

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
قسم إدارة الأعمال

مدى تطبيق خصائص منظمات الاداء العالي على الشركات
الصناعية في مدينة الخليل

إعداد

أسامة عبدالهادي جابر

إشراف

الدكتور راتب الجعبري

رسالة ماجستير

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA) بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل.

2013م

(إني رأيت أنه لا كتب أحد كتاباً في يومه إلا قال في غده لو غير هذا
لكان حسن ، و لو زيد هذا لكان يستحسن ، و لو قدم هذا لكان أفضل ، و
لو ترك هذا لكان أجمل ، و هذا من أعظم العبر ، و هو دليل على استيلاء
النقص على جملة البشر)

عماد الدين الأصفهاني

قرار لجنة المناقشة:

نشهد إننا أعضاء لجنة المناقشة بأنه قد اطلعنا على الرسالة (مدى تطبيق خصائص منظمات الأداء العالي على الشركات الصناعية في مدينة الخليل).

وجرت مناقشة الطالب (اسامة عبدالهادي جابر) في محتوياتها وفيما له علاقة بها، ونعتقد بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال.

وأجيزت بتاريخ 2013/4/11.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة في اللجنة	التوقيع
د. راتب الجعبري	مشرفا ورئيسا
د. محمد عمرو	ممتحنا خارجيا
د. محمد الجعبري	ممتحنا داخليا

الإهداء

إلى من صنع العزة تاجا فوق الجبين ، إلى من وجدت بجانبه الأمان ، إلى سيد الرجال إلى والدي العزيز

إلى تلك العين التي سهرت وما كانت لتغفو حتى يبلغ الاطمئنان إلى قلبها، إلى من غمرتني بحبها ودعائها الدائم لي إلى أمي الحبيبة

إلى من كانت لي العون والسند بعد الله، إلى من تحملت من اجلي الكثير لإتمام هذه الدراسة إلى زوجتي العزيزة

إلى من شاركوني احلى أيام طفولتي ، وتربيت معهم تحت سقف واحد..... إلى أخوتي الأحباء

إلى من كان هذا العمل على حساب وقت راحته ونزهته، إلى ثمرة قلبي فلذة كبدي إلى ولدي الغالي عبد الهادي

إلى من ضحوا بأنفسهم من اجل إعلاء كلمة الحق إلى شهدائنا الأبرار

أهدي هذا الجهد

الباحث

أسامة عبد الهادي جابر

الشكر والتقدير

أحمد وأشكر الله تبارك وتعالى الذي أعانني على إنجاز هذا الجهد العلمي، فاللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطتك والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء وسيد المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم ببالغ الشكر والتقدير والعرفان إلى الدكتور الفاضل راتب الجعبري مدين له بالفضل على تكرمه مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة، الذي كان الناصح الأمين بملحوظاته القيمة وتوجيهاته السديدة.

وأشكر الدكتور محمد الجعبري والأستاذ علاء زايد على ملحوظاتهم القيمة فترة الإعداد لهذه الرسالة، واتقدم بالشكر أيضاً إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة بقبول مناقشة هذه الرسالة ولسعة صدرهم وعدم تأخرهم بتقديم النصح والتوجيه.

كما أتقدم بعظيم الشكر والإمتنان إلى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التمويل والإدارة وكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل الذين لم يبخلوا أبداً عن تقديم العون العلمي والتوجيه الإرشادي خلال سنوات دراستي وعند إعداد هذه الرسالة .

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
ج	الإهداء
هـ	الشكر والتقدير
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الاشكال
ل	ملخص بالعربية
ن	ملخص بالانجليزية
1	1 الفصل الاول: الإطار العام للدراسة
1	1.1 مقدمة
3	1.2 مشكلة البحث
5	1.3 أهداف البحث
6	1.4 أسئلة البحث
7	1.5 أهمية البحث
8	1.6 حدود البحث
8	1.7 محددات البحث
9	1.8 مفاهيم البحث ومصطلحاته
11	1.9 خطة البحث
12	2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	2.1 تمهيد
12	2.2 المبحث الأول: الأدب النظري المتعلق بمنظمات الأداء العالي
12	2.2.1 ادارة الأداء
14	2.2.1.1 نموذج ثقافة الأداء العالي المستدام
19	2.2.2 منظمات الأداء العالي
20	2.2.2.1 مفهوم منظمات الأداء العالي

21	نموذج منظمات الأداء العالي	2.2.2.2
22	خصائص منظمات الأداء العالي	2.2.2.3
22	خصيصة التصميم التنظيمي	2.2.2.3.1
26	خصيصة الاستراتيجية	2.2.2.3.2
30	خصيصة العمليات	2.2.2.3.3
34	خصيصة التكنولوجيا	2.2.2.3.4
36	خصيصة القيادة	2.2.2.3.5
42	خصيصة الأفراد والأدوار	2.2.2.3.6
46	خصيصة الثقافة التنظيمية	2.2.2.3.7
50	خصيصة البيئة الخارجية	2.2.2.3.8
53	2.3 المبحث الثاني: الشركات الصناعية في مدينة الخليل	
53	2.3.1 المقدمة	
55	2.3.2 الوضع الصناعي في محافظة الخليل	
55	2.3.3 دور القطاع الصناعي	
57	2.4 المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة	
64	2.4.1.1 مساهمة هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة	
65	3 الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته	
65	3.1 تمهيد	
65	3.2 منهج البحث	
65	3.3 مجتمع وعينة الدراسة	
66	3.4 خصائص العينة الديمغرافية	
74	3.5 أداة البحث	
75	3.6 صدق أداة البحث	
76	3.7 ثبات أداة البحث	
77	3.8 أساليب جمع البيانات	
78	3.9 المعالجة الإحصائية	
79	3.10 مفتاح التصحيح	
80	4 الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة	

80	4.1 تمهيد
80	4.2 الإجابة على أسئلة الدراسة
110	5 الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
110	5.1 المبحث الأول: الاستنتاجات
114	5.2 المبحث الثاني: التوصيات واليات تنفيذها
117	المراجع
117	أولاً: المراجع العربية
122	ثانياً: المراجع الأجنبية
125	الملاحق
125	ملحق رقم (1) أسماء المحكمين
126	ملحق رقم (2) أستبانة

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
23	جدول 2.1 : خصائص التصميم التنظيمي
27	جدول 2.2: خصائص الإستراتيجية
30	جدول 2.3: خصائص العمليات
35	جدول 2.4: خصائص التكنولوجيا
38	جدول 2.5: خصائص القيادة
44	جدول 2.6: خصائص الأفراد وأدوارهم
48	جدول 2.7: خصائص ثقافة المنظمة
51	جدول 2.8: خصائص البيئة الخارجية
66	جدول 3.1: الأعداد والنسب لمتغير الجنس
67	جدول 3.2: الأعداد والنسب لمتغير العمر
68	جدول 3.3: الأعداد والنسب لمتغير المستوى التعليمي
70	جدول 3.4: الأعداد والنسب لمتغير عدد سنوات الخبرة
71	جدول 3.5: الأعداد والنسب لمتغير عمر الشركة
72	جدول 3.6: الأعداد والنسب لمتغير عدد العاملين في الشركة
73	جدول 3.7: الأعداد والنسب لمتغير طبيعة عمل الشركة (مجال عمل الشركة)
75	جدول 3.8: قيم معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية
76	جدول 3.9: ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا
79	جدول 3.10: مفتاح التصحيح
80	جدول 4.1: النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خصائص منظمات الأداء العالي
81	جدول 4.2: النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصية التصميم التنظيمي
85	جدول 4.3: النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصية الإستراتيجية

جدول 4.4: النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصة العمليات	88
جدول 4.5: النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	93
جدول 4.6: النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصة القيادة	96
جدول 4.7: النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصة الأفراد والأدوار	100
جدول 4.8: النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصة الثقافة التنظيمية	104
جدول 4.9: النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصة البيئة الخارجية	107
جدول 4.10: ترتيب خصائص منظمات الأداء العالي التي تطبق في الشركات الصناعية في مدينة الخليل من الأكثر تطبيقاً حتى الأدنى	109

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	الشكل
15	الشكل 2.1: نموذج ثقافة الأداء العالي المستدام (Owen. at al,2001 : 11)
22	الشكل 2.2: نموذج منظمات الأداء العالي (De Waal ,2007 : 13)
67	الشكل 3.1: النسب لمتغير الجنس
68	الشكل 3.2: النسب لمتغير العمر
69	الشكل 3.3: النسب لمتغير المستوى التعليمي
70	الشكل 3.4: النسب لمتغير عدد سنوات الخبرة
71	الشكل 3.5: النسب لمتغير عمر الشركة
72	الشكل 3.6: النسب لمتغير عدد العاملين في الشركة
74	الشكل 3.7: النسب لمتغير طبيعة عمل الشركة (مجال عمل الشركة)

ملخص بالعربية

بدأت المنظمات في جميع أنحاء العالم بإكتشاف مجالات جديدة للتغير في بيئة العمل. حيث ولت الأيام التي يتم فيها تغير عنصر معين في قسم معين وتوقع نتائج تنعكس على كامل المنظمة. وإتمام ذلك تسعى المنظمات العالمية حديثاً لإدارة هذا التغير من خلال تطبيق مفهوم منظمات الأداء العالي. حيث أن عملية التغير لا تكون على عنصر واحد من عناصر المنظمة وإنما على كامل المنظمة. العناصر الرئيسية هي خصائص هذه المنظمات والتي من خلالها يمكن تشكيل نموذجاً لمنظمات الأداء العالي.

بالاعتماد على الدراسات السابقة سيقدم الباحث نموذجاً لمنظمات الأداء العالي يظهر ثمانية فئات رئيسية من الخصائص على النحو التالي: خصيصة التصميم التنظيمي، وخصيصة الاستراتيجية، خصيصة عمليات المنظمة، خصيصة التكنولوجيا، خصيصة القيادة، وخصيصة الأفراد والأدوار، خصيصة الثقافة التنظيمية، خصيصة البيئة الخارجية.

يهدف هذا البحث إلى معرفة إلى أي مدى تطبق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خصائص منظمات الأداء العالي من خلال تقديم أفضل نموذج قد تم التوصل له لمنظمات الأداء العالي والذي سيساعد هذه الشركات على تحسين أدائها والوصول إلى ميزة تنافسية.

وإستخدام الباحث المنهج الوصفي وذلك من أجل تحليل التباين في آراء قيادات الشركات الصناعية في مدينة الخليل لمدى تطبيق خصائص منظمات الأداء العالي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية في مدينة الخليل والتي يزيد عدد الموظفين فيها عن خمسين موظفاً، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع القادة الإداريين في تلك الشركات وعددهم (55) حيث تم استرداد 51 استبانة منها وجميعها صالحة للتحليل .

أوضحت نتائج البحث أن أكثر خصائص منظمات الأداء العالي تطبيقاً في الشركات الصناعية في مدينة الخليل هي خاصية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدرجة مرتفعة جداً، ويليهما خاصية البيئة الخارجية بدرجة مرتفعة جداً، ويليهما خاصية العمليات بدرجة مرتفعة جداً، ثم خاصية الأفراد والأدوار بدرجة مرتفعة جداً، ثم خاصية القيادة بدرجة مرتفعة جداً، يليها خاصية الثقافة التنظيمية بدرجة مرتفعة، ثم خاصية الإستراتيجية بدرجة مرتفعة وأخيراً خاصية التصميم التنظيمي بدرجة مرتفعة. وهذا يدل على أن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخصائص منظمات الأداء العالي كانت مرتفعة جداً.

بناء على نتائج البحث أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات من أهمها:

1. ضرورة توضيح المفهوم العلمي لمنظمات الأداء العالي وخصائصها للقيادات الإدارية وجميع العاملين في المنظمات الفلسطينية من خلال برامج تدريبية مخصصة لذلك، أو عن طريق ادبيات على شكل نشرات أو عقد ورشات عمل وندوات خاصة لإعطاء تصور كامل حول هذا الموضوع، بالإضافة إلى أن يكون هناك تبادل بين الجامعات المحلية وجامعات الدول المجاورة لتبادل المعرفة حول منظمات الأداء العالي وخصائصها ومعرفة ما تم التوصل إليه من دراسات.
2. إتاحة قدر كاف من المشاركة لمختلف فئات العاملين في صنع القرارات والأخذ برؤاهم والاهتمام بأصحاب المهارات العالية ورعايتهم وتوفير المناخ المناسب لهم للأبداع والتطوير.

ملخص بالانجليزية

Businesses worldwide are beginning to explore new areas of workplace change. Gone are the days of changing an element in one department and expecting results throughout the entire firm. The latest trend is the high performance organizations. The implementation of such a system is not based around one department, but focuses on firm-wide change. Key elements are the characteristics of these organizations that are able to be a model of high performance.

Depending on previous literature researcher adopted a model of high performance organizations shows 8 main categories of characteristics as follow: Organizational Design Characteristics, Strategy Characteristics, Process Characteristics, Technology Characteristics, Leadership Characteristics, Individuals & Roles Characteristics, Culture Characteristics, External Environment Characteristics.

The research aimed to realize the extent to which industrial companies in Hebron apply the characteristics of High Performance Organization. The researcher provided the best model that has been reached for High Performance Organizations, which will help these companies to enhance their performance and achieve competitive advantage.

The researcher relied on the descriptive method to analyze the variation in opinions among the leaders of industrial companies in Hebron in applying the characteristics of High Performance Organization. The research population consisted of all industrial companies in Hebron area that has more than 50 employees. A questionnaire was used as an instrument to collect data, questionnaires were distributed by mean of comprehensive survey. The questionnaires were distributed to the leaders of 55 companies and 51 questionnaires were received.

The results of the research showed that the most characteristic of High Performance Organization applied was " technology character" with the very high degree. Followed by "External Environment" with very high degree, followed by "Process"

with very high degree, followed by "Individuals and Roles" with very high degree, followed by " Leadership" with very high degree respectively. The "Culture Characteristic" with high degree, followed by "Strategy Characteristic" with high degree, followed by "Organization Design Characteristic" with high degree respectively. This indicates that the degree of application the characteristics of High Performance Organization were high.

The most important recommendations, which was recommended by the researcher:

- 1- The scientific concept of High Performance Organization should be clarified for the leaders and workers in the Palestinian industrial organizations. This should be done by training programs, literature in the form of leaflets and holding special workshops and seminars that gives a full concept of it. In addition to an exchanges between local and foreign universities regarding this topic, in terms of exchanging knowledge about High Performance Organization and what has been reached from studies.
- 2- Provide an adequate participation from various workers categories in the decision making process, considering their opinions and interests. And taking care of skilled workers by providing them with an appropriate climate for innovation and development.

1 الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الفصل مقدمة عن منظمات الأداء العالي، مشكلة البحث، أهداف البحث، أسئلة البحث، أهمية البحث، منهجية البحث وإجراءاته، حدود البحث، هيكل البحث.

1.1 مقدمة

يعتبر الأداء المنظمي هو الأداة الرئيسية لقياس أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

تواجه المنظمات في القرن الواحد والعشرون تغيرات سريعة في بيئة العمل الخارجية والتي تنعكس وتؤثر بشكل مباشر على العمليات في بيئة العمل الداخلية،¹ مطالب الزبائن والعمال ذوي المهارات العالية، والنشطاء الاجتماعيين، والمساهمين زادت من الضغوطات على الشركات لتحقيق نتائج متميزة وتلبية الاحتياجات المتنوعة لأصحاب المصالح.²

ونتيجة للاهتمام المتزايد في النظريات والممارسات التي تتعلق بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والعلاقة ما بين هذين المفهومين والأداء، تواجه المنظمات في هذه الأيام تحديات كبيرة³، كما يواجه المدراء تحديات ناتجة عن زيادة المنافسة، العولمة، الطلب المتنامي

¹ Blanchard, K. (2006). **Elements of Top Performance. Leadership Excellence**, 23(12), 4-4. Retrieved August 9, 2009, from Business Source Complete database.

² Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osbourn, R. N. (2003). **Core concepts of organizational behavior**. p 18, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

³ Boselie, Paul and Van der Wiele, Ton, **High Performance Work Systems** (19 2002 4,). ERIM Report Series Reference No. ERS-2002-44-ORG.

على المسؤوليات الاجتماعية، التغييرات التكنولوجية، الإبداع، الأزمات، والتفكير الاستراتيجي الجديد¹، ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تتعكس بالضرورة على أدائها فكان لا بد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً، ولإتمام ذلك تسعى المنظمات العالمية حديثاً لإدارة هذه الاحتياجات من خلال تطبيق مفهوم منظمات الأداء العالي.

تواجه المنظمات الفلسطينية في وقتنا الحالي تحديات كثيرة ومن أهمها : المنافسة الصريحة فيما بينها، والازدياد في عددها، وتغيرات بيئته كما لم تواجهه من قبل. ونتيجة لذلك تحتاج هذه المنظمات إلى أساليب وطرق جديدة في التخطيط والتنظيم والقيادة وإدارة أعمالها، ولذلك هي بحاجة لفهم كيف تتغير بيئة العمل، وأسباب فشل العديد من المنظمات الناجحة سابقاً.

ويتطلب مستوى المنافسة حالياً مستويات عالية وتطوير مستمر في أداء المنظمة في أربع

مجالات أساسية²:

- جودة البضائع والخدمات.
- تكلفة إنتاج البضائع والخدمات.
- السرعة في دورة حياة المنتج.
- الابتكار من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة.

¹ Paul Rogers, Marcia Blenko, (2006) "**The high-performance organization: making good decisions and making them happen**", Handbook of Business Strategy, Vol. 7 Iss: 1, pp.133 - 142.

² Lawler Edward E. (2005) **Creating high performance organizations**. Asia Pacific Journal of Human Resources, 43(1), 1-17.

وحتى لا تفشل هذه المنظمات وتفقد السيطرة في عهد المنافسة الجديد الذي يدفع المنظمات والشركات للابتكار، والتطوير والتحسين المستمر للجودة وتقليل التكاليف وجعل دورة حياة المنتج أسرع، لذلك يجب على المؤسسات الاستجابة من خلال التطوير والتحسين الديناميكي للأداء، وأيضاً الاستجابة السريعة للتطورات التي تحدث في بيئة العمل¹.

1.2 مشكلة البحث

الشركات الصناعية هي واحدة من المكونات الأكثر أهمية في أي بلد من بلدان العالم لمساهمتها في مختلف مجالات التنمية، ونظراً لأهمية الشركات فإنها يجب أن تمتلك عمالاً ومستخدمين من ذوي الخبرة القادرة على الارتقاء بها بشكل فعال نحو تحقيق أهدافها وكصدر للخبرات والكفاءات في مختلف المجالات الصناعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية.

في الآونة الأخيرة هناك تسامح قليل للأداء دون المستوى المطلوب في أي جزء من أجزاء المنظمة، وبما أن الزبائن يرغبون بالقيمة، هذا يعني التطوير المستمر في أداء المنظمة في الأربع مجالات التي تم ذكرها سابقاً، والأهم من ذلك هو عدم التسامح في أي قصور في الأداء في أي جزء من أجزاء المؤسسة، من خلال الاستعداد للتحويل إلى المصادرة البديلة التي تجعلهم يقدمون منتجات وخدمات بشكل أسرع وأوفر وأكثر ابتكاراً².

¹ Lawler Edward E. (2005) **Creating high performance organizations**. Asia Pacific Journal of Human Resources. 43(1), 1-17.

² Lawler Edward E. (2005) **Creating high performance organizations**. Asia Pacific Journal of Human Resources. 43(1), 1-17.

في الواقع تلعب الشركات الصناعية الفلسطينية دوراً مهماً في الاقتصاد الفلسطيني، ونتيجة لذلك من المهم جداً أن نلقي الضوء على هذه الشركات وعلى العاملين فيها وعلى مستوياتها الإدارية كافة من أجل تقييم أدائهم وتقييم الأداء العام للمنظمة.

و تحاول العديد من الشركات خلق منظمات أداء عالي ولكن عدد قليل منها يمتلك الفهم لمعرفة ما تحتاجه ومن أين تبدأ؟ فيما يفنقر الآخرون إلى هذه المعرفة. افترض Schermerhorn وآخرون¹ بأن منظمات الأداء العالي تواجه تحديات في عمليات الاندماج الداخلية وإعادة تعريف الأدوار الإدارية والالتزام القيادي بالإضافة إلى تأثير البيئة الخارجية. وكان Brown وآخرون² قد وضحو بأن بيئة الاقتصاد الكلي الخارجية قد أثرت وبشكل كبير على مخرجات الشركات صاحبة الأداء العالي. حيث يملك المدراء والقادة الكبار في المنظمة المسؤولية وذلك لقيادة عملية تحويل الشركة إلى منظمة عالية الأداء بوجود الشفافية، أما بالنسبة للتغيير الحاصل في باقي أقسام المنظمة فيجب أن يتضمن انعكاساً ذاتياً على المستويات الدنيا للمنظمة من أجل عملية التغيير³.

وقياس الأداء والرقابة الإدارية هما عنصرين حاسمين لتحسين الأداء التنظيمي، ولكن الباحثين قد لاقوا نجاحاً قليلاً في تحديد الإجراءات والتصرفات التي تؤدي إلى الأداء المتميز، فقد اقترح

¹ Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osbourn, R. N. (2003). **Core concepts of organizational behavior**. p 18, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

² Brown, C., Reich, M., & Stern, D. (1993). **Becoming a high-performance work organization: the role of security, employee involvement and training**. *International Journal of Human Resource Management*, 4(2), 247-275. Retrieved August 8, 2009, from Business Source Complete database.

³ Beer, M. (2001). **How to Develop an Organization Capable of Sustained High Performance: Embrace the Drive for Results-Capability Development Paradox**. *Organizational Dynamics*, 29(4), 233-247. Retrieved August 8, 2009, from Business Source Complete database.

بعض الباحثين نماذج معينة وقد قام بعض المستشارين بتنفيذ نظم قياس الأداء واليات الرقابة الإدارية لتحسين الأداء، ولكن كانت النتائج غير واضحة¹.

سيقوم الباحث بتقديم أفضل نموذج قد تم التوصل إليه لمنظمات الأداء العالي والذي سيساعد الشركات الصناعية في مدينة الخليل على تحسين أدائها والوصول إلى ميزة تنافسية، كونها من الشركات الفلسطينية الرائدة التي تمتلك مصادر الابتكار.

1.3 أهداف البحث

تمثلت أهداف البحث فيما يلي:

1. يهدف هذا البحث إلى معرفة نقاط القوة والضعف في الشركات الصناعية في مدينة

الخليل من أجل تحسين استخدام نقاط القوة وتطوير حلول لتحسين نقاط الضعف.

2. يهدف هذا البحث إلى معرفة إلى أي مدى تطبق الشركات الصناعية في مدينة الخليل

خصائص منظمات الأداء العالي.

خصائص منظمات الأداء العالي هي²:

- خصائص التصميم التنظيمي.
- خصائص الإستراتيجية.
- خصائص العملية.
- خصائص التكنولوجيا.
- خصائص القيادة.
- خصائص الأفراد وأدوارهم.

¹ Marc J. Epstein.(2004) **The Drivers and Measures of Success in High Performance Organizations**. Distinguished Research Professor of Management Rice University. P 2.

² De Waal André A. (2007). **The characteristics of a high performance organization**. 2007/vol. 8 no. 3. Business Strategy Series. p 14-27.

- الخصائص الثقافية.
- خصائص البيئة الخارجية.

1.4 أسئلة البحث

يهدف هذه البحث للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تطبق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خصائص منظمات الأداء العالي ؟

ويتضمن هذا السؤال الرئيسي ثمانية أسئلة فرعية هي :

1. إلى أي مدى تطبق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خصيصة التصميم التنظيمي كأحد

خصائص منظمات الأداء العالي؟

2. إلى أي مدى تطبق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خصيصة الإستراتيجية كأحد

خصائص منظمات الأداء العالي؟

3. إلى أي مدى تطبق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خصيصة التكنولوجيا كأحد

خصائص منظمات الأداء العالي؟

4. إلى أي مدى تطبق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خصيصة العمليات كأحد

خصائص منظمات الأداء العالي؟

5. إلى أي مدى تطبق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خصيصة القيادة كأحد خصائص

منظمات الأداء العالي؟

6. إلى أي مدى تطبق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خصيصة الأفراد وأدوارهم كأحد

خصائص منظمات الأداء العالي؟

7. إلى أي مدى تطبق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خصيصة الثقافة التنظيمية كأحد

خصائص منظمات الأداء العالي؟

8. إلى أي مدى تطبق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خصيصة البيئة الخارجية كأحد

خصائص منظمات الأداء العالي؟

1.5 أهمية البحث

يستمد هذه البحث أهميته من الجوانب التالية:

1. هذا البحث مهم من وجهة نظر الباحث ، وذلك لعدم وجود دراسة محلية تناولت هذا

الموضوع ، مع الإشارة إلى أن معظم الدراسات التي تتعلق في هذا الحقل تم إجرائها في

البلدان المتقدمة، وبالتالي فمن الأهمية تناول هذا الموضوع بشكل علمي يسد النقص

الحاصل في الأدبيات المحلية حول مفهوم منظمات الأداء العالي وخصائصها.

2. أن الشركات التي تطبق مفهوم منظمات الأداء العالي وخصائصها تكون قادرة على

المنافسة بفاعلية أكثر في مجال عملها وصناعاتها من نظيراتها من خلال الموازنة بين

احتياجات أصحاب المصلحة على حد سواء مع أي شخص لديه مصلحة في المؤسسة،

وزيادة التنافس والانسجام بين جميع أقسام وأجزاء المنظمة، والذي يؤدي بدوره إلى امتلاك

هذه المنظمات إلى ميزة تنافسية بل وإلى ميزة تنافسية مستدامة.

3. المنظمات تلعب دورا مهم في الحياة الاقتصادية لأي بلد من بلدان العالم، حيث أن

أنشطتها تشكل أساسا مهما في عمليات الإنتاج، التبادل، توزيع واستهلاك الثروات،

وبهذه الطريقة تصبح شريكا فعالا جدا في عملية التنمية الاقتصادية.

4. النتائج من هذه الدراسة سوف تقدم لإدارة الشركات المعرفة حول ممارسات الأعمال التي قد تكون قابلة للتطبيق في منظماتهم وحقول البحث العلمي على التوالي.

1.6 حدود البحث

1. الحدود المكانية: اقتصر هذا البحث على الشركات الصناعية في مدينة الخليل والتي يزداد فيها عدد العمال عن خمسين عاملاً.
2. الحدود الزمنية: تم جمع بيانات البحث من خلال الاستبانة ومن ثم تحليلها واستخراج نتائج البحث في النصف الثاني من العام 2012.
3. الحدود البشرية: القيادات الادارية في المستويين الاول والثاني في الشركات الصناعية التي يزداد فيها عدد العمال عن خمسين عاملاً.
4. الحدود الموضوعية: منظمات الأداء العالي وخصائصها.

1.7 محددات البحث

لقد واجه الباحث في أثناء إجراءه لهذا البحث العديد من الصعوبات منها:

- قلة الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بمنظمات الأداء العالي وخصائصها، وعدم توافرها على المستوى المحلي.
- غياب عدد من افراد عينة الدراسة في اماكن عملهم مما اطال فترة استرداد الاستبانات.

1.8 مفاهيم البحث ومصطلحاته

1. الأداء: "التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى أبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز من ناحية أخرى.¹
2. إدارة الأداء: " الأسلوب المنهجي والمنظم لمراقبة نتائج الأنشطة في العمل، وجمع المعلومات وتقييمها، بالإضافة إلى تحديد الانجازات المتعلقة بتحقيق الأهداف".²
3. منظمات الأداء العالي: المنظمات التي تستطيع تحقيق نتائج مالية أو غير مالية أفضل من نظيراتها على المدى البعيد من خلال قدرتها على التكيف مع التغييرات والاستجابة لها بشكل أسرع، والتحسين المستمر لعملياتها وقدراتها الجوهرية، وبناء هياكل تنظيمية مرنة ومتناغمة مع استراتيجيتها وعملياتها، ومعاملة العاملين فيها على أنهم أهم الأصول الموجودة لديها.
4. التصميم التنظيمي: "العملية التي يقوم من خلالها المدراء باختيار وإدارة الأبعاد والمكونات المختلفة لكل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".³
5. الإستراتيجية: " خطة كلية شاملة تحدد للمنشأة كيفية إنجاز رسالتها وأهدافها".⁴

1 درّة، عبدالباري، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة " ، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004م، ص10.

2 De Waal, A.A. (2004), **Stimulating performance-driven behaviour to obtain better results**. International Journal of Productivity, Volume: 53 Issue: 4 pp.301-316 (16 pages)

3 http://www.ehow.com/about_6702475_difference-between-organizational-structure-design.html تم الدخول للموقع بتاريخ 2012/10/17 الساعة الحادية عشر صباحاً

4 مرسي، محمد نبيل: (2003) الإدارة الإستراتيجية " تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص50.

6. **عمليات المنظمة:** مجموعة من الأنشطة المترابطة والتي تقوم بأخذ عدة مدخلات ومعالجتها بإضافة قيمة لها وذلك من أجل خلق وابتداع المخرجات بطريقة مثالية، سواء أكانت هذه العمليات إدارية أو صناعية أو تجارية أو غيرها.

7. **التكنولوجيا:** " عملية تحويل الفكرة العلمية من حالة نظرية معرفية إلى حالة عملية، أي تحويلها إلى سلعة إنتاجية، أو معدات، أو أجهزة، أو أدوات ووسائل، يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما أو وظيفة ما بحيث تصبح تلك الآلات والمعدات قادرة على أن تقدم خدمة للفرد والمجتمع والدولة على حد سواء على صعيد الواقع العملي".¹

8. **القيادة:** "عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي الى تحقيق الهدف".²

9. **الأفراد والأدوار:** قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع للقيام بالأعمال المطلوبة منهم وممارسة الأدوار التي تمكنهم من تحقيق الأهداف المطلوبة.

10. **الثقافة التنظيمية:** "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها".³

¹ الجاسم، جعفر، "تكنولوجيا المعلومات"، عمان : الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2005م ، ص49.
² احمد مسعودان، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، منتظم قسم العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس سطيف، يومي 08 – 09 ابريل 2007، ص284.
³ مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28- 30 نوفمبر 1992 ، مجلد ، بن عكنون ، الجزائر، ص. 272

11. **تحليل البيئة الخارجية:** عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والإجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة) ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها الى عناصر، او أجزاء فرعيه، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى.¹
12. **القطاع الخاص:** المنظمات المستقلة ذات شخصية اعتبارية ومنها الشركات الصناعية في مدينة الخليل.
13. **القيادات الإدارية:** تشير إلى القيايين والإداريين في المستويات الإدارية العليا مثل المدير العام، النائب، مدراء الدوائر.

1.9 خطة البحث

يتكون البحث من خمسة فصول هي:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويشمل مشكلة البحث، أهداف البحث، أسئلة البحث، أهمية البحث، محددات البحث، حدود البحث، مفاهيم البحث ومصطلحاته.
- الفصل الثاني: يشمل الإطار النظري بما فيه من أدبيات خاصة بالبحث والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: يشمل منهجية البحث وأدواته.
- الفصل الرابع: ويشمل الإطار العملي والتحليل الإحصائي.
- الفصل الخامس: ويشمل الاستنتاجات والتوصيات.

¹ ياسين، سعد غالب (2002): الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص65.

2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل مراجعة للأدب النظري المتعلق بموضوع البحث والذي حصل عليه الباحث من خلال اطلاعه على الكتب والدراسات من مكتبات الجامعات الفلسطينية والعربية والدراسات المنشورة عبر شبكة الإنترنت، والتي ساعدت الباحث على بلورة أفكاره في تصميم منهجية واستبانة البحث.

وقد اشتمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث رئيسية؛ المبحث الأول تناول الأدب النظري المتعلق بمنظمات الأداء العالي وخصائصها، وخصص المبحث الثاني إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالبحث.

2.2 المبحث الأول: الأدب النظري المتعلق بمنظمات الأداء العالي

يتناول هذا المبحث مراجعة للأدب النظري المتعلق بمنظمات الأداء العالي وسيتم في البداية التطرق إلى مفهوم الأداء وادارته، نموذج ثقافة الأداء العالي المستدام، ومن ثم سيتم مراجعة الأدب النظري المتعلق بمفهوم منظمات الأداء العالي، نموذج منظمات الأداء العالي، ومن ثم خصائص منظمات الأداء العالي.

2.2.1 ادارة الأداء

لقد حظي موضوع الأداء والعوامل المؤثرة عليه أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة، فيعد مفهوماً جوهرياً وهاماً لمنظمات الأعمال والقاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة. فالأداء سواء كان على

مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة هو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة أو الفاعلية على أي من هذه المستويات، وعلى الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، إلا انه يبقى مجالاً خصبا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية. والحقيقة أن إدارة الأداء لا تتصرف فقط إلى أداء الفرد أو الفريق كموارد بشرية. ولكنها تشمل أيضاً إدارة أداء الموارد الأخرى المالية والمادية والمعلوماتية والتكنولوجية. يعتبر مفهوم إدارة الأداء من المفاهيم الجديدة في الإدارة الحديثة حيث تبدأ الدراسات المتعلقة بهذا المفهوم من عملية الفحص والتدقيق في مصطلح الأداء.

وبشكل عام فإن كلمة الأداء تعني "انجاز مهمة معينة في ظل معايير محددة مسبقاً من الدقة والاكتمال والتكلفة والسرعة"¹.

ويعرف درة² الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى أبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز من ناحية أخرى.

وقد عرف الكساسبة³ الاداء المؤسسي على أنه يعبر عن مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك فيما يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية ونتاج منتجات مطلوبة من قبل المجتمع. والأداء بهذا المفهوم يتضمن ثلاثة أبعاد هي

¹ Keith Owen, Ron Mundy, Will Guild and Robert Guild, **Creating and sustaining the high performance organization**, Managing Service Quality Volume 11. Number 1 .2001. 10±21

² درة، عبدالباري، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة " ، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004 م، 10.

³ الكساسبة ، وصفي، " دور تكنولوجيا المعلومات في تحسي الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية" ، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007م، 60.

أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة التي تعمل فيها. وبالنسبة للتعريف الموضوعي لمفهوم إدارة الأداء، فقد تم تعريفها على أنها: "الأسلوب المنهجي والمنظم لمراقبة نتائج الأنشطة في العمل، وجمع المعلومات وتقييمها، بالإضافة إلى تحديد الانجازات المتعلقة بتحقيق الأهداف".¹

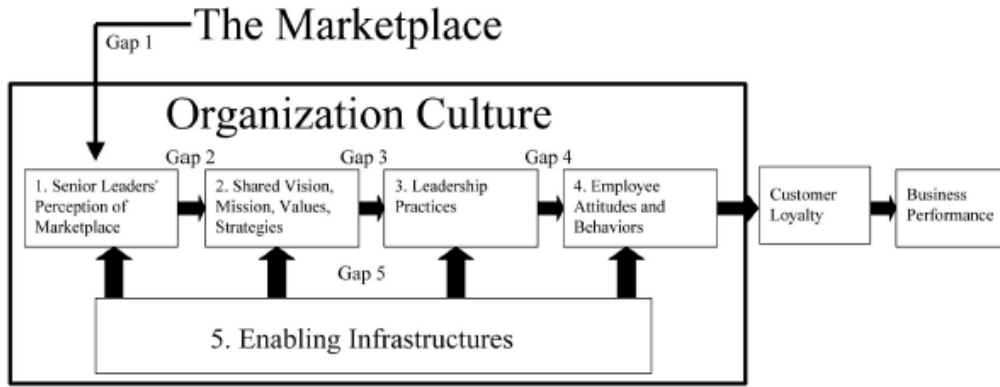
2.2.1.1 نموذج ثقافة الأداء العالي المستدام

يوضح النموذج أن قدرة المنظمة في المحافظة على عملية تقديم منتجات وخدمات ذات جودة وقيمة عالية تتم من خلال الموائمة والتناغم ما بين العناصر الخمسة الرئيسية التالية:²

1. مدى إدراك قادة المنظمة للسوق الذي تعمل فيه.
2. وجود رؤيه ورسالة وقيم واستراتيجيات تتناغم مع الحقائق الموجودة في السوق الذي تعمل به المنظمة.
3. الممارسات القيادية والتي تتسجم مع الرؤيه والرسالة والقيم والاستراتيجيات.
4. سلوك الموظفين والذي يلبي رغبات واحتياجات الزبائن.
5. وجود البنية التحتية التي تدعم العناصر الاربعة السابقة.

¹ ادريس وائل وآخرون، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن"، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2009م، 39.

² Keith Owen, Ron Mundy, Will Guild and Robert Guild, **Creating and sustaining the high performance organization**, Managing Service Quality Volume 11. Number 1 .2001 .10±21



الشكل 2.1: نموذج ثقافة الأداء العالي المستدام (Owen. at al,2001 : 11)

يوضح النموذج أن هناك علاقة السبب والنتيجة بين هذه العوامل والتي تعمل بشكل متسلسل من محتوى رقم 1 إلى 4، بينما يقوم محتوى رقم 5 (البنية التحتية) بدعم العناصر الأربعة الأخرى، حيث تتناغم وانسجام هذه العناصر مجتمعة وتقليل الفجوات فيما بينها يؤدي إلى تشكيل ثقافة المنظمة. حيث تقوم المنظمة باستقبال إشارات من السوق وتقوم بالاستجابة والرد على هذه الإشارات عن طريق استخدام قدراتها الداخلية، وكننتيجة لهذا التناغم بين هذه العناصر يزداد ولاء الزبون وأداء المنظمة بشكل عام.

1. مدى إدراك قادة المنظمة للسوق الذي تعمل فيه

تقوم المنظمة بتحقيق أداء مستدام طالما تفهم كبار القادة وتجاوبوا بشكل فعال مع احتياجات الأسواق. فقد تغيرت الأسواق على مر الأيام بناء على عدة عوامل مثل المنافسة، والتغير التكنولوجي والبيئة الاقتصادية. تعتبر المنظمات الناجحة قادرة على توقع هذه التغيرات والتكيف معها، وذلك من خلال قدرتها على تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات الزبائن¹.

¹ Lawler Edward E. (2005) **Creating high performance organizations**. Asia Pacific Journal of Human Resources. 43(1), P1-17.

ومن أجل الوصول إلى أداء متميز يجب أن تكون بنية المنظمة وعملياتها بالإضافة إلى الأنماط السلوكية الموجودة فيها متناغمة مع نوعية السوق الذي تعمل به المنظمة، أو تتوي المنظمة إن تقدم خدماتها له. ما هي رؤيتك ومن هم زبائنك؟ ماذا يريدون؟ ما هي درجة الخدمات التي يمكن أن تقدمها للحصول على ولائهم؟ هذه بعض الأسئلة التي يجب على القادة الإجابة عنها بشكل سليم و صحيح.

2. وجود رؤية ورسالة وقيم واستراتيجيات تتناغم مع الحقائق الموجودة في السوق الذي تعمل به المنظمة.

من أجل بناء منظمة ذات أداء عالي، فإنه يجب على هذه المنظمة أن تقوم ببناء الهيكلية وتطوير عملياتها بما يتماشى مع متطلبات السوق الذي تسعى هذه المنظمة لخدمته. حيث تعتبر رؤية ورسالة وإستراتيجية وقيم المنظمة من الأمور الأساسية التي تبنى عليها العمليات وهيكله المنظمة. حيث تحتوي هذه القيم والاستراتيجيات على رسائل ضمنية في بياناتها. بحيث تقوم المنظمة بإخبار اصحاب المصالح بما هو ضروري وما هو المهم في هذه المنظمة بالإضافة إلى الأمور التي يمكن أن يتم مكافأتك عليها والأمور التي يمكن أن تعاقب عليها¹. وبشكل أخص صانعي القرار في هذه المؤسسة (ابتداء من أصحاب المراكز العليا ووصولاً حتى أصحاب المراكز الدنيا)، ما هو المتوقع أن يقوموا بإنتاجه؟ بالإضافة إلى الأمور المقبولة لفعل ذلك.

¹ عوض، محمد أحمد، "الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، 2001م، ص7-8.

3. الممارسات القيادية والتي تنسجم مع الرؤى والمهام والقيم والاستراتيجيات.

يقدم مصطلح الممارسات القيادية وصفا حول ما يقوم المدراء بفعله في المنظمات بدءا من المراكز العليا ووصولاً إلى المراكز الدنيا. حيث يقوم المدراء وفي جميع الأوقات في اليوم باتخاذ القرارات وحل المشاكل، في محاولة منهم للوصول إلى الأهداف¹.

كانت الدراسات التي تم إجراؤها على الأداء المستدام قد أوضحت وبشكل متناسق أن المدراء في منظمات الأداء العالي يمكنهم ومن خلال سلوكهم:

- ضمان توقعات واضحة .
- تشجيع الانتماء.
- تعزيز مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- تأكيد وتعزيز أهمية الجودة.
- تعزيز وتشجيع تلبية احتياجات الزبائن ومتطلباتهم.
- تشجيع ومكافأة التطور في المهارات.

في حال كانت هذه المهام والرؤى والقيم والاستراتيجيات تقوم بوصف ما تطمح المنظمة لتحقيقه، فإن الممارسات القيادية تقوم بوصف ماهية هذه المنظمة. وفي دراسات سابقة كانت قد

¹ عليوة السيد، "تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد"، الطبعة الأولى، دار السماح، القاهرة، 2001، ص45.

أجريت على العوامل والبرامج المتعلقة بنمو الأرباح ، فقد كان التصرف للمشرفين أهم عامل محدد في عملية إشراك الموظفين، الإنتاجية وإرضاء الزبائن، بالإضافة إلى رفع مستوى الولاء.¹

4. تصرفات وسلوك العاملين التي تلبي احتياجات الزبائن

إن الحصول على أداء متميز ومستدام يكون ممكناً عند وجود الأشخاص المناسبين ووجود الأدوار المناسبة، بالإضافة إلى وجود مدير جيد. ومن أجل التأكد من وجود الشخص المناسب في المكان المناسب، يتوجب عليك أولاً أن تقوم بتحديد نقاط القوى الخاصة بالعاملين الأفراد، وثانياً يجب عليك وضع هؤلاء الأفراد في المواقع التي يمكن أن تخدم وجود نقاط القوى، وثالثاً يجب عليك إشراك العاملين². وبذلك يقوم هؤلاء العاملين باستخدام مهاراتهم ومواهبهم بشكل أكثر فعالية ويحصل العاملون على:

- الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المنظمة
- الالتزام
- الانسجام والتوافق مع القيم الأساسية للمنظمة

تعتبر هذه التصرفات من الأمور المطلوبة للحفاظ على أداء مستدام، وذلك لأنها تقوم بتمكين الموظفين من الإجابة والرد على احتياجات وتوقعات الزبائن والتي عادة ما تتغير.

¹ Keith Owen, Ron Mundy, Will Guild and Robert Guild, **Creating and sustaining the high performance organization**, Managing Service Quality Volume 11. Number 1 .2001 .10±21

² Kaliprasad, M. (2006). The Human Factor II: **Creating a High Performance Culture in an Organization**. **Cost Engineering**, 48(6), 27-34. Retrieved August 8, 2009, from Business Source Complete database.

5. وجود البنية التحتية التي تدعم العناصر الاربعة السابقة.

إن عملية تمكين البنية التحتية تكمن في الأنظمة التي تقوم بعمليات اختيار وتطوير وحماية الأشخاص، بالإضافة إلى الأنظمة الفرعية التقنية والتشغيلية والتي تمكن الموظف من إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات تلبية لرغبات الزبائن. حيث تعمل هذه البنية التحتية على المحافظة على الثقافة والمناخ، بالإضافة إلى المهام وذلك ضمن عملية متناغمة نحو تحقيق أهداف المنظمة¹.

2.2.2 منظمات الأداء العالي

يرغب مديرو المنظمات الحديثة بالتعرف وبشكل أكبر على منظمات الأداء العالي وذلك من أجل جعل منظماتهم تتفوق في الأسواق. وعلى أية حال، فإنه ومن الصعب معرفة السبب الذي يجعل بعض المنظمات تتفوق على نظيراتها. فإن هناك مشكلة تكمن في تحديد المنظمات صاحبة الأداء العالي. هل يتوجب على المحللين أن يقوموا بدراسة تلك المنظمات التي تتفوق على غيرها؟ وما هي المعايير الأفضل للاستخدام، أهى المالية أم غيرها؟ وعندما يتفق المحللون على إجابات لهذه الأسئلة، يجب عليهم أن يقوموا بتحديد الأسباب التي تمكن هذه المنظمة من القيام بالأداء بشكل جيد.

تعتبر منظمات الأداء العالي بمثابة منظمات قامت بتبني مجموعة من الممارسات في العمل والتي من شأنها أن تعزز أداء الفرد والمنظمة. حيث يعتبر مفهوم منظمات الأداء العالي بأنه قد نشأ وتطور من عملية البحث في الروابط ما بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. أما

¹ Kaliprasad, M. (2006). The Human Factor II: **Creating a High Performance Culture in an Organization**. *Cost Engineering*, 48(6), 27-34. Retrieved August 8, 2009, from Business Source Complete database

بالنسبة للخصائص المرتبطة مع منظمات الأداء العالي فهي تواجد بنية هيكلية تنظيمية والرغبة في تبني والحصول على ممارسات جديدة في العمل، والتأكيد على تمكين العمل بروح الفريق الواحد، بالإضافة إلى المستويات العالية من مشاركة العاملين وتعليمهم. حيث تقوم هذه الخصائص بعمليات دعم التحفيز والثقة والتواصل ومشاركة المعلومات بالإضافة إلى العمليات الإبداعية داخل المنظمة، والقدرة على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة، بالإضافة إلى عمليات التحسين المستمر في الأداء.

2.2.2.1 مفهوم منظمات الأداء العالي

لقد تم استخدام مصطلح منظمات الأداء العالي في العديد من الحقول لذلك فإنه لا يعتبر بمثابة مصطلح جديد، حيث تم استخدامه في القيادة وبناء الفرق بالإضافة إلى استخدامه في إدارة الجودة الشاملة. وبعيداً عن الحقول التي تم استخدام هذا المصطلح فيها، فإن الهدف الأسمى من تطور هذا المفهوم هو المنافسة الشديدة ما بين المنظمات¹.

أما بالنسبة للتعريف الموضوعي لمفهوم "منظمات الأداء العالي"، فهناك العديد من التعريفات الخاصة بهذا المصطلح. حيث يركز بعضهم على النتائج المالية وبعضهم على الإنتاجية والإبداع ولكن في نهاية الأمر، فإن معظمهم يقدمون تعريفاً مماثلاً. وبتوحيد هذه التعريفات المختلفة يمكننا الحصول على بعض الأفكار مثل²:

- تحقق منظمات الأداء العالي وعلى مدار الوقت النمو المستدام أفضل من نظيراتها.

¹ Buytendijk, F. (2006). **The Five Keys To Building A High-Performance Organization**. Business Performance Management, 4(1), 24-30. Retrieved August 8, 2009, from Business Source Complete database.

² De Waal André A. (2007). **The characteristics of a high performance organization**. 2007/vol. 8 no. 3. Business Strategy Series. p 8.

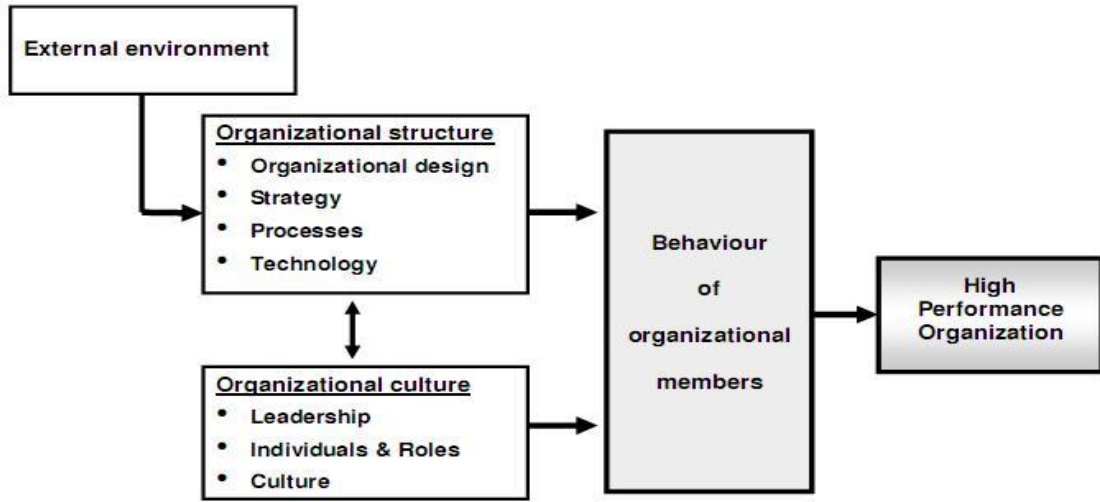
- تمتلك منظمات الأداء العالي قدرة كبيرة على التكيف مع التغييرات.
- تعتبر العمليات الإدارية الخاصة بهذه المنظمات متكاملة ومتناغمة مع بعضها البعض، بالإضافة الى وجود تناغم وانسجام بين إستراتيجيية المنظمة وهيكلها التنظيمي وعملياتها بالإضافة إلى الأفراد.
- تركز منظمات الأداء العالي على عمليات التحسين المستمر وإعادة استثمار قدراتها الجوهرية.
- تتفق منظمات الأداء العالي جهدًا كبيرًا على تحسين ظروف العمل بالإضافة إلى تطوير الفرصة الخاصة بالقوى العاملة لديها.

ومن خلال المفاهيم والأفكار السابقة، يعرف الباحث منظمات الأداء العالي اجرائياً بأنها: المنظمات التي تستطيع تحقيق نتائج مالية أو غير مالية أفضل من نظيراتها على المدى البعيد من خلال قدرتها على التكيف مع التغييرات والاستجابة لها بشكل أسرع، والتحسين المستمر لعملياتها وقدراتها الجوهرية، وبناء هياكل تنظيمية مرنة ومتناغمة مع استراتيجيتها وعملياتها، ومعاملة العاملين فيها على أنهم أهم الأصول الموجودة لديها.

2.2.2.2 نموذج منظمات الأداء العالي

يعتبر النموذج المرتبط بمنظمات الأداء العالي من أهم وأحدث الأدوار النموذجية في العالم التنظيمي للمنظمات حيث تعتبر المنظمات التي تقوم بتطبيق هذا النموذج بمثابة منظمات متميزة في عدة مجالات والتي تتفوق وبشكل متناسق على اغلب المنافسين¹:

¹ De Waal André A. (2007). **The characteristics of a high performance organization**. 2007/vol. 8 no. 3. Business Strategy Series. P 13.



الشكل 2.2: نموذج منظمات الأداء العالي (De Waal, 2007 : 13)

يتضمن هذا النموذج ثمانية خصائص رئيسية منفصلة عن بعضها البعض وهي التصميم التنظيمي، الإستراتيجية، العمليات التي تقوم بها المنظمة، التكنولوجيا، القيادة، الأفراد والأدوار، الثقافة التنظيمية، والبيئة الخارجية، حيث يوضح هذا النموذج أن هناك علاقة طردية بين الثمانية خصائص التي تم ذكرها وبين سلوك أعضاء المنظمة ، ففي حالة قيام المنظمة بالتحسين والتطوير المستمر في كل خصيصة من الخصائص التي تم ذكرها وإيجاد عملية تناغم وانسجام فيما بينها فإنه سينعكس ايجابا على سلوك أعضاء المنظمة وبالتالي توليد منظمة ذات أداء عالي والعكس صحيح.

2.2.2.3 خصائص منظمات الأداء العالي

2.2.2.3.1 خصيصة التصميم التنظيمي

يعتبر التصميم الخاص بالمنظمة بمثابة تصميم رسمي وعملية موجهة من أجل دمج الأفراد والمعلومات والتكنولوجيا في هذه المنظمة وذلك من أجل تحسين احتمالية بأن تصبح الجهود الجماعية للأعضاء ناجحة.

فقد عرف التصميم التنظيمي على أنه: "عملية بناء الهيكل المناسب من خلال الاختيار الدقيق والواعي لابعاد الهيكل وابداع العلاقة بينهما واستخدامهما في اطار الهيكل التنظيمي لتحقيق رسالة المنظمة واهدافها"¹.

وعرفت جامعة لامار التصميم التنظيمي على أنه: "العملية التي يقوم من خلالها المدراء باختيار وإدارة الأبعاد والمكونات المختلفة لكل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها". وبشكل متطابق ، يتم الحديث عن التصميم بمثابة تغيير داخلي بتوجيه من المسهل الخارجي. يعمل المدراء والعاملون معًا وذلك من أجل تحديد احتياجات المنظمة ومن ثم اختراع وخلق الأنظمة التي تلبي هذه الاحتياجات بشكل فعال، حيث يؤكد المسهل بأنه يتم إتباع العملية المنهجية بالإضافة إلى وجود عملية تشجيع التفكير الإبداعي.²

يوضح الجدول أدناه سمات خصيصة التصميم التنظيمي كاحدى خصائص منظمات الأداء العالي:

جدول 2.1 : خصائص التصميم التنظيمي

1.	تحفيز التعاون بين جميع دوائر وأقسام المؤسسة.
2.	تبسيط وتقليل المستويات الادارية داخل المنظمة عن طريق تقليل الحدود والحواجز بين الوحدات المتجاورة.
3.	تعزيز مشاركة المنظمة الواسعة في المعلومات بالإضافة إلى أفضل الممارسات
4.	التأقلم بشكل مستمر وثابت مع التغيرات التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية.
5.	خلق روح المبادرة وذلك من خلال تأسيس شبكة متحدة من الدوائر والوحدات اللامركزية.
6.	تأسيس هيكل متكامل مع وجود ادوار واضحة بالإضافة إلى المساءلات.

¹ صالح العامري، و طاهر الغالبي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر، الاردن، عمان، الطبعة الثالثة، 2011، ص 396.

² http://www.ehow.com/about_6702475_difference-between-organizational-structure-design.html تم الدخول للموقع بتاريخ 2012/10/17 الساعة الحادية عشر صباحا.

تقدم هذه الفقرة عرضاً حول العناصر الكامنة والأساسية لخصائص التصميم¹:

1. تحفيز التعاون بين جميع دوائر وأقسام المؤسسة.

يجب ان يكون التعاون على الدرجة الأولى من سلم الأولويات بالنسبة للإدارة والفريق الإداري حيث تتضمن تلك العملية الأمور التالية:

أ. خلق الإدارة الذاتية لفرق العمل المشتركة داخل المنظمة وذلك عن طريق تأكيد أهمية هذه الفرق بالنسبة لأداء المنظمة. تطوير الشعور والإحساس بروح الفريق وذلك عن طريق الالتزام بروح الفريق ووضع جميع الأشخاص ضمن فريق واحد بالإضافة إلى تأسيس مسؤولية مشتركة².

ب. تحفيز التفاعل والتعاون الوظيفي عن طريق تشجيع التعاون، بالإضافة إلى تطوير علاقات ممتعة ومليئة بالتعاون بين الوحدات التنظيمية والأفراد، والتأكيد على الشراكة الداخلية طويلة الأمد وهو الأمر الذي يخلق ويحافظ على بيئة تعاونية كما ويعزز التعاون على مستويات رفيعة³.

¹ De Waal André A. (2007). **The characteristics of a high performance organization**. 2007/vol. 8 no. 3. Business Strategy Series .P14-15.

² Kets De Vries, M. (1999), “**High Performance Teams: Lessons from the**

³ الدوري ، زكريا مطلق (2005) :الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،ص124.

2. تبسيط وتقليل المستويات الإدارية داخل المنظمة عن طريق تقليل الحدود والحواجز بين الوحدات المتجاورة والتخلص من الطبقات التنظيمية الزائدة والبنى البيروقراطية ومحاربة التعقيد التنظيمي من خلال تسهيل وتبسيط بنية المنظمة.

3. تعزيز مشاركة المنظمة الواسعة في المعلومات بالإضافة إلى أفضل الممارسات من خلال خلق وإيجاد البنية التحتية والحوافز وإعداد وتجهيز الهياكل والأنظمة التي من شأنها تعزيز مشاركة جميع الاعضاء في المنظمة¹.

4. التأقلم بشكل مستمر وثابت مع التغيرات التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية وذلك من خلال إعداد نموذج أعمال قابل للتكيف والذي يمكن تعديله بكل سهولة حيث يستند على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية والتغيرات في احتياجات الزبائن، بالإضافة إلى أحوال وظروف الأسواق. تغيير البنية التنظيمية بشكل مستمر ومنتظم وذلك من خلال خلق تصاميم العمل كل خمس سنوات على الأقل².

5. تأسيس شبكة متكاملة من الوحدات الصغيرة اللامركزية وذلك من خلال تطبيق البنيات (الهياكل التنظيمية) التي تساعد على تقليل الحدود والحواجز بين الوحدات الادارية والتي من شأنها ان تعزز اللامركزية داخل المنظمة.

6. تأسيس هيكل متكامل مع وجود ادوار واضحة بالإضافة إلى المساءلات عن طريق توضيح أدوار المسؤولية بين المقار الرئيسية والوحدات العاملة. وضع وحدة متخصصة

¹ Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osbourn, R. N. (2003). **Core concepts of organizational behavior**. p 18-31 Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

² Kets De Vries, M., "High Performance Teams: Lessons from the Pygmies", Organizational Dynamics, Vol. 27 No. 3, pp. 66-77, 1999.

مسئولة عن تسوية النزاعات القائمة بين الدوائر والفروع بالإضافة إلى وجود بروتوكولات إدارية تحدد اختصاصات الجميع. عرض خريطة الشركة لأعضاء المنظمة بالإضافة إلى بنية الشركة والطريقة التي يتم فيها إدارة الأعمال إلى المسؤولين.

2.2.2.3.2 خصيصة الاستراتيجية

إن كلمة الإستراتيجية (strategy) اشتقت من الكلمة اليونانية (strategies) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال (Theart Generalship) وذلك لإرتباطها بالمهام العسكرية. وأيضاً عرفت الإستراتيجية حسب القاموس (New Word Dictionary Webster's) بأنها: "علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها".¹

"ومن الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة استراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل، وبطبيعة الحال فإن هذا المفهوم لا يعكس المضمون العلمي للإستراتيجية حيث لا يمكن دائماً تحديد تلك الأعمال ذات الأهمية الدائمة للمنظمة ككل، وعليه فقد ازداد الاهتمام بتحديد مفهوم الاستراتيجية بحيث يمكن أن تساعد في تطبيقها واستخدامها من قبل القائمين على ممارسة العمليات الإدارية للمنظمة ووفقاً لوجهة النظر هذه فإن الاستراتيجية هي خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".²

¹ الدوري ، زكريا مطلق (2005) :الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص12.

² نقلاً عن موقع مجلة المعلم <http://www.almualem.net/maga/a1024.html> تم الدخول للموقع 2012/10/1 الساعة 11 صباحاً.

أما بالنسبة للتعريف الموضوعي لمفهوم الإستراتيجية فقد قيل في شأنه ما يلي:

الإستراتيجية هي: " خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".¹

وتعرف الإستراتيجية أيضا على أنها: "أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمؤسسة، سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة".² ويعرفها أيضا وهيلن هنجر على أنها: " خطة كلية شاملة تحدد للمنشأة كيفية إنجاز رسالتها وأهدافها".³

يوضح الجدول التالي سمات خصيصة الإستراتيجية كاحدى خصائص منظمات الأداء العالي:

جدول 2.2: خصائص الإستراتيجية

1. تحديد رؤية قوية تثير الاهتمام والتحدى.
2. التوازن بين الأعمال والإجراءات بعيدة المدى وقصيرة المدى.
3. تحدد أهداف واضحة وطموحة بحيث تكون قابلة للقياس وقابلة للتحقيق.
4. خلق عملية الوضوح والفهم العام المشترك لاستراتيجيات واتجاهات المنظمات.
5. موائمة الإستراتيجية والأهداف والغايات مع مطالب البيئة الخارجية بالإضافة إلى بناء خطط صلبة وقوية ومرنة ومتكيفة من أجل تحقيق هذه الأهداف.
6. اعتماد (التركيز) على الإستراتيجية التي يمكنها نقل الشركة على المدى البعيد.
7. التعديل والتجديد المستمر للمنظمة.
8. التركيز على عدد قليل ومحدود من الأولويات.
9. الاستمرار في نمو الأعمال الأساسية التجارية.
10. التركيز على صافي الأرباح والتدفق النقدي بالإضافة إلى النمو الكبير.

¹ السيد، إسماعيل محمد (1993): الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص2.

² ماهر، أحمد (1999) : الإدارة الإستراتيجية ، ط 1 ، الدار الجامعية ، مصر، ص20.

³ مرسي، محمد نبيل: (2003) الإدارة الإستراتيجية " تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص50.

تقدم هذه الفقرة عرضاً حول العناصر الأساسية لسمات الإستراتيجية¹:

1. تحديد رؤية قوية تثير الاهتمام والتحدي وذلك من خلال:
 - تطوير رؤية ورسالة تصورية وذات معنى إضافة إلى كونها مقنعة مرتكزة على إستراتيجية الريح أو فكرة كبيرة وعظيمة بالإضافة إلى صورة شاملة للاتجاهات التي يجب أن تسلكها هذه المؤسسة².
 - الاعلان المستمر لرؤية ورسالة المنظمة ونتيجة لذلك تصبح الوحدات متحدة بشكل أكبر ومتجه نحو تحقيق الاهداف العامة للمنظمة.
2. التوازن بين الأعمال والإجراءات بعيدة المدى وقصيرة المدى وذلك من أجل حماية الاستمرارية على المدى البعيد بالنسبة للأعمال التجارية، وبنفس الوقت الحصول على نتائج قصيرة الأمد على المدى القصير والتي تجعل من الممكن التخطيط للأشياء والأمور المستقبلية.
3. وضع أهداف واضحة وطموحة قابلة للتحقيق والقياس وعدم التساهل مع وضع أهداف من شأنها خلق عملية التثبيط لدى الموظفين، والتخلص من أي شيء من الممكن أن يؤثر بشكل سلبي على الأهداف³.
4. خلق الوضوح والفهم المشترك للاستراتيجيات المنظمة وتوجهاتها وذلك من خلال⁴:
 - خلق عقلية إستراتيجية شائعة بين الأعضاء.

¹ De Waal André A. (2007). **The characteristics of a high performance organization**. 2007/vol. 8 no. 3. Business Strategy Series .P16-17

² سلسلة الإدارة المثلى،(2002)، "التفكير الاستراتيجي"، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ص6.

³ الفراء، ماجد، واخرون (2003)، الإدارة _ المفاهيم والممارسات، مكتبة الجامعة الإسلامية، الطبعة الأولى، غزة، ص16.

⁴ عوض،محمد أحمد، "الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، 2001م،ص7-8.

- التأكد من أن جميع الأعضاء يستوعبون الإستراتيجية بالإضافة إلى علمهم بالأمور المهمة.
- خلق تفاهم على مستوى الشركة بالنسبة للأفراد والمجموعات بالإضافة إلى مساهمات الدوائر والعاملين.
- وضوح الإجراءات والسياسات التي يتم فيها تنفيذ هذه الإستراتيجيات.
- 5. موائمة الإستراتيجية والأهداف والغايات مع مطالب البيئة الخارجية بالإضافة إلى بناء خطط صلبة وقوية ومرنة ومتكيفة من أجل تحقيق هذه الأهداف وذلك من خلال التطوير والتجديد المبني على احتياجات الزبائن، وبناء خطط قوية تتكيف مع هذه التغيرات.
- 6. الاعتماد على الإستراتيجية التي يمكنها نقل الشركة على المدى البعيد وبناءها بشكل تدريجي من خلال التركيز على الاستراتيجية التي تقتنص افضل الفرص الموجودة في البيئة الخارجية.
- 7. التركيز على عدد محدود من الأولويات الرئيسية وذلك للتأكد بان الأعمال الرئيسية يتم إدارتها بشكل جيد بالإضافة إلى تركيز الأعضاء في المنظمة على مجالات معينه تعود بالنفع والقيمة العالية للشركة¹.
- 8. تعديل وتجديد المنظمة بشكل مستمر الأمر الذي يقوم بمنع الوصول إلى مرحلة الكسل والخمول ليصبح ضمن مرحلة الرضا عن الذات وذلك من خلال تقديم منتجات وطرق

¹ سلسلة الإدارة المثلى، (2002)، "التفكير الاستراتيجي"، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ص48.

وعمليات جديدة وممارسات إدارية من الممكن أن تساهم في تحقيق نمو جديد بالإضافة إلى تغيير الغايات بشكل منتظم من أجل إبقاء الأعضاء متبهين ويقظين في جميع الحالات.

9. الإبقاء والمحافظة على نمو العمل من خلال التركيز على الأصول والموجودات في المناطق والمجالات التي يكون للشركة مواقع قيادية فيها وذلك عن طريق التوسع بشكل متجاور، بالإضافة إلى استغلال الموارد الاقتصادية والتركيز على فعالية التكاليف.

10. الحفاظ على الفائدة والريح وتدفق الأموال للخطوط الدنيا بالإضافة إلى النمو في الخطوط العليا من خلال التركيز على إحداث تدفق الأموال في الأوقات المناسبة وذلك لكي تكون جاهزة للأوقات الصعبة من أجل الحصول على المرونة والاستغلال الأمثل للموارد المالية للوصول إلى أفضل النتائج.

2.2.2.3.3 خصيصة العمليات

يعرف الباحث عمليات المنظمة إجرائياً على أنها مجموعة من الأنشطة المترابطة والتي تقوم بأخذ عدة مدخلات ومعالجتها بإضافة قيمة لها وذلك من أجل خلق وابتداع المخرجات بطريقة مثالية، سواء أكانت هذه العمليات إدارية أو صناعية أو تجارية أو غيرها.

يوضح الجدول التالي سمات خصيصة العمليات كاحدى خصائص منظمات الأداء العالي:

جدول 3.2: خصائص العمليات

1.	تصميم هيكلية جيدة ونزيهة تتعلق بالحوافز والمكافآت.
2.	تبسيط وتحسين جميع عمليات المنظمة وذلك بشكل مستمر.
3.	تقديم التقارير المالية وغير المالية اللازمة لتحسين أداء المنظمة.
4.	اختراع وتقديم منتجات وعمليات جديدة وبشكل مستمر.

5.	المكافحة من أجل الوصول إلى أفضل منظمة.
6.	إيجاد تواصل وإتصال داخلي تفاعلي.
7.	استخدام المصادر بشكل فعال.
8.	المكافحة من أجل الحصول على تحسين مستمر للعمليات.

تقدم الفقرات التالية عرضاً توضيحياً عن العناصر اللازمة والمهمة حول خصائص وسمات العمليات¹:

1. تصميم هيكلية جيدة ونزيهة تتعلق بالحوافز والمكافآت من خلال:
 - تصميم أسلوب تقديم المكافآت بشكل عادل وجيد بالإضافة إلى تأسيس هيكلية لإعطاء الحوافز، لما له من أهمية بدعم ثقافة الأداء في المنظمة.
 - يجب على المؤسسة أن تتعامل بشكل مبدع ومرن من حيث المكافآت وذلك عن طريق استخدام مكافآت جوهرية داخلية ذات قيمة قائمة على انجازات الأشخاص حسب الأداء.
 - معالجة ومناقشة النتائج الضعيفة وخلق برامج وممارسات تعويضية والتي تنعكس وبشكل مباشر على أداء المنظمة والتأكد من أن العلاقة ما بين المكافآت والأداء واضحة وجلية.
 - تطبيق نظام المكافآت الذي يؤكد على عمل المجموعة وليس الأفراد بالإضافة الى مكافأة الأمور التي تتطلب المجازفات.

2. إجراء عمليات تبسيط وتسهيل مستمرة لجميع عمليات المنظمة.

وذلك من أجل تطوير القدرة على التجاوب مع الأحداث بشكل فعال من خلال البحث عن الطرق الأكثر فعالية وذلك عن طريق التخلص من الطرق والأعمال غير الضرورية، إضافة إلى تبسيط الأعمال المتبقية، والمحافظة على إبقاء العمليات سهلة وذات علاقة، ومحاربة الزيادة

¹ De Waal André A. (2007). **The characteristics of a high performance organization.** 2007/vol. 8 no. 3. Business Strategy Series .P18-19

الفائضة في المعلومات، واستخدام العمليات في الوقت الصحيح وضمن الحجم المناسب، بالإضافة إلى إعادة هندسة العمليات بشكل مستمر وثابت.

3. تقديم التقارير المالية وغير المالية اللازمة لتحسين أداء المنظمة.

حيث يتمكن الأشخاص من وضع واستخلاص النتائج من هذه المعلومات المعقدة بالإضافة إلى إمكانية تحديد كيفية استخدام معلومات الأداء للوصول إلى أهدافهم. لذلك يجب أن يكون التركيز على الآثار المباشرة وغير المباشرة والمتتالية للأمور التي حصلت في الماضي. جعل التدابير و الحقائق تتغلب على الآراء والحدس حيث التركيز على الأمور التي تحصل في المنظمة أكثر من تركيز على المظهر. مشاركة وتوصيل المعلومات بشكل واسع بالإضافة إلى تعزيز السماح لهذه المعلومات بالوصول إلى أي مكان و بدون حدود حسب احتياجات الأفراد. اعتماد لغة مشتركة و مجموعة من الطرق و المعايير من اجل جمع المعلومات و قياس عمليات التحسين الحاصل.

4. الإبداع والاختراع المستمر للمنتجات و العمليات و الخدمات.

وبذلك يتم إنتاج مصادر جديدة للمحافظة على الميزة التنافسية. التطوير السريع للمنتجات الجديدة و الخدمات وذلك من اجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في الأسواق. تعزيز إدخال أفكار جديدة بالإضافة إلى التفوق في تطبيق هذه الأفكار. تشجيع الإبداع من خلال صنع بيئة تتضمن التعلم والانفتاح على التغيير وتحدي الطرق القديمة، بالإضافة إلى وجود موقف للبحث المستمر عن التحسينات¹.

¹Lawler Edward E. (2005) **Creating high performance organizations**. Asia Pacific Journal of Human Resources. 43(1), P1-17.

5. المكافحة من أجل الوصول إلى أفضل منظمة.

وذلك من خلال النضال من اجل أن تكون أفضل منظمة ممارسة عن طريق أن تكون ضمن مستوى العالم في جميع الأمور التي تقوم بها المنظمة. والكفاح و بشكل مستمر من اجل تحسين الإنتاجية والنوعية وذلك عن طريق تحديد الفرص بشكل مستمر من اجل التحسينات والبحث عن أفضل الممارسات بالإضافة إلى تنفيذ العمليات التي تخلق من المشاكل.

6. إيجاد تواصل واتصال داخلي تفاعلي وذلك من خلال إحداث واختلاق عملية اتصال داخلية فعالة والتي من خلالها يتم تبادل المعلومات بشكل مستمر. القيام بنقل ونشر الاستراتيجية و النتائج بشكل واضح وذلك من اجل عملية الاقناع. القيام باختراع قنوات جديدة في الاتصال. النظر إلى عمليات التواصل على أساس أنها مسؤولية إدارية مستمرة.

7. توظيف المصادر بشكل فعال على النشاطات التي تخلق القيمة وذلك عن طريق جعل المصادر متوفرة عند الحاجة، بالإضافة إلى التطبيق المستمر لعمليات التخطيط واستخدام نظام التخطيط المرن والتكنولوجيا. والقيام بامضاء وقت اكبر على عمليات التخطيط والتحليل كما الأمر مع عمليات الجمع و التحقق من المعلومات. القيام بتأمين المصادر الأساسية الرئيسية والمحافظة على بعض المصادر المهمة.

8. المكافحة من اجل تحسين العمليات وذلك عن طريق ربط سلسلة القيمة الكاملة بالإضافة إلى تطبيق نماذج كفاءة سلسلة القيمة. إيجاد مجموعة من الأشخاص ذوي الخبرة من اجل اخذ الدور القيادي في عملية التحسين. بالإضافة إلى تطبيق عمليات التحسين في جميع أنظمة الشركة بشكل كلي وليس فقط في أجزاءها.

2.2.2.3.4 خصيصة التكنولوجيا

التقانة أو التكنولوجيا وفق النقل الحرفي لكلمة باليونانية (τεχνολογία). والمصطلح "

تكنولوجيا " هي: كلمة يونانية مركبة من لفظين يونانيين يتكون من مقطعين، الأول تكنو

(Techno) والذي يعني الفن والصناعة، والمقطع الثاني لوجيا (logia) والذي يعني علم.¹

لكن يتصور الكثير من الناس أن مصطلح "التكنولوجيا" يتعلق بشكل أساسي في الأدوات،

والآلات التي يصنعها الإنسان، وهذا من حيث العلم يعد مفهوماً خاطئاً؛ فالتكنولوجيا في حقيقة

الأمر، هي العقل الإنساني الذي يفكر في كيفية إدارة الحياة نحو الأحسن من جانب، والآلات،

والأدوات، والمعدات التي تقدم لهذا العقل خدمة أفضل من السابق.²

وبالنسبة للتعريف الموضوعي لمفهوم التكنولوجيا، فقد قيل بشأنه ما يلي:

فقد عرفها الجاسم بأنها: " عملية تحويل الفكرة العلمية من حالة نظرية معرفية إلى حالة عملية،

أي تحويلها إلى سلعة إنتاجية، أو معدات، أو أجهزة، أو أدوات ووسائل، يستخدمها الإنسان في

أداء عمل ما أو وظيفة ما بحيث تصبح تلك الآلات والمعدات قادرة على أن تقدم خدمة للفرد

والمجتمع والدولة على حد سواء على صعيد الواقع العملي".³

وتعرف "التكنولوجيا" أيضاً بأنها: "التطبيق المنهجي المنظم للعلوم والمعارف الأخرى المنظمة في

إطار عملي معين بهدف الوصول إلى الحلول العملية".⁴

يوضح الجدول التالي سمات خصيصة التكنولوجيا كاحدى خصائص منظمات الأداء العالي:

¹ <http://ar.wikipedia.org/wiki> تم الدخول للموقع بتاريخ 2012/9/27 وتم الدخول للموقع الساعة السابعة مساءً.

² الجاسم، جعفر، "تكنولوجيا المعلومات"، عمان: الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2005م، ص49.

³ الجاسم، جعفر، "تكنولوجيا المعلومات"، عمان: الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2005م، ص49.

⁴ العسافين، موسى، "تكنولوجيا المعلومات"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، "مجلة 12"، عدد 2، 2006،

ص269.

جدول 2.4: خصائص التكنولوجيا

1. تطبيق أنظمة تكنولوجيا اتصالات و معلومات مرنة داخل المنظمة.
2. تطبيق التكنولوجيا ذات الواجهات الخاصة الصديقة للمستخدم.
3. المنظمة رائدة بتطبيق التكنولوجيا المختارة.
4. استخدام وتطبيق التكنولوجيا الجديدة للحصول على ميزة تنافسية.

تقدم الفقرة عرضاً حول العناصر اللازمة لسمات و خصائص التكنولوجيا¹:

1. تطبيق أنظمة تكنولوجيا اتصالات و معلومات مرنة داخل المنظمة وذلك عن طريق إدخال أنظمة تكنولوجيا المعلومات في جميع أماكن العمل. خلق قاعدة بيانات تمكن الأفراد من الوصول الى المعلومات المراد إليها بسهولة. بالإضافة إلى وجود أنظمة احتياطية في حال حدوث عطل ما. كما ويجب استخدام الانترنت لمشاركة المعلومات وتبسيط المعاملات².
2. تطبيق التكنولوجيا ذات الواجهات الخاصة الصديقة للمستخدم وذلك من خلال استخدام أدوات وأنظمة تكنولوجية سهلة الوصول والتعامل من اجل زيادة الاستخدام وتوفير الوقت والجهد. بالإضافة إلى استخدام الأنظمة الداعمة للقرارات وذلك من اجل تسريع عملية اتخاذ القرارات.

¹ De Waal André A. (2007). **The characteristics of a high performance organization**. 2007/vol. 8 no. 3. Business Strategy Series .P 20.

² Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osbourn, R. N. (2003). **Core concepts of organizational behavior**. p 18-31 Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

3. المنظمة رائدة بتطبيق التكنولوجيا المختارة، بعد اختيار التكنولوجيا المحددة، يجب على المنظمة أن تصبح ريادية في تطبيق هذه التكنولوجيا عن طريق وضع إستراتيجية تكنولوجية ومعايير واضحة لاستخدام هذه التكنولوجيا من أجل تصميم أفضل للمنتجات بالإضافة إلى تعزيز العمليات.

4. استخدام وتطبيق التكنولوجيا الجديدة للحصول على ميزة تنافسية، حيث يتم تحقيق ذلك عن طريق امتلاك معلومات ومعرفة عميقة حول التكنولوجيا المستخدمة، بالإضافة إلى التحديد والوصول المستمر للتكنولوجيا الجديدة، والاستثمار المناسب فيها مع التركيز على تطبيقها ونجاحها على المدى البعيد.

2.2.2.3.5 خصيصة القيادة

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

يرجع أصل كلمة "القيادة" الى الفكر اليوناني وأيضاً الفكر اللاتيني حيث اشتقت الكلمة الانجليزية "Leadership" من الفعل "Archein": بمعنى يبدأ أو يقود وهو موافق للفعل

اللاتيني "Agere"، ومعناه يحرك أو يقود، وينقسم كل فعل من الأفعال السابقة إلى جزئين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمه وعمل ينجزه.¹

أما في اللغة العربية فان القيادة مشتقة من "القيود" وضدها "السوق"، ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها، فالقائد يعتبر كدليل او مرشد وهو الشخص الذي يمتلك قوة التأثير على الآخرين.²

وبالنسبة للتعريف الموضوعي لمفهوم القيادة، فقد قيل بشأنه ما يلي:

القيادة هي: " العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل رغبة في تحقيق أهداف محددة".³

وتعرف القيادة كذلك: "بأنها عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي الى تحقيق الهدف".⁴

وتعرف القيادة الإدارية ايضا: " بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين".⁵

¹ فاروق فرحات، أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، الجمهورية العربية السورية، دمشق، 13 - 16 أكتوبر 2003، ص 329.

² محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، 2002، ص 165.

³ فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، 1994، ص 185.

⁴ احمد مسعودان، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، من تنظيم قسم العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس سطيف، يومي 08 - 09 ابريل 2007، ص 284.

⁵ عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، دار السماح، القاهرة، 2001، ص 45.

من خلال استعراض الباحث لتعريفات القيادة المتعددة فإننا نجد أن القيادة هي سيف ذو حدين فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائداً إلا إذا توفرت لديه الرغبة والمقدرة على الإقناع ودفع الآخرين لانجاز ما يرغب ولا يمكن أن ينجح في ذلك إلا إذا أدرك وشعر تابعوه بأنه وسيلة لإشباع حاجاتهم.

يوضح الجدول أدناه أهم سمات خصيصة القيادة كاحدى خصائص منظمات الأداء العالي:

جدول 2.5: خصائص القيادة

1.	المحافظة على علاقات الثقة و تقويتها مع الأشخاص على جميع المستويات.
2.	تطبيق سياسة حازمة في عملية اتخاذ القرار.
3.	التدريب و التسهيل.
4.	توسيع مدارك نفسك وغيرك من الأشخاص.
5.	تطوير قيادة فعالة وقوية.
6.	السماح بالتجارب و ارتكاب الأخطاء.
7.	الهام الأشخاص وذلك من اجل تحقيق نتائج مبهرة.
8.	تطوير القادة من الداخل.
9.	تحفيز التغيير والتحسين.
10.	تجميع فريق إداري متكامل وقوى عاملة متنوعة .
11.	الالتزام بالمنظمة على المدى البعيد.
12.	التواضع والثقة بالنفس.
13.	القيام بتحميل المسؤولية للأشخاص والحزم مع الأعضاء أصحاب الأداء السيئ.

توضح الفقرة التالية عرضاً عن العناصر الأساسية للسمات والخصائص القيادية في منظمات

الأداء العالي¹:

¹ De Waal André A. (2007). **The characteristics of a high performance organization**. 2007/vol. 8 no. 3. Business Strategy Series .P 21-23

1. المحافظة على علاقات الثقة و تقويتها مع جميع الأشخاص وعلى جميع الأصعدة وذلك عن طريق تقدير وتعزيز ومعاملة الأشخاص بالطريقة المناسبة واحترام الأشخاص والاستماع اليهم. تقديم المعونة والمساعدة للآخرين، والمحافظة على العلاقات الفردية مع الأشخاص والإيمان بقدراتهم. بالإضافة إلى إظهار العدل في معاملة الأفراد. إعطاء الأشخاص الثقة وذلك من خلال انتقادهم عند حضورهم أو من خلال مناقشات ثنائية الجانب فقط. إظهار القيمة الحقيقية للأعضاء في المنظمة وتقدير مساهمتهم ومشاركاتهم والاعتراف بانجازاتهم.¹
2. تطبيق إجراءات حازمة في مراحل اتخاذ القرارات وذلك من خلال التصرف بشكل حازم عند مواجهة مشكلة ما. تجنب كثرة التحليل، والتوصل إلى القرارات والإجراءات الفعالة. وبنفس الوقت، تعزيز عملية اتخاذ القرارات عند الآخرين. التصرف بسرعة وجرأة وبإبداع واستخلاص الأسباب التي تم من أجلها اتخاذ هذا القرار.
3. القيام بتدريب وتسهيل الأمور بالنسبة للعاملين من خلال التدريب على المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية، اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية)، أو الوسطى، أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه، وقيادة، وتحفيز، وإدارة جماعات العمل، والتنسيق، والاتصال. بالإضافة إلى عدم إخبار العاملين عن كيفية تحقيق أهدافهم ولكن بإعطائهم تغذية راجعة سريعة وذات مغزى حول أداءهم.
4. توسيع مدارك نفسك وغيرك من الأشخاص وذلك عن طريق وضع معايير عالية وأهداف توسعية.

1 كوكس وهوفر، القيادة في الأزمات، ترجمة هاني خليفة وريم سرطاوي، الطبعة الأولى، بيت الأفكار الدولية، 1998، ص ص71-104.

5. تطوير قيادة قوية وفعالة وذلك من خلال:

تطوير قدرتها على إيصال القيم والتأكد من إيصال الاستراتيجية واحتضانها من قبل الأعضاء في المنظمة. إيضاح ما تحاول الوصول إلى تحقيقه ومشاركة هذه الرؤية عن طريق إعادتها وتنفيذها بشكل متناسق. القيام بإيجاد حلول للنزاعات بطريقة بناءة والتخلص من الأمور المتعلقة قبل فوات الأوان. إكتشاف الفرص والمشاكل مبكرًا، والالتزام بالمعلومات، وعدم إضاعة الوقت ورفض البيروقراطية. التمسك بالبساطة، والانتباه بشكل أكبر للتفاصيل وتجاهل القضايا التي من الممكن أن تعيق التقدم.¹

6. السماح لعمليات التجارب والأخطاء وذلك من خلال النظر إلى الأخطاء على أساس أنها طريقة جيدة للتعلم منها. عدم القيام بتغطية الأخطاء، ولكن بإعطائهم تغذية راجعة سريعة وذات مغزى حول اخطاءهم ، واتخاذ القرارات التي من شأنها أن تتساهل وأمور الفشل والنكسات.

7. حاول تحفيز الأشخاص والأفراد على تحقيق نتائج مذهلة عن طريق قيادة شخصية، بالإضافة إلى خلق وابتداع عقلية تتسم بالانفتاح. تشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم، والاستفادة من المبادرات الفردية. إطلاق العنان للطاقات الموجودة في المنظمة والقدرات الجماعية وذلك من أجل تعزيز وزيادة الإنتاجية من القوى العاملة. جعل العاملين والأفراد فخورين بأنفسهم وبالإنجازات التي حققها منظمهم، والأشخاص يشعرون بأنهم جزء من المنظمة. اغرس الثقة والإدارة الجماعية في نفوس العاملين بالإضافة إلى تحفيزهم وإعطائهم الثقة في تنفيذهم لهدف ما.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص318-319.

8. تطوير القادة من داخل المنظمة عن طريق تشجيعهم لكي يكونوا قادة يملئون أماكنهم بقدراتهم ومهاراتهم الداخلية. اختيار القادة بشكل حذر بناء على تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم وقدرتهم على التحمل، بالإضافة إلى إمكانيتهم على تحفيز الآخرين. إيجاد فرص تطوير للقيادة وذلك عن طريق الدوران الوظيفي وبرامج الدعم التدريبية، ووضعهم في مواقف وفرص تحتاج إلى القدرة على التفكير.

9. تحفيز التغيير والتحسين وذلك من خلال قيادة هذا التغيير والاشتراك به، بالإضافة إلى الإشراف الواسع للأفراد والأشخاص في التحرك للأمام والتقدم من أجل إحداث هذا التغيير. يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وهي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال الحوافز المادية والمعنوية المناسبة.¹

10. تجميع فريق إداري متكامل وقوى عاملة متنوعة وذلك من أجل المساعدة في التعرف على الصعوبات التي من الممكن أن تنشأ ضمن عمليات المنظمة، ومن أجل الحث على الإبداع في حل هذه المشاكل. استقطاب أشخاص لديهم قدرات ومهارات متنوعة من خلال استخدام المناهج المختلفة في عمليات التوظيف. بناء فريق إداري بمواهب ومهارات تكميلية وقيم تشاركية، وتشجيع الآراء المختلفة من أجل الحصول على الخيارات والحلول الأفضل.²

11. الالتزام بالمنظمة على المدى البعيد.

¹ كوكس وهوفر، القيادة في الأزمات، ترجمة هاني خليفة وريم سرطاوي، الطبعة الأولى، بيت الأفكار الدولية، 1998، ص ص 71-104.

² درة، عبدالباري درة (2003). "التغيير في المنظمات". مجلة البحوث الاقتصادية، م 9 ع (4).

تشمل هذه العملية الموازنة بين الهدف العام والهدف الشخصي، بالإضافة إلى تعليم الأعضاء في المنظمة لوضع اهداف المنظمة على سلم الأولويات. الربط والدمج ما بين الاهتمامات الشخصية والجماعية، بالإضافة إلى إيجاد علاقات طويلة الأمد ما بين الأفراد والشركة.

12. الثقة بالنفس والتواضع وذلك بطريقة تؤهلك لكي تخدم الشركة أكثر من أن تترأسها أو تقودها. محاولة المزج ما بين التواضع والقدرة الاحترافية التي تبقيك في مرحلة التعلم. الالتزام بالقوانين والضوابط وفق العمل، وتعزيز الانضباط عن طريق الوفاء بالوعد للأشخاص.¹

13. القيام بتحميل المسؤولية للأشخاص والحزم مع الأعضاء أصحاب الأداء السيئ.

وذلك من خلال جعل الأشخاص مسئولين عن النتائج، والحزم مع الأشخاص أصحاب الأداء السيئ. إبقاء التركيز على تحقيق النتائج بالإضافة إلى الحفاظ على المساءلة حول الأداء والقرارات الحاسمة. بتطبيق نظام مساءلة كامل حول النتائج عن طريق جعل الأفراد أو فرق العمل في محل المسؤولية. تقييم أداء الموظفين بشكل كامل وحذر واجعل المسئولين قابلين للمساءلة بشكل شخصي أو فردي أو كفريق والتأكد من أنهم سيواجهون تبعات عدم تأدية أعمالهم بشكل جيد.

2.2.2.3.6 خصيصة الأفراد والأدوار

"تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أتمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين

¹ درة، عبدالباري درة (2003). "التغيير في المنظمات". مجلة البحوث الاقتصادية، م9 ع(4).

الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريخ للمنظمة.¹

اما بالنسبة للتعريف الموضوعي لإدارة الموارد البشرية، فقد قيل في شأنه:

فقد عرفها البرنوطي² على أنها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها".

وعرفها أبو شيخة³ على أنها: "عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءاً من تخطيط هذه الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين، ونظم الحوافز، وانتهاءً بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف المنظمة".

حيث أن عملية اختيار الفرد وملائمة هذا الفرد لدوره هي جزء من وظيفة إدارة الموارد البشرية، لذلك يعرف الباحث الأفراد والأدوار اجرائياً على أنها:

قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع للقيام بالأعمال المطلوبة منهم وممارسة الأدوار التي تمكنهم من تحقيق الأهداف المطلوبة.

يوضح الجدول أدناه خصائص المنظمات عالية الاداء بالنسبة للأفراد وأدوارهم وذلك من أجل أهمية:

¹ <http://ar.wikipedia.org/wiki> تم الدخول للموقع بتاريخ 2012/9/28 الساعة 11 صباحاً.

² برنوطي، سعاد. (2001). إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان: الأردن، ص17.

³ أبو شيخة، نادر. (2000). إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص19.

جدول 2.6: خصائص الأفراد وأدوارهم

• تشكيل منظمة متعلمة.
• استقطاب عاملين لديهم فاعلية عالية ويناسبون ثقافه المنظمة.
• اشراك وتفعيل القوى العاملة.
• خلق بيئة عمل تتوفر فيه عناصر الأمن والسلامة
• تطوير العاملين ليصبحوا مرنين في أداء أدوارهم.
• ربط سلوك وقيم العاملين مع قيم واتجاهات المنظمة على جميع الأصعدة.
• تنشئة روح الانضباط لدى العاملين.
• خلق بيئة عمل ممتعة ومرضية ومليئة بالتحدي.

توضح وتقدم الفقرة التالية نبذة ومعلومات حول العناصر الأساسية اللازمة لسماة وخصائص

الأفراد وأدوارهم¹:

1. إيجاد واختلاق منظمة متعلمة عن طريق الاستثمار والتحديث المتواصل للمهارات بالإضافة إلى تأسيس برامج تدريبية إدارية جيدة. الاستثمار وبشكل كبير في الأشخاص عن طريق تدريبهم من أجل تعزيز مهاراتهم في حل المشاكل، ومهارات تحسين الجودة، بالإضافة إلى القدرات التقنية والفردية والشخصية. تطوير مفهوم الاعتماد على الذات عند الأشخاص. تشجيع الأنشطة التي يقوم بها العاملين خارج نطاق عملهم وذلك لأنها تقوم بعملية تطوير الإبداع لديهم. عمل جلسات التدريب بشكل إجباري ومتواصل. جعل العاملين يعملون وفق مبدأ الفريق المتفاعل، وفق تنظيم شبكي ويعتمد المعلومات المفتوحة في طلب واكتساب المعرفة وتوليدها.

¹ De Waal André A. (2007). **The characteristics of a high performance organization**. 2007/vol. 8 no. 3. Business Strategy Series .P 24-25

2. استقطاب العاملين لديهم فاعلية عالية ويناسبون ثقافه المنظمة وذلك من خلال وضع معايير عالية من أجل توظيف وتدريب الأشخاص، والتأكد من أن عملية التشغيل تدعم ثقافة المنظمة. بالإضافة إلى التأكد من معرفة الأشخاص بطبيعة الثقافة الموجودة وتكيفهم معها¹.

3. اشراك وتفعيل القوى العاملة وذلك من خلال إشراك الأشخاص في تطوير الرؤى والقيم وذلك ضمن مناقشات تفاعلية، بالإضافة إلى إيصال القضايا والتطورات المهمة التي تحصل في المؤسسة إليهم. وأيضاً جعل العلاقة ما بين المنظمة والأفراد بمثابة علاقة شراكة².

4. خلق مكان عمل تتوفر فيه عناصر الأمن والسلامة وذلك من أجل إعطاء الأشخاص الإحساس بالأمان جسدياً ونفسياً.

5. تطوير العاملين ليصبحوا مرنين في أداء أدوارهم، وذلك من خلال احتضان وتقبل التغييرات بمثابة جزء رئيسي في العمل، بالإضافة إلى تدريبهم أثناء العمل أو تجديد المعلومات لإكساب العاملين المهارات الجديدة في مجال تخصصهم أو إعادة تدريبهم لشغل وظائف أعلى من أجل تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفاعلية والحصول على المرونة في أداء أدوارهم³.

¹ Miner, John B., Crane, Donald P. (1995). **Human Resource Management: The Strategic Perspective**(New York: Harper Collins).p 347.

² الهيتي، خالد عبدالرحيم(2000) ، "إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي"، عمان: دار مكتبة حامد، ص107-111.

³ أبو شيخة، نادر، (2000): "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.ص 284-287.

6. ربط سلوك وقيم العاملين مع قيم واتجاهات المنظمة على جميع الأصعدة من خلال ترجمة الرؤية ضمن غايات وأهداف محلية وجعل الأفراد قادرين على إدراك حقيقة المساءلات والالتزامات المطلوبة منهم. وضع توقعات واضحة لمساهمات الأفراد وجهودهم في رسم الصورة العظمى للمنظمة. العمل على دمج الثقافة مع الاعتقادات والقيم الفردية وخلق ترابط ما بين القيم الأساسية عند الأشخاص والقيم الخاصة بالمنظمة. بالإضافة إلى تشغيل الأشخاص ممن يتناسبون وهذه القيم والقدرات الجوهرية والأهداف الرئيسية للمنظمة.

7. تنشئة روح الانضباط لدى العاملين من خلال "تعزيز مبدأ الانضباط الذاتي لدى الأشخاص من خلال استخدامهم لقوة الإرادة الداخلية لديهم، والتأكد من قدرتهم على فعل ذلك مرات عديدة".

8. خلق بيئة عمل ممتعة ومرضية ومليئة بالتحدي من خلال تطوير إطار عمل للعاملين قائم على القدرات بالإضافة إلى تطوير استراتيجيات للقوى العاملة. تصميم عمل يكون ذا معنى بالنسبة للأشخاص. والكفاح من أجل الحصول على رضا العاملين وقياسه بشكل منتظم. وابتداع بيئة داعمة للعاملين وتزويدهم بمكان عمل مريح¹.

2.2.2.3.7 خصيصة الثقافة التنظيمية

تكتسب دراسة الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة أهمية كبيرة فتعد مفهوماً جوهرياً وهاماً لمنظمات الأعمال والقاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة

¹ أبو شيخة، نادر، (2000): "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.ص328-331.

الموارد البشرية، باعتبارها أحد أهم العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنه التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

وبالنسبة للتعريف الموضوعي لمفهوم الثقافة التنظيمية، فقد قيل بشأنه ما يلي:

يعرفها ويليام أوتشي (WILLIAM OUCHI)¹ بأنها: "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في العاملين من خلال تصرفاتهم كما تنتسب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين".

ويرى إيليو جاك (ELLIOT JACQUES)² أن: ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة".

وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم".³

¹ مشار إليه في علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف: عبد السلام سعدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص. 220

² Gilles Bressy et Christian Kankoyt, **Economie d'entreprise**, 4 édition Dalloz. Paris98. p 513.

³ مشار إليه في مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص131.

ومن أهم التعاريف وأكثرها شيوعاً وشمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية تعريف شان (E.H.Schein)¹ حيث يرى بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها".

و من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية:

-أن الثقافة هي مجموعة من المبادئ والأسس.

-أن الثقافة من صنع الإنسان.

-تستعمل من أجل التكيف و الاندماج مع بيئة المنظمة.

-تكتسب و تلقن و تنتقل بين الأفراد.

-أنها أداة لحل المشاكل التنظيمية.

يوضح الجدول أدناه سمات خصيصة الثقافة التنظيمية كاحدى خصائص منظمات الأداء

العالي:

جدول 2.7: خصائص ثقافة المنظمة

1. تفويض الأشخاص (العاملين) وإعطائهم الحرية للتصرف واتخاذ القرار .
2. تأسيس قيم اساسية قوية وذات فائدة ومعنى.
3. تأسيس وتطوير والحفاظ على ثقافة مبنية على الأداء.
4. تأسيس ثقافة شفافة ومنفتحة ومبنية على الثقة.
5. تأسيس وخلق هوية مشتركة والإحساس بالمجتمع.
6. تطوير ثقافة تكيف وذلك من أجل تحقيق النجاح طويل الأمد.

¹ مشار اليه في مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28- 30 نوفمبر 1992، م ج ، بن عكنون ، الجزائر،ص. 272

تقدم الفقرات التالية عرضاً حول العناصر و الأمور الهامة الخاصة بسمات و خصائص

الثقافة¹:

1. تفويض الأشخاص (العاملين) وإعطائهم الحرية للتصرف واتخاذ القرار وذلك من خلال تطوير سلطة اتخاذ القرارات بإعطاء استقلالية بالعمل لأعضاء المنظمة وذلك ضمن حدود واضحة وقيود حول ما هو مسموح وما هو غير مسموح. إعطاء الحرية للأفراد من أجل تطوير أنفسهم و التعبير عن مهاراتهم وقدراتهم مع التأكيد على أن حرية الأفراد لا يجب أن تكون على حساب حرية الآخرين. السماح للأفراد بحرية طرح الأسئلة و مناقشة القرارات.

2. تأسيس قيم جوهرية واضحة وقوية وذات معنى والتأكد من مشاركتها مع جميع أعضاء المنظمة. بالإضافة إلى وجود مدونة أخلاق ومبادئ عالية لدى المنظمة ودعمها عن طريق سياسات المنظمة.

3. تأسيس وتطوير ثقافة مبنية على الأداء وذلك من خلال التركيز وبشكل ملحوظ في الحصول على تميز عالي في كل ما تفعله المنظمة، وبتحفيز الأشخاص على تحقيق الأداء المتميز، وربط طموحات الأفراد وتطورهم الوظيفي بأدائهم.

4. خلق ثقافة الشفافية والانفتاح والثقة وذلك عن طريق تأسيس تفاهم مشترك، و مشاركة معلومات مفتوحة بالإضافة إلى تعزيز الأمور غير الرسمية. العمل على إظهار النزاهة

¹ De Waal André A. (2007). **The characteristics of a high performance organization**. 2007/vol. 8 no. 3. Business Strategy Series .P 25-26

والانفتاح في جميع التعاملات مع الغير. تشجيع الأفراد على الحوار والنقاش المنفتح والصادق¹.

5. تأسيس وخلق هوية مشتركة والإحساس بالمجتمع عن طريق غرس شعور التعاون ما بين الأفراد بالإضافة إلى تبني و تعزيز الفكر المتعلق الذي يقضي بفكرة "شخص واحد في خدمة الجميع و الجميع في خدمة شخص واحد".

6. تطوير ثقافة تكيف وذلك من أجل تحقيق النجاح طويل الأمد عن طريق تغيير سلوك المنظمة نحو الريادية وروح المبادرة عندما تكون المصادر متاحة، وتغيير هذا السلوك نحو التعاونية عندما تكون المصادر قليلة أو في حالة مواجهة الشركة لتغييرات جديدة.

2.2.2.3.8 خصيصة البيئة الخارجية

يعتبر التحليل البيئي أول عمليات الإدارة الإستراتيجية، فهو عبارة عن "مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية، لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة، من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية، بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة، وتحديد أهداف المنظمة، وتحديد الإستراتيجية المطلوبة"².

حيث تعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية من أهم الأمور في عملية إختيار الإستراتيجية المناسبة عن طريق تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق، حيث تتمكن المنظمة في فترة زمنية معينة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها

¹ Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osbourn, R. N. (2003). **Core concepts of organizational behavior**. p 18-31 Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

² الدوري ، زكريا مطلق (2005) : الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص87.

الإستراتيجية. وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو أثراً سلبية للمنظمة سواء بدخول منافسين للسوق أو حصول تغيرات في أذواق المستهلكين.¹

ويعرف تحليل البيئة الخارجية على أنه: "عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الإقتصادية والتكنولوجية والسياسية والإجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة) ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها الى عناصر، او أجزاء فرعيه، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى.²

يوضح الجدول أدناه خصائص منظمات الاداء عالي بالنسبة لسمات وخصائص البيئة الخارجية للمنظمات و ذلك لأهمية التالي:

جدول 2.8: خصائص البيئة الخارجية

1. الكفاح المستمر (المتواصل) من اجل تعزيز و خلق القيمة الحقيقية للزبائن.
2. الحفاظ على علاقة جيدة و طويلة الأمد مع أصحاب المصالح.
3. مراقبة البيئة الخارجية بشكل مستمر.
4. المنافسة ومقارنة النفس مع افضل منافس في السوق.

تقدم هذه الفقرة عرضاً وتوضيحاً عن العناصر الأساسية واللازمة لخصائص وسمات البيئة الخارجية³:

¹ الدوري ، زكريا مطلق (2005) :الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،ص158.
² ياسين، سعد غالب(2002):الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،ص65.

³ De Waal André A. (2007). **The characteristics of a high performance organization.** 2007/vol. 8 no. 3. Business Strategy Series .P 26-27

1. الكفاح المستمر (المتواصل) من أجل تعزيز و خلق القيمة الحقيقية للزبائن وذلك عن طريق معرفة ما يريده الزبائن وتفهم قيمهم، بالإضافة إلى بناء علاقات قوية معهم وإشراكهم والاستجابة لاحتياجاتهم وطلباتهم والتركيز على عملية التعزيز المستمرة لقيم الزبائن. التركيز في الحفاظ على ولاء الزبائن عن طريق جعل رضا الزبائن هدفا رئيسيا و قيمة عليا. يجب أيضا خلق معايير عالية للتعامل مع الزبائن والعملاء والعمل على توصيل وتسليم الخدمات والمنتجات التي تلبي رغبات وتوقعات الزبائن، بالإضافة إلى عملية توقع احتياجاتهم الأخرى. السعي لعمل شراكة مقربة مع العملاء الرئيسيين وجعل الزبائن على قدر من التمييز والإدراك بأهمية وقيمة منتجاتك واختراعاتك والتعاون معهم من أجل تحسين القيمة الفعلية للبضائع والخدمات.

2. المحافظة على علاقات قوية و طويلة الأمد مع أصحاب المصالح وذلك من خلال عمل شبكات واسعة مع المجتمع بخلق فرص مفيدة ثنائية الجانب. استيعاب و تفهم الاحتياجات الرئيسية لأصحاب المصالح وذلك عن طريق التواصل المستمر بهم. استخدام الرؤى من أجل التنسيق و التوحيد ما بين أصحاب المصالح. إظهار التزام مالي مميز نحو الاقتصاد المحلي والبيئة. العمل على تطوير سمعة جيدة للشركة عن طريق التركيز على المسؤولية الاجتماعية للشركة. العمل على التوفيق ما بين احتياجات أصحاب المصالح المختلفة.

3. مراقبة البيئة الخارجية بشكل مستمر من خلال الإجابة بشكل مناسب حول التغييرات التي تحصل في الأسواق عن طريق عمليات المسح وذلك من أجل فهم واستيعاب سياق هذه الأسواق، بالإضافة إلى استكشاف التوجهات ومحاولة التقاط المعلومات الخارجية

بشكل سريع و دقيق. محاولة توقع الخصوم وذلك من خلال الدراسة والتقييم الحذرين بالإضافة إلى تطوير الإحساس بالواقع (الإحساس بالواقعية) عن طريق الاهتمام بالتغيرات البيئية واستيعاب ما يحصل حالياً وما هي توابعه و آثاره. مراقبة المنافسين من خلال علامات التغيير التي تحصل وذلك من أجل القدرة على التصرف بسرعة. بالإضافة إلى التصرف بشكل استباقي مع العوامل الخارجية وأصحاب المصالح.

4. المنافسة ومقارنة النفس مع افضل منافس في السوق وذلك من خلال اختيار الأشياء التي تجعلك قادراً على المنافسة والمقارنة في الأسواق بشكل أفضل من المنافسين وذلك من أجل الحصول على مركز قيادي في الأسواق عن طريق ابتداء وخلق ميزات تنافسية واضحة وتفهم احتياجات وسلوك المنافسين.

2.3 المبحث الثاني: الشركات الصناعية في مدينة الخليل

2.3.1 المقدمة

يعتبر القطاع الصناعي من القطاعات الإنتاجية الهامة في أي دولة للتنمية الاقتصادية فهو النشاط الإنتاجي القادر على تحقيق نقلة نوعيه في مسار النهضة الاقتصادية والاجتماعية نظراً لطبيعة العلاقة الجدلية المتفاعلة بين النشاط الإنتاجي الصناعي والتنمية الحضارية والاقتصادية الاجتماعية والسياسية في المجتمع، وبذلك يعتبر القطاع الصناعي من أهم قطاعات الإنتاج في زيادة الناتج المحلي الإجمالي واستيعاب العمالة من جهة، لذلك أصبح تطوير القطاع الصناعي هدفاً رئيسياً لكل الدول النامية لتحقيق التنمية الاقتصادية المرجوة، ذلك أن تطوير القطاع

الصناعي يعني تحقيق معدل عالي للنمو الاقتصادي وخلق فرص عمل كثيرة، وبالتالي زيادة التنوع الاقتصادي الضروري لتحقيق النمو الاجتماعي والتقني والصناعي لتلك الدول.¹ ويقسم القطاع الصناعي الفلسطيني إلى ثلاثة أقسام رئيسية من حيث نوع النشاط الصناعي وهي:-

1- التعدين واستغلال المحاجر (الصناعات الاستخراجية).

2- الصناعات التحويلية.

3- إمدادات الكهرباء والمياه والغاز .

يشمل القطاع الصناعي في فلسطين ما يزيد على 17000 منشأة في الضفة الغربية وقطاع غزة، حيث تعتبر أغلبية هذه المنشآت ملكية عائلية خاصة، 90% من المنشآت الصناعية لديها أقل من عشرة موظفين. وتساهم الصناعة الفلسطينية في الناتج القومي بنسبة تتراوح بين 17% إلى 20% وهي تشكل أعلى نسبة تشغيل للأيدي العاملة على الرغم من أن معظم المشاريع الصناعية هي منشآت صغيرة ومتوسطة الحجم.

ويشمل قطاع الصناعة الفلسطيني عدة صناعات منها:-

الصناعات الغذائية، والمشروبات، والإنشآت، الحجر والرخام، الصناعات الدوائية والبيطرية، والمعدنية، والتقليدية، والبلاستيكية، والنسيج، والأحذية والجلود، والورقيات والطباعة والتغليف، وصناعة الأثاث.²

¹ قفة، بشير عبد المجيد عبد اللطيف، الأفاق التنموية لقطاع الصناعات الغذائية في فلسطين دراسة حالة الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص2.

² <http://pal-fair.ps/index.php> ، الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، تم الدخول للموقع بتاريخ 2013/1/20 الساعة 11 صباحاً.

2.3.2 الوضع الصناعي في محافظة الخليل

تعتبر محافظة الخليل قلعة الاقتصاد الفلسطيني لما تمتاز به من واقع صناعي وتجاري، وذلك لوجود العديد من القطاعات الاقتصادية الهامة والتصديرية في نفس الوقت، ويعتبر عدد المنشآت في محافظة الخليل بالمقارنة مع عددها في الضفة الغربية كبيراً نسبياً حيث يوجد 25% من مجموع هذه المنشآت في محافظة الخليل. وتلعب الغرفة التجارية الصناعية في محافظة الخليل دوراً نشطاً وفعالاً من أجل تزويد التجار ورجال الأعمال والاقتصاديين بكافة المعلومات التي من شأنها أن تسهل أعمالهم وخاصة تلك المتعلقة بالمعلومات الاقتصادية والتجارية على كافة أنواعها من معارض تجارية متخصصة وعناوين تجارية خارجية وذلك من خلال شبكة الإنترنت العالمية، وهذه الخدمات تساهم في تسهيل حركة التبادل التجاري وإنشاء المشروعات الاقتصادية. وان طموحات الاقتصاديين ورجال الأعمال في الخليل يؤدي إلى تطوير هذه القاعدة الاقتصادية الهامة لما تتمتع به من عناصر الإنتاج الرئيسية وخاصة الموارد الطبيعية والبشرية وذلك لبناء اقتصاد فلسطيني واعد يكفل للمواطنين والأجيال القادمة سبل العيش الشريف.¹

2.3.3 دور القطاع الصناعي

ويتجلى دور القطاع الصناعي في بناء مشاريع البنية التحتية الأساسية وخاصة المنطقة الصناعية والخدمات المرتبطة بها وتوفير الخدمات المالية والإدارية، كل ذلك من أجل تطوير المشاريع القائمة وفتح مشاريع جديدة تعمل على فتح فرص عمل أمام القوى العاملة الفلسطينية وتيسير السبل أمام المستثمرين في الداخل والخارج لاستثمار أموالهم في مشاريع حيوية ذات

¹ <http://www.nbprs.ps/page.php?do=show&action=iqtsad9>، المكتب الوطني للدفاع عن الأرض ومقاومة الإستيطان، تم الدخول للموقع بتاريخ 20/1/2013، الساعة 12 صباحاً.

مردود اقتصادي جيد يغني الاقتصاد الفلسطيني بالطاقات والإمكانات اللازمة ليأخذ مكانته في

المنطقة والعالم ويعزز الهوية الفلسطينية للمواطن الفلسطيني على الأرض الفلسطينية.¹

والقطاع الصناعي الفلسطيني متنوع بمنتجاته المختلفة والداعمة للعديد من الأنشطة الإنتاجية

الأخرى وبالرغم من تبعيته للاقتصاد الإسرائيلي إلا أنه يمتلك خصائص واستثمارات

متواضعة تمكنه من النجاح والازدهار والدعم لغيره من القطاعات بالرغم من المشاكل

والمعوقات التي يعاني منها. ومع التطور التكنولوجي وعصر العولمة سيطرت التنافسية على

المنافسة في السوق مما شجع الدول على الاهتمام بمعايير التنافسية لدعم المنتجات الوطنية

والتي تتطلب رفع كفاءة وإنتاجية العاملين وتطوير الآلات والمعدات وتخفيض تكاليف الإنتاج،

إضافة للالتزام بمتطلبات السوق العالمي، والتي تتطلب نقل التكنولوجيا وأساليب العمل الحديثة

وتطويرها بما يتواءم والظروف المحلية، إضافة لتوفير التشريعات اللازمة لحماية الاستثمارات

المتوقعة تدفقها.²

وتعرض القطاع الصناعي الفلسطيني منذ عام 1948 وحتى الوقت الحالي لمعوقات متعددة

وفقاً لسياسات الاحتلال الإسرائيلي بالدرجة الأولى حتى بعد قدوم السلطة وتوقيع العديد من

الاتفاقيات والبروتوكولات الاقتصادية مع كثير من الدول التي كان أهمها اتفاقية باريس

الاقتصادية وما زال يعاني من تآكل في استثماراته المتراكمة وضعف تعبئة المدخرات في

تحديثها، إضافة لضعف الإنتاجية والربحية في غالبية فروع القطاع الصناعي الناتج عن تشتت

المنشآت الصناعية واعتمادها على خبرات عائلية ذاتية غير قابلة للتجديد والتطوير، وأخيراً

¹ <http://www.nbprs.ps/page.php?do=show&action=iqtsad9>، المكتب الوطني للدفاع عن

الأرض ومقاومة الإستيطان، تم الدخول للموقع بتاريخ 20/1/2013، الساعة 12 صباحاً.

² حنان ابوارميلة، الصناعات الغذائية في محافظة الخليل واقع وتحديات، غرفة تجارة وصناعة الخليل، دائرة البحث والتطوير، 2011، ص11.

الاعتماد على الشركات الإسرائيلية في تلبية احتياجات منشآتنا الصناعية، مما ساهم في تدهور كثير من الفروع الصناعية، وتبعيتها وضعف قدرتها التنافسية. وقد قامت السلطة الوطنية بمحاولات لتحسين أدء المنشآت الصناعية من خلال مجموعة من السياسات والقوانين الهادفة لتوفير فرصة وبيئة استثمارية مناسبة وتحسين البنية التحتية وإنشاء المناطق الصناعية، إضافة للمعارض الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى إستراتيجية الإحلال والاهتمام بالقدرة التنافسية للمنتجات الفلسطينية وإتباع سياسات الحماية، مع التركيز على عنصر الجودة للمنتجات المراد إحلالها محل المنتج الإسرائيلي لتكون بديلاً مقبولاً للسلع المستوردة من الخارج وخاصة السلع الإسرائيلية.¹

مما سبق يتضح بأن رسم سياسة اقتصادية واضحة في فلسطين يعتبر أساساً لنجاح عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية خصوصاً بعد الظروف السياسية والاقتصادية التي مرت بها الأراضي الفلسطينية وما تزال تمر بها، لذلك يجب التفكير في إستراتيجية التصنيع الملائمة لهذه الظروف لتحافظ على استمرارية هذه المنشآت ومنعها من الإغلاق بتشجيع الصناعات الوطنية في الأسواق المحلية من خلال سياسة إحلال الواردات.²

¹حنان ابوارميلة، الصناعات الغذائية في محافظة الخليل واقع وتحديات، غرفة تجارة وصناعة الخليل، دائرة البحث والتطوير، 2011، ص12.

² حنان ابوارميلة، مرجع سابق، ص12.

2.4 المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة

1. دراسة (Brown, C., Reich, M., & Stern, D. (1993) بعنوان:

"Becoming a high-performance work organization: the role of security, employee involvement and training"¹.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الأمن و إشراك العاملين بالإضافة إلى التدريب في بناء منظمات الأداء العالي، حيث أظهرت الدراسة بان الأمن و إشراك العاملين بالإضافة إلى تدريبهم من خلال تشكيل نموذج خاص يبين التداخل بين هذه العناصر الثلاثة مجتمعه له دور اساسي ومهم في بناء منظمات الأداء العالي. ووفقا لهذه الدراسة فان هذه العناصر الثلاثة تعزز بعضها البعض.

وتبين الدراسة إن وظيفة الأمن تعزز إشراك العاملين حيث يشعرون بالثقة وبان مساهماتهم في المنظمة ستبقي عليهم في أعمالهم و مواقعهم. وبشكل مماثل، فان الأمن الوظيفي يقوي و يعزز إدارة المنظمة للاستثمار في التدريب، حيث يتم تعزيز إشراك الموظفين عن طريق اهتمام المنظمة في تطوير قدرات العاملين.

¹ Brown, C., Reich, M., & Stern, D. (1993). **Becoming a high-performance work organization: the role of security, employee involvement and training.** *International Journal of Human Resource Management*, 4(2), 247-275. Retrieved August 8, 2009, from Business Source Complete database.

2. دراسة (Buytendijk, F. (2006) بعنوان:

"The Five Keys To Building A High-Performance Organization".¹

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على العناصر الأساسية لبناء منظمات الأداء العالي، وقد بينت هذه الدراسة العناصر المشتركة في منظمات الاداء العالي باستخدام مفهوم منهج إدارة أداء المنظمات. حيث قام الباحث بعمل دراسة حالة على منظمات الاداء العالي وكانت نتائج هذه الدراسة قد أظهرت بان المنظمات تتشارك في خمسة عناصر وهي:

1. أهداف ومهام داخلية.
2. تتشارك في وجود القيم داخليا وخارجيا.
3. خلو تنفيذ العمليات من الأخطاء.
4. سرعة إنجاز العمل.
5. بالإضافة إلى نموذج تجاري مشترك في هذه المنظمات.

ويجب أن تتم مراسلة النموذج التجاري التابع لمنظمات الأداء العالي في جميع أقسام هذه المنظمة. وأن تكون المعلومات حول مؤشرات الأداء متشاركة مع العاملين والمدراء وذلك من اجل تفعيل هذه الإستراتيجية وقد اقترح الباحث أربعة طرق من اجل تحسين سرعة إنجاز العمل في المنظمة:

¹ Buytendijk, F. (2006). **The Five Keys To Building A High-Performance Organization. BusinessPerformance Management**, 4(1), 24-30. Retrieved August 8, 2009, from Business Source Complete database.

1. مركزية العمليات والبيانات والأنظمة عن طريق التقسيمات التكنولوجية.
2. المصادر الذكية والمعايير الخاصة بالمنتجات ومحتوياتها وذلك من اجل الاستجابة والرد بوجود منتجات جديدة في الوقت المناسب.
3. إدارة القنوات في الوقت المناسب.
4. الإدارة المستندة إلى المشاريع.

3. دراسة (Blanchard, K. (2006) بعنوان:

"Elements of Top Performance"¹.

عرفت الدراسة منظمات الأداء عالي على أنها شركات تقوم بإنتاج نتائج مذهلة بوجود درجات عالية من الرضاء عند الأشخاص. حيث أقترحت الدراسة لمنظمات الأداء العالي نموذجاً يتألف من ستة عناصر رئيسية وهي:

1. مشاركة المعلومات ووجود التواصل المفتوح.
2. وجود الرؤية المقنعة والقوية.
3. التعليم المستمر والمتواصل.
4. التركيز الصارم على نتائج المستهلكين.
5. تحفيز ودعم الأنظمة والقواعد.

¹ Blanchard, K. (2006). *Elements of Top Performance. Leadership Excellence*, 23(12), 4-4. Retrieved August 9, 2009, from Business Source Complete database.

6. بالإضافة إلى وجود الطاقة المشتركة والإشراك المميز.

تكمُن أهمية هذا النموذج في قوة غرس مفهوم القيادة وإعلاء الأهداف الموجودة في المنظمة بالإضافة إلى تعميم وتشجيع التعليم التنظيمي والتفوية والتمكين بالإضافة إلى القيم والاحترام.

4. دراسة (Kaliprasad, M. (2006) بعنوان:

"High Performance Culture in an The Human Factor II: Creating a Organization"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور العامل الانساني في خلق ثقافة أداء عالي في المنظمات. طبقا لهذه الدراسة فان خلق وابداع ثقافة أداء عالي في المنظمات مبني على نموذج يتالف من خمسة عناصر للنجاح وهي:

1. ادراك قادة المنظمة للسوق الذي تعمل فيه.

2. وجود رؤية ورسالة وقيم واستراتيجيات مشتركة.

3. الممارسات القيادية.

4. توجهات وسلوك الموظفين.

5. تمكين البنية التحتية.

¹ Kaliprasad, M. (2006). The Human Factor II: **Creating a High Performance Culture in an Organization**. *Cost Engineering*, 48(6), 27-34. Retrieved August 8, 2009, from Business Source Complete database.

يعمل هذا النموذج في تسلسل من خلال العناصر الأربعة الأولى. بينما يقوم العصر الخامس (البنية التحتية) بدعم العناصر الأربعة الأولى. وبشكل مجتمع يقومون بتشكيل ثقافة المنظمة. حيث تقوم المنظمة باستقبال إشارات من الأسواق وتتم الاستجابة والرد على هذه الإشارات عن طريق استخدام قدراتها الداخلية. تعتبر النتيجة النهائية هي ولاء الزبون والأداء التجاري للمنظمة.

5. دراسة Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osbourn, R. N.

(2003) بعنوان:

"Core concepts of organizational Behavior".¹

عرفت الدراسة منظمات الاداء العالي على أساس أنها شركات ذات نظام استجابة للبيئة الخارجية والموجود في القدرات المدركة للأشخاص. وبيّنت الدراسة بأن المفهوم الشامل في عمليات بناء المنظمات الأداء العالي يكمن في التركيز على رأس المال الفكري².

اقترحت الدراسة نموذج مبسط لتشغيل وتفعيل مفهوم منظمات الاداء العالي وذلك ضمن خمسة عناصر وهي:

1. إشراك العاملين.
2. فرق العمل ذاتية الإخراج.
3. تكنولوجيا الإنتاج المدمج.
4. المنظمات المتعلمة.

¹ Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osbourn, R. N. (2003). **Core concepts of organizational behavior**. p 18-31 Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

² عرف Schermerhorn و آخرون 2004 رأس المال الفكري على انه "مجموعة المعارف و الخبرات والأخلاق الموجودة في القوى العاملة التي تعمل في المنظمة"

5. إدارة الجودة الشاملة.

حيث بينت الدراسة مفهوم إشراك العاملين واقترحت عرضه على أساس إشراك متواصل ومنعكس في عمليات الاشتراك الكبيرة والصغيرة. أما بالنسبة للعاملين أصحاب المشاركات المتواضعة، فهم يقومون بأعمالهم حسب ما يطلب منهم بينما يقوم العاملون أصحاب المشاركات المتوسطة بالمشاركة في الحلقات الخاصة بالجودة والمهمات بالإضافة إلى الاقتراحات. أما بالنسبة للعاملين أصحاب المشاركات العالية فهم مدعومون عن طريق إعطاءهم مسؤوليات تتمثل في اتخاذ القرارات وذلك بشكل يومي.

وتعتبر فرق العمل مسئولة عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتخطيط والتنفيذ والتقييم. ويعتبر التصميم الجيد والكافي لتكنولوجيا الإنتاج المدمج واستخدام أنظمة المعلومات بمثابة عناصر أساسية في المنظمات عالية الأداء من خلال دمج عمليات الخدمات والتصنيع. إن استخدام التكنولوجيا من أجل مراقبة عمليات الجرد في الأوقات المناسبة واستخدام الكمبيوتر من أجل تصميم وتقديم وخدمة، والتحكم في عمليات دمج وظائف العمل هي بمثابة عناصر مهمة جدا من أجل تزويد ردود ايجابية وسريعة.

ويتم تنفيذ المنظمات المتعلمة عندما تقوم المنظمة بتحديد التغيرات والاستجابة لهم بعد عملية التحليل والأسئلة الخاصة بهذه التغيرات بواسطة دمج المعلومات في أنظمتها وعملياتها التي تستخدمها للرد على وللتجاوب مع المواقف في المستقبل.

وإن إشراك العاملين في عملية إدارة الجودة الشاملة سيجعلهم قادرين على المشاركة وبفعالية في التخطيط للجودة والمراقبة بالإضافة إلى التأثير على التعلم و الأداء.

2.4.1.1 مساهمة هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية ستطرق أبواباً جديدة، كما يلي:

العديد من الدراسات السابقة هدفت إلى الوصول إلى مفهوم منظمات الأداء العالي أو الخروج بنموذج لمنظمات الأداء العالي أي بمعنى آخر أخذت الطابع النظري، بينما هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق خصائص منظمات الأداء العالي في الشركات الصناعية في مدينة الخليل وهذا الجانب لم تركز عليه الدراسات السابقة.

أجريت غالبية الدراسات السابقة في بيئة غربية، في حين تم تنفيذ هذه الدراسة في البيئة الفلسطينية في مدينة الخليل على وجه التحديد، وقد تكون هذه هي الدراسة الأولى من نوعها في هذه البيئة.

تعد هذه الدراسة إضافة إلى الأدبيات والبحوث والدراسات السابقة في الوطن العربي، كونه أول بحث يتناول موضوع منظمات الأداء العالي باللغة العربية على الشركات الصناعية في حدود علم الباحث.

3 الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

3.1 تمهيد

يوضح الفصل الثالث المنهجية المستخدمة في البحث والجوانب المتعلقة بإجرائه من حيث اختيار أداة البحث المستخدمة ومدى صدقها وثباتها وإجراءات توزيعها، كما يضع وصفا لمجتمع البحث وعينة البحث، وخصائص أفراد عينة البحث، وأساليب جمع البيانات والمعلومات ومصادرها الأولية والثانوية، وطرق المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل أسئلة البحث، ومفتاح التصحيح.

3.2 منهج البحث

استند الباحث في اجراء هذا البحث على المنهج الوصفي ، وذلك من أجل تحليل التباين في آراء قيادات الشركات الصناعية في مدينة الخليل لمدى تطبيق خصائص منظمات الأداء العالي ، وتحديد مواطن القوة والضعف ومن ثم استخلاص النتائج وتقييمها بهدف التوصل إلى توصيات واضحة وعملية .

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

14. تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية في مدينة الخليل حسب مركز الاحصاء الفلسطيني _فرع الخليل والتي يزيد عدد العاملين فيها عن خمسين عاملا، وتم استخدام اسلوب المسح الشامل لجميع القادة الإداريين (القياديين والإداريين في المستويات الإدارية العليا مثل المدير العام، النائب، مدراء الدوائر) في تلك الشركات وعددهم (55)

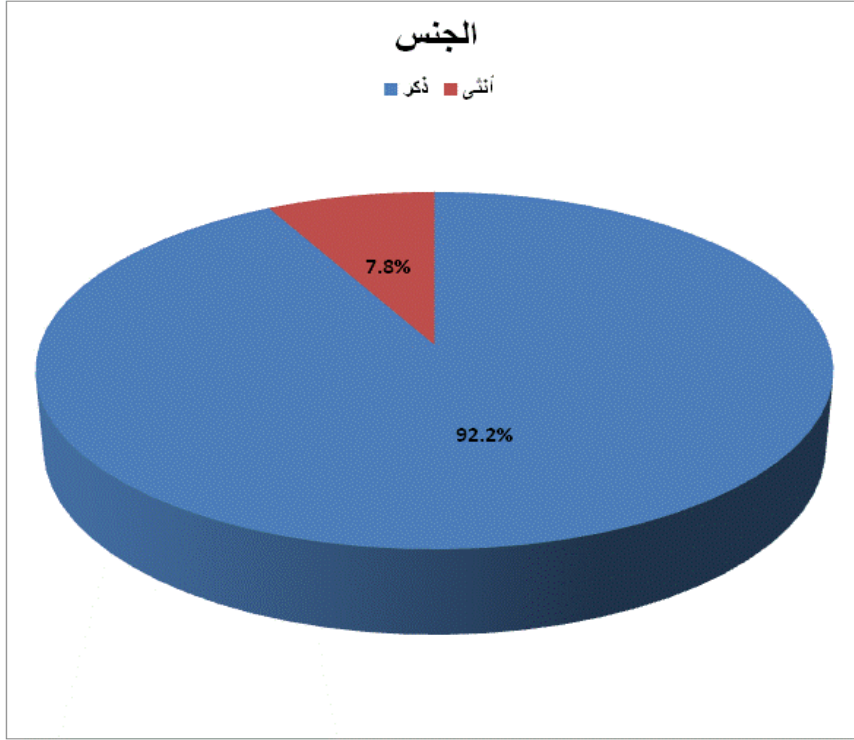
حيث تم استرداد 51 استبانة بنسبة (93%) من مجتمع الدراسة ، وقد بين التقرير الاحصائي السنوي حتى تاريخ 2012/5/1 ان 9 شركات هي التي تشغل ما يزيد عن (50) عاملا وتم استثناء شركة واحدة لعدم رغبتها في الإجابة على الاستبانة ليصبح عدد الشركات 8 شركات.

3.4 خصائص العينة الديمغرافية

جدول 3.1: الأعداد والنسب لمتغير الجنس

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	47	92.2
	أنثى	4	7.8
	المجموع	51	100.0

يلاحظ من الجدول السابق أنه فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد شكلت فئة الذكور ما نسبته 92.2% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة الإناث ما نسبته 7.8% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة .

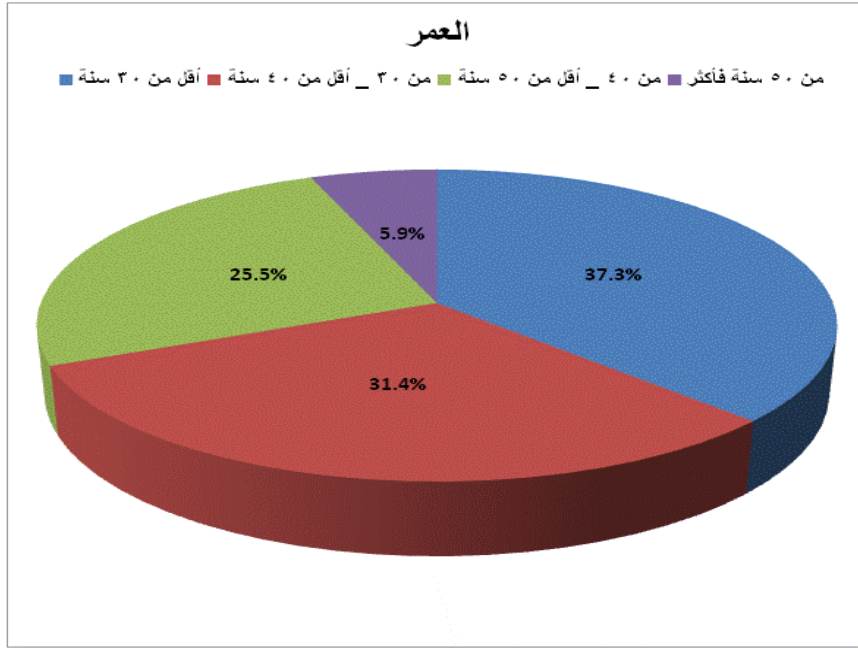


الشكل 13: النسب لمتغير الجنس

جدول 3.2: الأعداد والنسب لمتغير العمر

المتغير	البدايل	العدد	النسب المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	19	37.3
	من 30 _ أقل من 40 سنة	16	31.4
	من 40 _ أقل من 50 سنة	13	25.5
	من 50 سنة فأكثر	3	5.9
	المجموع	51	100.0

يلاحظ من الجدول السابق أنه فيما يتعلق بمتغير العمر فقد شكلت فئة (أقل من 30 سنة) ما نسبته 37.3% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (من 30 – أقل من 40 سنة) ما نسبته 31.4% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (من 40 – أقل من 50 سنة) ما نسبته 25.5% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (من 50 سنة فأكثر) ما نسبته 5.9% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة.

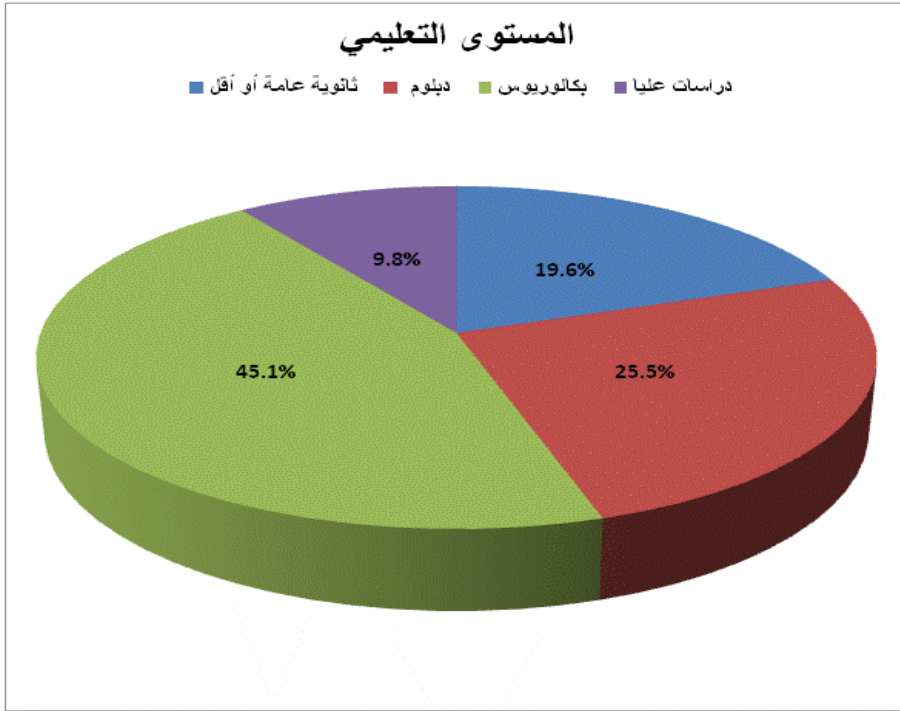


الشكل 23: النسب لمتغير العمر

جدول 3.3: الأعداد والنسب لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
المستوى التعليمي	ثانوية عامة أو أقل	10	19.6
	دبلوم	13	25.5
	بكالوريوس	23	45.1
	دراسات عليا	5	9.8
	المجموع	51	100.0

يلاحظ من الجدول السابق أنه فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي فقد شكلت فئة (ثانوية عامة أو أقل) ما نسبته 19.6% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (دبلوم) ما نسبته 25.5% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (بكالوريوس) ما نسبته 45.1% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (دراسات عليا) ما نسبته 9.8% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة.

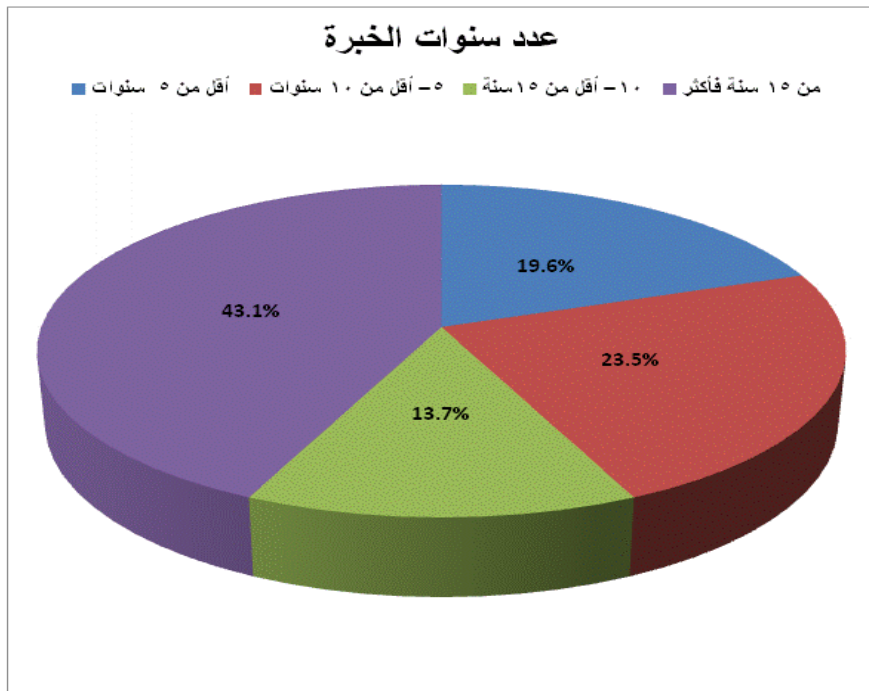


الشكل 33: النسب لمتغير المستوى التعليمي

جدول 3.4: الأعداد والنسب لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	19.6
	5- أقل من 10 سنوات	12	23.5
	10- أقل من 15 سنة	7	13.7
	من 15 سنة فأكثر	22	43.1
	المجموع	51	100.0

يلاحظ من الجدول السابق أنه فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة فقد شكلت فئة (أقل من 5 سنوات) ما نسبته 19.6% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (5- أقل من 10 سنوات) ما نسبته 23.5% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (10- أقل من 15 سنة) ما نسبته 13.7% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (من 15 سنة فأكثر) ما نسبته 43.1% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة.

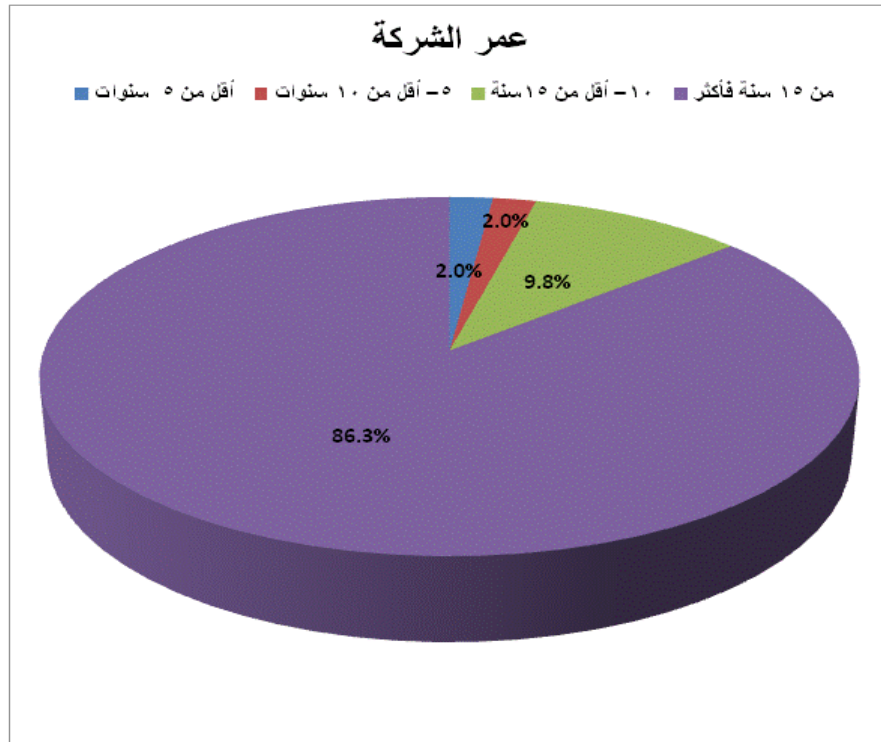


الشكل 43: النسب لمتغير عدد سنوات الخبرة

جدول 3.5: الأعداد والنسب لمتغير عمر الشركة

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
عمر الشركة	أقل من 5 سنوات	1	2.0
	5- أقل من 10 سنوات	1	2.0
	10- أقل من 15 سنة	5	9.8
	من 15 سنة فأكثر	44	86.3
	المجموع	51	100.0

يلاحظ من الجدول السابق أنه فيما يتعلق بمتغير عمر الشركة فقد شكلت فئة (أقل من 5 سنوات) ما نسبته 2% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، وكذلك بالنسبة لفئة (5- أقل من 10 سنوات) ، و شكلت فئة (10- أقل من 15 سنة) ما نسبته 9.8% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (15 سنة فأكثر) ما نسبته 86.3% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة.

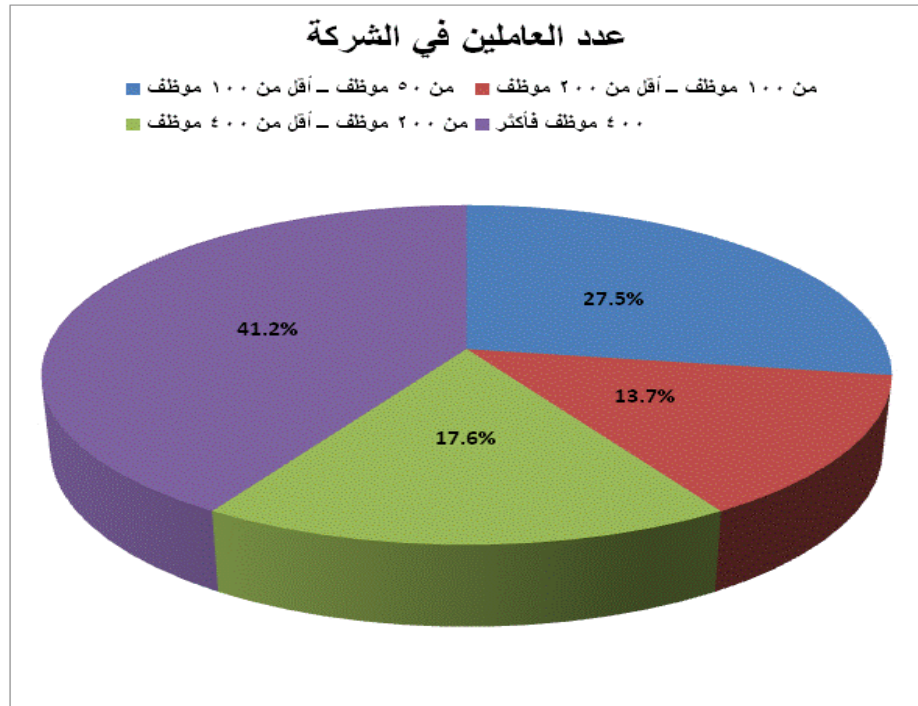


الشكل 53: النسب لمتغير عمر الشركة

جدول 3.6: الأعداد والنسب لمتغير عدد العاملين في الشركة

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
عدد العاملين في الشركة	من 50 موظف - أقل من 100 موظف	14	27.5
	من 100 موظف - أقل من 200 موظف	7	13.7
	من 200 موظف - أقل من 400 موظف	9	17.6
	400 موظف فأكثر	21	41.2
	المجموع	51	100.0

يلاحظ من الجدول السابق أنه فيما يتعلق بمتغير عدد العاملين في الشركة فقد شكلت فئة (من 50 عامل . أقل من 100 عامل) ما نسبته 27.5% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (من 100 عامل . أقل من 200 عامل) ما نسبته 13.7% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (من 200 عامل . أقل من 400 عامل) ما نسبته 17.6% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (400 عامل فأكثر) ما نسبته 41.2% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة.

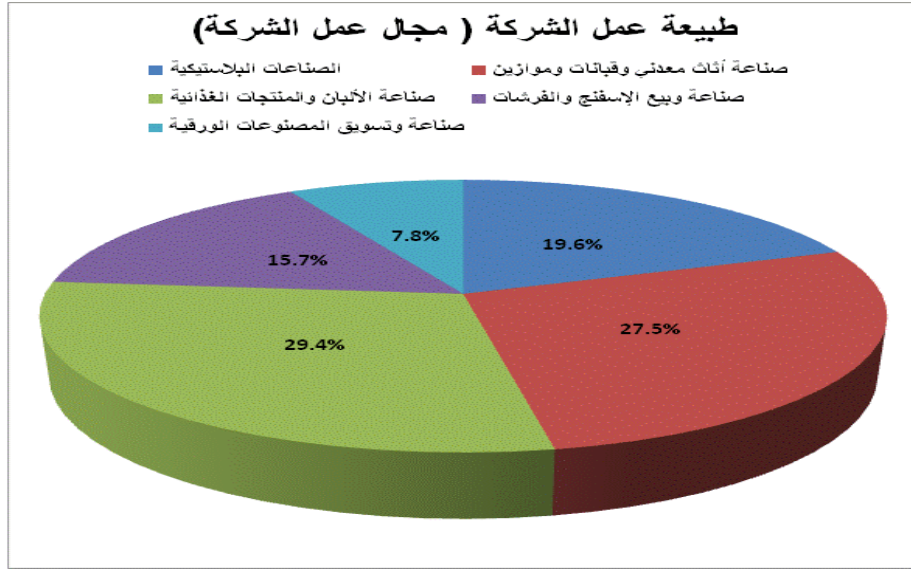


الشكل 63: النسب لمتغير عدد العاملين في الشركة

جدول 3.7: الأعداد والنسب لمتغير طبيعة عمل الشركة (مجال عمل الشركة)

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
طبيعة عمل الشركة (مجال عمل الشركة)	الصناعات البلاستيكية	10	19.6
	صناعة أثاث معدني وقبانات وموازن	14	27.5
	صناعة الألبان والمنتجات الغذائية	15	29.4
	صناعة وبيع الإسفنج والفرشات	8	15.7
	صناعة وتسويق المصنوعات الورقية	4	7.8
	المجموع	51	100.0

يلاحظ من الجدول السابق أنه فيما يتعلق بمتغير طبيعة عمل الشركة فقد شكلت فئة (الصناعات البلاستيكية) ما نسبته 19.6% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (صناعة أثاث معدني وقبانات وموازن) ما نسبته 27.5% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (صناعة الألبان والمنتجات الغذائية) ما نسبته 29.4% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (صناعة وبيع الإسفنج والفرشات) ما نسبته 15.7% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، و شكلت فئة (صناعة وتسويق المصنوعات الورقية) ما نسبته 7.8% من إجمالي حجم مجتمع الدراسة.



الشكل 73: النسب لمتغير طبيعة عمل الشركة (مجال عمل الشركة)

3.5 أداة البحث

استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لإجراء هذا البحث، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، فبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، ولفحص مدى تطبيق خصائص منظمات الأداء العالي في الشركات الصناعية في مدينة الخليل، طور الباحث استبانة تكونت من ثلاثة أقسام رئيسية: اشتمل القسم الأول على البيانات العامة وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، في حين ضم القسم الثاني البيانات التعريفية حول الشركة وهي: عمر الشركة، عدد العاملين، ومجال عمل الشركة، وفي المقابل ضم القسم الثالث خصائص منظمات الأداء العالي الذي تكونت من (51) فقرة، وزعت على ثمانية محاور رئيسية وهي: خصيصة التصميم التنظيمي وتضمنت (7) فقرات، خصيصة الاستراتيجية وتضمنت (6) فقرات، خصيصة العمليات وتضمنت (10) فقرات، خصيصة التكنولوجيا وتضمنت (4) فقرات، خصيصة القيادة وتضمنت (8) فقرات، خصيصة الأفراد والأدوار وتضمنت (8) فقرات، خصيصة الثقافة التنظيمية وتضمنت (6) فقرات، خصيصة البيئة الخارجية وتضمنت (3) فقرات. علماً بأن طريقة

الإجابة عن أداة البحث تركزت في الاختيار من سلم خماسي على نمط ليكرت (Likert Scale)، وذلك كما يأتي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً.

3.6 صدق أداة البحث

تمت مناقشة محتويات الاستبانة مع المشرف على الدراسة وكذلك الاستعانة بمحكمين في الإدارة للتأكد من شمولية أسئلة الاستبانة وقابليتها للقياس انظر الملحق رقم (1).

ومن اجل فحص صدق الأداة تم حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل مجال من مجالات الدراسة والبالغ عدد ها ثمانية مجالات مع الدرجة الكلية للمقياس والتي تمثل درجة التطبيق الكلية لخصائص منظمات الأداء العالي في الشركات الصناعية في مدينة الخليل، والجدول رقم (8.3) يوضح مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون.

جدول 3.8: قيم معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية

المجال (البعد)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
العوامل المتعلقة بالموصفات الهيكلية للشركة	0.82	0.00
العوامل المتعلقة بالموصفات الإستراتيجية في الشركة	0.92	0.00
العوامل المتعلقة بـمواصفات العمليات في الشركة	0.96	0.00
العوامل المتعلقة بـمواصفات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الشركة	0.55	0.00
العوامل المتعلقة بـمواصفات القيادة في الشركة	0.93	0.00
العوامل المتعلقة بـمواصفات الأفراد والأدوار في الشركة	0.95	0.00
العوامل المتعلقة بـمواصفات الثقافة التنظيمية في الشركة	0.95	0.00
العوامل المتعلقة بـمواصفات البيئة الخارجية في الشركة	0.80	0.00

يلاحظ من الجدول السابق ارتفاع قيم مصفوفة معاملات الارتباط بدرجات جيدة جدا وكبيرة بين درجة التطبيق الكلية لخصائص منظمات الأداء العالي في الشركات الصناعية في مدينة الخليل مع كل مجال من مجالات الدراسة التي تمثل خصائص منظمات الأداء العالي، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (0.96-0.55)، كما يلاحظ أن جميع مستويات الدلالة الإحصائية تتخض جميعها عن مستوى 0.05 مما يدل على ارتفاع درجة صدق الأداة بدرجة كبيرة .

3.7 ثبات أداة البحث

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على مجتمع الدراسة في كل مجال من مجالات أداة الدراسة ومحاورها بالإضافة إلى درجة التطبيق الكلية لخصائص منظمات الأداء العالي في الشركات الصناعية في مدينة الخليل كما هو موضح من الجدول التالي :

جدول 3.9: ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا

المجال/المحور	عدد الفقرات	قيمة الثبات ألفا	معامل
العوامل المتعلقة بالموصفات الهيكلية للشركة	6	0.85	
العوامل المتعلقة بالموصفات الإستراتيجية في الشركة	6	0.93	
العوامل المتعلقة بـمواصفات العمليات في الشركة	10	0.94	
العوامل المتعلقة بـمواصفات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الشركة	4	0.78	
العوامل المتعلقة بـمواصفات القيادة في الشركة	8	0.92	
العوامل المتعلقة بـمواصفات الأفراد والأدوار في الشركة	8	0.95	
العوامل المتعلقة بـمواصفات الثقافة التنظيمية في الشركة	6	0.95	
العوامل المتعلقة بـمواصفات البيئة الخارجية في الشركة	3	0.88	
درجة التطبيق الكلية لخصائص منظمات الأداء العالي في الشركات الصناعية في مدينة الخليل	51	0.98	

ويلاحظ من هذه القيم أن درجة الثبات في قياس أداة الدراسة الكلية مرتفعة جداً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ 0.98 عند درجة التطبيق الكلية لخصائص منظمات الأداء العالي في الشركات الصناعية في مدينة الخليل أي أن أداة الدراسة المستخدمة قادرة على استرجاع ما نسبته 98% من النتائج الحالية فيما لو تم إعادة توزيعها واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف ، كما يلاحظ بأن درجة الثبات لمجال العوامل المتعلقة بالموصفات الهيكلية للشركة بلغت 0.85، درجة الثبات لمجال العوامل المتعلقة بالموصفات الإستراتيجية في الشركة بلغت 0.93، درجة الثبات لمجال العوامل المتعلقة بـمواصفات العمليات في الشركة بلغت 0.94، درجة الثبات لمجال العوامل المتعلقة بـمواصفات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الشركة بلغت 0.78، درجة الثبات لمجال العوامل المتعلقة بـمواصفات القيادة في الشركة بلغت 0.92، درجة الثبات لمجال العوامل المتعلقة بـمواصفات الأفراد والأدوار في الشركة بلغت 0.95، درجة الثبات لمجال العوامل المتعلقة بـمواصفات الثقافة التنظيمية في الشركة بلغت 0.95، درجة الثبات لمجال العوامل المتعلقة بـمواصفات البيئة الخارجية في الشركة بلغت 0.88. وتعتبر معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مرتفعة و مناسبة ونقي لأغراض الدراسة.

3.8 أساليب جمع البيانات

لأغراض انجاز هذا البحث فقد تم الاعتماد على المصادر التالية:

أولاً: المصادر الثانوية واشتملت على الكتب والمؤلفات والرسائل العلمية والدوريات والمؤتمرات والتقارير ذات العلاقة من المكتبات والمؤسسات وشبكة الانترنت.

ثانياً: المصادر الأولية: بالاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات والتي تم بناؤها وتصميمها وعرضها على مجموعة من المحكمين إلى أن تم إنتاجها في شكلها النهائي. إضافة إلى ملاحظة الباحث الميدانية وزيارة الشركات من خلال توزيع وجمع الاستبانة على عينة البحث التي زودت الباحث بأرقام دقيقة في وصف مجتمع البحث.

3.9 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة ، قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل التقييمات إلى درجات رقمية، حيث أعطيت الإجابة دائما 5 درجات ، والإجابة غالبا 4 درجات ، والإجابة أحيانا 3 درجات ، والإجابة نادرا درجتين ، و الإجابة أبدا فقد أعطيت درجة واحدة ، بحيث كلما زادت الدرجة زاد تقييم واتجاهات المبحوثين لمدى تطبيق خصائص منظمات الأداء العالي على الشركات الصناعية في مدينة الخليل.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وقد تم الإجابة على أسئلة الدراسة عن طريق حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، ولقياس الصدق و الثبات فقد تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) ومعاملات الارتباط بيرسون (Pearson) ، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

3.10 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء درجات واتجاهات أفراد مجتمع البحث أرقام من (1 _ 5) ، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي $5 = 4$ وهو ما يسمى المدى ، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد البدائل وهو 5 ليصبح الناتج $4/5 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي ، والجدول رقم (10.3) يوضح ذلك :

جدول 3.10: مفتاح التصحيح

الوسط الحسابي	درجة التقييم أو التطبيق
أقل من 1.8	منخفضة جدا
من 1.8 _ أقل من 2.6	منخفضة
من 2.6 _ أقل من 3.4	متوسطة
من 3.4 _ أقل من 4.2	مرتفعة
من 4.2 فأكثر	مرتفعة جدا

4 الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة

4.1 تمهيد

بعد أن تناول الباحث منهجية الدراسة في الفصل السابق، قام الباحث بعرض وتحليل النتائج وتفسيرها، وذلك في إطار الأهداف والأسئلة التي تم تحديدها في بداية الفصل الأول، وبعد ذلك يتم عرض نتائج الدراسة ودلالاتها في ضوء الأهداف الموضوعية لها.

4.2 الإجابة على أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: إلى أي مدى تطبق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خصائص منظمات الأداء العالي؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب النسب المئوية و الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لفقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخصائص منظمات الأداء العالي، وكانت النتائج كما هو موضح من الجدول التالي:

جدول 4.1: النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خصائص منظمات الأداء العالي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخصائص منظمات الأداء العالي	الرقم
0.66	4.24	2.3%	2.8%	10.4%	37.6%	46.9%	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق بأن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخصائص منظمات الأداء العالي كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الدرجة

(4.24) و انحراف معياري كلي مقداره (0.66) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين، و تتضح هذه النتيجة من خلال النسب المئوية لإجابات المبحوثين حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) بلغت 46.9% و الإجابة (غالبا) 37.6%، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) 2.3% والإجابة (نادرا) 2.8%، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (10.4%)، وبالتالي يستنتج أن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخصائص منظمات الأداء العالي مرتفعة جدا.

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول : إلى أي مدى تطبق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصية التصميم التنظيمي؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب النسب المئوية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخاصية التصميم التنظيمي، وكانت النتائج كما هو موضح من الجدول التالي:

جدول 4.2: النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصية التصميم التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصية التصميم التنظيمي
0.67	4.57	0.0%	2.0%	3.9%	29.4%	64.7%	1. تحفيز التعاون بين جميع دوائر وأقسام الشركة
1.01	4.10	2.0%	5.9%	15.7%	33.3%	43.1%	2. تستجيب هيكلية الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال (مثلا عن طريق استحداث دائرة جديدة أو إلغاء وضم دوائر أخرى)
0.81	4.06	0.0%	3.9%	17.6%	47.1%	31.4%	3. تعزز الهيكلية مشاركة الدوائر المختلفة للمعلومات
1.02	4.00	3.9%	5.9%	9.8%	47.1%	33.3%	4. تأسيس هيكل متكامل مع وجود أدوار واضحة

							بالإضافة إلى المساءلات	
0.81	3.84	2.0%	2.0%	23.5%	54.9%	17.6%	تبسيط وتقليل عدد المستويات الإدارية داخل الشركة	5.
1.08	3.63	5.9%	5.9%	29.4%	37.3%	21.6%	خلق روح المبادرة وذلك من خلال تأسيس شبكة متحدة من الدوائر والوحدات اللامركزية	6.
0.68	4.03	2.3%	4.2%	16.7%	41.5%	35.3%	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق بأن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخاصية التصميم التنظيمي كانت مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.03) و انحراف معياري مقداره (0.68) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين، و تتضح هذه النتيجة من خلال النسب المئوية لإجابات المبحوثين حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) بلغت 35.3% و الإجابة (غالبا) 41.5%، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) 2.3% والإجابة (نادرا) 4.2%، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (16.7%)، وبالتالي يستنتج أن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخاصية التصميم التنظيمي مرتفعة.

ولقد تم ترتيب الفقرات ترتيبا تنازليا حسب درجة التطبيق، وكانت النتائج على النحو التالي :

العامل الأكثر تطبيقا هو المتمثل بالفقرة (تحفيز التعاون بين جميع دوائر وأقسام الشركة) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.57) وانحراف معياري مقداره (0.67)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (64.7%) والإجابة (غالبا) (29.4%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (0%) والإجابة (نادرا) (2%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (3.9%)، يليها العامل المتمثل بالفقرة (تستجيب هيكلية الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال (مثلا عن طريق استحداث دائرة جديدة أو إلغاء وضم دوائر أخرى))

حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة) بوسط حسابي مقداره (4.1) وانحراف معياري مقداره (1.01)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائماً) على هذه الفقرة بلغت (43.1%) والإجابة (غالبا) (33.3%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (2%) والإجابة (نادرا) (5.9%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (15.7%)، يليها العامل المتمثل بالفقرة (تعزز الهيكلية مشاركة الدوائر المختلفة للمعلومات) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة) بوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معياري مقداره (0.81)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائماً) على هذه الفقرة بلغت (31.4%) والإجابة (غالبا) (47.1%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (0%) والإجابة (نادرا) (3.9%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (17.6%).

من ناحية أخرى، العوامل الأقل تطبيقاً تمثلت بما يلي :

العامل المتمثل بالفقرة (خلق روح المبادرة وذلك من خلال تأسيس شبكة متحدة من الدوائر والوحدات اللامركزية) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة) بوسط حسابي مقداره (3.63) وانحراف معياري مقداره (1.08)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائماً) على هذه الفقرة بلغت (21.6%) والإجابة (غالبا) (37.3%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (5.9%) والإجابة (نادرا) (5.9%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (29.4%)، ثم العامل المتمثل بالفقرة (تبسيط وتقليل عدد المستويات الإدارية داخل الشركة) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة) بوسط حسابي مقداره (3.84) وانحراف معياري مقداره (0.81)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائماً) على هذه الفقرة بلغت (17.6%) والإجابة (غالبا) (54.9%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (2%) والإجابة (نادرا) (2%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (23.5%)، ثم العامل المتمثل بالفقرة (تأسيس هيكل متكامل مع وجود أدوار واضحة بالإضافة إلى

المساءلات) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة) بوسط حسابي مقداره (4) وانحراف معياري مقداره (1.02)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائماً) على هذه الفقرة بلغت (33.3%) والإجابة (غالبا) (47.1%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (3.9%) والإجابة (نادرا) (5.9%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (9.8%).

مما سبق يمكن استنتاج بأن درجة التطبيق مرتفعة في الشركات الصناعية في مدينة الخليل فيما يتعلق بكل من استجابة هيكلية الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال (مثلا عن طريق استحداث دائرة جديدة أو إلغاء وضم دوائر أخرى)، تعزيز الهيكلية مشاركة الدوائر المختلفة للمعلومات، تأسيس هيكل متكامل مع وجود أدوار واضحة بالإضافة إلى المساءلات، تبسيط وتقليل عدد المستويات الإدارية داخل الشركة و خلق روح المبادرة وذلك من خلال تأسيس شبكة متحدة من الدوائر والوحدات اللامركزية، كما اتضح بأن درجة التطبيق مرتفعة جدا فيما يتعلق بتحفيز التعاون بين جميع دوائر وأقسام الشركة .

ويعزو الباحث ذلك لاتباع الشركات الصناعية للمفاهيم الادارية الحديثة في ادارة الشركات وتصميم الهياكل التنظيمية المتكاملة مع وجود ادوار واضحة بالاضافة الى تطبيق هذه الشركات لمفاهيم واسس ادارة الجودة الشاملة وحصولها على شهادات الايزو.

السؤال الثاني : إلى أي مدى تطبق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصية الإستراتيجية

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب النسب المئوية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخاصية الإستراتيجية، وكانت النتائج كما هو موضح من الجدول التالي:

جدول 4.3: النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصة الإستراتيجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصة الإستراتيجية
1.07	4.25	5.9%	0.0%	11.8%	27.5%	54.9%	1. الشركة تحدد رسالة ورؤية تتسم بالنشاط والتحدي مدركة من قبل العاملين
1.04	4.14	3.9%	2.0%	17.6%	29.4%	47.1%	2. تعلن الشركة عن أهداف واضحة وطموحة بحيث تكون قابلة للقياس وقابلة للتحقيق
0.94	4.10	2.0%	5.9%	9.8%	45.1%	37.3%	3. تتكيف الأهداف الإستراتيجية المعلنة مع البيئة الخارجية
1.04	4.10	3.9%	3.9%	13.7%	35.3%	43.1%	4. تحرص الشركة على تنفيذ الأهداف وفق الأولويات المحددة مسبقا
1.06	4.00	3.9%	3.9%	19.6%	33.3%	39.2%	5. تحرص الشركة على إعلان وتوضيح استراتيجياتها
1.11	3.82	5.9%	3.9%	23.5%	35.3%	31.4%	6. تنمية إستراتيجية وأهداف مبنية على مدخلات الأشخاص من أسفل إلى أعلى بكل مراحل عمل الشركة
0.91	4.07	4.2%	3.3%	16.0%	34.3%	42.2%	الدرجة الكلية

ينتضح من الجدول السابق بأن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخاصية الإستراتيجية كانت مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.07) و انحراف معياري مقداره (0.91) مما يدل على ارتفاع التشنت في آراء واتجاهات المبحوثين، و تتضح هذه النتيجة من خلال النسب المئوية لإجابات المبحوثين حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) بلغت 42.2% و الإجابة (غالبا) 34.3%، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) 4.2% والإجابة (نادرا) 3.3%، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (16%)، وبالتالي يستنتج أن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخاصية الإستراتيجية مرتفعة.

ولقد تم ترتيب الفقرات ترتيبا تنازليا حسب درجة التطبيق، وكانت النتائج على النحو التالي :

العامل الأكثر تطبيقاً هو المتمثل بالفقرة (الشركة تحدد رسالة ورؤية تتسم بالنشاط والتحدي مدركة من قبل العاملين) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جداً) بوسط حسابي مقداره (4.25) وانحراف معياري مقداره (1.07)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائماً) على هذه الفقرة بلغت (54.9%) والإجابة (غالباً) (27.5%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبداً) (5.9%) والإجابة (نادراً) (0%)، أما الإجابة (أحياناً) فبلغت نسبتها (11.8%)، ثم العامل المتمثل بالفقرة (تعلن الشركة عن أهداف واضحة وطموحة بحيث تكون قابلة للقياس وقابلة للتحقيق) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة) بوسط حسابي مقداره (4.14) وانحراف معياري مقداره (1.04)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائماً) على هذه الفقرة بلغت (47.1%) والإجابة (غالباً) (29.4%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبداً) (3.9%) والإجابة (نادراً) (2%)، أما الإجابة (أحياناً) فبلغت نسبتها (17.6%)، ثم العامل المتمثل بالفقرة (تتكيف الأهداف الإستراتيجية المعلنة مع البيئة الخارجية) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة) بوسط حسابي مقداره (4.1) وانحراف معياري مقداره (0.94)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائماً) على هذه الفقرة بلغت (37.3%) والإجابة (غالباً) (45.1%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبداً) (2%) والإجابة (نادراً) (5.9%)، أما الإجابة (أحياناً) فبلغت نسبتها (9.8%).

من ناحية أخرى، العوامل الأقل تطبيقاً تمثلت بما يلي :

العامل المتمثل بالفقرة (تنمية إستراتيجية وأهداف مبنية على مدخلات الأشخاص من أسفل إلى أعلى بكل مراحل عمل الشركة) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة) بوسط حسابي مقداره (3.82) وانحراف معياري مقداره (1.11)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائماً) على هذه الفقرة بلغت (31.4%) والإجابة (غالباً) (35.3%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبداً) (5.9%)

والإجابة (نادرا) (3.9%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (23.5%)، ثم العامل المتمثل بالفقرة (تحرص الشركة على إعلان وتوضيح استراتيجياتها) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة) بوسط حسابي مقداره (4) وانحراف معياري مقداره (1.06)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (39.2%) والإجابة (غالبا) (33.3%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (3.9%) والإجابة (نادرا) (3.9%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (19.6%) و العامل المتمثل بالفقرة (تحرص الشركة على تنفيذ الأهداف وفق الأولويات المحددة مسبقا) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة) بوسط حسابي مقداره (4.1) وانحراف معياري مقداره (1.04)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (43.1%) والإجابة (غالبا) (35.3%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (3.9%) والإجابة (نادرا) (3.9%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (13.7%).

مما سبق يمكن استنتاج بأن درجة التطبيق مرتفعة في الشركات الصناعية في مدينة الخليل فيما يتعلق بما يلي : تعلن الشركة عن أهداف واضحة وطموحة بحيث تكون قابلة للقياس وقابلة للتحقيق، تتكيف الأهداف الإستراتيجية المعلنة مع البيئة الخارجية، تحرص الشركة على تنفيذ الأهداف وفق الأولويات المحددة مسبقا، تحرص الشركة على إعلان وتوضيح استراتيجياتها، تنمية إستراتيجية وأهداف مبنية على مدخلات الأشخاص من أسفل إلى أعلى بكل مراحل عمل الشركة ، لكن اتضح بأن درجة التطبيق مرتفعة جدا فيما يتعلق بتحديد الشركة رسالة ورؤية تتسم بالنشاط والتحدي مدركة من قبل العاملين.

ويعزو الباحث ذلك لادراك الشركات لاهمية التخطيط الاستراتيجي وتأثيره المباشر في تنفيذ اهداف الشركة الاستراتيجية بالاضافة الى اشراك الاشخاص في كافة المستويات التنظيمية في عملية اعداد وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

السؤال الثالث : إلى أي مدى تطبق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصة العمليات؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب النسب المئوية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخاصية العمليات، وكانت النتائج كما هو موضح من الجدول التالي:

جدول 4.4: النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصة العمليات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصة العمليات
0.70	4.57	0.0%	3.9%	0.0%	31.4%	64.7%	1. تسهم العمليات في الشركة لجعلها من أفضل الشركات العاملة في مجالها
0.73	4.43	0.0%	2.0%	7.8%	35.3%	54.9%	2. تحرص الشركة على إيجاد عمليات اتصال داخلي
0.78	4.41	0.0%	3.9%	5.9%	35.3%	54.9%	3. تسهم العمليات في تحسين جودة العمل
0.80	4.37	2.0%	0.0%	7.8%	39.2%	51.0%	4. تراعي العمليات داخل الشركة القيم المعمول بها
0.66	4.35	0.0%	0.0%	9.8%	45.1%	45.1%	5. تحرص الشركة على تحسين وتسهيل كل عملياتها بشكل دائم ومستمر
0.79	4.31	2.0%	0.0%	7.8%	45.1%	45.1%	6. تقود العمليات داخل الشركة إلى تحقيق أهدافها
0.90	4.27	2.0%	3.9%	5.9%	41.2%	47.1%	7. تسهل العمليات التنسيق بين دوائر الشركة

0.81	4.24	0.0%	3.9%	11.8%	41.2%	43.1%	8. تزويد تقارير مالية وغير مالية تسهم في تحسين أداء الشركة
0.98	4.20	2.0%	7.8%	3.9%	41.2%	45.1%	9. توزيع الموارد على الأنشطة بشكل فعال
0.99	3.78	3.9%	5.9%	19.6%	49.0%	21.6%	10. تصميم هيكلية جيدة ونزاهة لمنح الحوافز والمكافآت
0.65	4.29	1.2%	3.1%	8.0%	40.4%	47.3%	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق بأن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخاصية العمليات كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.29) و انحراف معياري مقداره (0.65) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين، و تتضح هذه النتيجة من خلال النسب المئوية لإجابات المبحوثين حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) بلغت 47.3% و الإجابة (غالبا) 40.4%، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) 1.2% والإجابة (نادرا) 3.1%، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (8%)، وبالتالي يستنتج أن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخاصية العمليات مرتفعة جدا.

ولقد تم ترتيب الفقرات ترتيبا تنازليا حسب درجة التطبيق، وكانت النتائج على النحو التالي :

أكثر العوامل تطبيقا هو المتمثل بالفقرة (تسهم العمليات في الشركة لجعلها من أفضل الشركات العاملة في مجالها) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.57) وانحراف معياري مقداره (0.7)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (64.7%) والإجابة (غالبا) (31.4%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (0%) والإجابة (نادرا) (3.9%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (0%)، يليها العامل المتمثل بالفقرة (تحرص الشركة على إيجاد عمليات اتصال داخلي) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا)

بوسط حسابي مقداره (4.43) وانحراف معياري مقداره (0.73)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائماً) على هذه الفقرة بلغت (54.9%) والإجابة (غالبا) (35.3%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (0%) والإجابة (نادرا) (2%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (7.8%)، يليها العامل المتمثل بالفقرة (تسهم العمليات في تحسين جودة العمل) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.41) وانحراف معياري مقداره (0.78)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائماً) على هذه الفقرة بلغت (54.9%) والإجابة (غالبا) (35.3%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (0%) والإجابة (نادرا) (3.9%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (5.9%)، ثم العامل المتمثل بالفقرة (تراعي العمليات داخل الشركة القيم المعمول بها) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.37) وانحراف معياري مقداره (0.8)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائماً) على هذه الفقرة بلغت (51%) والإجابة (غالبا) (39.2%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (2%) والإجابة (نادرا) (0%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (7.8%)، ثم العامل المتمثل بالفقرة (تحرص الشركة على تحسين وتسهيل كل عملياتها بشكل دائم ومستمر) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.35) وانحراف معياري مقداره (0.66)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائماً) على هذه الفقرة بلغت (45.1%) والإجابة (غالبا) (45.1%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (0%) والإجابة (نادرا) (0%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (9.8%).

من ناحية أخرى، العوامل الأقل تطبيقاً تمثلت بما يلي :

العامل المتمثل بالفقرة (تصميم هيكلية جيدة ونزوية لمنح الحوافز والمكافآت) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة) بوسط حسابي مقداره (3.78) وانحراف معياري مقداره (0.99)، حيث اتضح

بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (21.6%) والإجابة (غالبا) (49%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (3.9%) والإجابة (نادرا) (5.9%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (19.6%)، ثم العامل المتمثل بالفقرة (توزيع الموارد على الأنشطة بشكل فعال) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.2) وانحراف معياري مقداره (0.98)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (45.1%) والإجابة (غالبا) (41.2%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (2%) والإجابة (نادرا) (7.8%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (3.9%)، ثم العامل المتمثل بالفقرة (تزويد تقارير مالية وغير مالية تسهم في تحسين أداء الشركة) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.24) وانحراف معياري مقداره (0.81)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (43.1%) والإجابة (غالبا) (41.2%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (0%) والإجابة (نادرا) (3.9%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (11.8%)، ثم العامل المتمثل بالفقرة (تسهيل العمليات التنسيق بين دوائر الشركة) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.27) وانحراف معياري مقداره (0.9)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (47.1%) والإجابة (غالبا) (41.2%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (2%) والإجابة (نادرا) (3.9%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (5.9%)، وأخيرا العامل المتمثل بالفقرة (تقود العمليات داخل الشركة إلى تحقيق أهدافها) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (0.79)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (45.1%) والإجابة (غالبا) (45.1%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (2%) والإجابة (نادرا) (0%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت

نسبتها (7.8%).

مما سبق يمكن استنتاج بأن درجة التطبيق مرتفعة جدا في الشركات الصناعية في مدينة الخليل في كل مما يلي: تسهم العمليات في الشركة لجعلها من أفضل الشركات العاملة في مجالها، تحرص الشركة على إيجاد عمليات اتصال داخلي. تسهم العمليات في تحسين جودة العمل، تراعي العمليات داخل الشركة القيم المعمول بها ، تحرص الشركة على تحسين وتسهيل كل عملياتها بشكل دائم ومستمر، تقود العمليات داخل الشركة إلى تحقيق أهدافها، تسهل العمليات التنسيق بين دوائر الشركة، تزويد تقارير مالية وغير مالية تسهم في تحسين أداء الشركة، توزيع الموارد على الأنشطة بشكل فعال كما أن درجة التطبيق مرتفعة فيما يتعلق بتصميم هيكلية جيدة ونزيهة لمنح الحوافز والمكافآت .

ويعزو الباحث ذلك لتوجه الشركات الصناعية الى المفاهيم الادارية الحديثة كالامركزية وتطبيق تكنولوجيا الادارية الحديثة التي من شأنها تسهيل جميع عمليات المنظمة بالاضافة الى السعي المتواصل لتحسين جميع العمليات بشكل مستمر لادراكهم لما له اثر لرفع اداء المؤسسة العام.

السؤال الرابع : إلى أي مدى تطبق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصية

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب النسب المئوية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفرقات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخاصية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكانت النتائج كما هو موضح من الجدول التالي:

النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مدى

تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

جدول 4.5: النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
0.59	4.65	0.0%	0.0%	5.9%	23.5%	70.6%	1. تسهم التكنولوجيا الموجودة لدى الشركة بتحقيق ميزة تنافسية لها
0.60	4.61	0.0%	2.0%	0.0%	33.3%	64.7%	2. الشركة رائدة بتطبيق التكنولوجيا المختارة (تستخدم أفضل التقنيات لإنتاج المنتجات والخدمات)
0.64	4.57	0.0%	0.0%	7.8%	27.5%	64.7%	3. تنفيذ أنظمة تكنولوجيا اتصالات ومعلومات مرنة داخل الشركة (مثلا توفر قواعد بيانات سهلة الوصول إليها، وجود أنظمة احتياطية في حال حصول عطل ما)
0.67	4.47	0.0%	0.0%	9.8%	33.3%	56.9%	4. تطبيق التكنولوجيا ذات الواجهات الخاصة الصديقة للمستخدم (سهلة الاستخدام وغير معقدة)
0.49	4.57	0%	0.5%	5.9%	29.4%	64.2%	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق بأن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخاصية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.57) و انحراف معياري مقداره (0.49) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء واتجاهات الباحثين، و تتضح هذه النتيجة من خلال النسب المئوية لإجابات الباحثين حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) بلغت 64.2% و الإجابة (غالبا) 29.4%، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) 0% والإجابة (نادرا) 0.5%، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (5.9%)، وبالتالي

يستنتج أن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخاصية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مرتفعة جدا.

ولقد تم ترتيب الفقرات ترتيبا تنازليا حسب درجة التطبيق، وكانت النتائج على النحو التالي :

العامل المتمثل بالفقرة (تسهم التكنولوجيا الموجودة لدى الشركة بتحقيق ميزة تنافسية لها) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.65) وانحراف معياري مقداره (0.59)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (70.6%) والإجابة (غالبا) (23.5%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (0%) والإجابة (نادرا) (0%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (5.9%)، يليها العامل المتمثل بالفقرة (الشركة رائدة بتطبيق التكنولوجيا المختارة (تستخدم أفضل التقنيات لإنتاج المنتجات والخدمات)) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.61) وانحراف معياري مقداره (0.6)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (64.7%) والإجابة (غالبا) (33.3%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (0%) والإجابة (نادرا) (2%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (0%)، ثم العامل المتمثل بالفقرة (تنفيذ أنظمة تكنولوجيا اتصالات ومعلومات مرنة داخل الشركة (مثلا توفر قواعد بيانات سهلة الوصول إليها، وجود أنظمة احتياطية في حال حصول عطل ما)) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.57) وانحراف معياري مقداره (0.64)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (64.7%) والإجابة (غالبا) (27.5%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (0%) والإجابة (نادرا) (0%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (7.8%)، وأخيرا العامل المتمثل بالفقرة (تطبيق التكنولوجيا ذات الواجهات الخاصة الصديقة للمستخدم (سهلة الاستخدام وغير معقدة))

حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.47) وانحراف معياري مقداره (0.67)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (56.9%) والإجابة (غالبا) (33.3%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (0%) والإجابة (نادرا) (0%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (9.8%).

مما سبق يمكن استنتاج بأن درجة التطبيق في الشركات الصناعية في مدينة الخليل مرتفعة جدا فيما يتعلق بما يلي : تسهم التكنولوجيا الموجودة لدى الشركة بتحقيق ميزة تنافسية لها، الشركة رائدة بتطبيق التكنولوجيا المختارة (تستخدم أفضل التقنيات لإنتاج المنتجات والخدمات)، تنفيذ أنظمة تكنولوجيا اتصالات ومعلومات مرنة داخل الشركة (مثلا توفر قواعد بيانات سهلة الوصول إليها، وجود أنظمة احتياطية في حال حصول عطل ما)، تطبيق التكنولوجيا ذات الواجهات الخاصة الصديقة للمستخدم (سهلة الاستخدام وغير معقدة) .

ويعزو الباحث ذلك لمواكبة الشركات للتطور التكنولوجي واستخدامها لأفضل و أحدث تكنولوجيا بمختلف انواعها سواء كانت صناعية او معلوماتية.

السؤال الخامس : إلى أي مدى تطبق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصية القيادة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب النسب المئوية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخاصية القيادة، وكانت النتائج كما هو موضح من الجدول التالي:

جدول 4.6: النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصة القيادة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصة القيادة
0.67	4.57	0.0%	2.0%	3.9%	29.4%	64.7%	1. الإدارة تتمتع بالنزاهة وبروح القيادة
0.78	4.43	0.0%	3.9%	5.9%	33.3%	56.9%	2. تعمل الشركة على إرشاد الموظفين لتبسيط مشاكل العمل
0.80	4.41	2.0%	0.0%	7.8%	35.3%	54.9%	3. يتسم الطاقم الإداري للشركة بالثقة والتواضع
0.93	4.31	2.0%	2.0%	13.7%	27.5%	54.9%	4. المحافظة على الموظفين الذين يتمتعون بروح المسؤولية بالنسبة للنتائج، والحسم الفاطح مع الموظفين غير المنتجين
0.97	4.31	3.9%	2.0%	5.9%	35.3%	52.9%	5. الشركة تعمل على تحفيز الموظفين لإنجاز نتائج متميزة
0.88	4.22	2.0%	2.0%	11.8%	41.2%	43.1%	6. تعمل الشركة على تنمية القيادات ضمن الشركة
1.02	3.90	3.9%	5.9%	15.7%	45.1%	29.4%	7. الموظفين ملتزمين مع الشركة على المدى البعيد
1.05	3.67	5.9%	5.9%	23.5%	45.1%	19.6%	8. يتم عقد اللقاءات التعددية والتكميلية بين الإدارة والموظفين
0.71	4.23	2.5%	2.9%	11.0%	36.5%	47.1%	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق بأن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخاصية القيادة كانت مرتفعة جدا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.23) و انحراف معياري مقداره (0.71) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين، و تتضح هذه النتيجة من خلال النسب المئوية لإجابات المبحوثين حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) بلغت 47.1% و الإجابة (غالبا) 36.5%، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) 2.5% والإجابة (نادرا) 2.9%، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (11%)، وبالتالي يستنتج أن درجة تطبيق الشركات الصناعية

في مدينة الخليل لخاصية القيادة مرتفعة جدا.

ولقد تم ترتيب الفقرات ترتيبا تنازليا حسب درجة التطبيق، وكانت النتائج على النحو التالي :

العامل الأكثر تطبيقا هو المتمثل بالفقرة (الإدارة تتمتع بالنزاهة وبروح القيادة) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.57) وانحراف معياري مقداره (0.67)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (64.7%) والإجابة (غالبا) (29.4%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (0%) والإجابة (نادرا) (2%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (3.9%)، يليها العامل المتمثل بالفقرة (تعمل الشركة على إرشاد الموظفين لتبسيط مشاكل العمل) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.43) وانحراف معياري مقداره (0.78)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (56.9%) والإجابة (غالبا) (33.3%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (0%) والإجابة (نادرا) (3.9%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (5.9%)، يليها العامل المتمثل بالفقرة (يتسم الطاقم الإداري للشركة بالثقة والتواضع) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.41) وانحراف معياري مقداره (0.8)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (54.9%) والإجابة (غالبا) (35.3%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (2%) والإجابة (نادرا) (0%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (7.8%)، ثم العامل المتمثل بالفقرة (المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بروح المسؤولية بالنسبة للنتائج، والحسم القاطع مع الموظفين غير المنتجين) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (0.93)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (54.9%) والإجابة (غالبا) (27.5%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (2%) والإجابة

(نادرا) (2%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (13.7%).

من ناحية أخرى، العوامل الأقل تطبيقا تمثلت بما يلي :

العامل المتمثل بالفقرة (يتم عقد اللقاءات التعددية والتكميلية بين الإدارة والموظفين) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة) بوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (1.05)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (19.6%) والإجابة (غالبا) (45.1%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (5.9%) والإجابة (نادرا) (5.9%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (23.5%)، ثم العامل المتمثل بالفقرة (الموظفين ملتزمين مع الشركة على المدى البعيد) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة) بوسط حسابي مقداره (3.9) وانحراف معياري مقداره (1.02)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (29.4%) والإجابة (غالبا) (45.1%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (3.9%) والإجابة (نادرا) (5.9%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (15.7%)، ثم العامل المتمثل بالفقرة (تعمل الشركة على تنمية القيادات ضمن الشركة) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.22) وانحراف معياري مقداره (0.88)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (43.1%) والإجابة (غالبا) (41.2%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (2%) والإجابة (نادرا) (2%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (11.8%)، والعامل المتمثل بالفقرة (الشركة تعمل على تحفيز الموظفين لإنجاز نتائج متميزة) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (0.97)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (52.9%) والإجابة (غالبا) (35.3%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (3.9%) والإجابة (نادرا) (2%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (5.9%).

مما سبق يمكن استنتاج بأن درجة التطبيق مرتفعة جدا في الشركات الصناعية في مدينة الخليل في كل من العوامل التالية : الإدارة تتمتع بالنزاهة وبروح القيادة، تعمل الشركة على إرشاد الموظفين لتبسيط مشاكل العمل ، يتسم الطاقم الإداري للشركة بالثقة والتواضع، المحافظة على الموظفين الذين يتمتعون بروح المسؤولية بالنسبة للنتائج، والحسم القاطع مع الموظفين غير المنتجين، الشركة تعمل على تحفيز الموظفين لإنجاز نتائج متميزة، تعمل الشركة على تنمية القيادات ضمن الشركة. بينما يتضح بأن درجة التطبيق مرتفعة في الشركات الصناعية في مدينة الخليل في كل من العوامل التالية : الموظفين ملتزمين مع الشركة على المدى البعيد، يتم عقد اللقاءات التعددية والتكميلية بين الإدارة والموظفين .

ويعزو الباحث سبب ارتفاع درجة تطبيق هذه الخصيصة الى تمتع الادارة بالثقة وبالنزاهة وروح القيادة و العمل عى ارشاد الموظفين لتبسيط مشاكل العمل ، وتحفيزهم لانجاز نتائج متميزة بالاضافة الى تفويضهم و اعطائهم هامش من الصلاحيات والاتصال المباشر من خلال اللقاءات الدورية مع الموظفين.

السؤال السادس : إلى أي مدى تطبق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصية الأفراد والأدوار؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب النسب المئوية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخاصية الأفراد والأدوار، وكانت النتائج كما هو موضح من الجدول التالي:

جدول 4.7: النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصية الأفراد والأدوار

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصية الأفراد والأدوار
0.64	4.59	0.0%	0.0%	7.8%	25.5%	66.7%	1. توفير مكان عمل امن
0.78	4.55	2.0%	0.0%	5.9%	25.5%	66.7%	2. السعي لتحقيق الاحترام المتبادل
0.92	4.37	3.9%	0.0%	5.9%	35.3%	54.9%	3. تنشئة روح الانضباط لدى الموظفين
0.95	4.31	3.9%	2.0%	3.9%	39.2%	51.0%	4. تشغيل وتفعيل القوى العاملة (الرأس المال البشري)
0.97	4.29	3.9%	0.0%	11.8%	31.4%	52.9%	5. استقطاب موظفين لديهم فاعلية عالية ويناسبون الثقافة السائدة في الشركة
1.05	4.16	5.9%	2.0%	5.9%	43.1%	43.1%	6. تطوير وتدريب الموظفين على المهارات المتعددة ليصبحوا مرنين في أداء أدوارهم
1.02	4.04	3.9%	7.8%	2.0%	52.9%	33.3%	7. الحرص على إيجاد الإبداع الشخصي وروح المبادرة
0.96	3.96	3.9%	3.9%	11.8%	52.9%	27.5%	8. خلق بيئة عمل ممتعة ومرضية وملئمة بالتحدي
0.79	4.28	3.4%	2.0%	6.9%	38.2%	49.5%	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق بأن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخاصية الأفراد والأدوار كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.28) و انحراف معياري مقداره (0.79) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين، و تتضح هذه النتيجة من خلال النسب المئوية لإجابات المبحوثين حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) بلغت 49.5% و الإجابة (غالبا) 38.2%، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) 3.4% والإجابة (نادرا) 2%، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (6.9%)، وبالتالي يستنتج أن درجة تطبيق

الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخاصية الأفراد والأدوار مرتفعة جدا.

ولقد تم ترتيب الفقرات ترتيبا تنازليا حسب درجة التطبيق، وكانت النتائج على النحو التالي :

العامل الأكثر تطبيقا هو المتمثل بالفقرة (توفير مكان عمل امن) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.59) وانحراف معياري مقداره (0.64)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (66.7%) والإجابة (غالبا) (25.5%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (0%) والإجابة (نادرا) (0%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (7.8%)، يليها العامل المتمثل بالفقرة (السعي لتحقيق الاحترام المتبادل) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.55) وانحراف معياري مقداره (0.78)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (66.7%) والإجابة (غالبا) (25.5%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (2%) والإجابة (نادرا) (0%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (5.9%)، يليها العامل المتمثل بالفقرة (تنشئة روح الانضباط لدى الموظفين) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.37) وانحراف معياري مقداره (0.92)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (54.9%) والإجابة (غالبا) (35.3%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (3.9%) والإجابة (نادرا) (0%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (5.9%)، ثم العامل المتمثل بالفقرة (تشغيل وتفعيل القوى العاملة (الرأس المال البشري)) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (0.95)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (51%) والإجابة (غالبا) (39.2%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (3.9%) والإجابة (نادرا) (2%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (3.9%).

من ناحية أخرى، العوامل الأقل تطبيقاً تمثلت بما يلي :

العامل المتمثل بالفقرة (خلق بيئة عمل ممتعة ومرضية ومليئة بالتحدي) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة) بوسط حسابي مقداره (3.96) وانحراف معياري مقداره (0.96)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائماً) على هذه الفقرة بلغت (27.5%) والإجابة (غالبا) (52.9%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (3.9%) والإجابة (نادرا) (3.9%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (11.8%)، ثم العامل المتمثل بالفقرة (الحرص على إيجاد الإبداع الشخصي وروح المبادرة) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة) بوسط حسابي مقداره (4.04) وانحراف معياري مقداره (1.02)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائماً) على هذه الفقرة بلغت (33.3%) والإجابة (غالبا) (52.9%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (3.9%) والإجابة (نادرا) (7.8%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (2%)، ثم العامل المتمثل بالفقرة (تطوير وتدريب العاملين على المهارات المتعددة ليصبحوا مرنين في أداء أدوارهم) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة) بوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (1.05)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائماً) على هذه الفقرة بلغت (43.1%) والإجابة (غالبا) (43.1%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (5.9%) والإجابة (نادرا) (2%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (5.9%)، ثم العامل المتمثل بالفقرة (استقطاب عاملين لديهم فاعلية عالية ويناسبون الثقافة السائدة في الشركة) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.29) وانحراف معياري مقداره (0.97)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائماً) على هذه الفقرة بلغت (52.9%) والإجابة (غالبا) (31.4%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (3.9%) والإجابة (نادرا) (0%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (11.8%).

مما سبق يمكن استنتاج بأن درجة التطبيق مرتفعة جدا في الشركات الصناعية في مدينة الخليل في كل من العوامل التالية : توفير مكان عمل امن، السعي لتحقيق الاحترام المتبادل، تنشئة روح الانضباط لدى الموظفين، تشغيل وتفعيل القوى العاملة (الرأس المال البشري)، استقطاب موظفين لديهم فاعلية عالية ويناسبون الثقافة السائدة في الشركة.

فيما اتضح بأن درجة التطبيق مرتفعة في الشركات الصناعية في مدينة الخليل في كل من العوامل التالية : خلق بيئة عمل ممتعة ومرضية ومليئة بالتحدي، الحرص على إيجاد الإبداع الشخصي وروح المبادرة، تطوير وتدريب العاملين على المهارات المتعددة ليصبحوا مرنين في أداء أدوارهم.

يعزو الباحث ذلك الى توفر دائرة مختصة للموارد البشرية في كل من هذه الشركات والتي تعمل على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتوفير مكان عمل امن وخلق الابداع الشخصي وروح المبادرة لدى الموظفين.

السؤال السابع : إلى أي مدى تطبق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصية الثقافة التنظيمية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب النسب المئوية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخاصية الثقافة التنظيمية، وكانت النتائج كما هو موضح من الجدول التالي:

جدول 4.8: النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصية الثقافة التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصية الثقافة التنظيمية
1.00	4.27	3.9%	2.0%	9.8%	31.4%	52.9%	1. تأسيس وتطوير ثقافة مبنية على تحسين الأداء
0.99	4.18	3.9%	3.9%	5.9%	43.1%	43.1%	2. تعمل الشركة على إيجاد روح المشاركة والحس الاجتماعي
0.85	4.14	2.0%	3.9%	5.9%	54.9%	33.3%	3. تأسيس قيم أساسية قوية وذات فائدة ومعنى
0.95	4.12	2.0%	5.9%	9.8%	43.1%	39.2%	4. تساعد على تطوير ثقافة متأقلمة لتحقيق نجاح بعيد المدى
1.01	4.02	3.9%	3.9%	13.7%	43.1%	35.3%	5. تعزيز ثقافة الشفافية والانفتاح والثقة
0.93	3.88	2.0%	3.9%	25.5%	41.2%	27.5%	6. تفويض الأشخاص (الموظفين) وإعطائهم الحرية للتصرف واتخاذ القرار
0.86	4.10	2.9%	3.9%	11.8%	42.8%	38.6%	الدرجة الكلية

ينتضح من الجدول السابق بأن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخاصية الثقافة التنظيمية كانت مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.10) و انحراف معياري مقداره (0.86) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين، و تتضح هذه النتيجة من خلال النسب المئوية لإجابات المبحوثين حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) بلغت 38.6% و الإجابة (غالبا) 42.8%، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) 2.9% والإجابة (نادرا) 3.9%، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (11.8%)، وبالتالي يستنتج أن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخاصية الثقافة التنظيمية مرتفعة.

ولقد تم ترتيب الفقرات ترتيبا تنازليا حسب درجة التطبيق، وكانت النتائج على النحو التالي :

العامل الأكثر تطبيقا هو المتمثل بالفقرة (تأسيس وتطوير ثقافة مبنية على تحسين الأداء) حيث

كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.27) وانحراف معياري مقداره (1)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (52.9%) والإجابة (غالبا) (31.4%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (3.9%) والإجابة (نادرا) (2%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (9.8%)، يليه العامل المتمثل بالفقرة (تعمل الشركة على إيجاد روح المشاركة والحس الاجتماعي) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة) بوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.99)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (43.1%) والإجابة (غالبا) (43.1%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (3.9%) والإجابة (نادرا) (3.9%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (5.9%)، ثم العامل المتمثل بالفقرة (تأسيس قيم أساسية قوية وذات فائدة ومعنى) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة) بوسط حسابي مقداره (4.14) وانحراف معياري مقداره (0.85)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (33.3%) والإجابة (غالبا) (54.9%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (2%) والإجابة (نادرا) (3.9%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (5.9%).

من ناحية أخرى، العوامل الأقل تطبيقا تمثلت بما يلي :

العامل المتمثل بالفقرة (تفويض الأشخاص (العاملين) وإعطائهم الحرية للتصرف واتخاذ القرار) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة) بوسط حسابي مقداره (3.88) وانحراف معياري مقداره (0.93)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (27.5%) والإجابة (غالبا) (41.2%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (2%) والإجابة (نادرا) (3.9%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (25.5%)، ثم العامل المتمثل بالفقرة (تعزيز ثقافة الشفافية والانفتاح والثقة) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة) بوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف

معياري مقداره (1.01)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (35.3%) والإجابة (غالبا) (43.1%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (3.9%) والإجابة (نادرا) (3.9%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (13.7%)، وأخيرا العامل المتمثل بالفقرة (تساعد على تطوير ثقافة متأقلمة لتحقيق نجاح بعيد المدى) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة) بوسط حسابي مقداره (4.12) وانحراف معياري مقداره (0.95)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (39.2%) والإجابة (غالبا) (43.1%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (2%) والإجابة (نادرا) (5.9%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (9.8%).

مما سبق يمكن استنتاج بأن درجة التطبيق مرتفعة جدا في الشركات الصناعية في مدينة الخليل فيما يتعلق بتأسيس وتطوير ثقافة مبنية على تحسين الأداء، ودرجة التطبيق مرتفعة فيما يتعلق بعمل الشركة على إيجاد روح المشاركة والحس الاجتماعي و تأسيس قيم أساسية قوية وذات فائدة ومعنى، والمساعدة على تطوير ثقافة متأقلمة لتحقيق نجاح بعيد المدى، تعزيز ثقافة الشفافية والانفتاح والثقة، تفويض الأشخاص (العاملين) وإعطائهم الحرية للتصرف واتخاذ القرار. يعزو الباحث ذلك الى ان معظم هذه الشركات تجاوز عمرها عن خمسة عشر عاما واكثر مما ادى الى بناء ثقافة تنظيمية خاصة لكل مؤسسة تتضمن قيم اساسية قوية وجادة ذات فائدة ومعنى مبنية على سياسة الاداء.

السؤال الثامن : إلى أي مدى تطبق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصية

البيئة الخارجية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب النسب المئوية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخاصية البيئة

الخارجية، وكانت النتائج كما هو موضح من الجدول التالي:

جدول 4.9: النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصية البيئة الخارجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل خاصية البيئة الخارجية
0.67	4.55	0.0%	2.0%	3.9%	31.4%	62.7%	1. المحافظة على علاقات جيدة وبعيدة المدى مع أصحاب المصلحة
0.81	4.51	2.0%	0.0%	7.8%	25.5%	64.7%	2. الجد وبذل الجهد في إيجاد قيمة للزبائن (value creation)
0.83	4.51	2.0%	2.0%	3.9%	27.5%	64.7%	3. مراقبة البيئة الخارجية باستمرار
0.70	4.5	1.3%	1.3%	5.2%	28.1%	64.1%	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق بأن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخاصية البيئة الخارجية كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (4.5) و انحراف معياري مقداره (0.70) مما يدل على توسط التثنت في آراء واتجاهات المبحوثين، و تتضح هذه النتيجة من خلال النسب المئوية لإجابات المبحوثين حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) بلغت 64.1% و الإجابة (غالبا) 28.1%، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) 1.3% والإجابة (نادرا) 1.3%، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (5.2%)، وبالتالي يستنتج أن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخاصية البيئة الخارجية مرتفعة جدا.

ولقد تم ترتيب الفقرات ترتيبا تنازليا حسب درجة التطبيق، وكانت النتائج على النحو التالي :
العامل المتمثل بالفقرة (المحافظة على علاقات جيدة وبعيدة المدى مع أصحاب المصلحة) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.55) وانحراف معياري مقداره

(0.67)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (62.7%) والإجابة (غالبا) (31.4%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (0%) والإجابة (نادرا) (2%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (3.9%)، يليه العامل المتمثل بالفقرة (الجد وبذل الجهد في إيجاد قيمة للزبائن (value creation)) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.51) وانحراف معياري مقداره (0.81)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (64.7%) والإجابة (غالبا) (25.5%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (2%) والإجابة (نادرا) (0%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (7.8%)، ثم العامل المتمثل بالفقرة (مراقبة البيئة الخارجية باستمرار) حيث كانت درجة تطبيقها (مرتفعة جدا) بوسط حسابي مقداره (4.51) وانحراف معياري مقداره (0.83)، حيث اتضح بأن نسبة الإجابة (دائما) على هذه الفقرة بلغت (64.7%) والإجابة (غالبا) (27.5%)، بالمقابل بلغت نسبة الإجابة (أبدا) (2%) والإجابة (نادرا) (2%)، أما الإجابة (أحيانا) فبلغت نسبتها (3.9%).

مما سبق يمكن استنتاج بأن درجة التطبيق مرتفعة جدا في الشركات الصناعية في مدينة الخليل في كل من العوامل التالية : المحافظة على علاقات جيدة وبعيدة المدى مع أصحاب المصلحة، الجد وبذل الجهد في إيجاد قيمة للزبائن ، (value creation) و مراقبة البيئة الخارجية باستمرار. يعزو الباحث ذلك لان الهدف الاساسي من وجود هذه الشركات هو تحقيق الربح مما يدفعها الى تحليل البيئة الخارجية ومراقبتها باستمرار من اجل بناء علاقات جيدة وبعيدة الامد مع اصحاب المصالح والجد وبذل الجهد في ايجاد قيمة للزبائن.

الجدول التالي يوضح ترتيب خصائص منظمات الأداء العالي التي تطبق في الشركات الصناعية في مدينة الخليل من الأكثر تطبيقا حتى الأدنى:

جدول 4.10: ترتيب خصائص منظمات الأداء العالي التي تطبق في الشركات الصناعية في مدينة الخليل من الأكثر تطبيقاً حتى الأدنى

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الخاصية	الترتيب
0.49	4.57	0%	0.5%	5.9%	29.4%	64.2%	خاصية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	1
0.70	4.5	1.3%	1.3%	5.2%	28.1%	64.1%	خاصية البيئة الخارجية	2
0.65	4.29	1.2%	3.1%	8.0%	40.4%	47.3%	خاصية العمليات	3
0.79	4.28	3.4%	2.0%	6.9%	38.2%	49.5%	خاصية الأفراد والأدوار	4
0.71	4.23	2.5%	2.9%	11.0%	36.5%	47.1%	خاصية القيادة	5
0.86	4.10	2.9%	3.9%	11.8%	42.8%	38.6%	خاصية الثقافة التنظيمية	6
0.91	4.07	4.2%	3.3%	16.0%	34.3%	42.2%	خاصية الإستراتيجية	7
0.68	4.03	2.3%	4.2%	16.7%	41.5%	35.3%	خاصية التصميم التنظيمي	8

يتضح من الجدول السابق بأن أكثر خصائص منظمات الأداء العالي تطبيقاً في الشركات الصناعية في مدينة الخليل هي خاصية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بوسط حسابي كلي مقداره (4.57) وبدرجة مرتفعة جداً، يليها خاصية البيئة الخارجية بوسط حسابي كلي مقداره (4.5) وبدرجة مرتفعة جداً، يليها خاصية العمليات بوسط حسابي كلي مقداره (4.29) وبدرجة مرتفعة جداً، ثم خاصية الأفراد والأدوار بوسط حسابي كلي مقداره (4.28) وبدرجة مرتفعة جداً، ثم خاصية القيادة بوسط حسابي كلي مقداره (4.23) وبدرجة مرتفعة جداً، يليها خاصية الثقافة التنظيمية بوسط حسابي كلي مقداره (4.10) وبدرجة مرتفعة، ثم خاصية الإستراتيجية بوسط حسابي كلي مقداره (4.07) وبدرجة مرتفعة وأخيراً خاصية التصميم التنظيمي بوسط حسابي كلي مقداره (4.03) وبدرجة مرتفعة. يعزو الباحث ذلك لأسباب التي تم ذكرها في الأسئلة السابقة.

5 الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين خصص الاول لعرض الاستنتاجات فيما خصص الثاني لعرض أهم التوصيات.

5.1 المبحث الأول: الاستنتاجات

تناول الباحث مجموعة من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في ضوء الدراسة:

1. بينت الدراسة أن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخصيصة التصميم التنظيمي مرتفعة فيما يتعلق بكل من استجابة هيكلية الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال، تعزيز الهيكلية ومشاركة الدوائر المختلفة للمعلومات، تأسيس هيكل متكامل مع وجود أدوار واضحة بالإضافة إلى المساءلات ، تبسيط وتقليل عدد المستويات الإدارية داخل الشركة وخلق روح المبادرة وذلك من خلال تأسيس شبكة متحدة من الدوائر والوحدات اللامركزية، كما اتضح بأن درجة التطبيق مرتفعة جدا فيما يتعلق بتحفيز التعاون بين جميع دوائر وأقسام الشركة . ويعزو الباحث ذلك لاتباع الشركات الصناعية للمفاهيم الادارية الحديثة في ادارة الشركات وتصميم الهياكل التنظيمية المتكاملة مع وجود ادوار واضحة بالإضافة الى تطبيق هذه الشركات لمفاهيم واسس ادارة الجودة الشاملة وحصولها على شهادات الايزو.
2. بينت الدراسة أن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخصيصة الإستراتيجية مرتفعة في فيما يتعلق باعلان الشركة عن أهداف واضحة وطموحة بحيث تكون قابلة للقياس وقابلة للتحقيق، تكيف الأهداف الإستراتيجية المعلنة مع البيئة الخارجية، حرص

الشركة على تنفيذ الأهداف وفق الأولويات المحددة مسبقاً، حرص الشركة على إعلان وتوضيح استراتيجياتها، تنمية إستراتيجية وأهداف مبنية على مدخلات الأشخاص من أسفل إلى أعلى بكل مراحل عمل الشركة ، لكن اتضح بأن درجة التطبيق مرتفعة جداً فيما يتعلق بتحديد الشركة رسالة ورؤية تتسم بالنشاط والتحدي مدركة من قبل العاملين. ويعزو الباحث ذلك لادراك الشركات لاهمية التخطيط الاستراتيجي وتأثيره المباشر في تنفيذ اهداف الشركة الاستراتيجية بالاضافة الى اشراك الاشخاص في كافة المستويات التنظيمية في عملية اعداد وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

3. وبينت الدراسة أن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخصيصة العمليات مرتفعة جداً في أسهام العمليات في الشركة لجعلها من أفضل الشركات العاملة في مجالها، وحرص الشركة على إيجاد عمليات اتصال داخلي تسهم في تحسين جودة العمل، وتراعي العمليات داخل الشركة القيم المعمول بها، وتحرص الشركة على تحسين وتسهيل كل عملياتها بشكل دائم ومستمر، ونقود العمليات داخل الشركة إلى تحقيق أهدافها، وتسهل العمليات التنسيق بين دوائر الشركة، وتزويد تقارير مالية وغير مالية تسهم في تحسين أداء الشركة، وتوزيع الموارد على الأنشطة بشكل فعال، كما أن درجة التطبيق مرتفعة فيما يتعلق بتصميم هيكلية جيدة ونزيهة لمنح الحوافز والمكافئات . ويعزو الباحث ذلك لتوجه الشركات الصناعية الى المفاهيم الادارية الحديثة كالمركزية وتطبيق تكنولوجيا الادارية الحديثة التي من شأنها تسهيل جميع عمليات المنظمة بالاضافة الى السعي المتواصل لتحسين جميع العمليات بشكل مستمر لادراكهم لما له اثر لرفع اداء المؤسسة العام.

4. وبينت الدراسة أن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخصيصة تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات مرتفعة جدا في أسهام التكنولوجيا الموجودة لدى الشركة بتحقيق ميزة تنافسية لها، والشركة رائدة بتطبيق التكنولوجيا المختارة، وتنفيذ أنظمة تكنولوجيا اتصالات ومعلومات مرنة داخل الشركة، وتطبيق التكنولوجيا ذات الواجهات الخاصة الصديقة للمستخدم. ويعزو الباحث ذلك لمواكبة الشركات للتطور التكنولوجي واستخدامها لافضل و احداث تكنولوجيا بمختلف انواعها سواء كانت صناعية او معلوماتية.

5. وبينت الدراسة أن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخصيصة القيادة مرتفعة جدا في الإدارة تتمتع بالنزاهة وبروح القيادة، وتعمل الشركة على إرشاد الموظفين لتبسيط مشاكل العمل، ويتسم الطاقم الإداري للشركة بالثقة والتواضع، والمحافظة على العاملين الذين يتمتعون بروح المسؤولية بالنسبة للنتائج، والحسم القاطع مع العاملين غير المنتجين، والشركة تعمل على تحفيز العاملين لإنجاز نتائج متميزة، وتعمل الشركة على تنمية القيادات ضمن الشركة. بينما يتضح بأن درجة التطبيق مرتفعة في ان العاملين ملتزمين مع الشركة على المدى البعيد، يتم عقد اللقاءات التعددية والتكميلية بين الإدارة والعاملين. ويعزو الباحث سبب ارتفاع درجة تطبيق هذه الخصيصة الى تمتع الادارة بالثقة وبالنزاهة وروح القيادة و العمل على ارشاد الموظفين لتبسيط مشاكل العمل ، وتحفيزهم لانجاز نتائج متميزة بالاضافة الى تفويضهم و اعطائهم هامشمن الصلاحيات والاتصال المباشر من خلال اللقاءات الدورية مع العاملين.

6. وبينت الدراسة أن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخصيصة الأفراد والأدوار مرتفعة جدا في توفير مكان عمل امن، السعي لتحقيق الاحترام المتبادل، تنشئة روح الانضباط لدى الموظفين، تشغيل وتفعيل القوى العاملة ، استقطاب موظفين لديهم

فاعلية عالية ويناسبون الثقافة السائدة في الشركة. واتضح بأن درجة التطبيق مرتفعة في خلق بيئة عمل ممتعة ومرضية ومليئة بالتحدي، الحرص على إيجاد الإبداع الشخصي وروح المبادرة، تطوير وتدريب العاملين على المهارات المتعددة ليصبحوا مرنين في أداء أدوارهم. ويعزو الباحث ذلك الى توفر دائرة مختصة للموارد البشرية في كل من هذه الشركات والتي تعمل على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتوفير مكان عمل امن وخلق الابداع الشخصي وروح المبادرة لدى العاملين.

7. وبينت الدراسة أن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخصيصة الثقافة التنظيمية مرتفعة جدا فيما يتعلق بتأسيس وتطوير ثقافة مبنية على تحسين الأداء، ودرجة التطبيق مرتفعة فيما يتعلق بعمل الشركة على إيجاد روح المشاركة والحس الاجتماعي و تأسيس قيم أساسية قوية وذات فائدة ومعنى، والمساعدة على تطوير ثقافة متألّمة لتحقيق نجاح بعيد المدى، تعزيز ثقافة الشفافية والانفتاح والثقة، تفويض الأشخاص (العاملين) وإعطائهم الحرية للتصرف واتخاذ القرار. يعزو الباحث ذلك الى ان معظم هذه الشركات تجاوز عمرها خمسة عشر عاما واكثر مما ادى الى بناء ثقافة تنظيمية خاصة لكل شركة تتضمن قيم اساسية قوية وجادة ذات فائدة ومعنى مبنية على سياسة الاداء.

8. وبينت الدراسة أن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخصيصة البيئة الخارجية مرتفعة جدا في المحافظة على علاقات جيدة وبعيدة المدى مع أصحاب المصلحة، الجد وبذل الجهد في إيجاد قيمة للزبائن، ومراقبة البيئة الخارجية باستمرار. ويعزو الباحث ذلك لان الهدف الاساسي من وجود هذه الشركات هو تحقيق الربح مما يدفعها الى تحليل البيئة الخارجية ومراقبتها باستمرار من اجل بناء علاقات جيدة وبعيدة

الامد مع اصحاب المصالح والجد وبذل الجهد الواسع في ايجاد قيمة للزبائن.

9. واخيرا بينت الدراسة بأن أكثر خصائص منظمات الأداء العالي تطبيقا في الشركات الصناعية في مدينة الخليل هي خاصية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدرجة مرتفعة جدا، يليها خاصية البيئة الخارجية بدرجة مرتفعة جدا، ويليهما خاصية العمليات بدرجة مرتفعة جدا، ثم خاصية الأفراد والأدوار بدرجة مرتفعة جدا، ثم خاصية القيادة بدرجة مرتفعة جدا، يليها خاصية الثقافة التنظيمية بدرجة مرتفعة، ثم خاصية الإستراتيجية بدرجة مرتفعة وأخيرا خاصية التصميم التنظيمي بدرجة مرتفعة. وهذا يدل على أن درجة تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخصائص منظمات الأداء العالي كانت مرتفعة جدا. ويعزو الباحث ذلك لاسباب التي تم ذكرها في النقاط السابقة.

5.2 المبحث الثاني: التوصيات واليات تنفيذها

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بعدد من التوصيات موجهة إلى الشركات الصناعية العاملة في الخليل والأطراف المعنية بموضوع منظمات الأداء العالي وخصائصها، وهي على النحو الآتي:

1. ضرورة توضيح المفهوم العلمي لمنظمات الأداء العالي وخصائصها للقيادات الإدارية وجميع العاملين في المنظمات الفلسطينية من خلال برامج تدريبية مخصصة لذلك، او عن طريق ادبيات على شكل نشرات او عقد ورشات عمل وندوات خاصة لإعطاء تصور كامل حول هذا الموضوع، بالإضافة إلى أن يكون هناك تبادل بين الجامعات المحلية وجامعات الدول المجاورة لتبادل المعرفة حول منظمات الأداء العالي

وخصائصها ومعرفة ما تم التوصل إليه من دراسات.

2. الاستمرارية في متابعة ومراقبة كل ما هو مستجد في مجال تكنولوجيا المعلومات، للحفاظ على مستوى أعلى أو على الأقل نفس درجة التطبيق لخصوية التكنولوجيا في أداء هذه الشركات الصناعية، بالإضافة إلى بناء نظام معلومات متكامل يعتمد على أساليب التقنية الحديثة لتوفير المعلومات بمواصفات جيدة تمكن الأفراد من الاستفادة منها والحصول عليها في الوقت المناسب وبكل يسر وسهولة، حيث يعد ذلك مؤشرا قويا على دعم الإدارة لجهود الأفراد ورغبتها في توفير المناخ الملائم للإبداع، إضافة إلى تزويدهم بالمعلومات الراجعة عن سير أعمالهم بصورة مستمرة، وذلك حتى يتمكنوا من تعديل أدائهم بما يتلائم مع الملاحظات الواردة فيها، ويساعدهم على تغيير منهجهم في التعامل مع المشكلات التي يعالجونها.

3. إتاحة قدر كاف من المشاركة لمختلف فئات العاملين في صنع القرارات والأخذ برؤاهم والاهتمام بأصحاب المهارات العالية ورعايتهم وتوفير المناخ المناسب لهم للإبداع والتطوير.

4. الاستمرارية في التحسين المستمر للتصميم التنظيمي في الشركات الصناعية للحفاظ على مستوى أعلى أو على الأقل نفس درجة التطبيق لخصوية التصميم التنظيمي في هذه الشركات من خلال التحسين والتطوير المستمر لهذا التصميم ليتكيف مع التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال.

5. تعميق مفهوم الاستراتيجية في الشركات الصناعية وتوضيح ان الاستراتيجيات يجب ان تكون متكاملة لنشاطها، بالإضافة إلى إتاحة قدر كاف من المشاركة لمختلف فئات

- العاملين في اعداد وصياغة الاستراتيجية حيث لاحظ الباحث عدم اشراك بعض هذه الشركات للموظفين بقدر كاف في اعداد وصياغة الإستراتيجية وذلك لأغراض تنافسية.
6. استخدام نظام لمراقبة الاداء وتعزيزه بتقارير أداء دورية مستمرة الى الادارة العليا لضمان علمية التحسين المستمر في أداء هذه الشركات الصناعية.
7. إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام من خلال استقطاب وتعيين وتصميم البرامج التدريبية لهم.
8. البدء في استحداث وحدات بحثية في الشركات الصناعية في مدينة الخليل ترفد العاملين لديها بكل ما هو مفيد وجديد من المعلومات.
9. انشاء جائزة تمنح للشركات صاحبة الأداء العالي من قبل الوزارة المختصة تؤدي الى تعزيز التنافسية عند الشركات الصناعية الكبرى او وحداتها الفرعية تمنح كل عام أو عامين تقوم على معايير مختلفة سواء مالية او غير مالية (خصائص منظمات الأداء العالي).
10. وأخيرا يوصي الباحث بإجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة تطبق على قطاعات اخرى مشابهه مع تفضيله لإجراء دراسات حالة مثل:
- مدى تطبيق خصائص منظمات الأداء العالي في شركة كهرباء الخليل او أي شركة اخرى.
 - مدى تطبيق خصائص منظمات الاداء العالي في البنوك، الجامعات، او قطاعات اخرى مشابهة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الكتب العلمية:

- (1) أبو شيخة، نادر، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م
- (2) ادريس وائل وآخرون، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن"، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2009م
- (3) برنوطي، سعاد، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001م
- (4) الجاسم، جعفر، "تكنولوجيا المعلومات"، عمان : الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2005م
- (5) الجاسم، جعفر، "تكنولوجيا المعلومات"، عمان : الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2005م
- (6) حسين حريم، "إدارة المنظمات"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003م
- (7) الدوري، زكريا مطلق، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م

- (8) الدوري ، زكريا مطلق، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2005م
- (9) سلسلة الإدارة المثلى، "التفكير الاستراتيجي"، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2002م
- (10) السيد ،إسماعيل محمد ،"الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية"، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث،الإسكندرية،مصر،1993م
- (11) صالح العامري، وطاهر الغالبي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر، الاردن، عمان، الطبعة الثالثة، 2011م
- (12) عليوة السيد، "تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد"، الطبعة الأولى، دار السماح، القاهرة، 2001م
- (13) عوض،محمد أحمد، "الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، 2001م
- (14) الفراء، ماجد، وآخرون ، الإدارة _ المفاهيم والممارسات، مكتبة الجامعة الإسلامية، الطبعة الأولى، غزة، 2003م
- (15) فؤاد الشيخ سالم وآخرون، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، 1994م
- (16) كوكس وهوفر، "القيادة في الأزمات"، ترجمة هاني خليفة وريم سرطاوي، الطبعة الأولى، بيت الأفكار الدولية، 1998م
- (17) ماهر،أحمد ، "الإدارة الإستراتيجية" ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، مصر،1999م

- (18) محمد أكرم العدلوني، "العمل المؤسسي"، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، 2002م
- (19) مرسى، محمد نبيل، "الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003م
- (20) مرسى، محمد نبيل، "الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003م
- (21) مصطفى محمود أبو بكر، "دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000م
- (22) الهيتي، خالد عبدالرحيم، "إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي"، عمان: دار مكتبة حامد، 2000م
- (23) ياسين، سعد غالب، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م
- (24) ياسين، سعد غالب، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م

الرسائل الجامعية:

- (1) علي عبد الله، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف: عبد السلام سعدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999م

(2) قفة، بشير عبد المجيد عبد اللطيف، "الأفاق التنموية لقطاع الصناعات الغذائية في

فلسطين دراسة حالة الصناعات الغذائية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة

الإسلامية، غزة، 2006م

(3) الكساسبة، وصفي، " دور تكنولوجيا المعلومات في تحسي الأداء المؤسسي: دراسة

حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية" ، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية

للدراستات العليا، الأردن، 2007م

المجلات والدوريات:

(1) درة، عبدالباري درة، "التغيير في المنظمات". مجلة البحوث الاقتصادية، مجلد 9، عدد

4، 2003م

(2) درة، عبدالباري، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها

في البيئة العربية المعاصرة " ، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

القاهرة، 2004 م

(3) العسافين، موسى، "تكنولوجيا المعلومات"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية "، مجلد 12،

عدد 2، 2006م

وقائع المؤتمرات:

(1) احمد مسعودان، "الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الرشيد"، مداخلة

ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، منتظم

قسم العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس سطيف، يومي 8 - 9 ابريل 2007م

(2) فاروق فرحات، "أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، الجمهورية العربية السورية، دمشق، 13 - 16 أكتوبر 2003م

(3) مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، "الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، بن عكنون، الجزائر، أيام 28 - 30 نوفمبر 1992م

النشرات:

(1) <http://pal-fair.ps/index.php> ، "الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية"، تم الدخول للموقع بتاريخ 20/1/2013 الساعة 11 صباحا.

(2) http://www.ehow.com/about_6702475_difference-between-organizational-structure-design.html تم الدخول للموقع بتاريخ 17/10/2012 الساعة الحادية عشر صباحا.

(3) <http://www.nbprs.ps/page.php?do=show&action=iqtsad9> ، "المكتب الوطني للدفاع عن الأرض ومقاومة الإستيطان"، تم الدخول للموقع بتاريخ 20/1/2013، الساعة 12 صباحا.

(4) حنان ابوارميلة، "الصناعات الغذائية في محافظة الخليل واقع وتحديات"، غرفة تجارة وصناعة الخليل، دائرة البحث والتطوير، 2011م

(5) نقلا عن موقع مجلة المعلم <http://www.almualem.net/maga/a1024.html> تم

الدخول للموقع 2012/10/1 الساعة 11 صباحا.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Books

- 1) Gilles Bressy et Christian Kankoyt, "**Economie d'entreprise**", 4 édition Dalloz. Paris, 1998.
- 2) Miner, John B., Crane, Donald P. **Human Resource Management: The Strategic Perspective**((New York: Harper Collins).p 347. 1995.
- 3) Paul Rogers, Marcia Blenko, "**The high-performance organization: making good decisions and making them happen**", Handbook of Business Strategy, Vol. 7 Iss: 1, 2006.
- 4) Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osbourn,R. N," **Core concepts of organizational behavior**, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003.

Journal and Periodicals

- 1) Beer, M, "**How to Develop an Organization Capable of Sustained High Performance: Embrace the Drive for Results-Capability Development Paradox. Organizational Dynamics**",

- 29(4), 233-247. Retrieved August 8, 2009, from Business Source Complete database, 2001.
- 2) Blanchard, K, "**Elements of Top Performance. Leadership Excellence**", 23(12), 4-4. Retrieved August 9, 2009, from Business Source Complete database, 2006.
 - 3) Blanchard, K, "**Elements of Top Performance. Leadership Excellence**", 23(12), 4-4. Retrieved August 9, 2009, from Business Source Complete database, 2006.
 - 4) Boselie, Paul and Van der Wiele, Ton, "**High Performance Work Systems**", ERIM Report Series Reference No. ERS-2002-44-ORG, 2002.
 - 5) Brown, C., Reich, M., & Stern, "**Becoming a high-performance work organization: the role of security, employee involvement and training. International Journal of Human Resource Management**", 4(2), 247-275. Retrieved August 8, 2009, from Business Source Complete database, 1993.
 - 6) Brown, C., Reich, M., & Stern, D, " **Becoming a high-performance work organization: the role of security, employee involvement and training. International Journal of Human Resource Management**", 4(2), 247-275. Retrieved August 8, 2009, from Business Source Complete database, 1993.
 - 7) Buytendijk, F, "**The Five Keys To Building A High-Performance Organization. Business Performance Management**", 4(1), 24-30. Retrieved August 8, 2009, from Business Source Complete database, 2006.
 - 8) Buytendijk, F, "**The Five Keys To Building A High-Performance Organization**". Business Performance Management, 4(1), 24-30.

Retrieved August 8, 2009, from Business Source Complete database, 2006.

- 9) De Waal André A, "**The characteristics of a high performance organization**". 2007/vol. 8, no. 3, Business Strategy Series, 2007.
- 10) De Waal André A, "**The characteristics of a high performance organization**", 2007/vol. 8 no. 3. Business Strategy Series, 2007.
- 11) De Waal, A.A," **Stimulating performance-driven behaviour to obtain better results**". International Journal of Productivity, Volume: 53 Issue: 4 pp.301-316, 2004.
- 12) Kaliprasad, M,"**The Human Factor II: Creating a High Performance Culture in an Organization. Cost Engineering**", 48(6), 27-34. Retrieved August 8, 2009, from Business Source Complete database, 2006.
- 13) Keith Owen, Ron Mundy, Will Guild and Robert Guild, "**Creating and sustaining the high performance organization**", Managing Service Quality Volume 11. Number1, 2001.
- 14) Kets De Vries, M., "**High Performance Teams: Lessons from thePygmies**", Organizational Dynamics, Vol. 27 No. 3, pp. 66-77, 1999.
- 15) Lawler Edward E," **Creating high performance organizations**". Asia Pacific Journal of Human Resources, 43(1), 2005.
- 16) Marc J. Epstein, "**The Drivers and Measures of Success in High Performance Organizations**", Distinguished Research Professor of Management Rice University, 2004.

الملاحق

ملحق رقم (1) أسماء المحكمين

الجامعة	الكلية	الوظيفة	الاسم	الرقم
جامعة الخليل	كلية التمويل والإدارة	استاذ مساعد	الدكتور محمد الجعبري	1
جامعة القدس المفتوحة	كلية الإدارة	استاذ مساعد	الدكتور محمد عمرو	2
جامعة بوليتكنك فلسطين	كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات	استاذ مساعد	الدكتور محمد حسونة	3
جامعة القدس المفتوحة	كلية الإدارة	ماجستير إدارة وإقتصاد	الاستاذ علاء زايد	4
جامعة بوليتكنك فلسطين	كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات	ماجستير تسويق	الاستاذ ناصر دعنا	5

ملحق رقم (2) أستبانة

جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
ماجستير إدارة أعمال

إستبانة حول:

"مدى تطبيق خصائص منظمات الأداء العالي على الشركات الصناعية في مدينة الخليل"

المحترم/ة

السيد الفاضل/ة

تحية طيبة وبعد...

اوجه عنايتكم انني بصدد القيام بدراسة ميدانية (اجراء بحث علمي) يهدف الى التعرف على مدى تطبيق خصائص منظمات الاداء العالي على الشركات الصناعية في مدينة الخليل، وذلك كجزء من مطلب الحصول على درجة الماجستير في قسم ادارة الاعمال - كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل. وقد تم تطوير هذه الاستبانة لخدمة أهداف الدراسة والتي من المتوقع لها أن تساهم في التعرف على مدى تطبيق الشركات الصناعية في مدينة الخليل لخصائص منظمات الأداء العالي. مما يسهم في تحقيق النهوض والتطوير المستمر لهذه الشركات.

لذا ارجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية. مع العلم أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأهداف البحث العلمي والمعرفة وسيتم معالجتها على شكل مجاميع إحصائية متمثلة بالنتائج ومن ثم الاستنتاجات والتوصيات. ارجو ممتنا من حضرتكم ان يعاد هذا الاستبيان بأسرع وقت ممكن. شاكرا لكم تعاونكم وان مساهمتمكم في الاجابة سيكون لها الاثر البالغ في نجاح هذه الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحث:

أسامة عبدالهادي توفيق جابر

المشرف:

الدكتور راتب الجعبري

يرجى الإجابة على ما يلي بوضع إشارة (X) في مربع الاختيار المناسب:

أولاً: بيانات عامة:

1. الجنس ذكر أنثى
2. العمر أقل من 30 سنة 30 – أقل من 40 سنة 40 – أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
3. المستوى التعليمي ثانوية عامة أو أقل دبلوم بكالوريوس دراسات عليا
4. عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات 5 إلى أقل من 10 سنوات 10 – أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

ثانياً: البيانات التعريفية حول الشركة

1. عمر الشركة أقل من 5 سنوات 5 – أقل من 10 سنوات 10 – أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة
2. عدد العاملين في الشركة 50 موظف – أقل من 100 موظف 100 موظف – أقل من 200 موظف 200 موظف – أقل من 400 موظف 400 موظف فأكثر
3. طبيعة عمل الشركة (مجال عمل الشركة): -----.

ثالثاً: خصائص المنظمة:

فيما يلي عدد من الفقرات التي تشكل خصائص المنظمة، فضلاً حدد درجة توافر وتحقيق تلك الفقرات في الشركة التي تعمل بها وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك.

1. كيف تقيم العوامل التالية المتعلقة بالموصفات الهيكلية للشركة؟

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	تحفيز التعاون بين جميع دوائر وأقسام الشركة.					
2	تبسيط وتقليل عدد المستويات الادارية داخل الشركة.					
3	تعزز الهيكلية مشاركة الدوائر المختلفة للمعلومات .					
4	تستجيب هيكلية الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال (مثلا عن طريق استحداث دائرة جديدة أو الغاء وضم دوائر أخرى).					
5	خلق روح المبادرة وذلك من خلال تأسيس شبكة متحدة من الدوائر والوحدات اللامركزية.					
6	تأسيس هيكل متكامل مع وجود ادوار واضحة بالإضافة إلى المساءلات.					

2. كيف تقيم العوامل التالية المتعلقة بالموصفات الاستراتيجية في الشركة؟

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	الشركة تحدد رسالة ورؤية تتسم بالنشاط والتحدى مدركة من قبل العاملين.					
2	تعلن الشركة عن أهداف واضحة وطموحة بحيث تكون قابلة للقياس وقابلة للتحقيق.					
3	تحرص الشركة على إعلان وتوضيح استراتيجيتها.					
4	تتكيف الأهداف الاستراتيجية المعلنة مع البيئة الخارجية.					
5	تحرص الشركة على تنفيذ الاهداف وفق الاولويات المحددة مسبقاً.					
6	تنمية استراتيجية وأهداف مبنية على مدخلات الأشخاص من أسفل الى أعلى بكل مراحل عمل الشركة.					

3. كيف تقيم العوامل التالية المتعلقة بـموصفات العمليات في الشركة ؟

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	تصميم هيكلية جيدة ونزوية لمنح الحوافز والمكافآت.					
2	تحرص الشركة على تحسين وتسهيل كل عملياتها بشكل دائم ومستمر.					
3	تزويد تقارير مالية وغير مالية تسهم في تحسين اداء الشركة.					
4	تسهم العمليات في الشركة لجعلها من أفضل الشركات العاملة في مجالها.					
5	تحرص الشركة على ايجاد عمليات اتصال داخلي.					
6	توزيع الموارد على الأنشطة بشكل فعال.					

7	تسهل العمليات في تحسين جودة العمل.				
8	تسهل العمليات التنسيق بين دوائر الشركة.				
9	تراعي العمليات داخل الشركة القيم المعمول بها.				
10	تقود العمليات داخل الشركة الى تحقيق أهدافها.				

4. كيف تقيم العوامل التالية المتعلقة بمواصفات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في شركتك؟

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	تنفيذ أنظمة تكنولوجيا اتصالات و معلومات مرنة داخل الشركة.(مثلا توفر قواعد بيانات سهلة الوصول اليها، وجود أنظمة احتياطية في حالة حصول عطل ما)					
2	تطبيق التكنولوجيا ذات الواجهات الخاصة الصديقة للمستخدم.(سهولة الاستخدام غير معقدة)					
3	الشركة رائدة بتطبيق التكنولوجيا المختارة.(تستخدم أفضل التقنيات لإنتاج المنتجات والخدمات)					
4	تسهل التكنولوجيا الموجودة لدى الشركة بتحقيق ميزة تنافسية لها.					

5. كيف تقيم العوامل التالية المتعلقة بمواصفات القيادة في الشركة ؟

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	الإدارة تتمتع بالنزاهة وبروح القيادة.					
2	تعمل الشركة على إرشاد الموظفين لتبسيط مشاكل العمل.					
3	الشركة تعمل على تحفيز الموظفين لإنجاز نتائج متميزة .					
4	تعمل الشركة على تنمية القيادات ضمن الشركة.					
5	يتم عقد اللقاءات التعددية والتكميلية بين الإدارة والموظفين.					
6	الموظفين ملتزمين مع الشركة على المدى البعيد.					
7	يتسم الطاقم الإداري للشركة بالثقة والتواضع.					
8	المحافظة على الموظفين الذين يتمتعون بروح المسؤولية بالنسبة للنتائج، والحسم القاطع مع الموظفين غير المنتجين.					

6. كيف تقيم العوامل التالية المتعلقة بمواصفات الأفراد والأدوار في الشركة ؟

الرقم	العبرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	استقطاب موظفين لديهم فاعلية عالية ويناسبون ثقافته السائدة في الشركة.					
2	تشغيل وتفعيل القوى العاملة(الرأس المال البشري).					
3	خلق بيئة عمل ممتعة ومرضية ومليئة بالتحدي.					

4	الحرص على إيجاد الابداع الشخصي وروح المبادرة.				
5	توفير مكان عمل آمن.				
6	تطوير وتدريب الموظفين على المهارات المتعددة ليصبحوا مرنين في أداء أدوارهم.				
7	تنشئة روح الانضباط لدى الموظفين.				
8	السعي لتحقيق الاحترام المتبادل.				

7. كيف تقيم العوامل التالية المتعلقة بمواصفات الثقافة التنظيمية في الشركة؟

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	تفويض الأشخاص (الموظفين) وإعطائهم الحرية للتصرف واتخاذ القرار.					
2	تأسيس قيم اساسية قوية وذات فائدة ومعنى.					
3	تعزيز ثقافة الشفافية والانفتاح والثقة.					
4	تعمل الشركة على إيجاد روح المشاركة والحسن الاجتماعي.					
5	تساعد على تطوير ثقافة متأقلمة لتحقيق نجاح بعيد المدى.					
6	تأسيس وتطوير ثقافة مبنية على تحسين الأداء.					

8. كيف تقيم العوامل التالية المتعلقة بمواصفات البيئة الخارجية في شركتك؟

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	الجدّ وبذل الوسع في إيجاد قيمة للزبائن (value creation) .					
2	المحافظة على علاقات جيدة وبعيدة المدى مع أصحاب المصلحة.					
3	مراقبة البيئة الخارجية باستمرار.					

شكرا لحسن تعاونكم