوراق والأرشيف
شعبة ذاتية
شعبة الصادر والوارد
شعبة التوظيف والملاك
وحدة المتابعة
شعبة ذاتية الموسسات
شعبة التدريب والتطوير
شعبة الخدمة و التقاعد
شعبة الإرشفة الإلكترونية والحفظات الدائمة
شعبة الصيانة
شعبة الإحصاء
وحدة الأوراق والأرشيف
شعبة الآليات
شعبة المعامل
شعبة الإحصاء
وحدة الأوراق والأرشيف
شعبة الثقل والخدمات
شعبة ترقيم المدن
شعبة هندسة المرور
شعبة التصميم الأساسي
وحدة الأوراق والأرشيف
شعبة الخدائق والمتنزهات
شعبة المجازر
شعبة التقليات وموقع النفر الصحي
شعبة الدراسات والتصاميم والتكوين
شعبة الطرق
شعبة المباني
وحدة الأوراق والأرشيف
شعبة المتابعة
شعبة GIS
وحدة الأوراق والأرشيف
شعبة التخطيط

يبين الشكل المذكورة انفا أن الهيكل التنظيمي لمديرية البلديات العامة يتصف بالضخامة وكذلك تعدد المستويات الإدارية حيث يتألف من ثلاث جهات أدارية رئيسة وهي المدير العام ومعاونيه فضلا عن الأقسام الاخرى السائدة والتي يبلغ عددها (١٣) قسما وان عدد الشعب (٤٦) وعدد الوحدات (١٤) وحدة ، حيث لم يجري عليها أي تغير منذ عام ٢٠٠٨ كما ويخلو الهيكل المعمول بهه حاليا الى قسم البحث التطوير وقسم ادارة الجودة الشاملة ، اما الحالة الايجابية في هذا الهيكل يوجد فيه معاونين اثنين ولديهم صلاحيات كافية في تمشية أمور المنظمة فقط في حال عدم تواجد المدير العام آلا أن الصلاحيات الممنوحة لهم في مزاولة أعمالهم اليومية تكاد تكون الأشراف على أقسام معينة ومحدد لكل معاون ،وقد لاحظ الباحث من خلال المقابلات الشخصية وبعض الوثائق الرسمية إلى انخفاض الثقة بالعاملين وانعدام مشاركتهم في اتخاذ القرارات نتيجة للمركزية المتشددة المتبعة في هذا الهيكل حيث يلاحظ انه اتخاذ القرارات يتم أما من خلال المدير العام أو من خلال احد معاونيه في حال عدم تواجده باستثناء المخاطبات الأخرى مع دوائر أدنى تابعة للمديرية التي لا تتطلب اتخاذ قرارات ذات أهمية فقد تم تفويضها لمسئولي الأقسام في المنظمة ، حيث ان هذا الأسلوب ليس بالصحيح لأنه لا ينسجم مع المنظمات ذات الحجم الكبير التي تمتلك أعمال كبيرة ومعقدة والتي تتطلب سرعة ومرونة في اتخاذ القرارات .كما أن اغلب مسئولي الأقسام في المنظمة المبحوثة هم من يحمل شهادات جامعية بكالوريوس وشهادات عليا وكذلك اغلبهم يمتلكون خدمة وظيفية لأبأس فيها عند تسلمهم منصب مسؤولي الأقسام وهذا يعكس اهتمام المنظمة بمعيار الشهادة والخدمة في شغل المناصب العليا في المنظمة المبحوثة .

٤-: **قياس واقع الاستبدادية في مديرية البلديات العامة** : تقاس درجة التسلطية من خلال عدة مؤشرات وخصائص الشخصية التسلطية والتي ستوضح في أدناه حيث اتسمت القيادة العلية في مديرية البلديات العامة ببعض هذه الخصائص والذي لاحظه الباحث من خلال المقابلات الشخصية التي أجراها مع المدير العام ومعاونه ورؤساء الأقسام وبعض العاملين والذين وصفو الإدارة العليا في المنظمة بالدكتاتورية ، فقد اعتمد الباحث في قياس التسلطية من خلال عدد من الخصائص الموضحة أدناه .

١- الإدارة في المنظمة المبحوثة قليل الاهتمام بالنتائج كثير الاهتمام بالقوانين والتعليمات .
٢- كثير الاهتمام بالسلطة والعقوبة قليل الاهتمام بالتحفيز حيث يوجد ضغط كبير على العاملين مع قلة الحوافز.
٣- قليل الاهتمام بالعدالة : حيث توجد عملية تميز بين أقسام على حساب أقسام أخرى .
٤- حب الاستبدادية والتسلط والظهور قليل من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومعنويات العاملين .
٥- فرض رقابة متشددة قليل الثقة بالعاملين .

لاحظ الباحث سعي بعض العاملين للانتقال الى منظمات أخرى والتذمر الواضح من الروتين اليومي حيث لا يوجد اهتمام بالعاملين من ناحية التحفيز وقلة الرواتب ومشاركتهم لصنع القرارات وكذلك عدم الاهتمام في بيئة العمل وعدم وجود مواقف خاصة لسيارات الموظفين ، تفتقر المنظمة المبحوثة للعدالة من خلال اهتمامها ببعض الفئات على حساب فئات أخرى فمثلا أن طبيعة عمل المنظمة هي متابعة المشاريع وكذلك التدقيق والحسابات فيركز اهتمام الإدارة العليا على فئة المهندسين والمحاسبين والمدققين والأقسام التي يتبعون إليها.

في حين تخليها لأقسام ذات أهمية كبيرة مثل قسم الموارد البشرية الذي يقدم نتائجه على المدى البعيد ويعتبر المحرك الأساسي للموارد البشرية للمنظمة حيث معروف لدى الجميع ان الغالبية العظمى من العاملين يأتون للوظيفة من اجل توفير ضمان لعيشهم وهو الراتب والذي له يرتبط ارتباطا مباشر بقسم الموارد البشرية من خلال منح العاملين علاوات والترفيعات وإضافة القدم وكذلك اهتمام هذا القسم بتطوير المهارات من خلال وضع الخطط التدريبية وكذلك منح الأجازات والتي تعتبر حوافز معنوية للعاملين وكذلك منح الاجازات الدراسية والحفاظ بحقوق العاملين وغير ذلك من أمور أخرى كثيرة ترتبط بجميع القوة العاملة في المنظمة .

٥- واقع الأداء العالي في مديرية البلديات العامة .

متطلبات الأداء العالي (التدريب المكثف ، التوظيف الفعال ، تحفيز العاملين ، مشاركة العاملين) .

أ- التدريب المكثف : تتميز مديرية البلديات العامة بشكل خاص ووزارة البلديات بشكل عام عن كثير من الوزارات والمنظمات العراقية الأخرى من ناحية الاهتمام بتدريب العاملون وذلك من خلال وجود مديرية عامة مستقلة للموارد البشرية تابعة الى وزارة البلديات والإشغال العامة العراقية وتتكون هذه المديرية من اربعة اقسام رئيسية وهي (قسم التدريب والتطوير ، قسم قياس وتقويم الاداء ، قسم التخطيط والمتابعة ، وقسم الادارية والمالية) وتتفرع هذه الاقسام الرئيسية الى عدة شعب حيث تحوي هذه المديرية على (١٥) مركزا تدريبيا في جميع محافظات العراق عدا إقليم كردستان وهذه المراكز تتميز بها المنظمة المبحوثة في تدريب ملاكاتها ، كما وتمتلك أكثر من (٢٠٠) محاضر يمتلك شهادة (TOT شهادة مدرب دورة أعداد المدربين) حيث تقيم هذه المراكز (٧٠) دورة في العام الواحد بواقع (١٠٠٠) متدرب سنويا للمركز الواحد أي تدرب ما يعادل (١٥٠٠٠) ألف موظف سنويا وهذه المراكز جميعها أنشى بعد عام ٢٠٠٣ أي انها حديثة وتتوفر فيها كافة متطلبات التدريب وهي مراكز مستقلة عن البلديات وترتبط مباشرتا في مديرية الموارد البشرية التابعة إلى وزارة البلديات والإشغال العامة .

كما تعاقد مديرية الموارد البشرية مع العديد من المنظمات منها منظمة (USAID) الوكالة الامريكية (تنمية البشرية والإصلاح الإداري) لمدة أربع سنوات ، وكذلك تعاقدت مع منظمة (UNDP) برنامج الأمم المتحدة (دورات أدارية) وكذلك مع منظمة اليونيسيف دورات خاصة بالسلامة والصحة البيئية وترشيد الاستهلاك ، وهذا يبين لنا مدى اهتمام المنظمة المبحوثة بالتدريب المكثف للعاملين وزيادة قدراتهم ومهاراتهم.

ب- التوظيف الفعال : تواجة المنظمات العامة مشاكل عديدة فيما يتعلق بالجوانب المالية والسياسية والإدارية وواحدة من اهم المشاكل هي المتعلقة باختيار العاملين وحتى الإدارات العليا هي أن اغلب الإدارات العليا اصبحوا قوة بفعل التحزب المجتمعي الذي فرضته العملية السياسية والتي نتجت الابتعاد عن اختيار الشخص الذي يمتلك مؤهلات لشغل وظيفة معينة وهذه مؤشرات تعد سلبية اتجاه النهوض بواقع التوظيف الفعال، بالإضافة إلى ذلك التشريعات الحكومية التي تفرض نسب معينة لتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة او لذوي الشهداء والسجاء السياسيين والتي تستثنى فيها معايير المهارة والكفاءة وحتى عمر المتقدم وهذه أيضا تؤثر تأثير مباشر على عملية التوظيف ،حيث تتم عملية من خلال مقابلة المتقدمين من قبل لجنة والجنة عادتا تكون غير محددة بأشخاص معيينين حيث يتم اختيار الجنة من أقسام مختلفة ومن أشخاص لديهم خبرة وسمعة جيدة ، ويتم استدعاء بعض الموظفين من الذين يحملون اختصاصات مشابهة للاختصاصات المطلوبة في التعيين لأجراء اختبارات فنية ، و تراعي المنظمة في أعطاء أولوية في التعيين للعاملين لديها بصفة أجور يومية او العقود .

ج- تحفيز العاملين : فقد لاحظ الباحث هنالك مشاكل عديدة وتذمر لدى اغلب العاملون في المنظمة اتجاه نظام الأجور والحوافز المتبع في المنظمة حيث الغي قرار مجلس قيادة الثورة المرقم (٩٥ بتاريخ ٢٠٠٢\١٥\٢٩) القاضي بتوزيع نسبة ٢٠% من مجموع واردات مؤسسات البلديات ذاتية التمويل كحوافز تشجيعية للعاملين في مديرية البلديات العامة والمؤسسات البلدية وفق النسبتين حيث تقسم نسبة الـ(٢٠%) من ايرادات مؤسسات البلديات على مديرية البلديات العامة بنسبة ٥% من كل مؤسسة وتوزع النسبة الباقية ٩٥% على المؤسسات البلدية ومراكز المحافظات (جريدة الوقائع العراقية ،١٣٣ : ٢٠٠٣) حيث يراعي عند توزيع هذه الإيرادات على العاملين (المنصب الوظيفي ، الشهادة ، الاداء) حيث يساعد هذا النظام على زيادة أداء وإنتاجية العاملين الى مستويات عالية كما يجعل العاملون بأنهم مالكين للمنظمة وليس عاملين فيها وكذلك يساهم هذا الاجراء على زيادة ايرادات البلديات إلى أضعاف مما سيجعل المنظمة تتمتع بقدرات مالية تجعلها قادرة على مواجهة الطوارئ والأحداث المفاجئة والسيطرة عليها ،إلا أن هذا النظام تم إيقاف العمل به بعد عام ٢٠٠٣ وهذا ما أدى إلى ضعف كبير في اغلب تشكيلات وزارة البلديات وبما فيها مديرية البلديات العامة وانخفاض ملحوظ في تحصيل ايرادات والديون الحكومية لذلك لا نرى وجود لشهادات العليا في المنظمة المبحوثة بسبب تدني اجور العاملين من جهة ومن جهة اخرى عدم وجود نظام حوافز فعال .

د- مشاركة العاملين : يمكن قياس واقع مشاركة العاملين من خلال ثلاثة عناصر أساسية وهي (المعرفة والمهارات ، عملية الاتصال ، الثقة بين الإدارة العليا ولعاملين)

اولا: <u>المعرفة والمهارة :</u> فكلما امتلك العاملون خبرات ومهارات متنوعة ازداد حريتهم في تأدية أعمالهم بكفاءة واستقلالية ومن ثم لايمكن أن يمنح مرونة عالية في التصرف أذ لا تمنح المنظمة حرية كافية للعاملين ألا أذا كانت على يقين عالي انه هؤلاء العاملين يمتلكون المعرفة والخبرات الكافية لأداء أعمالهم، حيث لاحظ الباحث من خلال المقابلات الشخصية مع بعض العاملون أن مشاركة العاملين في صنع القرارات مع الإدارة العليا ضعيفة جدا كون أن الإدارة العليا ترى أن مشاركة العاملين تتم من خلال أشراك رؤسا الأقسام فقط حيث لاحظ الباحث عند قيامة بتوزيع الاستبانة ان هناك بعض رؤساء الأقسام يرفض قيام الموظفين باستلام الاستبانة او طرح بعض الاسئلة عليهم الا عن طريق مدير القسم حصرا وعند الاستفسار ما هو هدفك من منعهم فأجاب بالحرف الواحد (انأ لدي مركزية في عملي) حيث يمنع العاملون حتى من الاستفادة وابدءا رأيهم.

ثانيا: <u>الاتصال :</u> حيث تزداد عملية المشاركة كلما كان هناك اجتماعات وحوارات بين الإدارة العليا والعاملين وهذا ما تفتقد اليه المنظمة المبحوثة حيث تخلق هذه الحالة عدم الوضوح والفهم بين الإدارة العليا والعاملين وهذا ما يعقد كسر الحواجز بين الإدارة والعاملين.

ثالثا: <u>الثقة :</u> تتحقق الثقة من خلال تفويض المزيد من الصلاحيات وان تكون الإدارة العليا مع العاملين في حل مشاكلهم والوقوف بجانبهم في حل مشاكل العمل وهذا يتبع شخصية الإدارة العليا بحسب رأي اغلب العاملين الذين شملهم الاستطلاع فقد ذكر بعظم أن الإدارة السابقة للمنظمة تختلف عن الإدارة الحالية من ناحية الوقوف مع الموظف وتوفير الدعم ألازم له وهذا يؤيد اختيار الباحث لمتغيرات البحث والتي لها علاقة بدراسة الشخصية التسلطية .

حيث لاحظ أن اغلب كشوفات المشاريع وباقي القرارات الاخرى المتخذة من قبل مديريات بلديات المحافظات والتي تتطلب مصادقة من قبل مديرية البلديات العامة في بغداد يجري عليها عدة تغيرات ومن اهمها (١) عدم المصادقة ورفضها في بعض الاحيان (٢) تقليص لمبالغ الكشوفات التخمينية التي حددتها الجان والفرق في البلديات (٣) تاخيرها لاسباب ادارية ومالية ، حيث يجري تبرير ذلك الى الخطط المتبعة في بقية المؤسسات الفرعية غالبا ما يكون مبالغ فيها او غير دقيقة.

الفقرة الثانية:المحور الثاني تحليل نتائج الاستبانة - عرض نتائج متغيرات البحث وتحليلها وتفسيرها .

أ- حساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري لمعرفة الاتجاه والاتفاق لآراء المستجيبين ولكل سؤال في الاستمارة: يتضمن هذا التحليل حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لكل سؤال لغرض معرفة اتجاه الإجابة ،وبسبب أن الإجابات هي احد سبعة خيارات فقد تم إعطائها الترميز الرقمي وكما في الجدول التالي :

الجدول (٥) مقياس لكرت السباعي

الراي	لا أتفق بشده	لا أتفق	لا اتفق نوعا ما	غير متاكد	اتفق نوعا ما	اتفق	اتفق بشده
الرمز	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

يعد هذا المقياس من المقاييس المهمة للنزعة المركزية وهو من حيث الفكرة يماثل الوسط الحسابي الاعتيادي ولكن الوسط الاعتيادي يعتبر مفردات العينة قيد الدراسة لها نفس الأهمية والتأثير في حساب أي مؤشر إحصائي ولكن في بعض الحالات تكون بعض المفردات أكثر أهمية من غيرها مما يستوجب استخدام مؤشر أخر لحساب المعدل مع الأخذ بنظر الاعتبار أهمية كل مفردة من مفردات العينة وهذا المؤشر هو الوسط الحسابي المرجح ومن هنا تكون أهمية قيمة هذا الوسط أكثر دقة من الوسط الاعتيادي ، طريقة إيجاد الوسط الحسابي الموزون ، تتم بعد وضع الرموز لكل خيار من الخيارات السبعة حيث يتم حساب الوسط الحسابي المرجح ثم ايجاد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح وكما في الجدول التالي:

الجدول (٦) يوضح اتجاه اتفاق أراء المستطلعين

الراي	لا أتفق بشده	لا أتفق	لا اتفق نوعا ما	غير متاكد	اتفق نوعا ما	اتفق	اتفق بشده
المتوسط المرجح	من ١ الى ١.٨٥	من ١.٨٦ الى ٢.٧١	من ٢.٧٢ الى ٣.٥٧	من ٣.٥٨ الى ٤.٤٣	من ٤.٤٤ الى ٥.٢٩	من ٥.٣٠ الى ٦.١٥	من ٦.١٦ الى ٧

يلاحظ من جدول (٦) ان طول الفترة المستخدمة هنا هي (٦/٧) اي حوالي ٠.٨٥ وقد حسبت طول الفترة على اساس ان الارقام السبعة (١,٢,٣,٤,٥,٦,٧) قد حصرت فيما بينها ستة مسافات .
ولمعرفة أيضا الاتفاق على تلك الآراء من خلال كون قيم الانحراف المعياري اكبر من الواحد والنصف (عدم وجود اتفاق) وذا كان اقل من الواحد والنصف (وجود اتفاق).
نلاحظ من خلال جداول التحليل الاتية أن آراء المستجيبين كانت كلها تقريبا موافق ولجميع الأسئلة تقريبا وذلك طبقا للمقياس السابق وكان هنالك أيضا اتفاق على تلك الآراء من خلال القيمة الصغيرة للانحراف المعياري (قيم الانحراف المعياري اقل من الواحد والنصف الصحيح) ولجميع الأسئلة تقريباً .
تشخيص واقع المتغير التوضيحي (المرونة التنظيمية ، والمتغير التابع الأداء العالي)
حيث تم قياس المتغير التوضيحي (المرونة التنظيمية) ببعدين رئيسين هما (الإجراءات الشكلية ، والتسلطية) و يتفرع من البعد الرئيس الأول ثلاث أبعاد فرعية وهي (الرسمية ، التعقيد ، المركزية) أما البعد الرئيس الثاني فلا يوجد له تفرعات .
أما المتغير الرئيس المعتمد (الأداء العالي) فقد تفرع عنه أربعة أبعاد فرعية وهي (التوظيف الفعال ، التدريب المكثف ، تحفيز العاملين ، مشاركة العاملين) .
والنتائج موضحة في الجداول الآتية :

الجدول (٧)المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمؤشر الرسمية

المتغيرات	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الاتفاق
تكون إجراءات وتعليمات العمل التي تغطي الأنشطة اليومية مثبتة ومكتوبة في منظمتكم.	5.761364	1.286484	أتفق	يوجد اتفاق على الراي
لا يجري التأكيد على العاملون في أتباع القنوات الرسمية لإكمال واجباتهم	3.920455	1.888998	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
يتم التحقق على الدوام من انتهاك المنتسبين لقواعد العمل في منظمتكم.	5.272727	1.336725	أتفق نوعا ما	يوجد اتفاق على الراي
يمتلك العاملون استقلالية عالية في تنفيذ إجراءات العمل التي يرغبون بها	3.613636	1.865795	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
يوجد وصف وظيفي مكتوب لكل ادوار العمل وعلى كل المستويات	4.954545	1.694542	أتفق نوعا ما	لا يوجد اتفاق على الراي
يترك أسلوب تنفيذ العمل للعاملون بصورة كاملة .	3.670455	1.69327	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
يستطيع العاملون العمل وفق تعليمات رسمية دون الرجوع الى زملائهم .	4.113636	1.593318	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
يتصرف العاملون في المنظمة في معظم أمور عملهم من دون الرجوع إلى المسئول المباشر لوجود أوامر محددة مسبقا.	3.363636	1.807912	لا أتفق نوعا ما	لا يوجد اتفاق على الراي
الرسمية	4.333807	0.808255	غير متاكد	يوجد اتفاق على الراي

يلاحظ من جدول (٧) وعند مقارنة الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة لفقرات بعد الرسمية نجد ان الوسط الحسابي المرجح العام بلغ (4.333807) ان قيمة الانحراف المعياري العام بلغت (0.808255) وهي اقل من (1.5) وتعني وجود اتفاق على ان المنظمة المبحوثة لديها طابع رسمي في تعاملاتها اليومية وذلك اعتمادا على نسب الاتفاق حول مؤشر الرسمية للمنظمة المبحوثة حيث حصرت الإجابات بين قيمة (٣.٥٨ – ٤.٤٣) الموضحة في جدول (٧) الخاص بعملية حساب الوسط الحسابي المرجح حيث تبين هذه القيم بوجود اتفاق لكن ضعيف حول درجة الرسمية ، حيث حصلت الفقرات (١ ، ٣ ، ٥) على أعلى المتوسطات حيث تمثل اتفاق العينة على وجود إجراءات رسمية متبعة في عمليات التنظيمية حيث كان اتجاه العينة بين (اتفق – اتفق نوعا ما) أما باقي الفقرات التي تعكس قلة وجود إجراءات رسمية فكان اتجاه الإجابات بعدم التفاق وهذا ما يؤيد تعامل المنظمة المبحوثة بالإجراءات الرسمية .

جدول(٨) المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمؤشر التعقيد

المتغيرات	الوسط المرجح	الانحـــراف المعياري	الاتجاه	الاتفاق
تنساب المعلومات في المنظمة لمستويات أدارية متعددة .	5.602273	1.129945	أتفق	يوجد اتفاق على الراي
توجد حدود فاصلة بين الأقسام والشعب تجعلني غير قادر على الاتصال معها لحل المشكلات الإدارية والتنظيمية دون موافقة الرئيس الأعلى ؟	3.715909	1.681193	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
توجد للعاملين في المنظمة حدود تصف بالمحددة في مواجهة مشكلات العمل لايقبل الخروج عنها .	4.625	1.440885	أتفق نوعا ما	يوجد اتفاق على الراي
عدد الوحدات التابعة لقسمك محدودة وقليلة .	3.636364	1.788738	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
يمارس الأفراد مهام كثيرة في انجاز وظائفهم .	5.465909	1.380895	أتفق	يوجد اتفاق على الراي
تعد الوحدات التابعة لقسمك كثيرة .	4.034091	1.87818	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
تنساب المعلومات في المنظمة لمستويات أدارية متعددة .	4.513258	0.774853	أتفق نوعا ما	يوجد اتفاق على الراي
توجد حدود فاصلة بين الأقسام والشعب تجعلني غير قادر على الاتصال معها لحل المشكلات الإدارية والتنظيمية دون موافقة الرئيس الأعلى ؟	5.602273	1.129945	أتفق	يوجد اتفاق على الراي
التعقيد	3.715909	1.681193	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي

كما ويلاحظ من جدول (٨) وعند مقارنة الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة لفقرات لبعد (التعقيد) نجد ان الوسط الحسابي المرجح العام بلغ (3.715909) ان قيمة الانحراف المعياري العام بلغت (1.681193) وهي اكبر من (1.5) وتعني لا يوجد اتفاق على ان المنظمة المبحوثة تمارس تعقيد في عملياتها اليومية وذلك اعتمادا على اتجاه الاتفاق حول مؤشر التعقيد للمنظمة المبحوثة حيث كانت قيمة المتوسط المرجح محصور حول خيار (غير متأكد) الخاص بعملية حساب الوسط الحسابي المرجح حيث تبين هذه القيم بعدم وجود اتفاق حول وجود تعقيد في المنظمة المبحوثة.

الجدول (٩)المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمؤشر المركزية

المتغيرات	الوسط المرجح	الانحـــراف المعياري	الاتجاه	الاتفاق
لدى متخذي القرار الحرية الكافية في اختيار الوسائل الكفيلة لتحقيق أهداف المنظمة . .	4.795455	1.612873	أتفق نوعا ما	لا يوجد اتفاق على الراي
تكون صياغة الأهداف في الأقسام المختلفة تتم عن طريق الإدارة العليا والعاملين مسئولين عن تنفيذها فقط .	5.170455	1.540425	أتفق نوعا ما	لا يوجد اتفاق على الراي
يحق للعاملين المشاركة في عملية صنع القرارات .	4.034091	1.902502	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
تعد الإدارة العليا هي المسؤلة عن تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات وتنفيذ الخطط ومنح الإجازات وتغير وقت وساعات العمل.	5.670455	1.411949	أتفق	يوجد اتفاق على الراي
تمر قرارات شراء المواد البسيطة والمعدات ذات الصلة بعمل المنظمة بسلسلة من الاجراءات المركزية اهمها الرجوع الى الادارة العليا .	5.590909	1.521013	أتفق	لا يوجد اتفاق على الراي
يكون اتخاذ القرار من قبل العاملين مرهون بمصادقة وموافقة الرئيس المباشر.	6.113636	1.021964	أتفق	يوجد اتفاق على الراي
يردع من يخرق نظام اتخاذ القرارات المتبع في العمل .	5.795455	1.126066	أتفق	يوجد اتفاق على الراي
يرجع العاملون الى الادارة العليا عند صناعة القرار من قبلهم على الرغم من معرفة ما يجب عمله مسبقا .	5.659091	1.221327	أتفق	يوجد اتفاق على الراي
المركزية	5.353693	0.710204	أتفق	يوجد اتفاق على الراي

من خلال الجدول المذكور انفا يلاحظ أن بعد المركزية قد حقق والسط الحسابي المرجح عام (5.353693) وهو اعلى من الوسط الفرضي ، وانحراف معياري (0.710204) مما يدل على أن المنظمة المبحوثة تتعامل بمركزية متشددة وهذا ما ينعكس سلبا على أداء المنظمة حيث كان اتجاه أراء العينة تفاق قوي على اغلب الاسئلة المتعلقة بمركزية اتخاذ القرارات مع وجود اتفاق عام على هذا الرأي حيث تعكس نسب الاتفاق العالية على وجود مركزية متشددة على اعتماد المنظمة على الأنظمة التقليدية البيروقراطية والتي تتعارض مع متطلبات الاداء العالي .

الجدول (١٠) المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمؤشر التسلطية

المتغيرات	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الاتفاق
تعد الطاعة والاحترام للسلطة من الأمور المهمة التي يجب ان يتعلمها العاملون .	6.25	0.949894	أتفق بشده	يوجد اتفاق على الراي
لا توجد اي استشارة الجهات ذات الصلة عن القيام بعمل ما أو عن كيفية القيام بذلك العمل .	4.136364	1.689602	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
يجب ان يكون كل شخص ايمان كامل بوجود سلطة يجب ان تطيع قراراتها وبدون شك .	5.522727	1.312865	أتفق	يوجد اتفاق على الراي
تعتبر الطاعة من أعظم المبادئ الأخلاقية الأخرى .	5.602273	1.410468	أتفق	يوجد اتفاق على الراي
تعكس حالات الفساد الاداري والمالي مجتمع مريض ويجب معاقبة القسم او الشعبة جميعا بدلا من معاقبة مرتكبي الجرائم لوحدهم .	4.011364	2.465832	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
يبني الانضباط القوي للعاملون بالاخلاق العالية .	6.238636	1.093285	أتفق بشده	يوجد اتفاق على الراي
تعتبر حالات الفساد الاداري والمالي تستحق اكثر من عقاب ويجب ان تكون عقوبتهم علنا .	6.102273	1.322135	أتفق	يوجد اتفاق على الراي
ينشأ تطور المبادئ الأخلاقية الحقيقية فقط في بيئة متساهلة بشكل كامل .	4.556818	1.799476	أتفق نوعا ما	لا يوجد اتفاق على الراي
العاملون بحاجة الى قواعد صارمة من اجل تحقيق اهداف المنظمة .	4.920455	1.669342	أتفق نوعا ما	لا يوجد اتفاق على الراي
ان معظم المشاكل التي تحدث في المنظمة يكمن حلها في ابعاد العاملون المسببين لها .	5.125	1.603247	أتفق نوعا ما	لا يوجد اتفاق على الراي
التسلطية	5.246591	0.805291	أتفق نوعا ما	يوجد اتفاق على الراي

أظهرت نتائج الجدول المذكور انفا أن المتوسط المرجح العام بلغ (5.246591) وهذه القيمة تنحصر حول الخيار (اتفق نوعا ما) وبأنحراف معياري عام (0.805291) وهي اقل من (واحد ونصف) ويعني وجود اتفاق على الرأي ، وهذا يوضح لنا ان درجة الاستبداد والتسلط مرتفعة في المنظمة المبحوثة، حيث يمكن تفسير ارتفاع مؤشر التسلطية في المنظمة المبحوثة إلى الضغط العمل الذي يتعرض له العاملين وعدم ملائمة بيئة العمل إضافة الى ضعف الاجور وقلة الحوافز وكذلك الظروف الأمنية والاقتصادية التي يمر لها البلد والتي جعلت من العاملين التشبث ببعض الأفكار المعينة وعدم تقبل الآراء التي تتعارض مع أرائهم .

الجدول (١١)المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمؤشر التوظيف الفعال

المتغيرات	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الاتفاق
تمتلك المنظمة عدد من قنوات الاستقطاب التي يجري تقويم فاعليتها لاعتماد الأنسب منها في جذب المرشحين.	4.545455	1.507903	أتفق نوعا ما	لا يوجد اتفاق على الراي
تعتمد المنظمة معايير عالية الموثوقية لاختيار المرشحين من ذوي الخبرة والمهارات في العمل.	4.295455	1.857938	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
يتم اختيار المرشحين من ذوي القدرة على التنسيق والتكيف في بيئة العمل.	4.25	1.9013	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
تتميز اجراءات التعيين الحالية بأنها بعيدة عن الحيز والمحسوبية .	2.886364	1.698084	لا أتفق نوعا ماا	لا يوجد اتفاق على الراي
يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الاعلام الرسمية لجذب اكبر عدد من المتقدمين	5.102273	1.575967	أتفق نوعا ما	لا يوجد اتفاق على الراي
وجود تعليمات تعطي نسب معينة من درجات المعلن عنها او الشاغرة للمتضررين والتي بدورها تؤثر على عملية التوظيف الفعال.	4.863636	1.479219	أتفق نوعا ما	يوجد اتفاق على الراي
مشاركة مدراء الاقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في المنظمة .	4.647727	1.640296	أتفق نوعا ما	لا يوجد اتفاق على الراي
تؤثر التعليمات التي تصدرها الادارة العليا في المنظمة على عملية التوظيف .	5.409091	1.369926	أتفق	يوجد اتفاق على الراي
التوظيف الفعال	4.5	0.940966	أتفق نوعا ما	يوجد اتفاق على الراي

بلغت قيمة المتوسط المرجع لعملية التوظيف في المنظمة المبحوثة (4.5) وهو اعلى من المستوى الفرضي وبانحراف معياري (0.940966) وهو ايضا اقل من (واحد ونصف) وهذا يمثل ان مقدار تشتت الإجابات قليل جدا وهو هذا ما يعكس ان المنظمة المبحوثة لديها إجراءات توظيف تتصف بالفعالة نوعا ما في عملية التوظيف وهذا ينطبق ما توصل اليه الباحث من نتائج من خلال الاطلاع ميدانيا على عمليات التوظيف في المنظمة المبحوثة.

الجدول (١٢)المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمؤشر التدريب المكثف

المتغيرات	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	\الاتجاه	الاتفاق
يوجد تقيم من قبل المنظمة للدورات التدريبية في تعلم المهارات الجديدة التي يحتاجها العاملون لأداء وظائفهم الحالية.	4.829545	1.44016	أتفق نوعا ما	يوجد اتفاق على الراي
تحرص المنظمة على تطوير مهارات العاملين لانجاز اهدافها مستقبلا .	4.829545	1.517875	أتفق نوعا ما	لا يوجد اتفاق على الراي
تعد الدورات التدريبية في الوزارة كافية لتعزيز قدرات العاملين على الترقية.	3.943182	1.796279	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
تطبق المنظمة برامج التناوب الوظيفي تسهم في زيادة خبرة العاملون.	4.193182	1.793077	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
تؤثر قلة التخصيص المالي في تغطية الاحتياجات التدريبية .	5.886364	1.325539	أتفق	يوجد اتفاق على الراي
ممارسات وسياسات أدارة الموارد البشرية المتعلقة بتطوير الموظفين وتحسين مهاراتهم تتناسب والخطة الموضوعة لهذا الغرض .	4.375	1.628147	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
يوجد توجه في هذه المنظمة في تعليم الموظفين وتدريبهم على صقل المواهب وتطويرها ليكونوا معلمين للآخرين .	4.306818	1.776979	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
توفر المنظمة التخصيصات المالية والمكانية لدعم برامج التدريب والتطوير والتعلم .	4.261364	1.790745	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
التدريب المعمق	4.578125	1.182109	أتفق نوعا ما	يوجد اتفاق على الراي

يظهر الجدول (١٢) ان المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية اتجاه بعد التدريب المكثف اذ يلاحظ ان الفقرة الخامسة والخاصة (تؤثر قلة التخصيص المالي في تغطية الاحتياجات التدريبية) قد حصلت على (5.886364) والذي يمثل اعلى متوسط مرجح وبأنحراف معياري قدره (1.325539) وهذا مؤشر على ان عملية التدريب تشوبها معوقات مالية ظهرت من خلال عملية تحليل النتائج في الفقرات (٥ ، ٨) حيث رغم تعمد الباحث في جعل هذه الفقرتان متناقضة للتحقق من صدق الاجابات ألا أن الإجابات كانت تؤكد وجود ضعف في التخصيصات المالية للتدريب والمتمثلة بأجور السفر وغيرها والتي يتحملها في اغلب الأحيان العاملين في المنظمة المبحوثة مما يؤثر في عملية التحاقهم في هذه الدورات وتهربهم منها ، وفقا لما تقدم فأن المعدل العام لمتغير التدريب المكثف بلغت (4.578125) وهي اعلى من المتوسط الفرضي وبهذا حصل (بعد التدريب) على اتفاق آراء العينة فكان متوسط إجاباتهم انحصر في الفقرة (اتفق نوعا ما) وبانحراف معياري (1.182109) وهو اقل من (واحد ونصف) وهذا يمثل بوجود تشتت مقبول في إجابات العينة وهذا يمثل اهتمام المنظمة بصقل المواهب لدى العاملين .

الجدول (١٣)المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمؤشر تحفيز العاملين .

المتغيرات	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الاتفاق
تقدم المنظمة المكافآت والتعويضات الممنوحة للعاملين في ضوء أدائهم.	3.988636	1.896726	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
نظام المكافئات المتبع في المنظمة يسهم في تحسين اداء العاملون من خلال وجود صلاحيات واسعة للصرف المكافئات على الجهود الاستثنائية .	4.261364	2.042617	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
يستلم العاملون المكافآت النقدية وغير النقدية من خلال اجراءات تتسم بالعدالة والموضوعية والشفافية .	3.670455	2.049511	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
يكون المستوى العام للأجور في المنظمة عاملاً لجذب المواهب والاحتفاظ بهم بشكل فاعل.	4.352273	1.91209	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
يستلم العاملون مكافأتهم على أساس الأداء الجماعي كونهم فريق واحد.	3.852273	2.020241	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
تكافئ الإدارة العاملين الذين يبذلون جهود استثنائية لخدمة الزبون وإرضاءه.	3.795455	2.0687	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
الحوافز والمكافآت الحالية التي تمنح للعاملين لا تنسجم وبناء نظم عمل عالي الأداء	4.863636	1.845665	أتفق نوعا ما	لا يوجد اتفاق على الراي
تزداد الحوافز التي تتقاضاها اذا كنت تمتلك مهارة معينة في انجاز المهام الموكلة اليك .	3.738636	2.00857	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
التحفيز العاملين	4.065341	1.476465	غير متاكد	يوجد اتفاق على الراي

تبين نتائج تحليل الفقرة السابعة (الحوافز والمكافآت الحالية التي تمنح للعاملين لا تنسجم نظم عمل عالية الأداء) قد حصلت على أعلى متوسط (4.863636) وبانحراف معياري بلغ (1.845665) أعلى (من واحد ونصف) وهو ما يشير إلى عدم وجود اتفاق أراء العينة حيث يمثل الانحراف المعياري مقدار التشتت في الإجابات ، ووفقا لما تقدم فأن المعدل العام لنتائج العينة الخاصة ببعد بتحفيز العاملين كان بمتوسط مرجح (4.065341) وهو أعلى من المتوسط الفرضي وبأنحراف معياري بلغ (1.476465)وهو اقل من واحد بقليل وهو ما يشير عدم وجود اهتمام من قبل المنظمة المبحوثة بتحفيز العاملين بالمستوى المطلوب حيث لا يتلاءم ومتطلبات الأداء العالي .

الجدول (١٤)المتوسطات المرجحة والانحرافا ت المعيارية لمؤشر مشاركة العاملين

المتغيرات	الوسط المرجح	الانحـــراف المعياري	الاتجاه	الاتفاق
تتيح الإدارة العليا فرص متزايدة للمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسة التي تساعد في تحسين بيئة العمل الوظيفي .	3.897727	1.722333	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
تعد المنظمة اليات رسمية لضمان مشاركة العاملين في أفضل الممارسات وفي مختلف مجالات وأنشطة العمل ذات الصلة بتخصصاتهم .	4.170455	1.710156	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
يتم العمل بمقترحات العاملين بعد أن يتم دراستها من قبل الإدارة العليا .	4.193182	1.741039	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
يشترك العاملون بالمعرفة والخبرة من خلال تبادلهم الاحاديث والقصص وتناولهم الأفكار عبر حوارات ومطارحات نظرية جادة .	4.613636	1.600516	أتفق نوعا ما	لا يوجد اتفاق على الراي
تقوم المنظمة بممارسات وعمليات تمكن الافراد من العمل بفاعلية وبشكل تعاوني لتحقيق أية غاية مشتركة .	4.329545	1.616876	غير متاكد	لا يوجد اتفاق على الراي
يدعم الهيكل التنظيمي عمليات أشراك الأفراد في دعم وتطوير أداء المنظمة .	4.568182	1.588721	أتفق نوعا ما	لا يوجد اتفاق على الراي
تشجع المنظمة روح الفريق والجهود التعاونية المشتركة .	4.488636	1.741939	أتفق نوعا ما	لا يوجد اتفاق على الراي
تفوض الإدارة العليا الصلاحيات الكافية للموارد البشرية لتمكينهم من انجاز المهام المكلفين بها .	4.477273	1.793842	أتفق نوعا ما	لا يوجد اتفاق على الراي
مشاركة العاملين	4.34233	1.370289	غير متاكد	يوجد اتفاق على الراي

تشير نتائج الجدول (١٤) الى ان المتوسطات المرجحة لبعد (مشاركة العاملين) كانت لجميع اسئلة البحث تفوق المتوسط الفرضي ولكن بمستويات ضعيفة وكذلك اغلب الانحرافات المعيارية لأسئلة البحث كانت أعلى من (واحد ونصف) وهذه إشارة إلى عدم وجود اتفاق اراء العينة حيث كان مقدار تشتت الاجابات عاليا ، حيث كان المعدل العام لبعد مشاركة العاملين بمتوسط مرجح بلغ (4.34233) وهو اعلى من المتوسط الفرض بقليل وبأنحراف معياري بلغ (1.370289) وهو اقل من واحد ونصف بقليل ايضا وهو مايشير الى وجدود اتفاق ولكن بتشتت عالي في اجابات عينة البحث حول مدى اشاركها العاملين .

الفقرة الثالثة: اختبار فرضيات الدراسة .

اولا: اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث .تحليل الارتباط Correlation Analysis: **من خلال تحليل معامل الارتباط أظهرت نتائج التحليل وجود تفاوت بين علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد المرونة التنظيمية والأداء العالي إذ أن قيمة معامل الارتباط تتراوح ما بين (1,+1–)وتشير القيمة الموجبة إلى العلاقة الطردية بين المتغيرين أي يزداد احد المتغيرين بزيادة المتغير الأخر والعكس صحيح والقيمة السالبة إلى العلاقة العكسية أي يقل احد المتغيرين بزيادة المتغير الأخر والعكس صحيح وكلما اقترب معامل الخطي من الواحد دل ذلك على قوة العلاقة وتشير العلامة (*) او (**) إلى وجود ثقة ومعنوية إحصائية مقدارها ٩٥% و٩٩% في المؤشر على التوالي ،ومن تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون Spearman Correlation Coefficient تبين الاتي:**

جدول (١٥) معامل الارتباط

الاداء العالي	مشاركة العاملين	تحفيز العاملين	التدريب المعمق	توظيف الفاعل	المتغيرات	معامل الارتباط
0.454	0.378	0.461	.323**	0.436**	الرسمية	سبيرمان
.111**	0.035	0.045	.107**	.171**	تعقيد	
0.19	.159**	0.023	.184**	0.246	المركزية	
.360**	.263**	.260**	0.291	.415**	الاجراءات الشكلية	
0.068**	.131*	-0.108	0.151	0.178	تسلطية	
.213**	.222**	.010*	.252**	.348**	المرونة التنظيمية	

من خلال الجدول اعلاه نستطيع تلخيص علاقة الارتباط بين المتغير التوضيحي المرونة التنظيمية والمتمثلة (بالاجراءات الشكلية ، والاستبدادية) وبين المتغير المعتمد الاداء العالي بأبعاده (التوظيف الفعال ، التدريب المعمق ، تحفيز العاملين ، مشاركة العاملين.

● ـ اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

١ ـ (توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التنظيمية ومتطلبات الأداء العالي)

من خلال تحليل البيانات الجدول (٣١) تبين وجود علاقة طردية ضعيفة القوة و ذات معنوية إحصائية بثقة مقدارها ٩٩% ما بين المرونة التنظيمية والأداء العالي اذ كانت قيمة الارتباط (.213**) اذ كانت الاشارة موجبة تعكس العلاقة طردية بين المرونة التنظيمية والاداء العالي ،أي إننا نرفض فرضية العدم (عدم وجود علاقة معنوية ما بين المرونة التنظيمية والاداء العالي) ونقبل الفرضية البديلة (وجود علاقة معنوية ما بين المرونة التنظيمية والاداء العالي) وبذلك كلما يزداد الاهتمام بالمرونة التنظيمية يزداد الاداء العالي والعكس صحيح .

● ـ الاختبارات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى :

٢ ـ (توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاجراءات الشكلية ومتطلبات الاداء العالي).أظهرت نتائج تحليل جدول (٣١) الى وجود علاقة طردية ضعيفة القوة و ذات معنوية إحصائية بثقة مقدارها ٩٩% ما بين الإجراءات الشكلية والأداء العالي ،أي أننا نرفض فرضية العدم (عدم وجود علاقة معنوية ما بين الإجراءات الشكلية والأداء العالي ونقبل الفرضية البديلة (وجود علاقة معنوية ما بين الإجراءات الشكلية والأداء العالي وبذلك كلما يزداد الاهتمام بالإجراءات الشكلية يزداد الأداء العالي والعكس صحيح حيث بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط (.0.360**)

٣ ـ (توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستبدادية ومتطلبات الاداء العالي).اذ أظهرت نتائج تحليل جدول (٣١) إلى وجود علاقة طردية ضعيفة جدا وليست ذات معنوية إحصائية ما بين التسلطية والأداء العالي ،أي أننا نقبل فرضية العدم (عدم وجود علاقة معنوية ما بين التسلطية والأداء العالي) ونرفض الفرضية البديلة (وجود علاقة معنوية ما بين التسلطية والأداء العالي) ذلك يعني كلما يزداد الاهتمام بتسلطية يزداد الأداء العالي والعكس صحيح حيث بلغ معامل الارتباط الخطي البسيط (0.068.)

ثانيا : اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث.

● ـ تحليل الانحدار(Regression Analysis) يهدف هذا التحليل إلى معرفة اثر ومعنوية المتغيرات التوضيحية (الإجراءات الشكلية و التسلطية) على المتغير المعتمد (الأداء العالي) ،ويتضمن المؤشرات الاتية:

١ ـ معامل التوضيح او التفسير (R^2) ويمثل نسبة تفسير المتغير التوضيحي من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد والنسبة المتبقية تعود إلى العوامل الأخرى التي لم يأخذها الباحث بنظر العناية.

٢ ـ الاحتمال المرافق لقيمة(F)المحتسبة (p-value of F):وتستخدم الاختبار معنوية المتغيرات المستقلة بشكل أجمالي على المتغير المعتمد ،فإذا كانت قيمتها اقل من(0.05) نرفض فرضية العدم (عدم وجود تأثير معنوي) ونقبل الفرضية البديلة (وجود تأثير معنوي للمتغير التوضيحي على المتغير المعتمد) والعكس صحيح.

٣ ـ معلمة الانحدارRegression Coefficient: وتمثل مقدار التغير في المتغير المعتمد أذا تغير المتغير التوضيحي بمقدار وحدة واحدة ،فإذا كانت الإشارة موجبة فالزيادة في المتغير التوضيحي تسبب زيادة في المتغير المعتمد وإذا كانت الإشارة سالبة فالزيادة في المتغير التوضيحي تؤدي إلى نقصان في المتغير المعتمد والعكس صحيح.

٤- الاحتمال المرافق لقيمة (t) المحتسبة (p-value of t): وتستخدم الاختبار معنوية المتغيرات التوضيحية بشكل فردي على المتغير المعتمد ،فاذا كانت قيمتها اقل من (0.05)نرفض فرضية العدم (عدم وجود تاثير معنوي) ونقبل الفرضية البديلة (وجود تاثير معنوي للمتغير التوضيحي على المتغير المعتمد) والعكس صحيح.ومن تحليل البيانات تبين:

● اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

اذ تشير نتائج التحليل المشار أليها في الجدولين (٣٢) و (٣٣) والخاصة بالفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (وجد تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في متطلبات الأداء العالي) .

أ- من خلال اخذ تاثير المتغيرات التوضيحية (الاجراءات الشكلية والتسلطية) على المتغير المعتمد (الاداء العالي) تم صياغة المعادلة التالية

$$y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + E$$

اذ ان:(y :يمثل المتغير المعتمد الأداء العالي) ، (b_1 :الميل الحدي للمتغير الإجراءات الشكلية)(a:الحد الثابت) (b_2 :الميل الحدي للمتغير التسلطية)، (X_1 :المتغير التوضيحي الإجراءات الشكلية)، (X_2 :المتغير التوضيحي التسلطية)، (E:تمثل الخطأ العشوائي يضم جميع المتغيرات التي لم تؤخذ بالحسبان).

١- تبين أن الإجراءات الشكلية و التسلطية تساهم بنسبة ١٦ % من التغيرات الموجودة في الأداء العالي أما المتغيرات الأخرى فتساهم بنسبة ٨٤ % وهي نسبة تعكس ضعف علاقة التأثير .

جدول (١٦) يوضح قيمة (R Square) لابعاد المرونة التنظيمية

Model	R	R Square
1	٠.٤٠٢	٠.١٦١

٢- كانت قيمة(F)المحتسبة (٨.١٧٥) وهي اكثر من قيمة (F)الجدولية (٣.١) وبذلك نرفض فرضية العدم التي تنص بعدم وجود تأثير معنوي للمرونة التنظيمية على الأداء العالي و نقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود تأثير معنوي للمرونة التنظيمية على الأداء العالي.

جدول (١٧) يوضح قيمة (F) لابعاد المرونة التنظيمية

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.072	2	8.036	8.175	.001[b]
	Residual	83.556	85	.983		
	Total	99.628	87			

٣- بلغت قيمة الميل الحدي لتأثير الإجراءات الشكلية (0.833) والتسلطية (0.030-) وهذا يدل على انه كلما يزداد الاهتمام بالإجراءات الشكلية بمقدار وحدة واحدة يزداد الأداء العالي بنسبة (٠.٨٣٣) وكلما تم زيادة الممارسات التسلطية بمقدار وحدة واحدة يقل الأداء العالي بنسبة(0.030 -)على التوالي.

جدول (١٨) يوضح قيمة (t) لابعاد المرونة التنظيمية

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.583	1.093		.533	.595
	x1	.833	.209	.406	3.994	.000
	x2	-.030	.135	-.022	-.221	.825

٤- كانت قيمة(t) المحتسبة للإجراءات الشكلية والتسلطية هي(3.994)و (0.221-) على التوالي وعند مقارنتها بقيمة(t) الجدولية البالغة (١.٦٦) يكون تأثير المتغير للإجراءات الشكلية معنوي بينما المتغير

التسلطية غير معنوي في تأثيرها على الاداء العالي.

٥- نلاحظ من خلال منحنى المدرج التكراري بانه قريب من منحنى التوزيع الطبيعي وأيضا البواقي تقع على الخط المائل وهذا يؤكد صحة المفروض المتعلقة بالنموذج المفترض.

أ- من خلال اخذ تاثير المتغير التوضيحي (الاجراءات الشكلية) على المتغير المعتمد (الاداء العالي)

$$y = a + b_1 X_1 + E$$

١- تبـــــــين أن

الإجراءات الشكلية تساهم بنسبة ١٦ % من التغيرات الموجودة في الأداء العالي أما المتغيرات الأخرى فتساهم بنسبة ٨٤ % المتغيرات التي لم تؤخذ بالحسبان حيث ان هذه النسبة تعكس ضعف تفسير المتغير التوضيحي على المتغير المعتمد.

جدول (١٩) يوضح قيمة (R Square)

Model	R	R Square معامل التوضيح
1	0.401	0.16

٢- كانت قيمة (F)المحتسبة (16.483) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية (3.95) وبذلك نرفض فرضية العدم التي تنص بعدم وجود تأثير معنوي للإجراءات الشكلية على الأداء العالي ، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود تأثير معنوي للإجراءات الشكلية على الأداء العالي.

جدول (٢٠) قيمة (F) المحتسبة للاجراءات الشكلية

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.024	1	16.024	16.483	.000[b]
	Residual	83.604	86	.972		
	Total	99.628	87			

٣- بلغت قيمة الميل الحدي لتأثير الإجراءات الشكلية (0.824) وهذا يدل على انه كلما يزداد الاهتمام بالإجراءات الشكلية بمقدار وحدة واحدة يزداد الأداء العالي بنسبة (0.824)

جدول (٢١) قيمة (t) للإجراءات الشكلية

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.472	.966		.489	.626
	x1	.824	.203	.401	4.060	.000

٤- كانت قيمة (t) المحتسبة(٤.٠٦٠)اكبر من قيمة t الجدولية البالغة (١.٦٦) وبذلك نرفض فرضية العدم التي تنص بعدم وجود تأثير معنوي للإجراءات الشكلية على الأداء العالي ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود تأثير للإجراءات الشكلية على الأداء العالي.

٥- نلاحظ من خلال منحنى المدرج التكراري بانه قريب من منحنى التوزيع الطبيعي وايضا البواقي تقع على الخط المائل وهذا يؤكد صحة المفروض المتعلقة بالنموذج المفترض.

ب- ومن خلال اخذ تاثير المتغير التوضيحي (التسلطية) على المتغير المعتمد (الاداء العالي)

$$y = a + b_2 X_2 + E$$

١- تبين ان التسلطة تساهم بنسبة ٠.٤ % من التغيرات الموجودة في الاداء العالي اما المتغيرات الاخرى فتساهم بنسبة ٩٩.٦ % وهي نسبة صغيرة جدا تعكس ضعف أهمية هذا المتغير.

جدول (٢٢) يوضح قيمة (R Square) لبعد التسلطية

Model	R	R Square
1	٠.٠٦٣	٠.٠٠٤

٢- كانت قيمة F المحتسبة (٠.٣٣٧) وهي اقل من قيمة F الجدولية (٣.٩٥) وبذلك نقبل فرضية العدم التي تنص بعدم وجود تاثير معنوي للتسلطية على الاداء العالي .

الجدول (٢٣) قيمة (F) لبعد التسلطية

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.389	1	.389	.337	.563[b]
	Residual	99.239	86	1.154		
	Total	99.628	87			

٣- بلغت قيمة الميل الحدي لتاثير التسلطية (٠.٠٨٣) وهذا يدل على انه كلما يزداد الاهتمام بالتسلطية بمقدار وحدة واحدة يزداد الاداء العالي بنسبة (٠.٠٨٣).

الجدول (٢٤) قيمة (t) لبعد التسلطية

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.936	.759		5.185	.000
	x2	.083	.143	.063	.581	.563

٤- كانت قيمة t المحتسبة (٠.٥٨١) اقل من قيمة(t) الجدولية البالغة (١.٦٦) وبذلك نقبل فرضية العدم التي تنص بعدم وجود تأثير معنوي للتسلطية على الأداء العالي حيث بين ان التأثير ضعيف جدا ودون المستوى المطلوب .

٥- نلاحظ من خلال منحنى المدرج التكراري بانه قريب من منحنى التوزيع الطبيعي وايضا البواقي تقع على الخط المائل وهذا يؤكد صحة المفروض المتعلقة بالنموذج المفترض .

كانت قيمة (t) المحتسبة للإجراءات الشكلية والتسلطية هي (3.994) و (-0.221) على التوالي وعند مقارنتها بقيمة (t) الجدولية البالغة (١.٦٦) يكون تأثير المتغير للإجراءات الشكلية معنوي بينما المتغير التسلطية غير معنوي في تأثيرها على الأداء العالي.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

المحور الاول / الاستنتاجات

لقد توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات في الجانبين النظري والعملي وسيتم ذكرها على التوالي

١- تعد المرونة التنظيمية من الوسائل الفريدة القادرة على إجراء تطور أداري دون الحاجة إلى أجراء تغيرات شاملة في هياكل المنظمات حيث وصفها البعض انها القدرة على التكييف وليس القدرة على التغيير .

٢- ان المرونة التنظيمية لا تشتمل على مرونة الجهاز الاداري للمنظمة فحسب وأنما تشمل مرونة الموارد البشرية العاملة في المنظمة من (امكانيات وخبرات ومهارات وأيضا مرونة السلوك) والتي يمكن ان يستخدامها العاملين في التصدي للظروف المختلفة .

٣- تسهم عملية اختيار القادة الذين يتمتعون بسلوك تنظيمي منفتح والذين لهم دوافع ذاتية في التقلب على العقبات وتقريب الانقطاع بعيدا عن حب الاستبدادية حيث تتمحور المرونة التنظيمية حول ثقافة جوهرية وهي طبيعة القادة .

٤- المنظمة المبحوثة هي بأمس الحاجة الى التعاون مع جهات خارجية لنهوض بواقعها الاداري والمالي وذلك لان هذه الخطوة تعطي المنظمة فرصة للحصول على خبرات و كفاءات تساهم في تطبيق المرونة التنظيمية لتحقيق اداء عالي .

٥- من أسباب تردي أداء المنظمة المبحوثة هو التركيز ألاحادي الجانب للادارة العليا في سعيها لتبسيط الإجراءات الحاصلة بمعاملاتها مع الزبون ألا أنها بعيدة عن أيجاد حلول للازمات والسيناريوهات الخاصة بجوانب عملها .

٦- تعد أنظمة الأداء العالي هي أنظمة مكلفة لكن ما تحققه من إيرادات على المدى البعيد يفوق كثيرا تكاليفها كما أنها لايمكن استنساخها من منظمة إلى أخرى لاختلافها حسب طبيعة العمل والعاملين في المنظمة .

٧- ان تأثير مكونات المتغير التوضيحي (المرونة التنظيمية) على المتغير المعتمد (الاداء العالي) شكلت نسبة (١٦%) وهي نسبة ضعيفة جدا تعكس ضعف العلاقة بين المتغير التوضيحي والمتغير المعتمد اذ ان ادارة المنظمة لم تكن موفقة في توظيف التغير في المرونة التنظيمية لإدخال تغيرات ايجابية مهمة في الأداء العاليوان الأسباب في ذلك تعود الى .

أ- تشكل نسبة المهندسين والفنيين في المنظمة المبحوثة نسبة عالية حيث ان هذه الشريحة ينقصها الوعي بالأمور الإدارية مما انعكس سلبا على نتائج الاستبانة .

ب- ضعف اهتمام أفراد العينة بالنتائج التي ستفرزها نتائج الاستبيانة وذلك لضعف ثقتهم بتطبيقها في ارض الواقع.

٨- أظهرت نتائج التحليل الى وجود ارتباط وتأثير معنوي للإجراءات الشكلية (الرسمية ' التعقيد ، المركزية) على الاداء العالي وهذا ما يؤيد صحة الفرضية (بوجود تأثير معنوي للإجراءات الشكلية على الأداء العالي) وهذا ما يدل على ان المساهمة في زيادة التعامل بالإجراءات الشكلية يسهم في تحقيق الأداء العالي للمنظمة المبحوثة وهو عكس ما توصلت اليه النظريات العالمية الحديثة التي أشارت الى الدور السلبي للاجراءات الشكلية المتمثلة (بالمركزية ، الرسمية ، التعقيد) في زيادة الاداء وهذا ما يفسر لنا توجه اراء العاملين نحو النظريات القديمة التي قدمها الباحثون امثال (Taylorو Barnard و Fayol) وغيرهم في بداية القرن الماضي والتي ركزت على مركزية اتخاذ القرارات والى وجود تعليمات واوامر محددة والسعي لتعزيز رسمية العمل.

٩- لم تظهر نتائج التحليل أي علاقة بين بعد الاستبدادية والاداء العالي بأبعده (التوظيف ،التدريب ، التحيز ، المشاركة وان هذا النتائج تعكس ضعف اهمية وتأثير الاستبدادية على متطلبات الاداء العالي

١٠- أظهرت نتائج التحليل المتغيرات التوضيحية بأنها كانت متباينة عكس ما ظهر في نتائج المتغير المعتمد وهذا يشير الى ان المنظمة تسعى إلى التطور والوصول إلى أداء عال لكن في جهاز أداري يتسم بالروتين والمركزية وهذا ما يشكل عائق امام تحسين الاداء.

١١- كما من الاسباب التي تؤدي الى ظهور مشاكل في الاداء هي مشاكل مالية تؤثر في قدرة المنظمة على التغلب على الظروف المحيطة وكذلك قلة تخصيصات التحفيز والتدريب مما يؤثر تأثير مباشر على أداها بصورة عامة .

١٢- استنتجت الدراسة وجود اهتمام من قبل المنظمة المبحوثة وجود ممارسات استقطاب جيدة للعاملين بالإضافة إلى اهتمامها بتطويرهم وتدريبهم لرفع مستوى ادائهم حيث اقامت المنظمة المبحوثة الكثير من الاتفاقيات التدريبية مع منظمات دولية ومحلية وكذلك اتفاقيات مع جامعات عراقية ومها جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد ، بفتح قسم للدراسات العليا خاص بموظفي وزارة البلديات ألا أنها تفتقر إلى وجود معايير حقيقية لاختيار العاملين في المناصب الإدارية على الرغم من اهتمام الإدارة بجانب التدريب وإنشاء أكثر من (١٥) مركزا تدريبا ألا أن مستوى التدريب دون المستوى المطلوب.

المحور الثاني / التوصيات

استنبط الباحث العديد من التوصيات من خلال ما توصل اليه من استنتاجات والتي عدها مفيدة للمنظمة المبحوثة والمنظمات العراقية الاخرى والتي يمكن تلخيصها بالفقرات الاتية .

١- اعتماد المركزية في التخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية والتركيز على اللامركزية في تنفيذ هذه الخطط أي اتباع النظرية الموقفية التي صاغها (Lawrence & Lorsch) وغيرهم في الستينيات من القرن المنصرم حيث يمكن من خلالها اتباع اليهيكل الميكانيكي او العضوي وبما يتلائم مع الظروف المحيطة بالمنظمة مع مراعاة المعايير العلمية لتفويض الصلاحيات (الشهادة ، الخبرة ، الكفاءة) .

٢- لكي تصبح المنظمة مرنة في لملمة الأوضاع المتغيرة والسيطرة عليها فأنها لابد من الاعتماد على مصادر تمويل مختلفة وذلك من خلال زيادة اهتمامها بإيراداتها الذاتية والحفاظ عليها والاهتمام بتحفيز الأشخاص القائمين على جبايتها .

٣- التركيز على ضرورة أعطاء العاملين مرونة في عملهم والتي تعد مصدرا مهما لإلهام العاملين المزيد من الشعور الايجابي اتجاه منظمتهم كون أن الإنسان بطبيعته يميل إلى الحرية وإرضاء الذات.

٤- وضع معايير تراعي (المهارة ،الكفاءة ،الخبرة ،القدرة على التعامل ، السلوك المنفتح ، الكارزمية العالية) لشغل المناصب الادارية .

٥- حث الادارة العليا على وضع اليات تضمن درجات اعلى من المرونة امكانية تعديل الهياكل التنظيمية انسجاما مع الاهدفها المحددة في ضوء مقتضيات التغيير .

٦- اعادة العمل بقانون (٩٥) لسنة ٢٠٠٢ القاضي بتوزيع نسبة ٢٠% من مجموع ما تجبيه مؤسسات البلديات ذاتية التمويل كحوافز تشجيعية لمنتسبين وذلك بزيادة ايرادات المؤسسة من جهة ومن جهة اخرى رفع كفاءة العاملين وزيادة انتاجيتهم .

٧- منح الثقة الذي سينعكس على العاملين بصورة ايجابية من خلال زيادة ادائهم وإنتاجيتهم ومن ثم تحقيق ولاء منظمي وصولا الى تحقيق أداء عال من خلال زيادة مشاركة العاملين عبر منحهم المزيد من حرية التصرف وتحمل المسؤولية وحل مشاكل العمل وافساح المجال لهم في توظيف مهاراتهم وخبراتهم لوظائفهم وذلك لتوفير مقومات سرعة اتخاذ القرارات في المستويات الدنيا .

٨- الاهتمام بالخطط التدريبية حيث يجب ان تركز على توفير الخبرات والمهارات غير المتوافرة حاليا والتي تحتاجها المنظمة فعليا وان لا يتم وضع الخطط والبرامج التدريبية اعتباطيا وإنما التركيز على الاحتياجات الحقيقية لتحسين أداء المنظمة وليس التركيز على إدخال جميع العاملين في دورات قد تكون غير أساسية في عمل المنظمة وكذلك مكلفة ومضيعة للوقت والنظر الى عملية التدريب على انها استثمار للمنظمة لأنها ستجلب للمنظمة عوائد ايجابية تتمثل في الابتكار والتطوير وكذلك توفير الدعم اللازم لتغطية الاحتياجات التدريبية.

المراجع

المصادر العربية / الكتب والاطاريح

١- العنزي ، سعد علي حمود و العطوي ، عامر على حسين (٢٠١٣) ادارة التناقضات ، الطبعة الاولى ، الذاكرة للنشر والتوزيع ، بغداد ، شارع المتنبي .

٢- الفتلاوي ، علي عبد الحسين عباس (٢٠١٤) سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاساته على مرونة ممارسات الموارد البشرية ، دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الاوسط ، اطروحة دكتوراء ، قسم ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

٣- الذيابي ، سمير حلو حقي (٢٠١٣) متطلبات الهيكل التنظيمي لانجاح الرقابة الادارية بتوسيط الثقة بالعاملين بحث تطبيقي ، رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

٤- العابدي ،علي رزاق جياد (٢٠١٢) انعكاسات نظم عمل الاداء العالي في المخرجات الوظيفية بأطار ممارسات مرونة الموارد البشرية دراسة تجريبية تطبيقية نظرية تعدد المستويات لعينة من الجامعات العراقية، اطروحة دكتوراء ، في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
٥- العنزي ، سعد علي (٢٠١٤) إبداعات الإعمال قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي ،مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، الاردن عمان .

الدوريات العربية

١- الصرايرة ، اكثم عبد المجيد و الغريب رويدة خلف (٢٠١٠) اثر وظائف ادارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الاردنية : دراسة حالة ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال المجلد (٦) العدد (٤) .
٢- محمد ،اياد طاهر و حميد، مهند طالب (٢٠١٤) تحليل العلاقة بين ابعاد الهياكل لتنظيمية التقليدية وابعاد الهياكل العضوية ،بحث تطبيقي في هيئة النزاهة . مجلة العلوم الاقتصادية والادارية . المجلد (٢٠) العدد (٧٩) جامعة بغداد . كلية الادارة والاقتصاد .
٣- الخشاب ، حسين ثابت (٢٠١١) ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل : نموذج تقويمي مقترح ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد (٣٥) العدد (١١١) و جامعة الموصل ، كلية الادارة والاقتصاد ، قسم ادارة الاعمال .
٤- عسكر ، سهيلة عبد الرضا (٢٠٠٩) الشخصية التسلطية وعلاقتها بالتعصب ، مجلة القادسية للعلوم الانسانية المجلد الثاني عشر العدد (٣) قسم علوم التربية النفسية ، الجامعة المستنصرية .
٥- الصمادي ، محارب علي محمد ، و دعوم حامد محمد علي ، و فريحات عمار عبد الله (٢٠٠٩) واقع ممارسة المعلمين لحفظ النظام وادارة الصفوف من وجهة نظر المعلمين انفسهم ، مجلة البحوث التربوية والنفسية العدد (٢٣) جامعة البلقاء التطبيقية .
٦- العنزي سعد علي حمود و العطوي عامر علي حسين و العبادي علي رزاق جياد (٢٠١١) انظمة عمل الاداء العالي كنهج لتعزيز استراتيجية ادارة الموهبة في المنظمات . بحث منشور في مجلة الادارة والاقتصاد (السنة ٣٤)العدد (٨٩) .
٧- العنزي ، سعد علي حمود و حسين ، سمر عادل (٢٠١٣) تطوير ممارسات منظومة عمل الاداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية . بحث مستل من رسالة ماجستير . مجلة العلوم الاقتصادية والادارية . المجلد (١٩) العدد (٧٣) كلية الادارة والاقتصاد . جامعة بغداد.

الكتب الانكليزية

1 -McDermott , Christa (2007) Understanding the psychology of unsustainability Linking materialism, authoritarianism, attitudes toward gender and the environment, and behavior, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in The University of Michigan.) Psychology and Women's Studies.

2- Liu, Jing (2010) High Performance Work Systems and Firm Performance: The Moderator Role of Industry and Organizational Characteristics , A Thesis Submitted to Dublin City University as Partial Fulfilment for the Degree of Master , Dublin City University Business School.

3- Noe, Raymond and Hollenbeck, John and Gerhart, Barry and Wright, Patrick (2011) Fundamentals of Human Resource Management, McGraw-Hill Higher Education, 4th edition.

4- McShane , Steven L and Von Glinow , Mary Ann (2010) Organizational Behavior , emerging knowledge and practice for the real world , The McGraw-Hill Companies , 5th Edition.

المجلات والدوريات الانكليزية

1 - Hollnagel , Erik (2014) Resilience engineering and the built environment . BUILDING RESEARCH & INFORMATION 2014 , Vol. 42, No. 2, 221–228.

2- Skipper, Joseph B and Landrum, W. Heath (2008) TOWARD THE UNDERSTANDING OF ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY , Proceedings of the Southern Association for Information Systems Conference, Richmond, VA, USA March 13th-15th.

3- - Shimizu , Katsuhiko and A. Hitt , Michael (2004) Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions ,Academy of Management Executive, 2004, Vol. 18, No4, School at Texas A&M University.

4- Rosen, Shmue (1994) ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY , chairman and chief executive officer of Lucas Industries.

5- Dolan , Charles F and GIBSON , DONALD E and DOTY , D. HAROLD (2005) THE EFFECTS OF FLEXIBILITY IN EMPLOYEE SKILLS, EMPLOYEE BEHAVIORS, AND HR PRACTICES ON FIRM PERFORMANCE , School of Business, Fairfield University. Journal of Management, Vol. 31 No. 4, August 2005 1-19

6- Chen, Chung-Jen and Huang , Jing-Wen (2007) How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective, International Journal of Information Management , Vol. 27 (2007) 104–118.

7- VAN HIEL , ALAIN and CORNELIS , ILSE and ROETS , ARNE and DE CLERCQ , BARBARA (2007) A Comparison of Various Authoritarianism Scales in Belgian Flanders, European Journal of Personality, 21: 149–168 . Ghent University, Belgium .

8- Brown , Eric D(2006) Implementing a High Performance Work System , Aligning Technology, Strategy, People & Projects .

9- High Performance Work Systems(2013)http://www.ceohrconsultancy.com/.

10- Berber, Aykut and Yaslioglu, Murat (2014) Managing High Performance Work Systems and Organizational Performance , Department of Management and Organization, Istanbul University , School of Business .

11- Tomer, John(2004) . Understanding High Performance Work Systems: The Joint Contribution of Economics and Human Resource Management .

12- Blackman, Professor Deborah Ann (2012) Developing High Performance: Performance Management in the Australian Public Service , University of Canberra .

13- Brown, Clair and Reich, Michael and Stern, David (1992) Becoming a High-Performance Work Organization: The Role of Security, Employee Involvement, University of California, Berkeley and Training .

THE role of Organizational flexibility and its impact in responding to achieve higher performance requirements; Field research in the General Directorate of Municipalities.

Abstract

The purpose of this research is to measure the impact of regulatory flexibility dimensions (formal and authoritarian procedures) to achieve response to the requirements of high performance dimensions (the effective recruitment, intensive training, motivate employees, participation of workers) in the general municipal Directorate as one of the directorates of the Ministry of Municipalities and Public Works. For the purpose of this measure it has been selected sample composed of 88 individuals from the research community represents the levels of assistant general manager of department heads and managers of people and some of the staff to answer the questionnaire prepared for the purpose Hama. For the purpose of analyzing the data and draw conclusions have been the use of statistical and descriptive and analytical (such as circles calculations, standard deviations, correlation analysis, and analysis of simple linear regression). The research found a group of the most important conclusions. The results of the analysis showed no significant positive relationship between Formalities and high performance. While the moral relationship between authoritarianism and high performance the fact that there are no negative signal and this means that the more attention formalities by one unit high-performance increased by one unit. The more attention in the authoritarian practices by one unit Say higher Alade Bmekda one unit. The researcher also concluded that the explanatory variables differentiated the opposite of what the back of the results of the variable adopted, and this explains the quest researched the organization towards high performance requirements, but under the influence of an administrative device traditionally is not consistent with the current reality in terms of the use of time and cost, but proceeding according to procedures characterized Balsmh and central Graham Walterz .

Key words: Flexibility Orgaizational , higher Performance , General Directorate of Municipalities