

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار- إيليزي (الجزائر)  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي  
دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز بإيليزي  
خلال سنة 2023

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: ادارة أعمال

إعداد الطلبة:

يوسف بكوش

معمر مناد

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
الأخضر العياشي	استاد محاضر ب	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
علي مسعودي	استاد محاضر ب	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
نصر حميداتو	استاد محاضر ب	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

# الإهداء

ما أجمل ان يجود المرء بأغلى ما لديه والأجمل أن يهدي الغالي للأغلى.

هي ذي ثمرة جهدي اجنيها اليوم هي هدية اهديها الى:

والدي الغالي حفظه الله.

امي العزيزة أطال الله في عمرها.

جميع اخوتي وأخواتي وأصدقائي.

وإلى كل من ساندني في انجاز هذا العمل.

يوسف بكوش 

# الإهداء

وجد الانسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر وفي جميع مراحل الحياة، يوجد أناس يستحقون منا الشكر وأولى الناس بالشكر هما الأبوان لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان الارض السماء؛ فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي.

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون،

أقدم لكم هذا البحث، وأتمنى أن يحوز على رضاكم

معمر مناد

# شكر وعرّفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والسلام على الرسول المعلم، الذي علمنا قيمة الاعتراف والتقدير والشكر لمن لهم الفضل، حيث قال صلى الله عليه وسلم: «من لا يشكر الناس لا يشكر الله»، وبعد ان اتم الله نعمته علينا اذ اتممنا هذه الرسالة العلمية، التي اسأل الله ان يكتب لنا اجرها، وان ينفع بها، لا اجد من الكلمات ما يفي أصحاب الحق حقهم، ولا اهل العطاء عطاؤهم، الا دعاء في ظهر الغيب، وكلمات قلائل اعتمرت بها قلوبنا، فكل الشكر لمعلم الناس الخير، استاذي الدكتور علي مسعودي الذي تفضل علينا بالإشراف والتوجيه، وسعة الصدر، فكان خير موجه لنا في رحلة البحث والتنقيب، وخير هاد لما وفقنا الله اليه من علم ومعرفة، وشكري الجزيل لأستاذنا عثمان بلال الذي ما كل يوما ولا تأخر عن تقديم العون والمشورة والتوجيه، كما نتوجه بالشكر للأساتذة الخبراء الذين شاركوا في ورشة مناقشة المعايير، واثروا هذا البحث، وأخيرا كل الشكر والتقدير لكل من اسهم واعان وقدم لإنجاح هذا البحث.

## الملخص

تهدف هذه الدراسة الى تحديد أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الاهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة) في الاداء المؤسسي لشركة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة اليزي، ولتحقيق ذلك تم توزيع استبانة قدرها (60) استمارة على العاملين بالمؤسسة فكانت (42) استمارة صالحة للتحليل وهي تمثل العينة العشوائية للدراسة ليتم معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss27 واختبار النموذج بتطبيق مجموعة من الاختبارات الاحصائية كالانحدار المتعدد و الانحدار البسيط.

وقد خلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعة للأداء المؤسسي، كما أن بعد المقدرات الجوهرية هو من يحقق الأثر انطلاقا من نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

**الكلمات المفتاحية:** رشاقة؛ استراتيجية؛ اداء؛ مؤسسي؛ مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز اليزي.

## Abstract

This study aims to determine the impact of strategic agility in its dimensions (clarity of vision, core capabilities, selection of strategic goals, shared responsibility) on the institutional performance of the Electricity and Gas Distribution Corporation in Illizi City, and to achieve this, a questionnaire of (60) questionnaires was distributed to the employees of the corporation, so it was (42) A valid form for analysis, which represents the random sample of the study, to be processed using the spss27 statistical package program for social sciences, and the model was tested by applying a set of statistical tests such as multiple regression and simple regression.

The study concluded with several results, the most important of which is the presence of a statistically significant effect of the combined strategic agility dimensions on institutional performance, and that the core capabilities dimension is the one that achieves the effect based on the results of the multiple regression analysis.

**Keywords:** agility; strategy; performance; institutional Electricity and Gas Distribution Corporation Illizi

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
I	إهداء
III	شكر وعرفان
IV	ملخص
V	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
IX	قائمة الاختصارات والرموز
أ...ح	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة للرشاقة الإستراتيجية والأداء المؤسسي
2	المبحث الأول: الادبيات النظرية للرشاقة الاستراتيجية والأداء المؤسسي
36	المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومناقشاتها.
43	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الرشاقة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي.
45	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
51	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشها
67	الخاتمة
70	قائمة المراجع.
73	الملاحق
78	الفهرس

فهرس الجدول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	تعريفات الرشاقة الاستراتيجية	1-1
14	الفرق بين المنظمة التقليدية والرشيقة	2-1
24	معايير الأداء المؤسسي	3-1
46	عينة الدراسة	1-2
48	ترميز مقياس ليكارث الخماسي	2-2
48	تصنيف الاستبانة	3-2
49	فقرات الاستبانة ومصادرها	4-2
49	ثبات وصدق أداة الدراسة	5-2
51	التحليل الوصفي للبيانات الشخصية	6-2
52	خبرة العمال المهنية	7-2
53	المؤهل العلمي	8-2
54	المركز الوظيفي	9-2
55	التحليل الوصفي لمحاو الاستبانة وضوح الرؤية	10-2
55	التحليل الوصفي لمحاو الاستبانة المقدرات الجوهرية	11-2
57	التحليل الوصفي لمحاو الاستبانة اختيار الأهداف الاستراتيجية	12-2
58	التحليل الوصفي لمحاو الاستبانة المسؤولية المشتركة	13-2
59	تحليل عبارات الأداء المؤسسي	14-2
60	اختبار التوزيع الطبيعي	15-2
60	معامل الارتباط بين التحسين المستمر وتطوير أداء العاملين	16-2
61	قيم معاملات الارتباط بين عناصر الرشاقة الاستراتيجية والأداء المؤسسي	17-2
62	نتائج تحليل الانحدار البسيط	18-2
62	نموذج الانحدار البسيط	19-2
62	معامل الارتباط المتعدد معامل التحديد معامل التحديد المتعدد	20-2
63	تحليل تبيان ANOVA	21-2
63	تقدير المعاملات النموذج واختبارها	22-2
65	اختبار الفروق للمتغير المستقل	23-2
66	اختبار الفروق للمتغير التابع	24-2

فهرس الاشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	العلاقة بين سرعة التغيير وطبيعته	1-1
10	ابعاد الرشاقة الاستراتيجية	2-1
13	عوامل المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي	3-1
17	المفاهيم المرتبطة بالأداء	4-1
27	عملية تقييم الأداء المؤسسي	5-1
28	خطوات تقييم الأداء المؤسسي	6-1
41	نموذج الدراسة يبين العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	7-1
50	التحليل الوصفي للبيانات الشخصية	1-2
51	خبرة العمال المهنية	2-2
52	المؤهل العلمي	3-2
53	المركز الوظيفي	4-2

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	أسماء المحكمين
02	استمارة الاستبانة

قائمة الرموز

اسم الرمز	العبارة باللغة الإنجليزية	الرمز
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	statistical package for social Sciences	SPSS
مستوى المعنوية	Signification	Sig
اختبار فيشر	Ficher	F
اختبار ستودنت	Student (T-test)	T
المعاملات المعيارية	Beta	$\beta$

الكلمات المفتاحية:

الرشاقة الإستراتيجية ، الأداء المؤسسي ، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

مقدمة

## تمهيد

تعرف بيئة المنظمات المعاصرة درجة كبيرة من عدم الإستقرار وعدم التأكد، مع درجة كبيرة من التعقيد نظرا للتطور السريع في التقنيات الحديثة ووسائل الإتصال المتنوعة، وانفتاح الأسواق العالمية بشكل كبير، وفي سبيل مواكبة هذه التغيرات باتت معظم المؤسسات في هذا الأيام تحتاج الى امتلاك القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية وكيفية مواجهتها.

و من جانب اخر فان الاهتمام بموضوع الأداء المؤسسي أصبح في الفترة الأخيرة امرا يشغل الكثير من الباحثين والمفكرين والمؤسسات التي لا تقتصر في نظرتها على بقائها ومنافستها في الوقت الحاضر وحسب، بل تمتد بنظرة مستقبلية وتتطلع لتحصل على البقاء والتميز في نفس الوقت، ونتيجة لحالة عدم التأكد العالية لظروف البيئة المحيطة للمؤسسات واضطراب تلك البيئة ولاسيما في مجال تقديم خدمات الكهرباء الى الزبون في هذه الأيام لذا فان الإدارة الاستراتيجية بالطرق التقليدية لم تعد تجدي نفعاً، فلماذا من الاجدر التوجه نحو التعامل مع الأساليب الحديثة لغرض تجاوز هذه العقبات. والرشاقة الاستراتيجية تعد من الأساليب الحديثة للمحافظة على أداء المؤسسة بشكل أفضل من خلال إدارة التغيير المستمر والتعامل المرن معه.

## الاشكالية الرئيسية:

ما مدى مساهمة الرشاقة الاستراتيجية في تحسين الاداء المؤسسي لشركة توزيع الكهرباء والغاز ايليبي خلال سنة

2023؟

## الاسئلة الفرعية:

- 1- ما مدى تبني ابعاد الرشاقة الاستراتيجية من طرف شركة توزيع الكهرباء والغاز ايليبي؟
- 2- ماهو المستوى الذي يعرفه تحسين الأداء المؤسسي لشركة توزيع الكهرباء والغاز ايليبي؟
- 3- هل هناك أثر للرشاقة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي لشركة توزيع الكهرباء والغاز ايليبي؟

## الفرضيات:

- 1- تتبنى شركة توزيع الكهرباء والغاز ايليبي ابعاد الرشاقة الاستراتيجية.
- 2- يعرف تحسين الأداء المؤسسي لشركة توزيع الكهرباء والغاز ايليبي مستوى مرتفع.
- 3- يوجد أثر للرشاقة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي لشركة توزيع الكهرباء والغاز ايليبي

## أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في جانبه النظري والتطبيقي، ففي الجانب النظري تكمن أهميتها باعتمادها على مجموعة من الدراسات الحديثة التي تناولت متغيرات الدراسة (الرشاقة الاستراتيجية، الأداء المؤسسي) وابعادها، بالإضافة الى التركيز المعرفي بالدراسات التي اعتمدها الدراسة، أما الجانب التطبيقي، فتكمن أهمية الدراسة الحالية بدراسة مستوى تطبيق متغيراتها بأبعادها وتحديد العلاقات فيما بينها لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة اليزي، وتقديم معلومات ذات

فائدة على المستوى العملي للقائمين على إدارة المؤسسة عن طريق التوصيات التي يمكن أن تعرض عليهم، وتستمد الدراسة الحالية أهميتها أيضا كما يلي:

### أولا: الأهمية النظرية:

- 1- اعتبار الدراسة الحالية امتداد للدراسات التي تهتم بالرشاقة الاستراتيجية والأداء المؤسسي.
- 2- تعتبر الدراسة الحالية إضافة الى التراكم الأكاديمي الحاصل في كل ما يتعلق بالرشاقة الاستراتيجية.
- 3- تقديم إطار نظري ومفاهيمي عن الرشاقة الاستراتيجية والأداء المؤسسي التي من شأنها تساعد المنظمات في الوصول الى الغاية التي أنشئت من أجلها، وتساعد الباحثين الآخرين في دراستهم لهذه المفاهيم.
- 4- تعتبر مادة علمية حديثة يمكن الرجوع اليها من قبل الباحثين في المستقبل، وقدمت هذه الدراسة بحث متكامل يثرى المكتبات الجزائرية في المواضيع التي تطرقت اليها.

### ثانيا: الأهمية التطبيقية:

- 1- تقدم الدراسة الحالية ادلة يمكن الاسترشاد بها من قبل إدارة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة اليزي تماشيا مع التطورات المتسارعة في العالم، ويتم ذلك من خلال التركيز على أهمية الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي.
- 2- تشخيص مدى إدراك العاملين في المؤسسة لمتغيرات (الرشاقة الاستراتيجية، والأداء المؤسسي)، وابعادها في الواقع العملي.
- 3- ان تبني المؤسسة لمتغيرات الرشاقة الاستراتيجية، والأداء المؤسسي وابعادها يؤدي الى زيادة فاعليتها باقتناص الفرص وتجنب التهديدات على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، مما يعزز تحقيق أهدافها.
- 4- سلطت الدراسة الضوء على مفهوم متغيرات الدراسة وتوضيح آراء كثير من الباحثين بخصوص تلك المفاهيم وآرائهم بخصوص أهمية وابعاد هذه المتغيرات.

### اهداف الدراسة:

- أ – التعرف على مدى تبني مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية اليزي لقدرات الرشاقة الاستراتيجية؛
- ب – بيان واقع الأداء المقدم من قبل المديرية المبحوثة؛
- ج – توضيح طبيعة العلاقة بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، من خلال علاقة الارتباط والتأثير الخاصة بذلك.

### مبررات اختيار الموضوع:

- 1- الاهتمام والرغبة الشخصية بالموضوع.
- 2- طبيعة مجال التخصص.
- 3- الدور الهام الذي تلعبه الرشاقة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي.
- 4- ضعف الأداء المؤسسي المستمر والمتزايد وعدم معرفة مخرج لذلك ووضع حل أمثل لذلك.

## منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري لوصف المتغيرات و الوقوف على أبعادها، والمنهج التحليلي في الجانب الميداني لتحليل البيانات واختبار الفرضيات لمعرفة أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ايليزي، بالإضافة الى بيان علاقة الارتباط بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

## الأدوات المستعملة:

استمارة الاستبانة: حيث تم اعداد استمارة الاستبانة وفق مقياس ليكارث الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وقد تم صياغة فقرات هذه الاستمارة من خلال الاطلاع على الادبيات والكتب ذات العلاقة بمتغيرات البحث الرئيسية، حيث خصصت (19) فقرة لكل بعد من ابعاد المتغير المستقل والمتمثل في الرشاقة الاستراتيجية وهي (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة)، اما المتغير التابع والمتمثل في الأداء المؤسسي فقد حددت له (10) فقرات، هذا وقد تم توزيع (60) استمارة على عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة اليزي وتم استرجاع (42) منها أي بنسبة استجابة كانت (70%)

## حدود الدراسة:

- 1- الحدود المكانية: تمثل مديرية توزيع الكهرباء والغاز لمدينة اليزي.
- 2- الحدود الزمانية: امتدت فترات اعداد البحث من الجانب النظري والعملي من الفترة 2023/01/15 الى غاية 2023/05/15.
- 3- الحدود البشرية: تتمثل في عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة اليزي.

## صعوبات الدراسة:

ترتكز صعوبات هذه الدراسة على القيود العلمية والعملية التي وجهناها في اعداد الدراسة فالاعتراف بالقيود هو فرصة لتقديم اقتراحات لبحوث أخرى وتتمثل بما يلي:

- 1- صعوبة في إيجاد دراسات سابقة كافية حول موضوع الدراسة الحالية، وهو الرشاقة الاستراتيجية.
- 2- عدم القدرة على تطبيقها بشكل فعلي بسبب ظروف المنطقة ونقص في المؤسسات التي يمكن تطبيق الدراسة عليها.
- 3- قيود تتعلق بعينة البحث والدراسة، حيث واجهتنا صعوبة كبيرة في أحد البيانات من عينة الدراسة بسبب عدم التواصل بشكل وجها لوجه.

## هيكل الدراسة:

ثم في هذه الدراسة التطرق الى الموضوع الرشاقة الاستراتيجية والاداء المؤسسي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة اليزي من خلال تقسيم الموضوع الى فصلين اثنين، حيث الفصل الأول إلى الجانب النظري للدراسة من خلال تقسيمه الى مبحثين اثنين، مبحث خاص بالأدبيات النظرية للرشاقة الإستراتيجية والأداء المؤسسي، وآخر خاص بالدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية، وقد قسم إلى مبحثين اثنين، الأول يخص الطريقة والأدوات، أما الثاني فكان لعرض النتائج ومناقشتها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية  
والدراسات السابقة للرشاقة الإستراتيجية  
والداء المؤسسي

## تمهيد

تعد الرشاقة الاستراتيجية أسلوباً منظماً في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، فهي تختص بالاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة سواء كانت علمية فكرية، أو عملية بيئية، فمن ناحية التغيرات العلمية نجد ان الإدارة اليوم أكثر سرعة من حيث التغيير، والتأثير، بما يولده الفكر الإداري من أفكار، ونماذج وأساليب عمل، وغيرها، اما من الناحية البيئية فقد أصبحت ذات قدرة أكبر على الاستجابة لتلك التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة، وإحداث التغيرات والتحسينات المناسبة، والضرورية، لتحقيق أهداف المنظمة، وأصبحت الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها أداة بقاء للمنظمات، وجعلها قادرة على المنافسة، من خلال استخدام أدوات، ومنهجيات مختلفة، لتفعيل قدراتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، بالوقت المناسب (Lewis et al, 2014 p230).

كما يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات، لذا يعد الأداء مفهوماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل تكاد تكون الظاهرة شاملة لكافة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، الا انه لم يتم التوصل الى اجماع او اتفاق حول مفهوم محدد لهذا العنوان ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه، والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها (الزطمة، 2011 ص 64).

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للرشاقة الاستراتيجية والأداء المؤسسي: ويتم التطرق في هذا المبحث الى المتغيرين الخاصين بالدراسة وهو المتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية والمتغير التابع وهو الأداء المؤسسي.

### المطلب الأول: الرشاقة الاستراتيجية:

يعد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية (stratégique agility) من المفاهيم الحديثة في الجانب الاستراتيجي من علم الإدارة، ويعتبر هذا المفهوم من السمات التي تميز المنظمات المعاصرة لما له من أثر كبير في ابراز المنظمات وامتلاكها للسرعة والدقة في التفوق على منافسيها، ولقد ظهر هذا المفهوم بصيغته الاستراتيجية مع اتساع افق المنظمات وتطور توجهاتها المستقبلية.

#### 1-1. الرشاقة الاستراتيجية وتاريخ ظهور المصطلح:

##### 1-1-1. الرشاقة لغة:

هي مصدر رشق وتعني الخفة والسرعة في العمل (معجم الرائد)، اما في معجم (oxford) فمعنى الرشاقة هو القدرة على التحرك السريع والسهل (aurdan, 2011, p. 40) ، ويقابلها في اللغة الانجليزية.

##### 1-1-2- التعريف الاصطلاحي:

قبل التعرف على مفهوم الرشاقة الاستراتيجية لابد من توضيح مفهوم الرشاقة بإطاره العام، فمن خلال مراجعة الادبيات السابقة للمصطلح فقد وجد ان بعض الباحثين استبدلوا مصطلح الرشاقة بمصطلح (خفة الحركة) (agility) وفي هذا الإطار ستعرض وجهات نظر الباحثين في هذا المفهوم.

وقد ظهر مفهوم الرشاقة كمصطلح يستخدم في الأبحاث في بداية عام 1991 عبر جهود مجموعة من الباحثين في معهد (Iacocca) بجامعة لاهاي في دراسة بعنوان (استراتيجية مؤسسات التصنيع في القرن الحادي والعشرين: من وجهة نظر خبراء الصناعة)، وقد حفزت هذه الدراسة الباحثين لعمل المزيد من الدراسات التي تتعلق بهذا المفهوم. وبالنسبة لوجهات نظر الباحثين لمصطلح الرشاقة في الادبيات السابقة

#### 1-1-3- الفرق بين الرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية:

يوجد عدم وضوح في التمييز بين مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وغيره من المفاهيم، وهذا الاختلاف يرجع الى اختلاف في الترجمة من المصطلحات الأجنبية، او يرجع الى اختلاف في فهم وإدراك الباحثين لمصطلح الرشاقة، لذلك نرى بعض الباحثين يعد الرشاقة هي نفسها المرونة، ومنهم من يعدها امتداد وجزء من المرونة، والبعض الاخر اعتبر ان هناك فرق بين المفهومين من حيث المعنى والمضمون.

وقد أوضح (safari, 2013, p. 25) ان الرشاقة تعتبر أكثر قدرة على التغيير في النظام ليتوافق مع سياق عمل غير معروف في حين ان المرونة هي القدرة على التغيير في النظام ليتوافق مع سياق عمل معروف وواضح المعالم، وكان رأي (sarifi (1999) ان العديد من الباحثين يعتبر الرشاقة امتداد للمرونة، وأن دور المرونة في المنظمة هو تمكين النظام من مواجهة التغيير المؤكد ودالك من خلال كفاءة وفاعلية أسلوب التغيير في البيئة، ويتضمن ذلك التغيير كل من البيئة

الداخلية والبيئة الخارجية، وان الرشاقة و المرونة يرتبطان ارتباطا وثيقا، فالمرونة هي القدرة على التكيف والبراعة ، بينما الرشاقة تتعلق بالسرعة اللازمة للتكيف مع النظام، لذلك فان المرونة هي شرط ضروري للرشاقة، كما ان هناك عدد من الباحثين كان رأيه ان المرونة هي شرط أساسي لتصبح منظمة الاعمال رشيقة، وأن الحدود بين طبيعة المرونة والرشاقة لاتزال غير واضحة المعالم (الصانع، 2013ص 65).

وعليه يمكن القول ان المرونة والرشاقة بينهما قواسم مشتركة من حيث إدارة التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث نجد ان المرونة تركز على إدارة التغيير الذي يمكن التنبؤ به فتكون هناك استجابة مبكرة، في حين ان الرشاقة تركز على إدارة التغيير الذي لا يمكن التنبؤ به باستخدام طرق استجابة مبتكرة و بناءا على ما تقدم يمكن الاستنتاج انه على الرغم من الجهود البحثية التي تسعى للتمييز بين هذين المصطلحين عن بعضهما، الا انه ن الصعب حقا التميز والفصل بينهما، وعليه يمكن القول ان الرشاقة هي امتداد للمرونة الاستراتيجية من جانب، فالمنظمة الناجحة تجمع بين هذا وذلك لان تكون بنهاية المطاف منظمة رشيقة.

إن منظمات الأعمال اليوم تهتم كثيرا في الإجابة على تساؤل مفاده: كيف يمكن للمنظمة أن تصبح رشيقة؟ وللإجابة على هذا التساؤل فقد أورد ننوي (2011) في دراسته الشكل (4-2) فمن خلال هذا الشكل يمكن أن نجد خطوات متسلسلة لابد وأن تتبعها المنظمات لتحقيق ما تصبوا اليه من الرشاقة الاستراتيجية.

ومن جانب اخر فقد أشار كلا من (morgan&page 2008) الى ان المنظمات تتقدم من خلال أربعة مراحل عندما يتعلق الامر بتحويل الاعمال التجارية، وهذه المراحل هي: (التكيف، التطور، التصور، والتجديد)، وتتضمن اول مرحلتين فقط تعديلات طفيفة وتدرجية، في حين ان مرحلتي التصور والتجديد تتطلب إجراءات جذرية وأكثر أهمية، وهذه المراحل أيضا مدى تنامي الرشاقة الاستراتيجية وهي موضحة في الشكل (5-2).

ويلاحظ من خلال الشكل (5-2) ان الرشاقة الاستراتيجية تدفع بالمنظمة الى التكيف مع البيئة المحيطة بها، ومن ثم تسمح بتطور عملها ومن ثم توجد لديها تصورات عديدة، وبالتالي تستطيع المنظمة من ان تجدد في استراتيجياتها من خلال الاعتماد على الرشاقة الاستراتيجية، وعندما تنمو المنظمات وتصبح ناجحة، فإنها من الطبيعي أن تفقد جزء من قدرتها على التكيف والتغيير والتجديد وتصبح الممارسات صعبة (doz& kosonen, 2008 p56) ، وفي هذه المرحلة تحتاج المنظمة الى النظر في نشاطاتها واعمالها وما تقدمه من منتجات وخدمات، وضرورة القيام بعمليات التطوير واقتناص الفرص للحفاظ على ديمومة الرشاقة الاستراتيجية ضرورة قصوى لتمكن المنظمة من الاستمرار و الحفاظ على موقعها الريادي الذي يؤهلها لتكون سباقة في مجال عملها، وحت المنظمات الصغيرة تحتاج أيضا الى الاهتمام بهذا الامر، لان الرشاقة بدون استراتيجية ليست أفضل من استراتيجية دون رشاقة، ويكمن الحل لهذه المعضلة هو ان لا تكون المنظمة رشيقة فقط، وإنما يجب ان تكون رشيقة من الناحية الاستراتيجية، وهذا يعني الحفاظ على المرونة للاستجابة بسرعة مع الظروف المتغيرة والفرص الناشئة (long 2000).

## 2-1 مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

ظهر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية في العقد الأخير من القرن العشرين، نظرا لازدياد الحاجة الى وجود استراتيجية متكاملة، في ظل أصبحت تأثيرات التغيرات العالمية بجوانبها: السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية على السياسات الخاصة بالمنظمات العالمية الكبيرة، بحكم التعقيدات، وحالات عدم التأكد البيئي، الذي تشهده منظمات الاعمال، لذلك أصبحت العديد من المنظمات خلال السنوات الماضية، بدمج مفهوم الرشاقة الاستراتيجية مع استراتيجياتها العامة، وبدأت تركز بشكل اكبر على تحسين العمليات، وزيادة سرعة المنظمة، وقدرتها على التكيف، لتلبية احتياجات العملاء، بشكل افضل (bessant et al, 2001). وقد اعتبر العديد من الباحثين، ان الرشاقة الاستراتيجية تتمثل في قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة، والفعالة، للتغيرات غير المتوقعة، في السوق، من خلال دراسة العوامل البيئية المؤثرة، ومدى الإفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منها، اذ تساعد هذه الدراسة على تهديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة، ونطاق السوق المرتقب لزيادة حصتها السوقية (brown et bessant, 2003) في اعتبارها البعض انها قدرة المنظمات على التكيف بمرونة، في عالم الاعمال المتغير باستمرار، مما يتطلب القيام بخطوات عمل مدروسة، تبدأ من عملية جمع المعلومات في محيط المنظمة، ومعالجتها، وتحليلها، ثم نشرها، واستخدامها، من اجل استخدام الفرص المتاحة، وتجنب المخاطرة المحتملة، وكل هذا في طابع استباقي، توقعي، للتكيف مع عوامل البيئة الخارجية، التي تعمل المنظمة بمحيطها (sherehiy et al, 2007 p 245).

ومع زيادة تعقيد العمليات، والتطبيقات، التي تتطلب استخدام أدوات، ومنهجيات مختلفة، ظهر فهم منقح للرشاقة، اذ أصبحت تعتبر أداة بقاء أساسية، للمنظمات، وتجعلها قادرة على المنافسة، والازدهار (prange et al, 2014). (lewis et al, 2014, p. 120) heracleous, 2018).

وقد تطرق عدة مفكرين في علم في علم الدارة الى مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، بكونها أسلوب عمل منظم في إدارة المنظمة، لذا تعددت واختلقت مفاهيم الرشاقة الاستراتيجية، تبعا لاختصاصاتها الاكاديمية، وخلفياتها العملية، وحسب (wzber et tarba, 2014) تمثل الرشاقة الاستراتيجية الوسيلة المثلى لمواجهة التطورات الجديدة لخلق قيمة مضافة للمنظمة، وتحقيق النجاح المستمر، والنمو في بيئة الاعمال.

ويظهر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية حرص المنظمة على الإحاطة بالتغيرات، المتوقعة والمفاجئة، من خلال نشرها لمواردها، ومعرفة على النحو الأمثل، لتطوير حلول مبتكرة، تمكنها من خلق ميزة، تنافسية قصيرة الاجل، او طويلة (singh et kha,ba, 2019).

اما من وجهة نظر (denning, 2017) ان الرشاقة الاستراتيجية هي استمرار المنظمة في تحديد الفرص، واغتنامها، بشكل أسرع من المنافسين. ف حين عرفت بانها قدرة المنظمة على التنبؤ، والاستجابة، بشكل استباقي لمعالجة نقاط الضعف الداخلية، في المنظمة، واستثمار الفرص، ومواجهة التهديدات الخارجية (راضي الموسوي، 2019) ويمكن تحديد عدد من تعريفات الرشاقة الاستراتيجية على وفق اراء الباحثين، والكتاب ووجهات نظرهم، في مجال الإدارة الاستراتيجية، كما في الجدول رقم (2-1):

جدول رقم (1-1) تعريفات الرشاقة الاستراتيجية

المؤلف	التعريف
<b>Denning 2017</b>	السرعة، والمرونة، والاستجابة والكفاءة، في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، من خلال تكامل موارد المنظمة، وتطبيقها للمعرفة، التي تمتلكها في خلق منتجات تلي احتياجات العملاء في بيئة أعمال متقلبة، بشكل مستمر.
<b>Gueiroa et al 2017</b>	قدرة المنظمة على التفاعل بطريقة رشيقة مع التهديدات، والفرص التي تواجهها
<b>Battistella et al 2017</b>	حافز المنظمة لتعديل نموذج أعمالها، ليتلاءم مع تغييرات لا يمكن التنبؤ بها، في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.
<b>Kohta,aki&amp; farmer 2017</b>	الاستجابة للتغيرات المفاجئة، من خلال تحليل البيئة والإفادة من نقاط القوة والفرص، والتنبؤ بالمستقبل، واتخاذ طرق استراتيجية مناسبة في الوقت المناسب، لاستثمار الفرص، وتحقيق أهداف المنظمة.
<b>Teece et al 2016</b>	قدرة المنظمة على إعادة توزيع مواردها، أو توجيهها، بكفاءة، وفعالية، من أجل خلق القيمة لها، وحماية الأنشطة ذات العائدات المرتفع، مع مراعاة الظروف الداخلية، والخارجية للمنظمة.
<b>Brueller et al 2014</b>	قدرة المنظمة على التحرك الاستراتيجي، واتخاذ خطوات استراتيجية متقنة، وسريعة بدرجة عالية من الدقة للتعامل مع التغيرات المفاجئة.
<b>Mclay2014</b>	قدرة المنظمة على إدارة استجابة فعالة، للتأثيرات، والقوى الخارجية، غير المتوقعة، من خلال تطوير القدرة على التعاون، والتكيف البيئي.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاستناد الى المصادر المبينة أعلاه.

على الرغم من اختلاف الكتاب والباحثين في مجال الإدارة، حول تحديد مفهوم محدد للرشاقة الاستراتيجية، إلا أن هناك اتفاقاً كبيراً، بين معظم التعريفات، بأنها نظام يساعد على التكيف مع البيئة الخارجية، من خلال ملاحظة بيئة المنظمة الخارجية، وتحليلها، والاستعداد لمواجهةها، فهي تعتبر نظاماً متكاملًا، منفتحاً على البيئة الخارجية للمنظمة، لاستكشاف الفرص واستثمارها، لزيادة قدرتها التنافسية، وتعزيز قدرتها على التكيف، والمرونة التي تظهرها، تجاه المتغيرات البيئية التي تواجهها.

وتعرف هذه الدراسة الرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات في البيئة من خلال إعادة توزيع مواردها، أو توجيهها، بكفاءة وفعالية، والاستجابة للتغيرات المفاجئة، من خلال تحليل البيئة الخارجية لتحديد التهديدات والفرص، التي تستطيع أن تغير استراتيجية المنظمة، ومن المنافسة في السوق، وتؤثر على حصتها السوقية.

### 3-1 الرشاقة في علم الإدارة:

ان الادبيات السابقة في مجال الإدارة تناولت موضوع الرشاقة من عدة جوانب إدارية، حيث تناولت هذه الادبيات مفهوم الرشاقة التصنيعية، و الرشاقة الاستراتيجية، وقد عرف (ojha, 2008) الرشاقة التصنيعية بانها قدرة المنظمة على التحرك بمرونة باستخدام العمليات والسياسات الداخلية، اما (aurdan, 2011 p44) فقد عرفها بانها التدخلات التكتيكية وقت الحاجة بحيث تكون عبارة عن رد فعل لحدث طارئ، في حين ان الرشاقة الاستراتيجية عبارة عن خطوة وقائية واستباقية للحدث الطارئ قبل وقوعه و العمل على علاجه، لو حدث، ومن جانب اخر فقد تناول بعض الباحثين المفهوم من ناحية تنظيمية حيث عرف (العبادي، 2012 ص 230) الرشاقة التنظيمية بانها قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح لها من جراء تطويرها وزيادة معرفة مواردها، مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغيير.

### 4-1 أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

توصف الرشاقة الاستراتيجية بانها قدرة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية من خلال التطور الاستراتيجي، وتشجيع الابداع في التصميم، والعمليات، والخدمات، ووظائف الاعمال ذات الصلة، ولقد تم تصور الرشاقة كعنصر لا غنى عنه، في قدرة المنظمة على استيعاب التغيير بسرعة، من اجل السعي الطويل الاجل، للنمو، وتحقيق الميزة التنافسية، خاصة ان الرشاقة الاستراتيجية تمثل القدرة على التوجه الاستراتيجي للمنظمة باستمرار في الاعمال الأساسية، كونها تواكب الظروف المتغيرة التي تسهم في تطوير المنتجات، واداة الاعمال بطرق جديدة ومبتكرة (singh &khamba, 2019 p65).

ونتيجة لذلك يتوجب على المنظمات انتهاج التطوير الدائم، لضمان بقائها وسط المنافسين، عن طريق وجود قوة عاملة، لديها المهارات، والقدرات اللازمة للتعامل مع هذه التغييرات البيئية (idris& al- rubaie, 2013 p77).

وكما ان الرشاقة الاستراتيجية هي أفضل طريقة للتنافس، والبقاء في السوق، ولك أكون المنظمة سريعة الحركة، يجب عليها ان تتكيف مع التغييرات غير المتوقعة، في بيئة العمل للاستجابة، والتفاعل المستمر، الذي يؤدي الى ظهور الكثير من الأفكار المبتكرة، التي ينتج عنها تسارع التطوير، والتميز التنظيمي (young, 2013 p75) (tikkanen).

كما ان الرشاقة لا تعني الاستمرار في الاستجابة للتغييرات البيئية فحسب، بل يضاف الى ذلك قدرتها على استثمار الفرص المتاحة، التي توفرها التغييرات في بيئة العمل، من خلال الإفادة من نقاط القوة لديها، للحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية من خلال تخطيط التغيير القريب والبعيد وتنفيذه، ذلك التغيير الذي يحدث في بيئة الاعمال بشكل سريع وفعال، والحفاظ على وجودها في السوق، وزيادة قدرتها التنافسية، من خلال عملية إعادة ترتيب مواردها الداخلية، والحفاظ على مقدرات جوهرية متميزة (izza et al) (shin et al).

ومعلوم ان منظمات الاعمال التي تبحث على النجاح، ولاستمرار والبقاء تستخدم مفهوم الرشاقة الاستراتيجية مفتاحا للعمل، في ظل البيئة المتغيرة، فكلما كانت مرونة الاستجابة للمنظمة كبيرة وسريعة حققت أهدافها بشكل أسرع،

وأكثر دقة، فالرشاقة الاستراتيجية تعد أحد المتطلبات الأساسية المهمة، لنجاح المنظمات وضمان بقائها واستمرارها، لأنها تعتبر مدخلا للتعامل مع المتغيرات السريعة (المعاضبي، 2015 ص 166).

كما ان الرشاقة الاستراتيجية تمكن المنظمة من الاستجابة بسرعة وفعالية أكبر، لتقلبات السوق، وغيرها من أوجه عدم التأكد، مما تمكنها من بناء موقع تنافسي متميز، وتحقيق التفوق على المنافسين (abdaziz& zalilani, 2011p 45) اما أهمية الرشاقة الاستراتيجية كما أوردها (سعيد، 2018 ص 120) في دراسته هي:

1 – طريقة أساسية لرفع قدرات المنظمات في مواجهتها للظروف البيئية التي تتسم بعدم الوضوح والسرعة الكبيرة في التغيير.

2 – تساعد الرشاقة الاستراتيجية على تعزيز قدرات المنظمات في استجابتها للتغيرات التي تحصل على حاجات الزبائن ورغباتهم المتجددة باستمرار او تعديلها وفقا للتغيرات والتحولات في اتجاهات الزبائن، كما انها تعزز التقارب بين المنظمة وزبائنها والتفاعل معهم، وهو ما يساعد المنظمة على توليد وتوزيع القيمة الحقيقية للعملاء.

3 – تساعد الرشاقة الاستراتيجية على استغلال نقاط قوة المنظمات استغلالا امثلا في توظيفها لمواجهة القوى التنافسية في الأسواق المختلفة.

4 – القدرة على تحسين القدرات التحليلية والقدرات الادراكية التصورية لبيئة الاعمال تتسم بالسعة والشمول.

5 – تمنح الرشاقة الاستراتيجية المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق وامتلاك رؤية ومعرفة جيدة عن مكان موقعها بين المنافسين في السوق، فهي ميزة تنافسية مؤقتة تتجمع بمرور الزمن.

ومما سبق ترى الدراسة ان الرشاقة الاستراتيجية أهمية بارزة من خلال تبني رؤية استراتيجية، واضحة المعالم، واستغلال مقدراتها الداخلية، لتحقيق أهدافها، عن طريق استكشاف الفرص، واستثمارها بمرونة تفوق قدرة منافسيها، وبذلك فهي تمثل مفتاح النجاح في بيئة الاعمال المضطربة، اذ تعد ضرورة لبقاء منظمات الاعمال، واستمرارها، التي تعمل في بيئة تتسم بسرعة التغيير، مما يتطلب الرد السريع، والفعال للاستجابة، لتقلبات البيئة، مما يحقق لها بناء موقع تنافسي متفوق.

### 5-1 ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات:

يمكن للمنظمات جعل الرشاقة الاستراتيجية ونتائجها أكثر مرونة بإتباع الممارسات الثمانية المبينة ادناه كما جاء بها (alqoso, 2019 p60) في دراسته:

1 – توضيح نطاق التغيير المحتمل: عملية استراتيجية يمكن ان تكون فرصة، لتحديث جميع العناصر، او يمكن ان تركز على تحديث الاستراتيجية الأساسية مع الحفاظ على القطع الأخرى ثابتة، قد تكون رؤيتك ومهمتك هي مقدسة ولكن تحتاج الى إعادة النظر في بيان القيم الخاصة بك.

2 – تصميم العملية من منظور الاستراتيجية للمستخدمين، غالبا ما يحصل للناس الإحباط عندما يكونون مشاركتهم في العملية الاستراتيجية بطرق خاطئة، في الأوقات الخاطئة، او في مستويات خاطئة، بحيث يجب ان يكون الموظفين وأعضاء

مجلس الإدارة والشركاء والمناحين وغيرهم جزءاً من العملية والاستفادة من وجهة نظرهم وانطباعاتهم واراتهم، ولكي تنجح تلك العملية يجب تلبية احتياجاتهم الخاصة بهم ومساعدتهم على تحمل المسؤولية وإيجاد البيئة المناسبة والمكان المناسب وتسهيل قنوات الاتصال فيما بينهم للحصول على أفضل الآراء وتنشيط الأفكار الراكدة.

3 - استخدم مصادر خارجية للدعم، دون استبدال الاشراف الداخلي، فالاستعانة بالاستشاريين الخارجيين يمكن ان يساعد في العملية الاستراتيجية، ولكن القيادة الداخلية والموظفين مهمة، لنجاح العملية الاستراتيجية ويجب ان تكون على الاطلاع اول بأول بكل خطوة من خطوات العماية الاستراتيجية.

4 - انظر الى الورا، انظر حولك انظر الى الامام، هناك الكثير من الطرق لاستكشاف السياق الاستراتيجي ومسارات محتملة موجودة، موجودة، بما في ذلك النظم ورسم الخرائط، تحليل الاتجاه، لفهم العالم ومكان منظمك فيه، وكيف يمكن لهذين الاثنين ان يتطورا معاً، ويمكن استخدام أدوات للتحليل مثل **SWOT** نقاط القوة والضعف، الفرص التهديدات، لمواجهة التحديات الاساسية التي تواجهها المنظمة بسبب التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

5 - استعداد الجميع، بحيث يكون هناك فريق تنفيذي للإشراف على العملية الاستراتيجية ويجب ان يكون الشركاء جميعاً على دراية بما يبذل، وبالقرارات المتخذة، وكيفية تحقيق الرشاقة الاستراتيجية وتنفيذها.

6 - تضمن الاستراتيجية عن طريق الاشراف الداخلي للعملية الاستراتيجية والذي يساعد أعضاء الفريق على تعزيز التفكير الاستراتيجي، والذي يجب ان يكون مختلفاً عن التفكير بالعمل العادي.

7 - السماح للتكيف على جميع المستويات التنظيمية في المنظمة حيث يكون الفرق بحاجة الى تضمين الاستراتيجية عن طريق تكييفها لعملهم المحدد، وبناء خفة الحركة الخاصة بهم، سواءاً على مستوى الفريق او البرنامج او الإدارة التكييفية والتي تعمل غير مقيدة بخطط النشاط الإلزامية والضوابط، المشددة، بل تعمل وفق نهج مرن من شأنه السماح للفرق بالرد على مستوى المؤسسة للتغيرات ومتابعة الابتكارات بين الفرق.

8 - الاستراتيجية تستحق مراجعة رسمية سنوياً على الأقل، بتنظيم اجتماعات الموظفين حول الاستراتيجية، وأهدافها وتبسيط الضوء عليها والتحديات التي تواجهها.

## 1-6 العوامل التي تسهل تطوير الرشاقة الاستراتيجية:

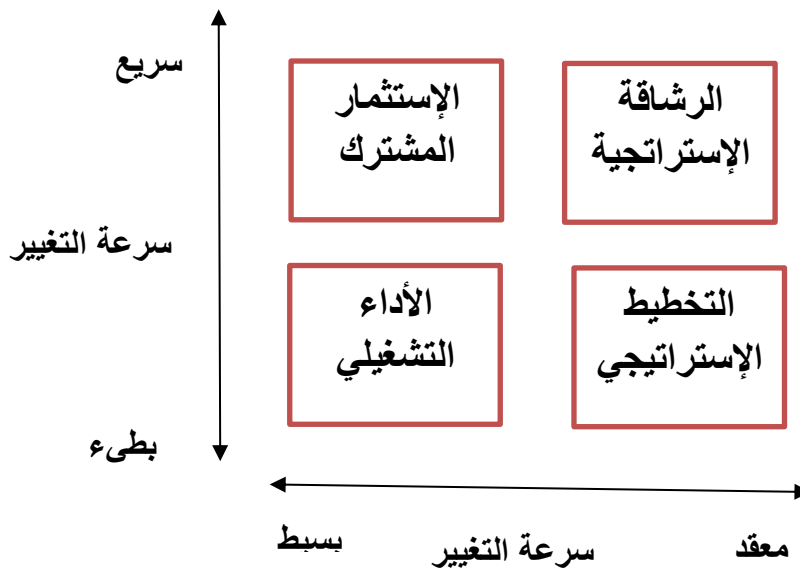
تتطلب الرشاقة الاستراتيجية قدرات وموارد محددة للشركات، حيث يجب ان تكون الرشاقة الاستراتيجية جزءاً لا يتجزأ من كل عنصر من عناصر الاعمال، بما في ذلك الهيكل التنظيمي، والثقافة، والتكنولوجيا، القيادة والادارة وهذا ما جاؤوا به (butler&surace, 2015 p05) واكدوا بانه يجب على المنظمة الترويج لثقافة الرشاقة، ويعتبر التواصل القدرة الأكثر حيوية في التمثيل للرشاقة، وحيث الاتصالات تمكن المنظمات من دمج الموظفين على مختلف المستويات الهرمية وكذلك دمج الهيكل التنظيمي والثقافة علماً ان الهيكل التنظيمي له تأثير كبير على القدرة التنظيمية لتمكينها من الرشاقة وعلى وجه الخصوص، ويسمح الهيكل المضغوط المسطح الهرمي لا يوجد طبقة وسطى فقط الرئيس و الموظفين للشركات،

تجنب العمليات الرسمية الجامدة التي تبطئ سرعة استجابتها للبيئة المتغير ولضمان رشاقة الحركة في المنظمة، وتمكين موظفيها من صنع القرار اللامركزي بالإضافة إلى التدريب والتطوير المستمر المؤدي إلى القدرة على القيام بمهام متعددة، ومرونة في إنجاز المهام، ولذا فإن الاستثمار في الموظفين وحرصهم بقدرات التوجيه الذاتي يتيح العمل والانضباط، وهذا يؤكد كذلك على أهمية الموظفين كمورد مهمة في تحقيق الرشاقة التنظيمية، ومن المسلم به أيضا اعتبار التكنولوجيا موردا حيويا لخفة الحركة التنظيمية، وخاصة في صناعة التكنولوجيا يمكن استخدامها لتفسير أفضل للسوق والتواصل من خلال سلسلة القيمة والاستجابة للعملاء.

### 1-7 أسباب حاجة المنظمات إلى الرشاقة الاستراتيجية:

إن الكثير من منظمات الأعمال تنتهي وتتلاشى ليس لأنها ترتكب الأخطاء، وإنما لأنها تستمر في فعل الأمور المعتادة على كونها صحيحة لأمد بعيد، وقد أجاب كلا من (doz & kosonen) عند سؤالهم عن مدى حاجة المنظمات اليوم للرشاقة الاستراتيجية، بأنه لم يعد أمام المدراء التنفيذيين الوقت الكافي في إدارة شركاتهم حيث إن مدة خدمتهم تكون أقل ومطلوب منهم أن يكون أداءهم أعلى بسبب التغير السريع في البيئة وذلك بسبب التطور التكنولوجي في العالم اليوم، ولتجاوز هذا الهجوم الذي تتعرض له الشركات وفرق إدارتها فإن الرشاقة الاستراتيجية هي المفتاح لتحقيق ذلك (ruth, 2008).  
أما (المعاضبي 2011) فقد أشار إلى أن صعوبة إجراء عمليات التغيير وفقا للمدخل التقليدي قد حتمت على المنظمات اعتماد الرشاقة الاستراتيجية على اعتبار أنها بديلا للتعامل مع التغيرات المتسارعة وبين (الزين 2013) أن بعض المنظمات تمتاز بالكفاءة العالية في مرحلة معينة من دورة حياتها، وللحفاظ على هذا التفوق والتميز ينبغي عليها اعتماد الرشاقة الاستراتيجية كوسيلة فعالة لاستمرار هذا التفوق، ويوضح الشكل (1-1) العلاقة بين سرعة التغيير وطبيعته وابتكار حاجة المنظمة للرشاقة الاستراتيجية:

شكل (1-1): العلاقة بين سرعة التغيير وطبيعته



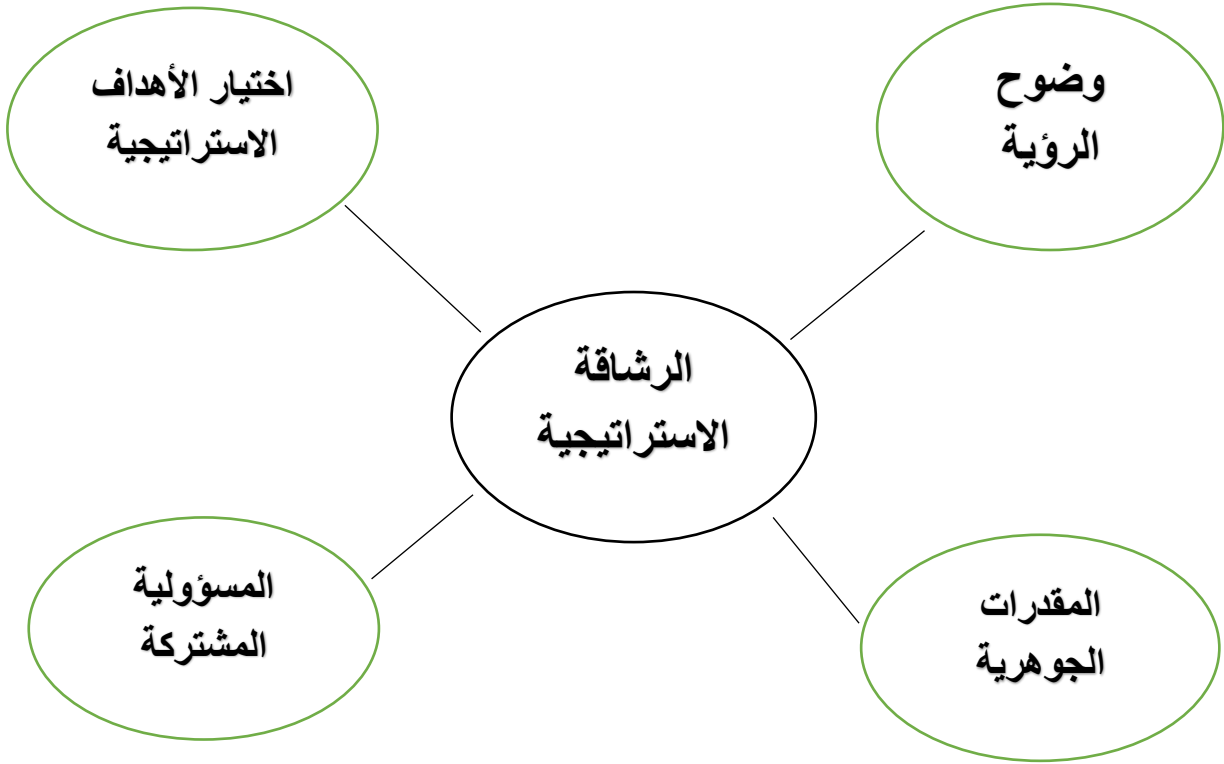
المصدر: (doz & kosonen 2008)

يلاحظ من خلال الشكل السابق ان العلاقة بين سرعة التغيير وطبيعته تقوم بدور كبير في الوصول الى الرشاقة الاستراتيجية، فيلاحظ انه عندما تكون طبيعة التغيير بسيطة وخطية وسرعته بطيئة فان المنظمة يكون اهتمامها وتركيزها على الأداء التشغيلي والعمليات والنشاطات في البيئة الداخلية للمنظمة، اما في حال كانت طبيعة التغيير معقدة مع سرعة تغيير بطيئة فيتركز التخطيط قصير الاجل بالأداء التشغيلي الى التنبؤ بالمستقبل، اما حينما يكون مستوى طبيعة التغيير بسيطاً وسرعته عالية فإن المنظمة تتجه الى الاستثمار المشترك، وفي حالة ما تكون طبيعة التغيير معقدة وسرعته عالية هذا يعني ان المنظمة تلجأ الى تبني الرشاقة الاستراتيجية، لأنه يتطلب منها التحرك بمرونة عالية والتكيف السريع لمواجهة التغيير في محيط المنظمة وذلك لضمان استمرارية وديمومة منافستها.

### 8-1 ابعاد الرشاقة الاستراتيجية:

من خلال مراجعة عدد من الادبيات الاستراتيجية المعاصرة الخاصة بالرشاقة الاستراتيجية نجد ان اغلب الباحثين أمثال (long, 2000)، (OJHA, 2008)، (SANTALA , 2009)، (OYEDIJO, 2012)، (CRISWEELL ET AL, 2012)، (khoshnood&nematizadeh, 2017 p45) يتفقون على ان ابعاد الرشاقة الاستراتيجية هي ( وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة)، فيما ذهب بعض الباحثين الى نماذج أخرى حيث نجد ان كل من (الكبيسي و نوري، 2013)، (doz&kosonen, 2008)، (ogunsji & akanbi, 2013) قد اختاروا كل من ( الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، والمسؤولية المشتركة) كأبعاد أخرى لقياس الرشاقة الاستراتيجية، اما (المعاضدي، 2011)، فقد تحدث عن ( السرعة، المرونة، التركيز)، واختارت كل من (الصانع، 2013)، (حريزات ، 2016)، (عمرو ، 2016)، أربعة ابعاد هي ( التخطيط، بعد المنظمة، بعد الافراد، وبعد التكنولوجيا)، كأبعاد ملائمة لقياس الرشاقة الاستراتيجية، وبناء على ما سبق من اختلاف اراء الباحثين في تحديد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية واليات قياسها، فقد اختار الباحث الابعاد الأكثر تكرارا من قبل الباحثين في دراساتهم السابقة وخاصة في كتاب (long 2000) والذي عنوانه بعنوان قياس الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات وفيها وضع الابعاد المهمة لقياس رشاقة المنظمات، وهي (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة)، وفيها وضع نموذج للأسئلة الأكثر شيوعا والتي تجيب على مدى ممارسة المنظمة للرشاقة الاستراتيجية، وكذلك لان هذه الابعاد تلائم طبيعة الدراسة ومجتمعها المستهدف كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل (2-1) ابعاد الرشاقة الاستراتيجية



تم تجريد الشكل من قبل الباحث بالاعتماد على دراسة كل من (long, 2000)،

(OJHA, 2008)، (SANTALA, 2009)، (OYEDIJO, 2012)، (khoshnood&nematizadeh, 2017 p45)

أ- وضوح الرؤية:

ان وجود رؤية واضحة للمنظمة هي أولى خطوات التخطيط الاستراتيجي الناجح فمنها تستخلص المنظمة رسائلها وتستطيع من خلالها وضع اهداف واضحة تسعى المنظمة لتحقيقها وهي تجيب على السؤال الأهم لأي منظمة وهو ماذا نريد ان نكون في المستقبل؟ حيث أشار (collis& hussey, 1997) أي ان الرؤية تجمع بين البصيرة والاستشعار، فالبصيرة تدل على وجود صورة واضحة في العقل، اما الاستشعار فهو القدرة على إعطاء خطة ذهنية حول ادراك الاحداث في المستقبل، ويوفر بعد وضوح الرؤية للمنظمة الضرورية للتنفيذ والتمتع بالاستقرار المطلوب في استثمار واستغلال الفرص المتاحة كلما امكن ذلك، فالرؤية هي عملية واقعية ذات مصداقية اكثر جاذبية للمستقبل، فعندما تواجه المنظمات تحديات معقدة في ظل بيئة اعمال متقلبة توفر لها وضوح الرؤية السرعة اللازمة لاتخاذ قرارات وإجراءات وتنفيذها بالكفاءة اللازمة وتركز على جميع الشركاء في سلسلة القيمة الخاصة بها، وتدفعها نحو استغلال الفرص المرتبط بها ( wheelen et al, 2017) وأضاف (رضوان ، 2014) ان عدم قدرة الشركة على فهم وإدراك حقيقة امكانياتها يفقدها القدرة على استغلال تلك الإمكانيات مما يهدر العديد من الفرص، حيث ان وضوح الرؤية يزود المنظمة بالسرعة الضرورية لكافة أنشطة وعمليات التنفيذ ويوفر الدوافع لدى كل الأطراف داخل سلسلة القيمة والتي تمكنهم من استغلال الفرص المناسبة.

## ب- المقدرات الجوهرية:

ان معرفة الشخص بقدراته هي اهم عامل من عوامل نجاحه في تحقيق أهدافه وطموحاته، وكذلك ادراك المنظمة لمقدراتها الجوهرية والمهارات التي تتميز بها هو عنصر هام ويحوي في وضع اهداف قابلة للتحقيق، ويعطيها قدرة عالية في تخصيص مواردها بما يلزم لتحسين عملياتها وفقا لقدراتها، والمقدرات الجوهرية هي المهارات الخاصة بالمنظمة والسمات المعرفية الموجهة في تحقيق اعلى المستويات الممكنة في رضا المستفيدين مقارنة مع المنافسين، وتعبّر عن ادراك المنظمة بالمقدرات المطلوبة لكيفية رفع كفاءة الأداء واستغلال الفرص اذ ان المنظمة التي لا تدرك قدراتها الأساسية ستكون عملية تعقب الفرص لديها تعمل بشكل سيئ، ومن الضروري هنا إيجاد وتحديد القائمة الخاصة بالمهارات والمعرفة التي تتناسب مع المقدرات الجوهرية لها (Long, 2000)، كما تحتاج المنظمات الى تنمية عادات جديدة من اجل تكوين المعرفة، وتجهيز جميع المعلومات المالية المتاحة، وجلب القدرات العقلية للإجابة على التساؤلات الصعبة (kettunen, 2010 p 120). وكذلك عرف (محمد، 2012)، المقدرات الجوهرية على انها مجموعة من الموارد والمهارات المطلوبة لبقاء المنظمة ونموها، وهي قدرات وخصائص المنظمة تستطيع من خلالها تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة من اجل الوصول الى ميزة تنافسية، وقد أوضح (محمد، 2012) بان هناك مصدرين للمقدرات الجوهرية في المنظمة هما:

- التعلم التنظيمي: ويقصد به القدرة على اكتساب مهارات ومعارف وقدرات جديدة.
- راس المال البشري: وهو تلك الخبرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها العاملون ويستطيعون توظيفها في عملية التطوير وتحسين كفاءة الخدمات وتستطيع المنظمة قياسها وتحسينها من خلال التقييم والتدريب والحوافز.

## ج- اختيار الأهداف الاستراتيجية:

ان أي منظمة مهما كان حجمها صغيرا او كبيرا او مهما اختلف نشاطها الإنتاجي او الخدمي تمتلك هدفا او مجموعة من الأهداف، وعملية اختيار الأهداف الاستراتيجية المرتبطة برسالة المنظمة تتم صياغتها من قبل الإدارة العليا، وغالبا ما تكون هذه الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ويتم لأجلها تأهيل، وتعزيز، او تطوير قدراتها للمواءمة مع الفرص الحالية او الناشئة، فهو غاية ومسعى لكل منظمة تريد تحقيق نجاحا، ويرى (تميمي و خشالي، 2007 ص 5)، بان الأهداف الاستراتيجية هي النهايات او النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الأنشطة وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية حيث ان الأهداف هي الموجه الفعلي للمنظمات على اختلاف أنشطتها، لذا فان اختيار الأهداف يساعد المنظمة على تعديل خططها وتطوير قدراتها الأساسية لتتوافق مع الفرص المتاحة والاهداف المحددة (رضوان، 2014).

كما يذكر ان الأهداف الاستراتيجية أهمية كبيرة كما يلي:

- تحديد مسارات التوجه الاستراتيجي للمنظمة بوضوح.
- ترسم مستقبل المنظمة المرغوب بشكل اجرائي قابل للملاحظة والقياس.
- تعد مرشدا لاتخاذ القرارات حيث تمثل دليلا ومعيارا للإدارة العليا عند اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

- تعتبر الأهداف أساس لتقييم الأداء التنظيمي.
- تساعد الأهداف على تحفيز العاملين وشحنهم نحو الإنجاز.
- تساعد قادة المنظمات على توضيح احتياجاتهم إلى أصحاب المصالح الذين يمتلكون القوة والسيطرة.

#### د- المسؤولية المشتركة:

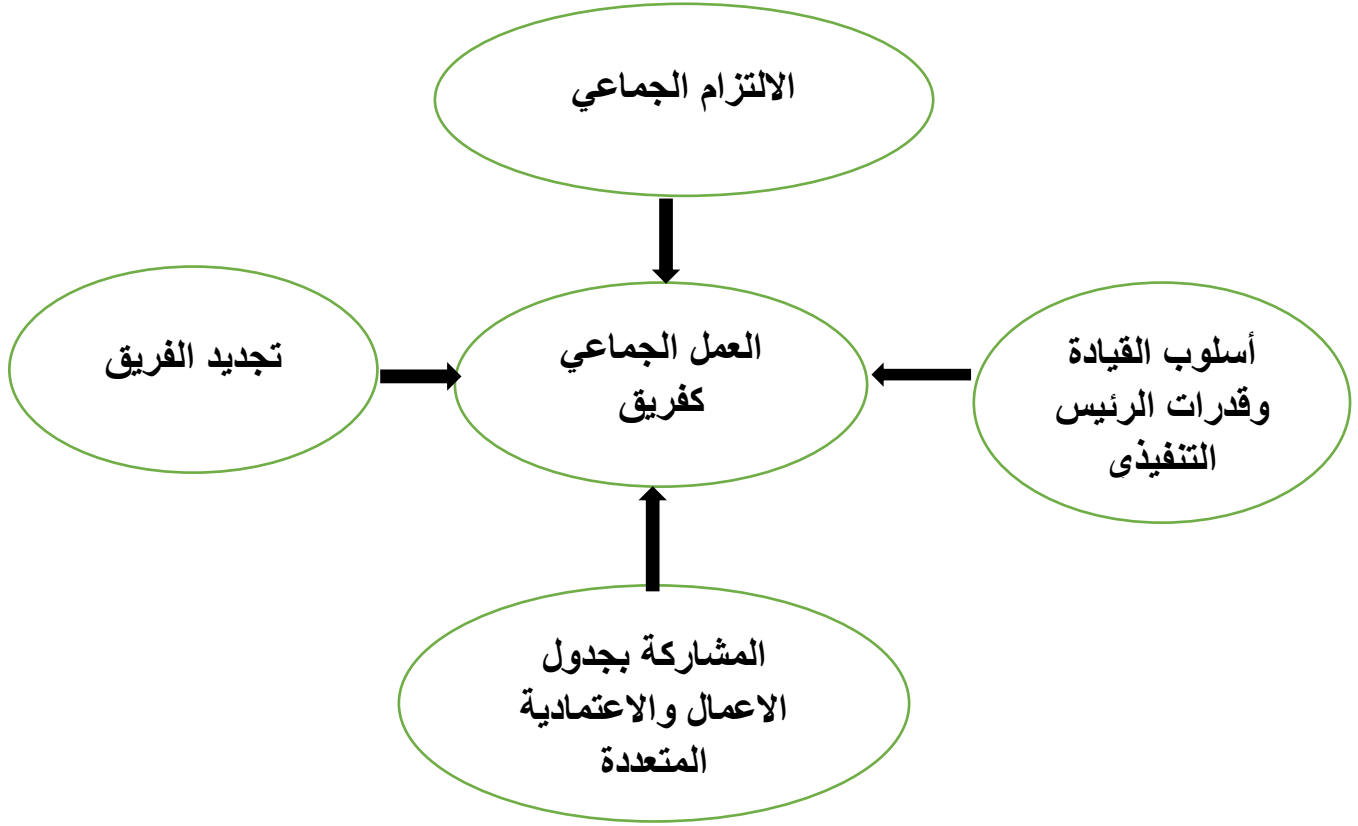
ويقصد بها اتخاذ القرارات في المنظمة من قبل فريق الإدارة بأكمله بصورة تقود جميع أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي (doz & kosonen, 2008)، بحيث يلتزم الفريق بأكمله بصنع قرارات جريئة بشكل جماعي وبطريقة مدروسة جيدا، حيث تميل القرارات الجماعية إلى أن تكون أقل تحفظا وأكثر دقة وتقه من القرارات الفردية (santala, 2009)، وتشكل المسؤولية المشتركة دافعا داخليا لدى الأفراد لبذل أقصى درجات الجهد في العمل النابع من الإيمان بأهداف وقيم الجماعة والقدرة العالية على المحافظة على عضويتها (عوجة، 2017)، كما أن المشاركة في المسؤولية والالتزام الجماعي من قبل كافة الأطراف يستطيع أن يخلق قيمة للمنظمة والتي تعتمد بشكل أساسي على فكرة العمل الجماعي، وهي مقياس لمدى وجود تنمية العلاقة مع العميل كي يساهم في خلق القيم (long, 2000).

وقد تطرق العديد من الباحثين والكتاب إلى أهمية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والإدارة بالمشاركة والقيادة الجماعية وحل المشكلات بشكل جماعي والمسؤولية الجماعية، وأكدوا على ضرورة وأهمية مشاركة الأفراد في إدارة أعمال الجماعة والمنظمة (حريم، 2006)، وهي تشير أيضا إلى مسؤولية أطراف فاعلة ومتعددة ومدى مساهمتها في تحقيق نتائج ومخرجات بشكل جماعي، حيث لا بد من الاعتماد على تكوين النتائج بشكل تراكمي وتجميعي، وتمثل المسؤولية المشتركة مقياس لمدى القيمة المتراكمة للمنظمة من خلال بناء علاقات مع شركاء سلسلة القيمة، إذ أن علاقتها مع شركاء سلسلة القيمة، إذ أن علاقتها مع المستفيدين هي أهم مساهمة في خلق القيمة (khoshnood&nematizadeh, 2017 p45).

ويرى (kettunen, 2010 p 120) أن عوامل مهمة للمسؤولية المشتركة والعمل الجماعي هي:

- 1- العمل الجماعي كفريق.
- 2- أسلوب القيادة وقدرات الرئيس التنفيذي.
- 3- تجديد الفريق.
- 4- المشاركة بجدول الأعمال والاعتمادية المتعددة.

شكل (1-3) ويوضح عوامل المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي



المصدر: kettunen 2010 p 75

#### 9-1 مميزات المنظمات الرشيقة:

تستند المنظمة الرشيقة على دمج نظام تكنولوجيا المعلومات، والافراد والعمليات التجارية داخل المنظمة منسقة ومرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة، والرشاقة في هذه المنظمات تعتمد على رد الفعل على التحديات التي تهيمن على بيئة العمل والسعي لتحقيق النجاح من خلال الحصول على الحصة السوقية والربحية وجذب الزبائن في الأسواق التنافسية، كما ان المنظمات الرشيقة يجب عليها ان تفكر بشكل اتبع من كيفية التعامل مع التغيرات، إنما يجب عليها التفكير في كيفية استعمال الفرص المحتملة في بيئة مضطربة، وإمكانية الحصول على مكانة خاصة اخذة بعين الاعتبار قدراتها وكفاءتها (apicha 2012) وقد لخص (Audran 2011) الخصائص التي تميز المنظمة الرشيقة عن المنظمة التقليدية في الجدول التالي :

### جدول (2-1) الفرق بين المنظمة التقليدية والرشيقة

المعيار	المنظمة التقليدية	المنظمة الرشيقة
الهيكل التنظيمي	هرمي/ رأسي	هيكل شبكي ذو شكل افقي مسطح
كفاءة الوحدات والفرق	امتلاك الخبرة	تعدد الاختصاصات
تدفق المعلومات وصناعة القرار	مركزي	لامركزي
دور المدراء	السيطرة والمراقبة	التنسيق والتسوية
نوعية الافراد	وجود الاحترام، الكفاءة	التكيف، والمسؤولية، الاستقلالية

المصدر: AUDRAN 2011

وكما يوضح الجدول (2-1) ان المنظمات الرشيقة توازن الأنواع المختلفة من الهيكل التنظيمية، لكن العديد من المنظمات تفضل الاشكال التي تميل الى ان تكون أقرب الى اللامركزية، وتعدد الاتصالات وتعدد التخصصات، والهدف من كل ذلك هو الوصول الى منظمة تحارب الجمود، بوجود فريق عمل كفؤ ومتعاون ويعتمد اتخاذ القرارات بصورة جماعية.

#### المطلب الثاني: الأداء المؤسسي:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات وله العديد من المفاهيم المتعددة المعاني وقد اختلف الباحثون في طرح مفهومه حسب اخلاف الخلفيات الفكرية، فمنهم من يرى ان الأداء هو المخرجات او الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها (بوكريطة، 2011ص 120).

#### 2.- التطور التاريخي لمفهوم الأداء:

تطور مفهوم الأداء على مر العصور الماضية وانتقل الحديث من أداء الافراد الى الأداء الوظيفي وصولاً للأداء المؤسسي، وسنتناول اهم التعاريف التي أوردها الكتاب لتعريف الأداء، حسب التسلسل الزمني من الاقدم للأحدث. فقد اشارت ادبيات الإدارة الى ان الأداء: هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معاً، حيث العلاقة واضحة بين المتغيرين، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء معين، ولكنه لن يكون قادراً على إنجازها بكفاءة وفاعلية ان لم تكن لديه الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توافر القدرة على ذلك (wagner.john&hollenbeck, 1992p106). وقد اعتبر (robin&wiersema, 1995p 278) الأداء كونه: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.

ويعرف (هلال، 1996ص 11) الأداء بأنه: تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة او الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

ويلقي توماس جلبرت (thomass gilbert) الضوء على مصطلح الأداء بأنه: (لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، وذلك ان السلوك هو من يقوم به الافراد من اعمال في المنظمة التي يعملون بها، اما الإنجاز فهو ما يبقي من أثر

او نتائج بعد ان يتوقف الافراد عن العمل أي انه مخرج او نتاج، ا نتائج، اما الأداء فهو الفاعل بين السلوك والانجاز، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت مع) (درة، 1998 ص3).

اما (الصغير، 2002 ص8) فعرفه بانه: الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من اجل تحقيق هدف معين. من خلال التعاريف السابقة نلاحظ ان بعض الباحثين يربطون الأداء في المؤسسة بقدرتها على تحقيق أهدافها المرسومة من خلال الموظف لمهامه، أي انها تركز على المورد البشري مع اهمال باقي الموارد الأخرى. اما (رضا، 2003 ص54) فيعرف الأداء بانه: الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح، لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل.

اما (الغالي و ادريس، 2007 ص15) فيرون ان الأداء هو: المخرجات او الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يرتبط بين أوجه النشاط وبين الأهداف الي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

في التعاريف السابقة يربط الباحثون الأداء بكل من الكفاءة والفاعلية في المؤسسة، وهذا يعني التأكد من استخدام الموارد المتاحة والاستفادة القصوى منها بأقل التكاليف من اجل تحقيق الغايات والاهداف المرجوة. فيما تعرف (جبر ، 2015 ص60) الأداء المؤسسي بانه: حصيلة ونتاج الجهد الذي تبذله المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها في ضوء التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية. ويعرف الباحث الأداء بانه: الجهد الذي يبذل السلوكيات التي تعكس نتيجة ذلك الجهد في سبيل تحقيق اهداف المنظمة.

## 1-2- مفهوم الأداء المؤسسي:

يستخدم مفهوم الاداء المؤسسي على نطاق واسع على مدى بلوغ الهداف، او عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد كما يعبر عن انجاز المهام.

### 1-1-2. المفهوم اللغوي:

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء performance كلمة انجليزية مشتقة من الكلمة القديمة performance المأخوذة من الكلمة preformer والتي تعني "اتم" او "انجز" او "أدى" (accomplira) (باباه ولد سيدن، 2010/2009 ص49).

### 2-1-2- المفهوم الاصطلاحي.

ينظر دراكر الى الأداء على انه قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال (السيخ الداوي، 2010 ص218).

تعريف الأداء حسب **Angéliser**: يرى بان أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها مواجهة القوى التنافسية أي قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطور وهذا ما يتطلب في ان واحد الكفاءة والفاعلية.

#### أ- تعريف الأداء حسب: **m.Farinelli**

ان الأداء يعبر عنه من خلال مؤشرات النجاح وهو نشاط يؤدي النمو كسيرورة وليس كنتيجة تظهر في زمن معين. (رايس وفاء، 2011 ص 7) .

#### يعرف الأداء حسب: **f.w. Nicolas**

ان الأداء هو نتاج سلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الافراد، اما نتائج السلوك فهي النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك. تهميش ومما سبق يمكن تبين التعريف الشامل للأداء وهو:

الأداء هو محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجهه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ويعتبر انعكاس ومقياس لمدى نجاح الفرد او فشله في تحقيق هذه الأهداف المتعلقة بالعمل.

عرف (ابوقحف، 1995 ص 175) الأداء المؤسسي بانه: درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في انجاز الأهداف المحددة مسبقا، كما يعرف على انه: درجة بلوغ المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية.

ويعرف (ربابعة، 2011 ص 122) الأداء المؤسسي بانه: المحصلة النهائية للجهود، او النشاطات، او العمليات، او السلوكيات، والتي تتعلق بالأهداف او النتائج التي تسعى المنظمات الى تحقيقها، وذلك على مستويات ثلاث هي: المستوى الفردي، والوظيفي الجزئي (أداء الوحدات)، والكلبي (أداء المنظمة ككل في إطار من التأثيرات البينية المتبادل).

ويعرف (المدهون، 2014 ص 69) الأداء المؤسسي بانه: مجموع المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها في مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

فالأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة انتاج اعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على ابعاد ثلاثة (مخيمر واخرون، 1999 ص 10):

- أداء الافراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وبرغم اشتغال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الابعاد الثلاثة، إلا انه يختلف عن كل بعد منها لو أحد منفردا فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي، ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية، لأنه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة الى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها.

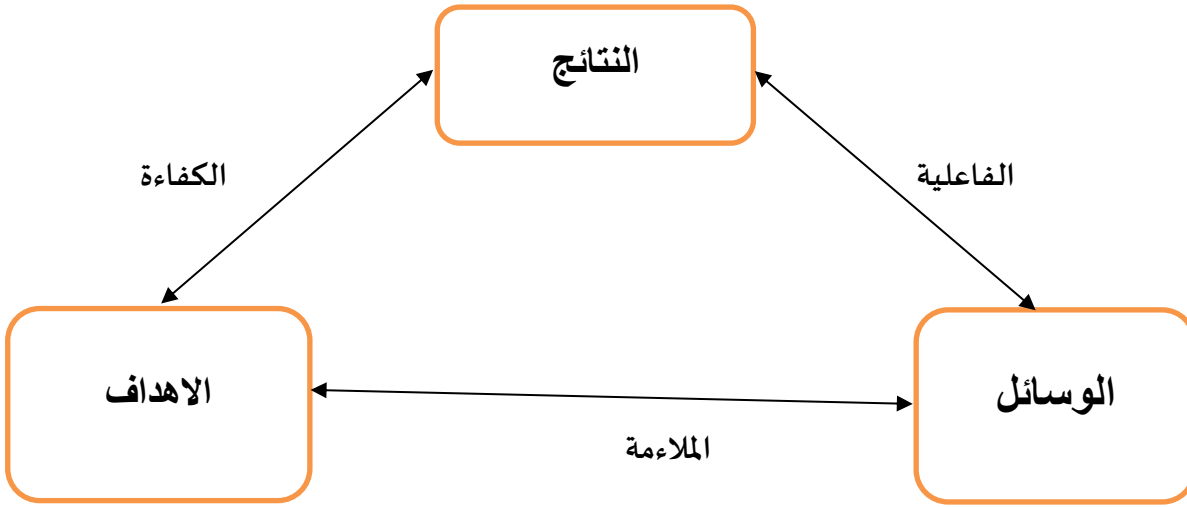
هذا وبناء على ما تقدم، يرى الباحث ان الأداء المؤسسي:

- هو درجة تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفاعلية.

- هو درجة تفاعل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ونظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى نجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف، فان تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة وكذا الملائمة، ولإستخدام هذه المصطلحات كثيرا في تعريف الأداء، وحتى لا تختلط المفاهيم، كان لابد من التمييز بين هذه المفاهيم، والشكل التالي يوضح المفاهيم المرتبطة بالأداء:

شكل رقم (4-1): المفاهيم المرتبطة بالأداء.



المصدر: (زغبي، 2014 ص 56)

الكفاءة: تعرف الكفاءة ببساطة على انها: انجاز الاعمال بطريقة صحيحة، وهي بذلك تشير الى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز الاعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة (زغبي، 2014 ص 56)، كما تعني القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من المدخلات المتاحة (بحيري، 2003 ص 201).

الفاعلية: تعتبر الفاعلية عن محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية او خارجية، او هي: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية (بحيري، 2003 ص 201)، وأيضا يمكن تعريفها بانها: مدى مساهمة الأداء التي يتم القيام به (او القرار التي يتم اتخاذه) في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق أي انها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المنشود نتيجة للقيام بعمل ما، وبالتالي فالفاعلية هي مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن المجهودات التي بدلت للوصول اليها (زغبي، 2014 ص 57).

الملائمة: وتتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كما وكيفا، بمعنى هل المنظمة تختار برامجها وانشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها (صيام، 2010 ص 52).

## 2-2- مستويات الأداء المؤسسي:

توجد مجموعة من المستويات للأداء المؤسسي يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها، وتتمثل هذه المستويات في (حمدان وادريس، 2007 ص 385-386).

أ- الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الافراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.  
ب-الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضوح مالي متميز.

ج- الأداء جيد جدا: يبين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية الى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

د- الأداء الجيد: يكون فيه تميز الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتوجات او الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي مستقر.

هـ-الأداء المعتدل: يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/او الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

و- الأداء الضعيف: والتي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

## 2-3- خصائص الأداء المؤسسي:

يتصف الأداء المؤسسي الذي نشده بمجموعة من الخصائص التي تجعله مميذا، واهم هذه الخصائص ما يلي (العدلوني، 2002 ص 22-23):

- 1- المحافظة على تبات العمل واستمراره، من خلال الخبرات التراكمية، والتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل الى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب او تغيير القيادات.
- 2- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة ويضمن العمل المؤسسي على عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
- 3- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- 4- استثمار جهود كافة الافراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف، واختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- 5- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.
- 6- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة ويتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.

- 7- عدم الاصطباغ بصبغة الافراد، ذلك ان العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب، او غلوه في اخر، او اهماله في ثالث لا بد ان ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.
- 8- يتصف الأداء المؤسسي الذي ننشده بمجموعة من الخصائص التي تجعله مميذا، واهم هذه الخصائص ما يلي (العدلوني، 2002 ص 22-23).
- 9- المحافظة على ثبات العمل واستمراره، من خلال الخبرات التراكمية، والتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل الى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب او تغيير القيادات.
- 10- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة ويضمن العمل المؤسسي على عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
- 11- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- 12- استثمار جهود كافة الافراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف، واختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- 13- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.
- 14- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة ويتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
- 15- عدم الاصطباغ بصبغة الافراد، ذلك ان العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب، او غلوه في اخر، او اهماله في ثالث لا بد ان ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

#### 4-2- تحسين الأداء المؤسسي:

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف الى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والموارد والافراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، ويرى جوران وجود فري بان التحسين المستمر هو: الإحداث المنظم لتغيير مفيد، والحصول على مستويات غير مسبوقه من الأداء، ويجب ان يحدث هذا في التحسين تدريجيا، وهو يعتبر سعيا متواصلا الى حالة الكمال المنشودة، من خلال الاستناد الى معايير رقابة الأداء والتركيز على الابداع وتشجيعه (الشبلي واخرون، 2011 ص 43).

والمنافسة القوية والابداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وانما باستخدام اهم مصدر على الاطلاق وهم العاملون، وأصبح يحكم نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات

موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم. وكيفية استثمار راس المال البشري، والتركيز على الاداء (الاغبري، 2016 ص 23).

عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا امر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد. على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية الا انه يبقى جزءا من المطلوب، لان الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وان عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة (الاغبري، 2016 ص 23).

#### 2-4-1- خطوات تحسين الأداء:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين ان خطوات تحسين الأداء تمر بعدة خطوات، كالتالي:

##### أ- الخطوة الأولى: تحليل الاداء

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية واهداف المؤسسة.

- الوضع الحالي او الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والامكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا. وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا.

##### ب- الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات.

يجب عند تحليل أي مشكلة ان نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب ان لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا او المتسببين بضعف الأداء.

##### ج- الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل او المعالجة:

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، واهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وأيضا تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت اليها المؤسسة.

##### د- الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة او طريقة المعالجة:

بعد اختيار الطريقة الملائمة توضح حيز التنفيذ، ثم تكون نظاما للمتابعة ثم تحليل او تضمين مفاهيم التغيير التي تكون في الاعمال اليومية مع اهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

## و- الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء:

يجب ان تكون هذه العملية مستمرة، لان بعض الأساليب والحلول تكون لها اثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب ان تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء.

### 2-4-2 طرق تحسين الأداء المؤسسي:

ان تحسين الأداء المؤسسي لا يتحقق الا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة (الفايدي، 2008 ص 59).

هناك ثلاث مداخل لتحسين الأداء المؤسسي وهي:

#### أ- المدخل الأول: تحسين الموظف:

يرى هانيز ان تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة ويمكن تحسين الأداء من خلال:

1- التركيز على نواحي القوة لدى الموظف

2- التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله، وبين ما يؤديه الفرد بامتياز.

3- الربط بين الأهداف الشخصية: حيث يجب ان تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات واهداف الموظف والاستفادة منها من خلال اظهار ان التحسين المرغوب في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة من قبل الموظف.

#### ب- المدخل الثاني: تحسين الوظيفة:

ان التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت تفوق قدرات ومهارات الموظف. ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصا مع إمكانية الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى بين إدارات او اقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والاقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح، بالإضافة الى اتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق العمل او مجموعات مهام او لجان، وكذلك من خلال توسيع نطاق الوظيفة واثرائها (رضا، 2003 ص 61).

#### ج- المدخل الثالث: تحسين الموقف:

لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من معارف ومهارات وقدرات وسمات شخصية فقط، بل يتأثر أيضا لطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد، والمواقف التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير (الفايدي، 2008 ص 60).

المواقف او البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي الى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية، وفاعلية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة، بالإضافة الى إيجاد أسلوب الاشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الاشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين (رضا، 2003 ص 61).

## 2-5- قياس الأداء المؤسسي:

لا يمكن ان يكون تحسين من دون قياس، فاذا ما كانت المنظمة لا تعلم اين هي الان من حيث واقع عملياتها، فهي لن تتمكن من معرفة مستقبلها، وبالتأكيد فإنها لن تتمكن من الوصول الى حيث تريد. فالحمل بدون قياس كالمسافر في صحراء واسعة من دون بوصلة او خريطة (الحسن، 2014 ص 45).

قياس الأداء هو عبارة عن اتباع طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات في المنظمات، اما مقياس الأداء فهو أداة مهمة للحكم على الأمور، كالموازن والمكاييل، وغيرها. وبدون مقياس واضح وسهل الاستخدام ومبسط ومتفق عليه، ستتحول الأمور الى مزاج الأشخاص وانطباعاتهم وتقديراتهم الخاصة في الحكم على الأمور وتقييمها (محمد، 2011 ص 237).

قياس أداء المنظمة يختلف عن إدارة أداء المنظمة، قياس الأداء يزودنا فقط بالبيانات والمعلومات حول وضع المنظمة ومدى نجاح مشاريعها واستراتيجياتها اما إدارة الأداء فتتضمن القيام بعمليات تحسين الأداء بعد قياسه واتخاذ قرارات تصحيحية يتبعها تنفيذ خطط تحسين وتطوير لأداء المنظمة ككل، ويجب عدم الخلط بينها وعدم الاكتفاء بقياس الأداء دون اتخاذ إجراءات تصحيحية تقود المنظمة الى وجهتها الصحيحة (ابو كريمة، 2013 ص 25).

## 2-6. مؤشرات الأداء المؤسسي:

تحدث معظم الادبيات عن مؤشرات لقياس الأداء في منظمات الاعمال التي تهدف الى تحقيق لأرباح بل وتعتبره واحد من مؤشرات الأداء فيها والقليل يتحدث عن مؤشرات قياس الأداء في المؤسسات، وقد ذكر مخيمر وآخرون عدد من المؤشرات تغطي الجوانب الأساسية:

- مؤشرا تتعلق بفاعلية وتحقيق الأهداف، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط واهداف كل وحدة.
- مؤشرات تتعلق بكفاءة واستخدام الموارد المتاحة، وتتضمن نسبة التكاليف الاجمالية الى حجم المخرجات.
- مؤشرات تتعلق بالإنتاجية.
- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المقدمة.

بينما يذكر (macpherson & pabari) مجموعة من مؤشرات الأداء المؤسسي وتمثلت في التالي: (صيام، 2010 ص 52):

فاعلية المؤسسة: والتي تحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والاستراتيجية.

كفاءة المؤسسة: وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول الى الأهداف، وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ انشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة، بالإضافة الى ما كان التنفيذ للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه.

الارتباط /الملاءمة: وتتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كما وكيفها، بمعنى هل المنظمة تختار برامجها وانشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها.

الاستدامة: وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفاعلية، كما ان الاستدامة تسال إذا ما كانت برامج المؤسسة وانشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي.

بالنظر الى مؤشرات الأداء المختلفة نجد ان رغم الاختلاف في تصنيف هذه المؤشرات الا انها تتفق جميعا على محاور رئيسية في عمل المؤسسة مثل: تحقيق الأهداف، والاستخدام الأمثل للموارد وكذلك قدرة المؤسسة على الاستمرار مع الحفاظ على الجودة في تقديم خدماتها وبما يحقق الرضا لمستفيديها وللمجتمع المحلي المحيط فيها، وهذا ما تم مراعاته عند تصميم أداة القياس بحيث شملت الاستبانة على جميع محاور عمل المؤسسات.

## 7-2- عناصر الأداء المؤسسي: elements of institutional performance

- 1- عناصر فنية: وتشمل مختلف المعارف العامة والمهارات اللازمة للموظفين من خبرات عملية في العمل والمعرفة الكاملة بإجراءات العمل المكلف بها الموظف (محمد بن صالح بن عبد الله، 2011 ص 44).
- 2- عناصر كمية: تتمثل في مستوى إدراك الموظف للعمل المكلف به والقدرة التنظيمية والبراعة التي يمتلكها لتنفيذ المهام الموكل بها (محمد بن صالح بن عبد الله ، 2011 ص 44).
- 3- عناصر كمية للعمل المنجز: كم العمل الذي يمكن إنجازه في الظروف الاعتيادية (جعفر يوسف عبد الله الحداد، 2012 ص 301).
- 4- عنصر المثابر والموثوقية: الجدية والتفاني في العمل الذي يتمتع به الموظف وقدرته على تحمل المسؤولية وإنجاز المهام بالوقت المحدد وبالدفقة المطلوبة (جعفر يوسف عبد الله الحداد، 2012 ص 301).
- 5- كفايات الموظف: المعلومات والمهارات التي يمتلكها العاملون واتجاهاتهم في العمل وتمثل خصائصه الأساسية في إنتاج أداء فعال.
- 6- متطلبات العمل: المسؤوليات الإدارية والخبرات والادوار التي يتطلبها عمل من الاعمال في المؤسسة (تري بن عبد الله بن عبد الرحمن، 2015 ص 28).
- 7- التنظيم: العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال الهيكل التنظيمي، الموارد والعوامل الخارجية اقتصادية، تكنولوجية، حضارية.

8- محددات الأداء: يتطلب تحديد مستوى الأداء والتعرف على العوامل التي تحدده

## 8-2. معايير الأداء المؤسسي: institutionnel performance standards

للأداء المؤسسي عدد من المعايير يمكن اجمالها وتوضيحها بالجدول التالي:

(مى ابراهيم الرسييني ، 2016ص 55) (زياد سعيد الخليفة، 2008 ص 35).

### جدول رقم (3-1) معايير الأداء المؤسسي

ر/ت	المعيار	الوصف
01	رضا المستفيدين <b>Satisfaction of bénéficiaires</b>	من اهم معايير الأداء ويساهم في زيادة الإنتاج، وزيادة الفائدة المتوقعة، وان رضا المستفيدين يتوقف على نوعية الخدمات التي تقدم إليهم ومدى وصول المستفيد لمرحلة الرضا، ويعتمد على مزاجية المستفيد وقدرة مقدم الخدمة في المؤسسة على توصيلها بالشكل الصحيح.
02	الجودة <b>QUALITY</b>	مؤشر خاص بكيفية لحكم على جودة الأداء من حيث جودة المعلومات المقدمة، اذ انها تعبر عن أداء العمل ومستواه، فهي استراتيجي عمل سياسة تساهم في تقديم خدمات معلومات ذات مستويات قياسية ترضي المستفيدين في الداخل والخارج من خلال تلبية متطلباتهم
03	الكمية <b>QUANTITY</b>	مقدار العمل المنجز الذي يتفق وامكانيات وقدرات الافراد العاملين في ضوء الإمكانيات المتوفرة.
04	الوقت <b>TIME</b>	يكتسب أهمية من كونه من الموارد غير القابلة للتجديد او التعويض، السيطرة على الوقت هو النجاح، ويراعي في انجاز المعاملات وتقديم الخدمات.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## 9-2-تقييم الأداء المؤسسي:

يتزايد الاهتمام في الوقت لحاضر بمدى فاعلية المؤسسات، على اختلاف اشكالها وانتماءاتها، في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي أنشئت من اجلها، سواء كانت هذه المؤسسات صناعية ام تجارية ام مالية ام خدمية، وذلك في ضوء المستجدات والظروف التي أصبحت ترهق كاهل المسؤولين في هذه المؤسسات (عبد الفتاح، 2011 ص 285)، مما دفع الباحثين للبحث عن نظم جديدة للارتقاء بالمؤسسة ودفعها، واهتم الباحثين بطرق تقييم الأداء المؤسسي، فهو يعد من العناصر المهمة في الإدارة، حيث يساهم في توفير المعلومات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ويحدد نقاط الضعف، مما يساهم في تحسين الأداء، وهذا ما سنتطرق اليه في السطور القادمة.

### 1. مفهوم تقييم الأداء المؤسسي:

يعرف تقييم الأداء المؤسسي بانه: عملية هادفة الى قياس ما تم إنجازه خلال فترة زمنية معينة، مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعا باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات، مع تحديد أوجه القصور والانحراف وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل (عبد الفتاح، 2011 ص 305)، ويعرف أيضا بانه: مدى استطاعة الإدارة تحقيق المهام المحددة لها، ومعرفة أسباب الانحرافات على مقياس الأداء المحدد، واقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة، وتقدير اعتماد الجوائز لتحسين الأداء، إضافة الى وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة (المحاسنة، 2013 ص 107). ويعرفه الديري بانه: عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة بالمستهدف كما ونوعا وكيفا، وفي صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمستهدف، وارتكاز على هذا المفهوم، فانه يتعين التفرقة بين نوعين من الاعمال (ديري، 2011 ص 116):

1- الاعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم: وهي تتميز بكونها شيئا ماديا ملموسا، يمكن حصر وحداته، والتأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة.

2- الاعمال التي تعتمد على الجهد الذهني: مثل اعمال التخطيط، والبحوث والتنظيم، والاشراف، والرقابة، وإصدار القرارات في هذه المجالات. وفي هذه الاعمال يصعب في كثير من الأحيان إيجاد معايير واضحة ومحددة لقياسها دون الاعتماد الى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم.

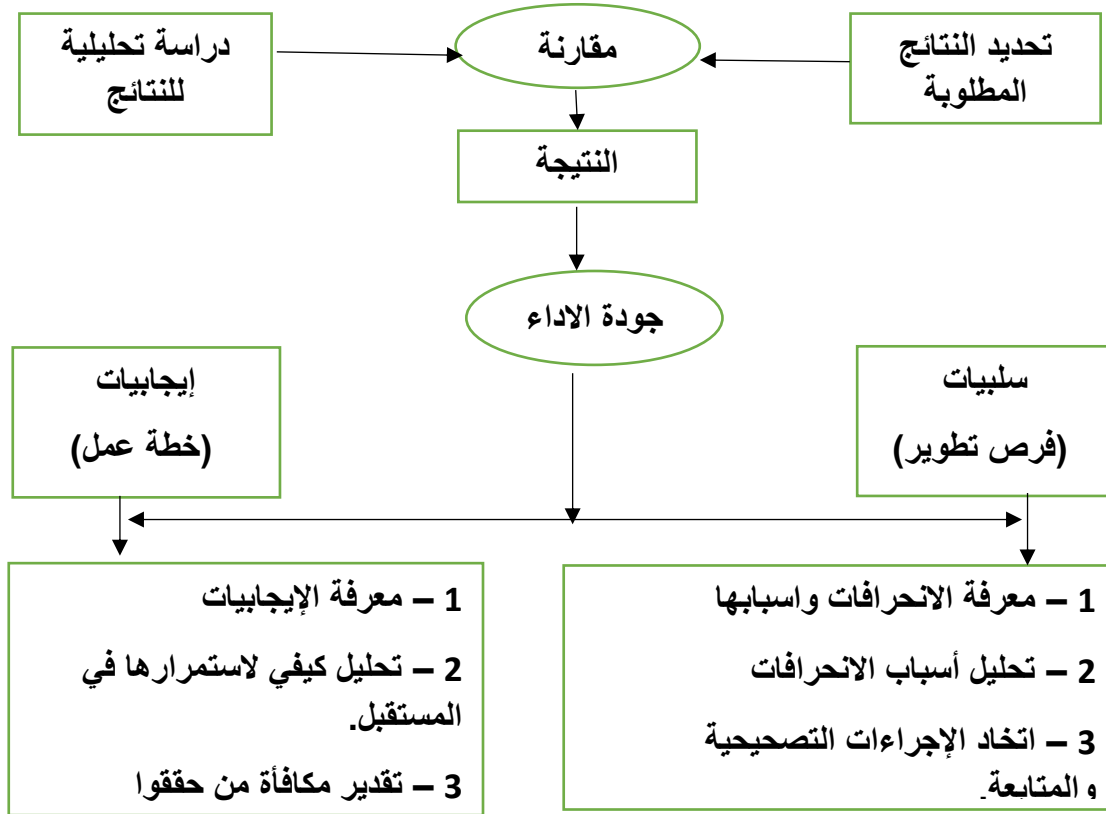
ويعرف الباحث الأداء المؤسسي اجرائيا بانه: الحكم على مدى كفاءة استغلال الجامعة لمواردها المتاحة، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، ومستوى الإنجاز الفعلي مقارنة مع الخطط الموضوعية، استنادا الى مجموعة من المعايير والمؤشرات، من اجل اتخاذ القرارات التصحيحية للانحرافات عما هو مخطط.

### 2. اهداف تقييم الأداء المؤسسي:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها من خلال تطبيقها لنظام قياس الأداء المؤسسي أهمها تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة (الخلف وعامر، 2008 ص 47). وأشار الباحثون للأهداف التقييم في دراستهم، حيث يرون ان التقييم المؤسسي يهدف الى:

- التحقق من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومعرفة مدى نطاق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعية (عبد الفتاح، 2011 ص 306).
- التعرف على الإنجاز بغرض اكتشاف مواطن القوة والضعف من اجل التعزيز والتصحيح (عبد الفتاح، 2011 ص 306).
- تحسين البيئة الاجتماعية للعمل، اذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المؤسسة، وتحسين علاقات العمل فيها (المحاسنة، 2013 ص 120).
- تنمية الإحساس بروح المسؤولية، من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بان الجهود التي تبذلونها في سبيل تحقيق اهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم (المحاسنة، 2013 ص 120).
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الاشراف والتوجيه، واتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة (المحاسنة، 2013 ص 120).
- القدرة على وضع أسس واهداف تساهم في رفع كفاءة الأداء مما يؤدي الى التطور المؤسسي (الدجني، 2013 ص 17).
- التعرف على أولويات التطوير التي ينبغي ان تهتم المؤسسة بها، وان تسخر الموارد من اجل تحقيقها (الدجني، 2013 ص 17).
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة (درة الصباغ).

شكل رقم (1-5): عملية تقييم الأداء المؤسسي



المصدر: (الحمزاوي، 2013 ص 11)

10-2. مراحل تقييم الأداء المؤسسي:

تمر عملية تقييم الأداء المؤسسي في ست مراحل، ويمكن التعرف عليها على النحو التالي: (حمزاوي، 2013 ص 11-13)

1. تفتيت الأهداف العامة الى أهداف تشغيلية:

لا بد من تفتيت هذه الأهداف تشغيلية أكثر تفصيلاً وأكثر وضوحاً ومصارعة بطريق كمية بقدر الإمكان لكي تكون واضحة للمنفذين، وتساعد في الانتقال للخطوة الثانية من خطوات تقييم الأداء المؤسسي.

2. تأسيس معايير الأداء للأهداف التشغيلية: ان وضع وصياغة معايير الأداء لكل هدف تشغيلي هو الخطوة

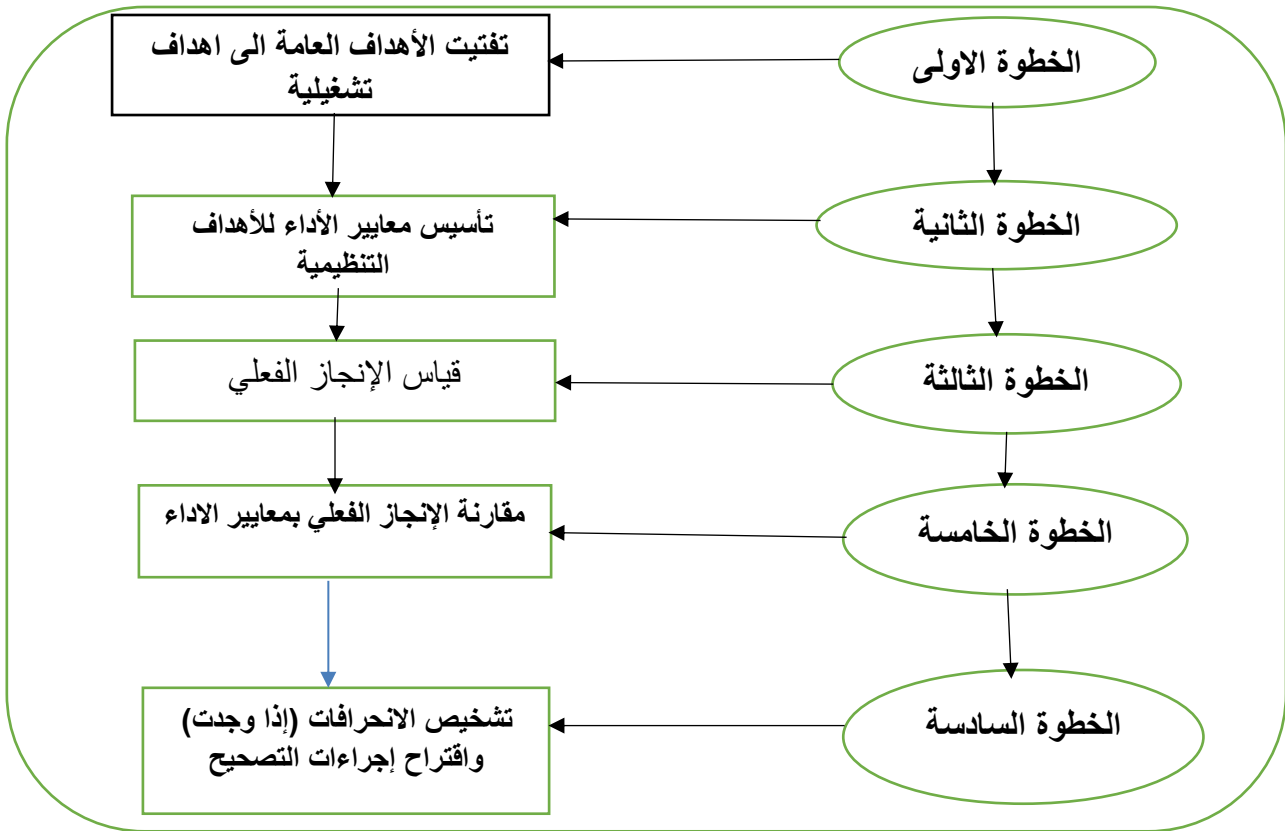
الأساسية لتنفيذ تقييم الأداء المؤسسي وقد يثير البعض صعوبة تأسيس معايير الأداء لبعض الأنشطة، وهو ما يتطلب تفكيراً ابداعياً يشترك فيه القائمون بهذه الأنشطة لتحديد معايير واضحة وقابلة للقياس وممكنة التحقيق، وقد تكون هذه المعايير متعلقة بكمية العمل وزمن الإنجاز وشروط الجودة لمنتج هذه الأنشطة.

3. قياس الإنجاز الفعلي: تبدأ مرحلة قياس الإنجاز الفعلي بتصميم إجراءات ونماذج المتابعة التي يسجل فيها أولاً بأول

الأداء الفعلي لكل نشاط من الأنشطة محل التقييم، سواء على مستوى الوظائف أو التقسيمات

4. التنظيمية بمستوياتها المتعددة، وهو ما يحتاج مثابرة شبه يومية قد لا يهتم بها بعض المسؤولين رغم أهميتها في منظومة قياس الأداء المؤسسي.
5. مقارنة الإنجاز الفعلي بمعايير الأداء: يقوم بهذه الخطوة متخصصون في تقويم الأداء، لديهم خبرة بنوع العمل أو الأنشطة التي يتم تقويم أداؤها، وتهدف هذه الخطوة الى بيان ما إذا كان هناك انحراف بالنقص او الزيادة في الأداء الفعلي عن الأداء المعياري او الأداء المحدد بواسطة معايير الأداء.
6. تشخيص الانحرافات واقتراح الإجراءات التصحيحية: تتم في هذه الخطوة معرفة أسباب ومكان الانحراف والمسؤولين عن هذا الانحراف، وهذه المعرفة تسهل العثور على حل للمشكلات التي أدت الى هذا الانحراف، ومدى إمكانية تناول هذه المشكلات وعلاجها ومنع تكرار حدوثها مستقبلا.

#### شكل رقم (1-6) خطوات تقييم الأداء المؤسسي



المصدر: (الحمزاوي، 2013 ص 11)

#### 11-2. متطلبات فعالية تقييم الأداء المؤسسي:

عملية التقييم الأداء عملية منظمة ومترابطة في نظام متكامل له مفهومه وعناصره وأهدافه واجراءاته، وهذه الإجراءات رغم بساطتها الا ان الوعي بها حسب أهميتها وضرورتها يوجه القائمين عليها بتطبيقها بشكل علمي، وذلك لضمان الموضوعية والعدالة والشفافية بحيث تكون عملية محفزة وأسلوب للتنمية والتطوير لتحقيق اهداف المؤسسة والعاملين، لتصل بالمؤسسة الى تحقيق الجودة الشاملة للإنجازات وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة بالشكل المرغوب.

وبالرغم من عديد المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية التقييم الا انه يمكن التغلب على ذلك إذا أمكن ووضع نظام أكثر دقة وموضوعية وفعالية يعتمد على أساس علمي سليم لتقييم الأداء، وذلك بتوفير الشروط التالية (المحاسبة، 2013 ص 216-218).

- تحديد اهداف واضحة للمؤسسة ولكل وحدة تنظيمية.
  - اهتمام الإدارة العليا بالنظام ودعمه والقناعة بفائدته والمساهمة في التخطيط والتنفيذ.
  - ثقة وتعاون واطمئنان العاملين لنظام التقييم وشعورهم بعدالته واشراك ممثلين عنهم في وضع برنامج التقييم ومراجعة النتائج.
  - تحديد اهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم في ضوءها اختيار الطريقة والنماذج المناسبة للعملية.
  - وجود معايير أداء واضحة ومنطقية لجميع الوظائف.
  - كفاءة نماذج التقييم المستخدمة.
  - تدريب المقيمين على كيفية اجراء التقييم ومقابلات التقييم.
  - يجب ان يستند التقييم الى بيانات ومعلومات موضوعية ولها أصول كافية يمكن الرجوع اليها.
  - تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف عملية التقييم الرئيسية المقيم، العامل، الوظيفة، إدارة الموارد البشرية.
- ويضيف الباحث شروطاً أخرى لضمان فعالية عملية التقييم المؤسسي:
- مقارنة الأداء الحالي مع الأداء في الفترات السابقة، لمعرفة مستوى التقدم.
  - اسناد التقييم الى معايير واتجاهات عالمية مستحدثة كالحوكمة – التميز.

## 2-12. العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي:

مما لا شك فيه ان هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن ان تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، بعضها داخلي والأخر خارجي بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية او الأدنى، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعاً. وسوف يتم التطرق اليها من خلال تقسيمها الى مصدرين او عاملين هما:

### أولاً: العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية، التي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير ان يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة اثارها الإيجابية او التقليل من اثارها السلبية ومن أبرز هذه العوامل او التغييرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

1- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم الخصائص

التالية:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية او المستخدمة في معالجة المعلومات.

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
  - تصميم المؤسسة من حيث المخازن، والورشات، والتجهيزات والآلات.
  - نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
  - نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
  - مستويات الأسعار.
  - الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- 2- الهيكل التنظيمي:

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والافراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم او اقسامهم.

3- الموارد البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم الخصائص التالية:

- هيكل القوى العاملة.
- نظام الاختيار والتعيين
- الترتيب والتأهيل والتنمية.
- نظام الأجور والمكافئات.
- نظام تقييم الأداء.

وهناك من يضيف الى هذه العوامل الداخلية عوامل أخرى وهي:

#### ✓ العوامل المالية والاستراتيجية:

وتتضمن تحديد الأداء المستهدف قصيرة وطويلة الأمد على الاهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الأداء المالي اما الأهداف طويلة الأمد فهي تلك الأهداف التي توجه الإدارة نحو ما يجب عمله الان لجعل المؤسسة ذات أداء أفضل وبشكل دائم.

#### ✓ موارد المنظمة:

تمثل الموارد جميع المدخلات التي تستخدمها المنظمة في عملياتها التوليدية المخرجات أهدافها ورسالتها في المجتمع.

#### ✓ ثقافة المنظمة:

ان الثقافة أحد المكونات الأساسية للمؤسسة الناجحة وذلك وجود علاقة بين الثقافة والأداء أي ان المؤسسة التي تملك ثقافة المشاركة أي مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات تتميز بمستوى أداء متميز ومتطور.

#### ✓ التطور التكنولوجي:

لقد ظهرت في الفترة الأخيرة تطورات تكنولوجية واسعة اثرت في عمل المؤسسة وسمح لها بتقديم منتجات ذات جودة عالية ووفرت هذه التطورات للمؤسسة ميزة الوصول الى المعلومات بالوقت الذي تحتاجها فيه وبذلك يمكنها من إدارة الجودة العالية والتحرك بسرعة لتصميم المنتجات وفقا لطلب الزبون.

✓ نظم المعلومات:

تحتاج المؤسسات الى نظم للمعلومات مصممة بشكل جيد يوفر المعلومات المفيدة لها في مجال التخطيط وإدارة ورقابة أنشطتها بكفاءة.

ثانيا: العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغييرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة، وهي تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على المؤسسة والمتمثلة فيما يلي:

1/ العوامل ذات التأثير المباشر: والمتمثلة فيما يلي:

❖ المنافسة بين المؤسسات القائمة:

وهي المتغير الأول في صياغة استراتيجية المؤسسة، اذ ان هذه القوى تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة.

❖ خطر دخول منافسين محتملين:

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تتنافس حاليا في، ولكن لديها القدرة، ولكن لديها القدرة إذا رغبت.

❖ القوة التفاوضية للموردين:

وهي المؤسسات التي توفر المدخلات في الصناعة مثل الموارد الأولية، الخدمات والحماية... الخ.

❖ القوة التفاوضية للعملاء:

يمكن النظر للعملاء على انهم يمتلكون تهديدا من خلال قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها المؤسسة في الصناعة او لرفع تكاليف التي تتحملها المؤسسة في صناعة ما من خلال طلبهم منتجات أفضل جودة عالية.

❖ تهديد المنتجات البديلة:

تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشيع نفس الحاجات..

2/ العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر:

والمتمثلة في عدة عوامل وهي:

❖ العوامل السياسية: ان علاقة المؤسسة بالتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب،

كالتأمينات على الخطر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة

❖ العوامل الاقتصادية: تشمل كل معدلات الفائدة، معدل التضخم، معدل البطالة، اتجاهات الأجور... الخ.

❖ العوامل الاجتماعية: وتشمل التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الانماط الاستهلاكية مستوى التعليم... الخ.

❖ العوامل التكنولوجية: وتشمل معدلات الإنفاق على البحث والتطوير، وتطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

❖ العوامل البيئية والتشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومناقشاتها: سيتم التطرق في هذا المبحث الى بعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالمتغيرين الخاصين بموضوع الدراسة.

### 1- الدراسات السابقة بالعربية والأجنبية للرشاقة الاستراتيجية.

#### 1-1: الدراسات العربية:

➤ دراسة الصانع (2015) بعنوان أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الإسمنت الأردنية لافارج والتي هدفت الى وصف اثر محددات الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركة التصنيع للأسمت الأردنية لافارج وتمثلت عيناتها في (63) فرد من العاملين في شركة الاسمنت و استخدمت أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكان من ابرز نتائجها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركة الاسمنت الأردنية لافارج .

➤ دراسة الشريف (2015) بعنوان: أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية و التي هدفت إلى بيان أثر استراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية و الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية وتمثلت عينتها في (20) شركة تأمين الأردنية الواقعة ضمن العاصمة عمان ، و استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والمنهج التحليلي و كان من أبرز نتائجها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة المواد . مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية كما أثبتت الدراسة وجود تأثير وسيط هام للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

➤ دراسة التميمي والخشاني (2015) بعنوان أثر مقومات التحالف الإستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي : دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة بالأردن حيث هدفت الدراسة إلى اختبار أثر مقومات التحالف الإستراتيجي في النجاح الإستراتيجي للبنوك العاملة في الأردن و تمثلت عينتها في (96) مديرا يعملون في البنوك التجارية الأردنية و استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والمنهج التحليلي و كان من أبرز نتائجها وجود تأثير دال إحصائيا للمقومات الإستراتيجية في النجاح الإستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية أن تهتم

و بشكل أكثر بالمشاريع المشتركة مع البنوك العربية و ضرورة زيادة وعي المديرين بأهمية تطوير الخدمات المصرفية على طريق الدخول في شراكات .

➤ **دراسة عقيلات (2019)** بعنوان: أثر الرشاقة الإستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الخاصة الأردنية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية وتمثلت عينتها في (50) عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكان من أبرز نتائجها: أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية في سمعة الجامعات الخاصة الأردنية

➤ **دراسة إبراهيم (2019)** بعنوان أثر الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار سلطنة عمان والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية بالتركيز على أبعادها (التخطيط و التنظيم لكفاءة العاملين و التكنولوجيا) و تمثلت عينتها في اختيار الباحث عينة عشوائية من (80) قياديا في هذه الشركات لتوزيع الاستبيان عليها و استخدمت هذه الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والمنهج التحليلي و كان من أبرز نتائجها وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية بالإضافة لوجود علاقة ارتباط طردية و ذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (التخطيط، التنظيم، الكفاءة العاملين، التكنولوجيا) و الفعالية التنظيمية.

➤ **دراسة ثابت إسماعيل (2019)** بعنوان مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية و دورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات الغير حكومية والتي هدفت إلى تبيان أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحسين جودة القرارات في المنظمات الغير حكومية في فلسطين و تمثلت عينتها في (231) من المدراء ورؤساء الأقسام في (41) منظمة مختلفة و استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الدراسة و كان من أبرز نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تحسين جودة القرارات و إن المنظمات الغير حكومية تمارس الرشاقة الإستراتيجية بدرجة مرتفعة .

## 2-1 الدراسات الأجنبية:

➤ **دراسة (2016) Sampah** بعنوان استطلاع أهمية الرشاقة الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية مستدامة لبنوك التجزئة Exploring the singnificane of strategic agility in buiding sustainable competitive ad vantaye for betail banks والتي هدفت الى فهم أكثر شمولية لمفهوم الرشاقة الإستراتيجية ودوافعها وتأثيرها باستخدام منظور القدرات الديناميكية والادبيات ذات الصلة في بنوك التجزئة في الهند وتمثلت عينة عشوائية بسيطة مكونة من (36) مديرا في هذه البنوك واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي في الدراسات وكان من أبرز نتائجها أن الرشاقة الإستراتيجية لها تأثير

مباشر على تحقيق بنوك التجزئة العاملة في الهند للميزة التنافسية والى وجود العديد من العوامل التي تؤدي الى امتلاك البنوك للرشاقة الإستراتيجية.

➤ دراسة (2018) Mohnetol بعنوان بناء الرشاقة الإستراتيجية والمحافظة عليها أجندة وإطار عمل للقارة التنفيذيين في قطاع تكنولوجيا المعلومات Building and maintaining strategic agility: anagendaand framework forexecutiveit leaders. والتي هدفت إلى البحث الممارسات التي يتبعها القادة التنفيذيون في قطاع تكنولوجيا المعلومات، لبناء الرشاقة الإستراتيجية والمحافظة عليها في مؤسساتهم وتمثلت عينتها في عينة عشوائية بسيطة مكونة من (18) مديرية من هذه المنظمات واستخدمت أداة الاستبانة كأدوات لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من أبرز نتائجها أنها خلصت إلى الدور الكبير الذي يلعبه القادة التنفيذيين في تعزيز وتوطيد بناء الرشاقة الإستراتيجية في منظماتهم والمحافظة عليها.

➤ دراسة (2017) khoshnood Inematigadeh بعنوان الرشاقة الإستراتيجية وأثرها على القدرات التنافسية في البنوك الخاصة الإيرانية. Stratigic agility and its tmpaactonthe competitive capabilities in Iranian Private banks وهدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الرشاقة الإستراتيجية ومحدوداتها والكشف عن أهميتها للقطاع المصرفي وتحري أثرها على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران وتمثلت عينتها في عينة عشوائية بسيطة مكونة من (150) فردا من المديرين في البنوك الخاصة الإيرانية واستخدمت أداة الإستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة وكانت من أبرز نتائجها إلى أن الرشاقة الإستراتيجية كان لها تأثير كبير على القدرات التنافسية مما يعكس تركيز المديرين على تقديم الخدمات بأسعار تنافسية من أجل زيادة القدرات التنافسية .

➤ دراسة (Vognani Khodolami) بعنوان Designing competitively activity modal through the strategic egility Opproach in turbulent environment تصميم نموذج نشاط تنافسي من خلال نهج الرشاقة الإستراتيجية في بيئة مضطربة والتي هدفت إلى تقديم اختبار نموذج لتشكيل خفة الحركة الإستراتيجية لإقامة على ديناميكية وقدرات مثل كفاءات تكنولوجيا المعلومات وتمثلت عينتها في (233) شركة بدولة إيطاليا ما يعادل (60) استبيان ثم جمعها أي بمعدل 26% وإستخدمت أداة الإستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الكمي وكان أبرز نتائجها القدرات ذات الصلة لتحسين القدرة التنافسية لأي نشاط وعلاوة على ذلك زيادة خفة الحركة الإستراتيجية في الأبعاد الثلاث (العملاء، التشغيلية، الشركة) يعتمد على القدرة على تحسين القدرات الديناميكية الأخرى للمنظمة بما في ذلك كفاءة تكنولوجيا المعلومات والبصيرة المنهجية والبصيرة الإستراتيجية

➤ دراسة (denning 2017) بعنوان strategic agilityusing agile teams to explare opportunities for market crcating innovatim .

الرشاقة الإستراتيجية: استخدام فرق الرشاقة الإستراتيجية لاكتشاف الفرص من أجل خلق الابتكار السوقي وصف هذه الدراسة لوصف كيف يمكن لفرق الرشاقة الإستراتيجية استخدام أدوات وعمليات الإدارة الإستراتيجية لاكتشاف الابتكارات الناشئة عن السوق مثل التصميم المنهجي وجاءت النتائج أنه يمكن تبني المفاهيم الإستراتيجية مثل المحيط الأزرق ونظرية (clayton . christensengob . tobcoione) وكتاب ( . piay Sri) لكارت كارلسون الحاجة، المنهج، الفوائد لكل التكاليف والمنافسة من خلال فرق الرشاقة التي تسعى إلى الابتكارات التي تخلق القيمة للعملاء الجدد أما أهم الأثار العملية: أنه تؤدي تحديد وظيفة محددة بوضوح إلى بدء مخطط ابتكاري لا يشبه مفهوم التسويق التقليدي للاحتياجات واستخدام مفاهيم الإدارة الإستراتيجية يمكن لفرق الرشاقة إعادة تعريف كيفية تلبية الاحتياجات وأيضا في هذه العملية تم اكتشاف القيمة للعملاء من تقديم شيء ما أو القيام بشيء لا تقدمه الشركة أو الصناعة حاليا.

➤ دراسة (2016) orojioo feizi and najafabodi بعنوان قدرات وعوامل وأثر خفة الحركة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي دراسة حالة البنوك الإيرانية والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل وأثار الرشاقة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي وتمثلت عينتها في شخص واحد في كل بنك من البنوك الإيرانية و عددها (30) بنك و استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي و كان من أبرز نتائجها أن الرشاقة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي، و من بين العوامل التي تؤثر على الرشاقة الإستراتيجية هي الالتزام الجماعي الذي له أعلى تأثير على الأداء التنظيمي.

## 2-الدراسات السابقة العربية والأجنبية للأداء المؤسسي

### 1-2 الدراسات العربية:

➤ دراسة (خويلدات 2014) بعنوان: أثر تسيير المواد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية – دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC) بورقلة.

حيث هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي وتمثلت عينتها في (70) مفردة واسترجاع (60) إستبانة و ثم إستبعاد (4) إستبانات واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكان أبرز نتائجها:

-وجود علاقة طردية بين الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين إذ أن تفعيل إدارة الموارد البشرية يعمل بدوره في زيادة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين وبذلك يقودنا إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستمرار أنشطتها ونموها.

➤ دراسة البيينو (2014) بعنوان: تطبيق الجودة الشاملة و أثرها في الأداء المؤسسي حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في مقبل شركات الخدمات العاملة و مستويات التطبيق فيها و معرفة بطبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و درجتها و الأداء المؤسسي و تمثلت عينتها في (125) فرد وإستخدمت

الإستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والمنهج التحليلي و كان من أبرز نتائجها أن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تقود إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين كما تعمل على رفع القدرة التنافسية .

➤ دراسة (المدهون) بعنوان عمليات المعروفة وعلاقتها بتمييز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة التي هدفت إلى التعرف على عمليات إدارة المعروفة وعلاقتها بتمييز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي (مالكوم التدرج) للتمييز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وتمثلت عينتها في (259) موظفا وموظفة و تم استرداد (240) إستبانة بنسبة (83%) واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكان من أبرز نتائجها:

أظهرت النتائج مستوى توافر معايير النموذج الأمريكي للتمييز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيد حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (74.89%).

وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعروفة وتمييز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عملية إدارة المعرفة وعلاقتها بتمييز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي للعوامل الشخصية والتنظيمية للأداء المؤسسي (الجنس، عدد سنوات الخدمة، العمر، مكان العمل)

➤ دراسة (فرج الله 2012) بعنوان دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني والتي هدفت إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي وذلك من خلال تطبيق الدراسة على الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة وتمثلت عينتها في (194) موظف من الموظفين ذوي المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكان من أبرز نتائجها:

يسهم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تحسين نوعية القرار وتسهيل مهام المدير.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في التكنولوجيا المعلومات وتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة.

➤ دراسة عبد الهادي (2017) بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوت وتشغيل اللاجئين الأونروا في قطاع غزة حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري ودوره في الجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوت وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة وتمثلت عينتها في (268) و تم استرداد (249) إستبانة واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكان من أبرز نتائجها:

توفر معايير جودة الأداء المؤسسي في البرنامج بدرجة كبيرة.

وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين مكونات رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر جودة الأداء المؤسسي في البرامج تعززي لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، السعي الوظيفية، سنوات الخدمة).

➤ دراسة (حسينة 2015) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضى بسكرة حيث هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها وتمثلت عينتها (60) إستبانة على أساتذة الكلية و تم استرجاع (40) إستبانة واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكان من أبرز نتائجها:

يوجد قبول متوسط لدى أساتذة الطلبة لتطبيق الأداء المؤسسي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.

جاء ترتيب أبعاد الأداء المؤسسي كالتالي (رضا الزبائن، العمليات الداخلية التعلم. النمو).

➤ دراسة (أبو حسنة 2014) بعنوان مهارات التخطيط الإستراتيجية لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها وتمثلت عينتها في (149) عضو و تم توزيع أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة في جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعات الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى و تم استرداد (107) إستبانة بنسبة (72%)

واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكان من أبرز نتائجها:

تواجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين لدرجة ممارسة قيادات كلية التربية بالجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي.

توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات بمهارات التخطيط الإستراتيجية ودرجة ممارستهم لتحسين الأداء المؤسسي للجامعات.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين لدرجة قيادات الكلية التربية بالجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي.

## 2-2 الدراسات الأجنبية

➤ دراسة (kozu bikova 2015) بعنوان ربط العوائق الرئيسية لتنفيذ الإستراتيجية مع أداء الشركة.

Linking the main obstacles to the strategy implementation company's performance.

حيث هدفت الدراسة إلى تقليل العلاقة بين المعوقات الرئيسية لتنفيذ الإستراتيجية وتمثلت عينتها في (200) شركة من الشركات البولندية التي احتلت المراكز المتقدمة من حيث التفضيل بين الشركات واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكان من أبرز نتائجها:

الشركة المشاركة في الاستطلاع ليس لديها مشاكل كبيرة في تنفيذ الإستراتيجية وهي قادرة على تقديم الحلول وعلاجات بفاعلية والتي هدفت إلى القضاء على العوائق المحتملة وأن أفضل معيار المعرفة أداء الشركة هو نسبة النمو في العائد.

➤ دراسة (Mohammed 2014) بعنوان: أثر الرقابة عن الإستراتيجية على أداء الشركات -دراسة تجريبية في لندن " The impact of management and strategic controls on firm performance an empirical study "an the uk.

حيث هدفت الدراسة إلى التركيز على إستخراج الأبعاد الخاصة لكل من الإدارة والرقابة الإستراتيجية وتمثلت عينتها في (10) شركات الموجودة في لندن واستخدمت الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكان من أبرز نتائجها:

الرقابة الإدارية ونوع الصناعة لهم تأثير على العائد على الأصول وهامش الربح.  
الرقابة الإستراتيجية لها تأثير على الوضع التنافسي كمعيار لأداء الشركة.

➤ دراسة (Saeed et al 2013) بعنوان التأثير الأخلاقي والأداء الوظيفي للموظفين في قطاع التعليم في باكستان. Ethical behavior and employees job performance in education sector of pakistan.

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين السلوك الأخلاقي والأداء الوظيفي للموظفين العاملين في قطاع التعليم في باكستان وتمثلت عينتها في مجموعة من الموظفين العاملين بقطاع التعليم في باكستان واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكان من أبرز نتائجها:  
التوجه الأخلاقي والقيم الأخلاقية لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين. السلوك الأخلاقي يؤثر على كل جانب حياة موظفي قطاع التعليم في باكستان. التوجه الأخلاقي والقيم الأخلاقية هما عاملان بارزان في التأثير على أداء الموظفين.

➤ دراسة (olarewaju 2012) بعنوان: تأثير بيئة العمل الخارجي على أداء الشركات العاملة في مجال الأغذية والمشروبات في نيجيريا: I'm posts of external busines Ss environment on organizational performance: Nigeria. in industry in the brevet age

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير البيئة العمل الخارجية على أداء الشركة الأغذية والمشروبات في نيجيريا وتمثلت عينتها في (03) شركة بها (150) موظف واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكان من أبرز نتائجها:  
وجود تأثير لعوامل البيئة الخارجية على أداء الشركات (الفعالية، الكفاءة، زيادة المبيعات. تحقيق أهداف الشركة).

➤ دراسة (Sisniege2009) بعنوان معوقات استخدام الحكومة الإلكترونية كما ينظر لها من قبل الموظفين على المستوى المحلي في مدينة مكسيكو حيث هدفت الدراسة إلى تشخيص معوقات استخدام الحكومة الإلكترونية من جهة نظر المواطنين على مستوى بلديات المكسيك ومن غير المستخدمين لخدمات الحكومة الإلكترونية في

دفع الضرائب واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والمنهج التحليلي و كان من أبرز نتائجها: هناك عوامل غير متعلقة بنية استخدام خدمات الحكومة الإلكترونية تتمثل بدراية المواطن بوجود خدمات مقدمة من خلال الحكومة الإلكترونية .

### 3- مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

قصد مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة التي تم التطرق اليها سيتم فيما يلي التعقيب وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة.  
أولاً: أوجه التشابه.

- تشابهت هذه الدراسة مع اغلب الدراسات وذلك من حيث الهدف الرئيسي والمتمثل في التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي؛
- كما تشابهت أيضاً من حيث النتائج حيث أثبتت هذه الدراسات أثر الرشاقة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي؛
- إضافة الى التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات واعتماد الطرق الإحصائية الموجودة في برنامج spss 27P؛

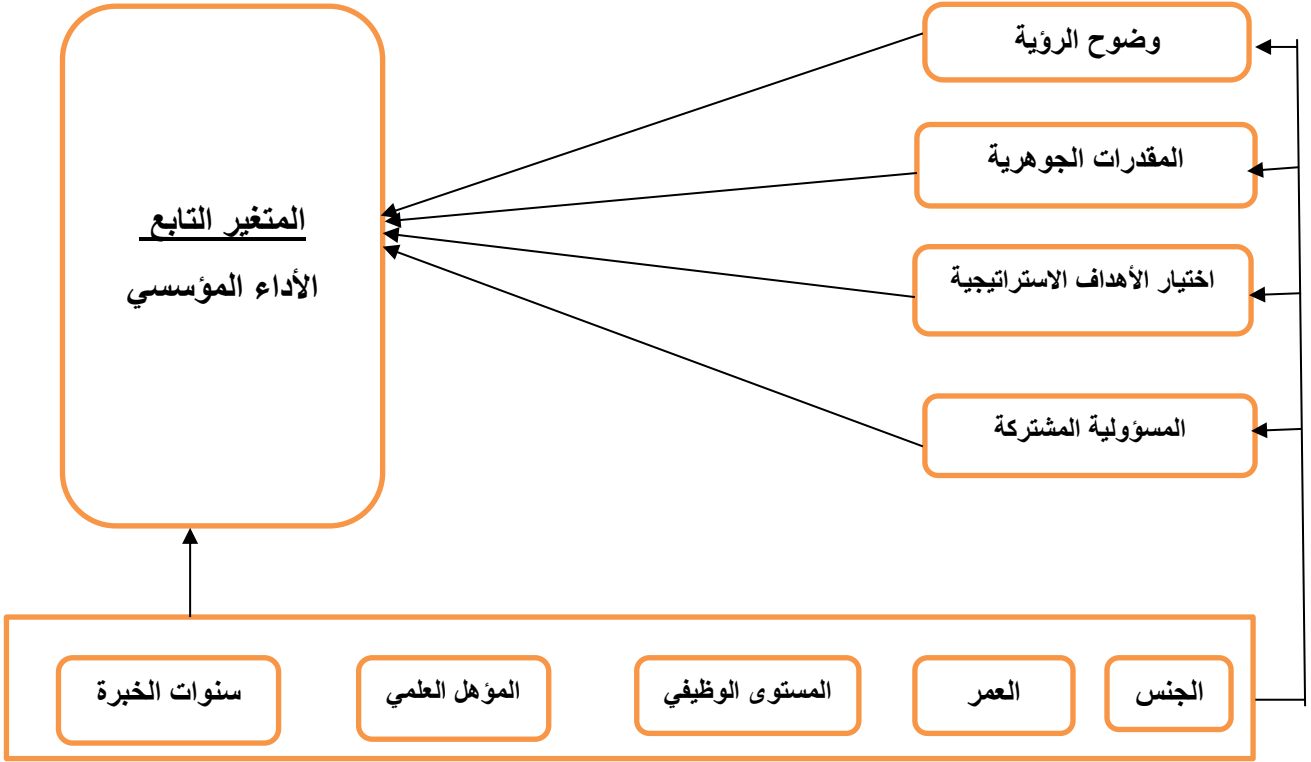
### ثانياً: أوجه الاختلاف.

- أبرز الاختلاف الموجود بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يكمن في الحيز الزمني والمكاني؛
- كما اختلفت الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة من حيث ابعاد المتغيرات للرشاقة الاستراتيجية؛
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة نظراً لظروف المنطقة بولاية اليزي؛

### 4- نموذج الدراسة النظري:

بناء على مشكلة البحث وأهمية وأهدافه والفرضيات الرئيسية والفرعية، قام الباحث بتصميم المخطط الفرضي للبحث كما في الشكل رقم (1-7):

شكل: رقم (7-1) نموذج الدراسة يبين العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل



(santala, 2009)، (ojha, 2008)، (long, 2000) ثم تجريد هذا النموذج من قبل الباحث بناء على دراسة كل من (oyedijo, 2012)، (2009) وذلك للوصول الى ابعاد الرشاقة الاستراتيجية.

### خلاصة:

في هذا الفصل تم التطرق إلى الجانب النظري للدراسة من حيث تسليط الضوء على الأسس النظرية للرشاقة الاستراتيجية وأداء المؤسسي، من خلال عرض مجموعة من التعريفات لمتغيرات الدراسة وإبراز أهمية كل من الرشاقة الإستراتيجية والأداء المؤسسي، وغيرها من العناصر المرتبطة بالموضوع، كما تم التطرق أيضا إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرشاقة الإستراتيجية والأداء المؤسسي سواء باللغة العربية أو باللغة الأجنبية، ومن ثم تحليلها ومناقشتها لتبيين أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، واستخلاص نموذج للدراسة بهدف إجراء الدراسة الميدانية على المؤسسة المختارة كعينة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة  
توزيع الكهرباء والغاز ايليزي

**تمهيد:**

تتطرق الدراسة في هذا الجزء الى تحديد الإطار المنهجي للدراسة قصد التعرف على الطريقة والأدوات المعتمدة في الجانب الميداني لهذه الدراسة وكافة خطواتها، وصولاً إلى عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها باستعمال المعالجات الإحصائية المناسبة spss 27 ومن ثم تفسير تلك النتائج، وذلك بغرض اختبار صحة فرضيات الدراسة المبينة سابقاً والمستمدة أساساً من النموذج النظري للدراسة والذي نحاول من خلاله معرفة وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة للدراسة المتمثلة في وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، باعتبارها أبعاد للرشاقة الاستراتيجية والمتغير التابع للأداء المؤسسي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة اليزي.

## المبحث الأول: الطريقة الادوات.

### الطريقة والأدوات المستخدمة.

في هذا العنصر سيتم تناول جانبين أساسيين وذلك وفقا للتالي:

- الجانب الأول: خصص للتعريف بالطريقة المتبعة في بناء الدراسة.
- الجانب الثاني: يتضمن تحديد الأدوات والبرامج وكذا الأساليب الإحصائية المتبعة في المعالجة الإحصائية للدراسة.

### 1 - الطريقة المستخدمة في الدراسة.

يتناول هذا الجانب الطريقة المتبعة في الدراسة والتي تتضمن التعريف بمجتمع الدراسة والعينة المختارة منه، كما يتضمن التعريف بمتغيرات الدراسة ومصادر البيانات

#### 1-1. مجتمع وعينة الدراسة.

##### أولاً: مجتمع الدراسة.

أجريت الدراسة الميدانية على مجموعة من العاملين بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بمدينة اليزي، الذي بلغ تعداد عاملي المؤسسة 80 عاملا الى غاية نهاية شهر مارس 2023 ميلادية.

##### ثانياً: عينة الدراسة

تعتبر عينة الدراسة بأنها المجموعة الجزئية من أفراد المجتمع الكلي للدراسة والتي يتم إجراء الدراسة عليها فعليا للتمكن من تعميم نتائجها على باقي أفراد المجتمع الكلي الذي أخذت منه. وفي دراستنا الحالية تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 42 مفردة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة اليزي. والجدول رقم (1-2) أدناه يوضح حجم العينة التي تم اختيارها للدراسة وكذا نسبتها من المجتمع الكلي الذي أخذت منه.

#### الجدول رقم (1-2): عينة الدراسة

حجم مجتمع الدراسة	حجم عينة الدراسة	نسبة العينة من المجتمع
80	42 موظف	52,50%

المصدر: من إعداد الطالبين

#### 2-1. متغيرات الدراسة ومصادر البيانات

يتم التطرق في هذا العنصر إلى التعريف بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى عرض مصادر البيانات التي تم الاعتماد عليها في بناء الدراسة.

## أولاً: التعريف بمتغيرات الدراسة

وقد شملت الدراسة الحالية عدة متغيرات والتي تم اختيارها بناء على ما تناولته بعض الدراسات السابقة، وقد تمثلت هذه المتغيرات في:

أ\_ المتغير المستقل: وهو متغير الرضاقة الاستراتيجية بأبعادها المستقلة وهي:

- وضوح الرؤية.
  - المقدرات الجوهرية.
  - اختيار الاهداف الاستراتيجية.
  - المسؤولية المشتركة.
- ب\_ المتغير التابع: ويتمثل في الاداء المؤسسي.

ثانياً: مصادر البيانات

بغية جمع البيانات المخصصة للدراسة تم الاستعانة بعدة مصادر مختلفة منها مصادر أولية وأخرى ثانوية، وتتمثل فيما يلي:

(أ) المصادر الأولية:

وتتعلق المصادر الأولية المخصصة في الدراسة بالجانب العملي، وقد تمثلت في:

الاستبانة: وقد تم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة وجمعها من مصادرها الأولية حيث تم توزيع استمارات الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، ومن ثم تفرغها ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS V27) وبعض الأدوات الإحصائية للتوصل إلى نتائج الدراسة.

(ب) المصادر الثانوية:

تتعلق المصادر الثانوية المعتمدة في الدراسة بالجانب النظري، وتمثلت في:

المراجع المتنوعة حول موضوع الدراسة سواء كانت ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة، حيث أنها شملت: المقالات العلمية العربية والأجنبية، المؤتمرات العلمية، الكتب المطبوعة، بالإضافة إلى الأطروحات والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، وكذا الدراسات السابقة التي عالجت نفس موضوع الدراسة.

## 2- الأدوات والبرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أخذ من هذا الجانب عرض الأدوات والبرامج والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة وشمل قسمين، حيث في القسم الأول تم التطرق إلى الأداة الرئيسية التي تم اعتمادها في جمع البيانات اللازمة للدراسة، أما القسم الثاني فقد تم فيه التعريف بالبرامج والأساليب التي استخدمت في معالجة الدراسة إحصائياً.

### 1-2. الأدوات المستعملة في الدراسة

يتم ضمن هذا العنصر التعريف بالأداة التي تم اعتمادها لجمع بيانات الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على كيفية إعدادها وما تحتويه من محاور كما سيتم التأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

أولاً: الاستبيان:

تماشياً مع طبيعة الدراسة وأهدافها وكذا المنهج المتبع، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث تم تصميمه بالاعتماد على دراسات سابقة تطرقت الى موضوع الرشاقة الاستراتيجية والاداء المؤسسي.

وقد تم إعداد أسئلة استمارة الاستبانة بناءاً على مقياس ليكارت (*Likert*) الخماسي كمعيار محدد لدرجة موافقة أو عدم موافقة أفراد العينة المبحوثة على الخيارات المحددة حول أسئلة الاستبيان، وقد تم إعطاء رمز لكل درجة من درجات سلم المقياس كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-2): ترميز مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

بعد تحديد وصياغة أسئلة الاستبيان حيث اعتمدنا في دراستنا على استبانة ورقية تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة عشوائياً، حيث تم الإجابة عليها من طرف 45 فرد، فيما استبعدت منها اجابات غير صالحة للتحليل وذلك نظراً لعدم اكتمال الإجابات فيها وعددها 3 استمارات، وبذلك فإن العدد المقبول من الاستبانات كان 42 استمارة وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): تصنيف الاستبانات

الاستبانات المقبولة		الاستبانات المسترجعة		الاستبانات الموزعة	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
93.33%	42	75%	45	100	60

المصدر: من اعداد الطالبين

ثانياً: محاور الاستبيان

اعتمدت الدراسة على ثلاث محاور رئيسية ضمن فسمين اثنين حسب ما يلي:

القسم الأول: ويشمل المتغيرات الشخصية لأفراد العينة من (الجنس، الاقدمية، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي).

القسم الثاني: ويشمل محورين، المحور الأول خاص بالرشاقة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة)، والمحور الثاني يتمثل في الأداء المؤسسي.

ويمكن توضيح ذلك التقسيم حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): فقرات الاستبيان ومصادرها

الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
وضوح الرؤية	5	نجم رامي إبراهيم عبد العال (2019) - رسالة ماجستير غير منشورة.
المقدرات الجوهرية	5	
اختيار الاهداف الاستراتيجية	5	
المسؤولية المشتركة	4	
الرشاقة الاستراتيجية	19	
الاداء المؤسسي	10	بيطار عبد المطلب (2012)، مجلد رقم 08 العدد 03

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثالثا: ثبات وصدق الاستبيان

يهدف التأكد من صدق الاستبانة، تم القيام بإجراء اختبار ألفا كرو نباخ ( $\alpha$ ) (*Alpha Cronbach*)، والذي يشترط فيه أن تكون قيمة المعامل ألفا كرو نباخ محصورة ما بين (0) و(1) على أن تكون أدنى قيمة دالة على وجود الثبات في الاستبيان هي القيمة 0.60 حسب (Ronin son et al, 1991)، ذلك على اعتبار أنه كلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد (1) كلما زاد ثبات فقرات الاستبانة.

وفي الدراسة الحالية فقد أظهرت النتائج المتحصل عليها أن قيمة المعامل ألفا كرو نباخ ( $\alpha$ ) للاستبانة ككل تساوي 0.924، وهي قيمة مقبولة كونها تفوق العتبة وهذا ما يشير إلى ثبات الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة. أما عن معامل صدق الاستبيان فهو المقياس الذي يمكن من خلاله التأكد من أن الاستبيان الذي تم اعتماده يتضمن أسئلة ملائمة وذات صلة بموضوع الدراسة، ويمكن الحصول على هذا المعامل عن طريق إدخال الجذر التربيعي على قيمة المعامل ألفا كرو نباخ. فالنسبة للدراسة الحالية فيشير الجدول رقم (2-5) إلى نتائج معامل صدق الاستبيان حيث يظهر أن قيمته تساوي 0.961، وهذا ما يدل على الاتساق الداخلي لكافة أسئلة محاور استبيان الدراسة.

جدول رقم (2-5): ثبات وصدق أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الرشاقة الاستراتيجية	19	0.888	0.942
الاداء المؤسسي	10	0.850	0.921
المجموع	29	0.924	0.961

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss27

## 2.2 البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

شمل هذا العنصر التعريف بالمعالجات الإحصائية المستعملة في الدراسة من برامج وأساليب إحصائية مختلفة، والمتمثلة في:

أولاً: البرامج المستخدمة في الدراسة

يهدف دراسة وتحليل بيانات الدراسة فقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي "SPSS.V27" في تفرغ ومعالجة تلك البيانات إحصائياً.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تعتبر الأساليب الإحصائية عن مجموعة الإجراءات والعمليات والاختبارات التي يتم استخدامها في معالجة الدراسة إحصائياً.

ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها تم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (*Alpha Cronbach*): وهو ما يعرف بمعامل الثبات وقد تم استخدامه بغرض تقدير مدى ثبات وصدق استبيان الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: وتعرف أيضاً بالجدول التكرارية وتم اعتمادها لوصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: استخدمت من أجل وصف وتشخيص إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون (*Le Coefficient de Corrélation Pearson*): وذلك بهدف التحقق من وجود علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد (*Multipe linear regression model*): بحيث تقوم فكرة هذا النموذج على دراسة أثر عدة متغيرات مستقلة والمتمثلة في هذه الدراسة على الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة والتسويق المباشر على متغير تابع واحد والمتمثل في تعزيز الميزة التنافسية.
- تحليل ANOVA.

## المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تم تقسيم هذا الإطار إلى قسمين هامين:

- القسم الأول: تم فيه التطرق إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها.
- القسم الثاني: تم فيه اختبار النموذج النظري للدراسة وفرضياته بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لاختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

### 1- عرض نتائج الدراسة

يحتوي هذا الجانب على عنصرين، حيث تمثل العنصر الأول في التحليل الوصفي للبيانات الشخصية، أما العنصر الثاني فيمثل التحليل الوصفي لمحاو الاستبانة مع تفسير نتائجها.

#### 1\_1 التحليل الوصفي للبيانات الشخصية:

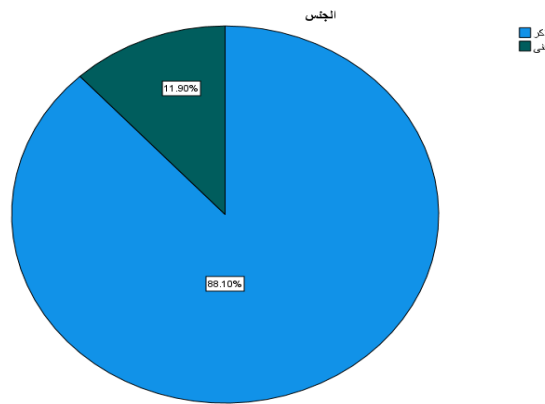
جدول رقم (2-6) التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (الجنس)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	37	88.1
	أنثى	5	11.9
	المجموع	42	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه الخصائص الوصفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، الأقدمية، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، فمن حيث متغير الجنس نلاحظ أن نسبة الذكور وصلت بـ 88.1% من مجمل أفراد العينة وبتكرار 37، أما نسبة الاناث قدرت بـ 11.9% وبتعداد 5 عاملات وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (2-1) التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (الجنس)



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

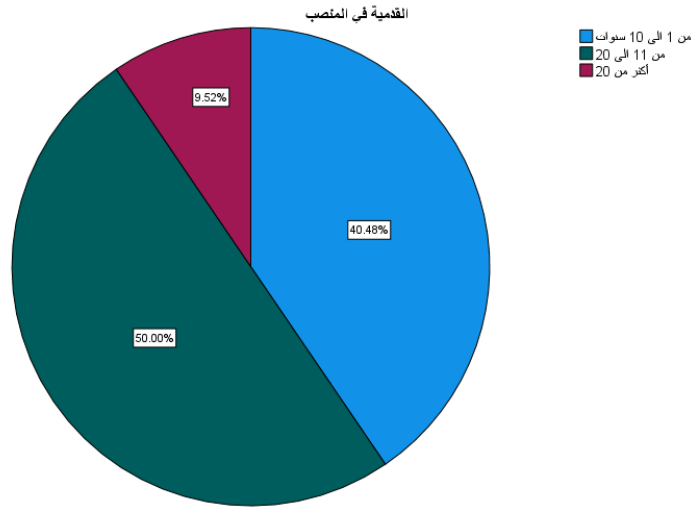
جدول رقم (2-7) التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (الأقدمية)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الأقدمية	من 1-10 سنة	17	40.5
	من 11-20 سنة	21	50.0
	أكثر من 20 سنة	4	9.5
	المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

أما في مجال خبرة العمال المهنية، كان ما نسبته 50,0% من العمال من ذوي الخبرة بين احدى عشر الى عشرون سنة وذلك بتعداد 21 عامل، تليه في المرتبة الثانية فئة العمال ذوي الخبرة من واحد الى عشر سنوات بتعداد 17 وبنسبة 40,5%، وفي الترتيب الأخير العمال من ذوي الخبرة أكثر من عشرون سنة وعددهم 4 وهو ما يمثل 9,5% من مجموع أفراد العينة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (2-2) التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (الأقدمية)



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS27

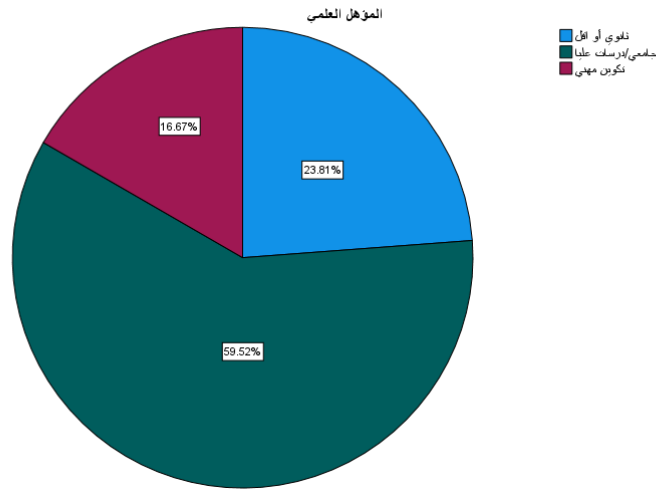
جدول رقم (2-8) التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (المؤهل العلمي)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	10	23.8
	جامعي/دراسات عليا	25	59.5
	تكوين مهني	7	16.7
	المجموع	42	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

أما من ناحية المؤهل العلمي نلاحظ أن نسبة الجامعيين وصلت إلى 59,5% من مجمل أفراد العينة وبتكرار 25 فرد، يليها المستوى الثانوي أو أقل بنسبة 23,8% وبتكرار 10 أفراد، ثم مستوى التكوين المهني بنسبة 16,7% وبتكرار 7 من مجموع أفراد العينة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (2-3) التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (المؤهل العلمي)



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS27

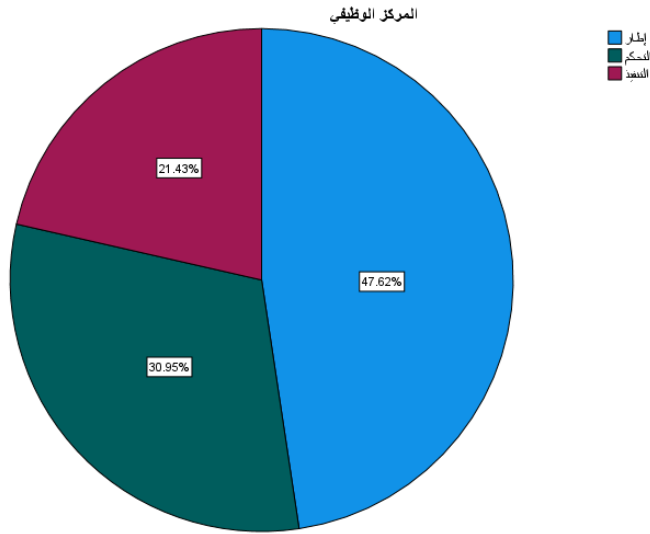
جدول رقم (2-9) التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (المركز الوظيفي)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المركز الوظيفي	إطار	20	47.6
	التحكم	13	31.0
	التنفيذ	9	21.4
	المجموع	42	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V/27

من ناحية اخرى المناصب التي يشغلها العمال في هذه المؤسسة، فقد كانت نسبة الإطارات المستجوبة في العينة 47,6% بتكرار 20 عامل، تليه مستويات التحكم بنسبة 31,0% مع تكرار 13 عامل ثم في الأخير عمال التنفيذ بـ 21.4% وتعدادهم 9 أفراد، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (2-4) التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (المركز الوظيفي)



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS27

## 2-1 التحليل الوصفي لمحاور الاستبانة:

اولا: تحليل عبارات المحور الأول.

أ – وضوح الرؤية:

جدول رقم (2-10) التحليل الوصفي لمحاور الاستبانة (وضوح الرؤية)

الرقم	العبارات	ترتيب العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تترجم المؤسسة رؤيتها إلى مجموعة من الاهداف الإستراتيجية والأنشطة الواقعية.	7	3.81	0.740	موافق
2	يوجد لدى العاملين وضوح لرؤية المؤسسة وقيمتها.	13	3.50	0.994	موافق
3	يوجد تكامل وانسجام تام بين وحدات المؤسسة و أقسامها.	17	3.31	1.115	محايد
4	يوجد لدى المؤسسة مستوى عال من الاتفاق حول المبادئ التي توجه نشاطها.	14	3.43	0.914	موافق
5	تفتخر المؤسسة بما تحاول تحقيقه ضمن وحدة الأعمال الكلية .	3	3.93	0.894	موافق
	المجموع		3.59	0.931	موافق

المصدر: من اعداد الطالين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يهدف معرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة المدروسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وكذا درجة التحقق لكل عبارة من عبارات بعد وضوح الرؤية، إضافة الى المتوسط ولانحراف العام، وقد قدر المتوسط العام لبعده وضوح الرؤية بـ 3,59 وهي قيمة مرتفعة حسب سلم ليكارث الخماسي، مع إنحراف معياري يقدر بـ 0,931، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العينة كانت بالموافقة على هذا البعد، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين 3.31 كأقل قيمة و3.9 كأكبر قيمة.

ب – المقدرات الجوهرية:

جدول رقم (2-11) التحليل الوصفي لمحار الاستبانة (المقدرات الجوهرية)

الرقم	العبارات	ترتيب العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
6	يتوفر لدي المؤسسة عاملين يمتلكون الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها .	1	4.12	0.705	موافق
7	تخصص المؤسسة الأموال اللازمة لتحسين عملياتها مع اضافة قيمة لخدماتها في نظر المستفيدين	2	4.02	0.869	موافق
8	توفر المؤسسة ما يلزم من الموارد البشرية لتحسين تقديم الخدمة	6	3.86	0.952	موافق
9	تستطيع المؤسسة وتحديد المهارات والمعرفة و الخبرات العلمية التي تعتمد عليها للحفاظ على استمراريتها.	10	3.64	0.906	موافق
10	تمتلك المؤسسة الفهم الجيد للمهارات والمعرفة التي تعد الأكثر أهمية في توفير النتائج والمخرجات المهمة للمستفيدين.	11	3.60	0.912	موافق
	المجموع		3.84	0.868	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

يهدف معرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة المدروسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وكذا درجة التحقق لكل عبارة من عبارات المتغير المستقل والتابع، إضافة إلى المتوسط والانحراف العام لكل بعد، وقد قدر المتوسط العام لبعده التحسين المستمر بـ 3,84 وهي قيمة مرتفعة حسب سلم ليكارث الخماسي، مع إنحراف معياري يقدر بـ 0,868، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العينة كانت بالموافقة على هذا البعد، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين 3.60 كأقل قيمة و4.12 كأكبر قيمة.

ج - اختيار الأهداف الاستراتيجية:

جدول رقم (2-12) التحليل الوصفي لمحار الاستبانة (الأهداف الاستراتيجية)

الرقم	العبارات	ترتيب العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
11	يوجد لدى المؤسسة أهداف استراتيجية واضح تستخدم لإرشادها في اتخاذ القرارات.	9	3.79	0.898	موافق
12	تعمل المؤسسة على ترجمة أهدافها الاستراتيجية إلى واقع.	4	3.88	0.772	موافق
13	تركز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على تقديم أفضل الخدمات	5	3.88	0.803	موافق
14	ترتبط أنشطة الأقسام بأهداف المؤسسة الاستراتيجية ككل	8	3.81	0.943	موافق
15	تتم إدارة الأهداف الإستراتيجية و الإجراءات والمقاييس المشتركة بين الأقسام والإدارة بشكل عام	12	3.55	0.942	موافق
	المجموع		3.78	0.871	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

بهدف معرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة المدروسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وكذا درجة التحقق لكل عبارة من عبارات المتغير المستقل والتابع، إضافة إلى المتوسط و الانحراف العام لكل بعد، وقد قدر المتوسط العام لبعده التحسين المستمر بـ 3,78 وهي قيمة مرتفعة حسب سلم ليكارث الخماسي، مع إنحراف معياري يقدر بـ 0,871، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العينة كانت بالموافقة على هذا البعد، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين 3.55 كأقل قيمة و3.88 كأكبر قيمة.

د- المسؤولية المشتركة:

جدول رقم (2-13) التحليل الوصفي لمحار الاستبانة (المسؤولية المشتركة)

الرقم	العبارات	ترتيب العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
16	تطلب المؤسسة من العاملين أن يتعاملوا مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم والتحسين وليس كأسباب لإلقاء اللوم .	19	2.76	1.078	محايد
17	توفر المؤسسة سهولة الوصول الى المعلومات التي تهتم العاملين.	15	3.40	0.912	موافق
18	تشجيع المؤسسة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة أي الكل مسؤول عن النتائج النهائية.	16	3.36	1.144	محايد
19	تحافظ المؤسسة على العلاقة مع العاملين عن طريق المشاركة في التخطيط و التنفيذ و التأكد على أهميتهم في الوصول الى النتائج	18	3.07	0.973	محايد
	المجموع		3.14	1.026	محايد

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

يهدف معرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة المدروسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وكذا درجة التحقق لكل عبارة من عبارات المتغير المستقل والتابع، إضافة الى المتوسط و الانحراف العام لكل بعد، وقد قدر المتوسط العام لبعده التحسين المستمر بـ 3,14 وهي قيمة مرتفعة حسب سلم ليكارث الخماسي، مع إنحراف معياري يقدر بـ 1.026، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العينة كانت بالمحايدة على هذا البعد، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين 2.76 كأقل قيمة و 3.40 كأكثر قيمة.

ومن خلال الجداول السابقة يتضح لنا أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية جاءت بدرجات بين متوسطة ومرتفعة وهو ما يدل على تبني شركة توزيع الكهرباء والغاز ايليزي لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية حسب إجابات أفراد العينة، ومنه فإن الفرضية الأولى كانت محققة.

ومن خلال الجداول السابقة يتضح لنا أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية جاءت بدرجات بين متوسطة ومرتفعة وهو ما يدل على تبني شركة توزيع الكهرباء والغاز ايليزي لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية حسب إجابات أفراد العينة، ومنه فإن الفرضية الأولى كانت محققة.

ثانيا - تحليل عبارات محور الأداء المؤسسي

جدول رقم (2-14) تحليل عبارات محور الأداء المؤسسي

الرقم	العبارات	ترتيب العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تعتمد المؤسسة آليات وسياسيات متزنة في مجال تحقيق متطلبات الزبائن.	6	3.67	0.902	موافق
2	تسعى المؤسسة على تحديد وتشخيص أهم احتياجات ومتطلبات المستفيدين (موردين- زبائن- موزعين)	4	3.81	0.804	موافق
3	تتصف المؤسسة بدرجة عالية من الدقة في انجاز الخدمات المقدمة.	9	3.48	0.862	موافق
4	تعمل المؤسسة على تعميق التوجه الاستراتيجي وتوضيح رسالة المؤسسة.	7	3.62	0.962	موافق
5	تشجع إدارة المؤسسة على ضرورة التنسيق بين الأهداف الفرعية و الأهداف العامة لها.	8	3.62	0.854	موافق
6	تعتمد المؤسسة على شبكة واسعة من الاتصالات لتقديم الخدمات والتسهيلات بالدقة والسرعة	3	3.88	0.705	موافق
7	تمتلك المؤسسة موارد تميزها عن المؤسسات الأخرى.	1	4.10	0.759	موافق
8	تعمل المؤسسة على استراتيجية خلق تنمية مستدامة لمواردها الداخلية .	5	3.81	0.890	موافق
9	تهتم المؤسسة بنفقات البحث و التطوير وتدريب الموظفين	2	4.02	0.780	موافق
10	تتبني المؤسسة ثقافة الدعم لجهود منتسبيها.	10	3.33	1.004	محايد
	المجموع	0	3.74	0.852	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

أما بعد تطوير أداء العاملين لدى شركة سونلغاز، وكما هو مبين في الجدول، فقد قدر المتوسط العام والذي يقدر بـ 3,74 كما قدر الانحراف المعياري بـ 0,852، في حين تراوحت المتوسطات للعبارات بين 3,33 و 4,10، وهو ما يشير الى اهتمام المؤسسة بأدائها من خلال توفير مختلف الدعائم من تدريب وتطوير وبشكل خاص امتلاك موارد تميزها عن بقية المؤسسات ما تعبر إليه الفقرة التاسعة والفقرة السابعة والتين حقتنا أكبر متوسط بـ 4,02 و 4,10، وترتيب الاول و الثاني على التوالي.

ومن خلال الجداول السابقة يتضح لنا أن مستوى التحسين في الداء المؤسسي للشركة محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة، وهذا حسب إجابات أفراد العينة، ومنه فإن الفرضية الثانية كانت محققة أيضا.

## 2- تحليل العلاقة والأثر بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء المؤسسي.

من أجل إثبات صحة الفرضيات أو عدمه، تتطرق الدراسة لمجموعة من الاختبارات بداية التوزيع الطبيعي لمعرفة الإختبارات المناسبة، ثم اختبار العلاقة والأثر واختبار الفروق.

### 1-2 إختبار التوزيع الطبيعي

قبل دراسة وتحليل النتائج يتم التأكد من اعتدالية البيانات بإتباعها للتوزيع الطبيعي، وقد تم اعتماد إختبار شايرو- ويلك والذي يناسب العينات أقل من خمسين مفردة، (مع فرضية  $H_0$  البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وفرضية بديلة  $H_1$  البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي)، فكانت نتائج الاختبار للمتغيرين بمستوى معنوية 0,200 بالنسبة لمتغير الرشاقة الإستراتيجية و0,163 بالنسبة للأداء المؤسسي وهي نسب أكبر من 0,05، ما يعني قبولنا للفرضية الصفرية وإتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وعليه يمكننا تطبيق الإختبارات المعملية.

### جدول رقم (2-15) إختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	الاحصائية	درجة الحرية	المعنوية
الرشاقة الاستراتيجية	0.077	42	0.200
الاداء المؤسسي	0,117	42	0.163

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS27

### 2-2 اختبار علاقة الارتباط:

يهدف التحقق من علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة تم إعتقاد إختبار بيرسون، وقد جاءت النتائج حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول رقم (2-16) معامل الارتباط بين التحسين المستمر وتطوير أداء العاملين.

البيانات	الرشاقة الإستراتيجية	الأداء المؤسسي
الرشاقة الإستراتيجية	1	معامل الارتباط بيرسون
		المعنوية
		حجم العينة
الأداء المؤسسي	1	معامل الارتباط بيرسون
		المعنوية
		حجم العينة
**دال إحصائيا عند مستوى 0,01		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS27

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط موجبة وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين التحسين المستمر وتطوير أداء العاملين، وقد قدر هذا الارتباط بـ 0,750 أي 75,0%، وهو معامل إرتباط قوي دال عند

مستوى 0,01، ومن خلال هذه النتائج يتبين لنا أن أفراد عينة الدراسة يتجهون الى تأكيد وجود علاقة طردية بين الرشاقة الاستراتيجية والاداء المؤسسي، فكلما كانت هناك زيادة في التحسين المستمر إلا وكان معها زيادة وتطوير في أداء العاملين بالمؤسسة.

جدول رقم (2-17) معاملات الارتباط لمتغيرات الرشاقة الاستراتيجية والأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي		المتغيرات
مستوى الدلالة الإحصائية Sig	معامل الارتباط بيرسون	وضوح الرؤية
0.001	0.615**	
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	المقدرات الجوهرية
0.001	0.695**	
مستوى الدلالة الإحصائية Sig	معامل الارتباط بيرسون	اختيار الأهداف الاستراتيجية
0.001	0.666**	
مستوى الدلالة الإحصائية Sig	معامل الارتباط بيرسون	المسؤولية المشتركة
0.002	0.457**	
**ارتباط عند مستوى معنوية قدره 1 %		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS27

يتضح من الجدول أعلاه بان قيم معاملات الارتباط عناصر الرشاقة الاستراتيجية والاداء المؤسسي كانت جميعها موجبة والتي تراوحت بين (0.457 و0.695) مما يدل على وجود ارتباط موجب بين متغيرات الدراسة، وذلك ما تؤكده قيم مستوى الدلالة التي بلغ أقصاها (0.002) أي مستوى دلالة اقل من ( $\alpha=0.05$ ) مما يعني وجود ارتباط موجب وذو دلالة إحصائية بين المتغيرات.

### 2-3-اختبار الاثر

#### أولاً: تحليل الانحدار البسيط

بهدف معرفة أثر التحسين المستمر بمختلف أبعاده في تطوير أداء العاملين تم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (2-18) نتائج تحليل الانحدار البسيط

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	Béta	الخطأ المعياري	B	
0,026	2,319	-	0,397	0,920	الثابت
0,000	7,166	0,750	0,109	0,783	الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS27

ما يبينه الجدول السابق أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 وهو ما يعني وجود أثر موجب للرشاقة الاستراتيجية في تطوير أداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث كانت معنوية الثابت 0,026 والمتغير المستقل 0,000، ولمعرفة مدى هذا الاثر نعرض الجدول التالي الذي يلخص لنا هذا النموذج:

جدول رقم (2-19) نموذج الانحدار البسيط.

معامل الإرتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
0.750	0.562	0.551	0.374

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS27

يتبين لنا من خلال نموذج الانحدار البسيط وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 5% حيث قدر معامل التحديد بـ 0,562 وهو ما يعني أن الرشاقة الاستراتيجية تأثر في تطوير الأداء المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة بالنسبة 56,2% في حين تفسر البقية التغيرات بسبب عوامل أخرى.

ثانياً: تحليل نموذج الارتباط المتعدد:

من أجل اختبار هذه الفرضيات الفرعية تمت الاستعانة بنموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي تم عرض نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-20) معامل الارتباط المتعدد، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط المتعدد
0.542	0.586	0.766

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS27

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات بـ 0.766.

كما استطاعت المتغيرات المستقلة تفسير ما قيمته 58.6% من المتغير التابع والباقي يعود لمتغيرات أخرى تؤثر هي الأخرى على الاداء المؤسسي لم يتم ادراجها في النموذج، أما قيمة معامل التحديد المعدل بلغت قيمته 54.2%.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	إحصائية فيشر المحسوبة F <sub>c</sub>	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
الانحدار	7.501	4	1.875	13.110	0.000	0.05	

البواقي	5.292	37	0,143				دال احصائيا
الكلي	12.793	41					

الجدول رقم (2-21): جدول تحليل التباين (ANOVA)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS27

يتضح من خلال الجدول أعلاه وبناء على نتائج اختبار Fisher ان القيمة الاحتمالية للنموذج تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (5%) وبالتالي فإن النموذج ذو دلالة معنوية. ولتقدير معاملات النموذج واختبارها يمكن تقديم الجدول التالي:

الجدول رقم (2-22): تقدير معاملات النموذج واختبارها

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ستودنت المحسوبة $T_{cal}$	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
	المعامل	الخطأ المعياري	Bêta				
الحد الثابت	0.757	0.422		1.796	0.081	0.05	غير دال إحصائيا
وضوح الرؤية	0,167	0.122	0.199	1.375	0.177	0.05	غير دال إحصائيا
المقدرات الجوهرية	0.329	0.159	0.332	2.072	0.045	0.05	دال احصائيا
اختيار الاهداف الاستراتيجية	0.228	0.128	0.275	1.801	0.080	0.05	غير دال إحصائيا
المسؤولية المشتركة	0.079	0.088	0.110	0,897	0.376	0.05	غير دال إحصائيا

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- وجود أثر موجب لوضوح الرؤية في الأداء المؤسسي حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0.167 وهو غير دال احصائيا بالاعتماد على قيمة Sig 0,177 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية  $H_0$  التي تقول انه لا يوجد أثر موجب وذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية في الأداء المؤسسي.
- وجود أثر موجب للمقدرات الجوهرية في الاداء المؤسسي حيث بلغت قيمة المعامل 0.329 وهو ذو دلالة إحصائية بالاعتماد على قيمة Sig 0.045 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية  $H_1$  التي مفادها انه يوجد أثر موجب وذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية على الاداء المؤسسي.
- وجود أثر موجب اختيار الاهداف الاستراتيجية حيث بلغت قيمة المعامل 0.228 وهي غير دالة احصائيا حيث ان قيمة Sig 0.080 أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية  $H_0$  والتي مفادها انها لا يوجد أثر موجب وذو دلالة إحصائية لاختيار الاهداف الاستراتيجية على الاداء المؤسسي.

- وجود أثر موجب للمسؤولية المشتركة حيث بلغت قيمة المعامل 0,079 وهو غير دال احصائيا حيث ان قيمة Sig 0.376 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية  $H_0$  والتي مفادها انها لا يوجد أثر موجب وذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة في الاداء المؤسسي.
- كما أنه تجدر الإشارة إلى أنه بلغت قيمة الحد الثابت في النموذج 0,757 وهو غير دال إحصائيا حيث قيمة Sig تساوي 0.081 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

### خلاصة:

تم في هذا الجزء التطرق إلى الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تضم الإجابة على إشكالية الدراسة بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة، وذلك من خلال تحليل ومعالجة البيانات التي تم تجميعها واختبار نموذج الدراسة وفرضياته بناء على نتائج الانحدار الخطي البسيط في برنامج (SPSS V.27)، وقد كان ذلك ضمن قسمين تعلق القسم الأول بالطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، والثاني تعلق بعرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار نموذج الدراسة وفرضياته.

الخاتمة

لكي تقوم المؤسسة بتطوير أدائها تعتمد على العديد من الطرق والأساليب من بينها الرشاقة الاستراتيجية والتي تعبر عن سرعة استجابة المؤسسة ومرونتها للمتغيرات البيئية ، ومن هذا المنطلق هدفت هذه الدراسة على تسليط الدور التي تلعبه الرشاقة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي حيث تم اجراء دراسة ميدانية على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة اليزي وذلك من خلال توزيع استبانة على عينة من العاملين بالمؤسسة بهدف جمع البيانات ذات الصلة بموضوع البحث ومن تم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss 27) بتطبيق مجموعة من الاختبارات الإحصائية كالإحصاء الوصفي، الانحدار البسيط، والانحدار المتعدد وغيرها، وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتي تمثلت في الآتي:

### نتائج الدراسة:

- ✚ من خلال نتائج الإحصاء الوصفي تبين مدى تبني الشركة محل الدراسة لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية حيث جاءت بمستوى بين متوسط ومرتفع؛
- ✚ كما أثبتت النتائج أيضا أن تحسين الأداء المؤسسي للشركة يعرف مستوى مرتفع؛
- ✚ أثبتت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقة ارتباط قوية بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعة والأداء المؤسسي، حيث قدرت معامل الارتباط بيرسون ب: 75% وهي علاقة ارتباط قوية.
- ✚ وجود علاقة ارتباط بين وضوح الرؤية والأداء المؤسسي حيث قدر معامل الارتباط بيرسون ب: 61.5% وهي علاقة ارتباط موجبة.
- ✚ وجود علاقة ارتباط بين المقدرات الجوهرية والأداء المؤسسي حيث قدر معامل ارتباط بيرسون ب: 69.5% وهي علاقة ارتباط موجبة.
- ✚ وجود علاقة ارتباط بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والأداء المؤسسي حيث قدر معامل الارتباط بيرسون ب: 66.6% وهي علاقة ارتباط موجبة.
- ✚ وجود علاقة ارتباط بين المسؤولية المشتركة والأداء المؤسسي حيث قدر معامل الارتباط بيرسون ب: 45.7% وهي علاقة ارتباط قريبة من المتوسط.
- ✚ كما اثبت تحليل الانحدار البسيط وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعة، في الأداء المؤسسي حيث قدر معامل التحديد ب: 56.2% وهو ما يعني أن ابعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعة تؤثر في الأداء المؤسسي ما نسبته 56.2%.
- ✚ اثبتت نتائج التحليل الانحدار المتعدد أن متغير المقدرات الجوهرية هو الوحيد الذي يحقق الدلالة المعنوية أي هو الوحيد الذي له أثر ذو دلالة معنوية في الأداء المؤسسي بخلاف بقية المتغيرات وقد بلغ قيمة المعامل ب: 32.9%.

## مقترحات الدراسة:

- ضرورة وجود ثقافة تنظيمية تسهم في نمو مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي؛
- على الإدارة العليا في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في مدينة اليزي أن تضع رؤية ورسالة واضحة للمديرية ومفهومة من كافة العاملين فيها؛
- دراسة الية تطبيق الرشاقة الاستراتيجية وما هي الابعاد الأكثر تأثيرا في كل مؤسسة وحسب طبيعة عملها؛
- ضرورة الالتفات من قبل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة اليزي الى ضرورة تأثير الرشاقة الاستراتيجية بالأداء المؤسسي في ديمومة عمل المنظمة.
- الالتمام بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعة (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة)، من أجل تحقيق الأداء المؤسسي.
- اجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء المؤسسي في القطاعين العام والخاص.
- ضرورة ادخال أساليب تكنولوجية حديثة في مجال الاتصالات بين مختلف المستويات داخل المؤسسة.

## افاق الدراسة:

- دور الرشاقة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية داخل المؤسسات الاقتصادية.
- الابتكار وأثره في تحسين الأداء المؤسسي.
- أثر الرشاقة التنظيمية في تطوير أداء العاملين.

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

1- المراجع باللغة العربية

- أبو كريم، ايمن محمد (2013): علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات الغير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
- الأغبري، فاطمة عبد الرحمن (2016): التطور الإداري وأثره على تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية-صنعاء، دراسة غير منشورة كلية العلوم الإدارية، الجامعة الوطنية صنعاء.
- الخلف، خالد وعامر سعد (2008): الإنتاجية القياسية، دار المريخ، الرياض.
- الصغير، فهدة عثمان (2002): المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في للأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية.
- الغالبي، الطاهر وادريس، وائل (2007): الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل) دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- الداوي، الشيخ (2010): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء (مجلة الباحث عدد 7 جامعة الجزائر).
- الدوسري، محمد وضاح (2016): دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للصناعات العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية.
- الزمطة، نضام محمد (2011): إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- المحاسنة، إبراهيم (2013): إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع الأردن.
- بحيري، سعد صادق (2004/2003) إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية الإسكندرية.

- بوكريطة، نوال (2011)، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.
- جبر، نجوى (2015): التقييم الذكي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي وزارة الصحة، رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية الإدارة السياسية للدراسات العليا، غزة.
- حمزاوي، محمد سيد (2013): قياس الأداء في العمل الأمني ورقة عمل مقدمة لمؤتمر قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، جامعة نايف للعربية للعلوم الأمنية الرياض، خلال الفترة 21-23 جانفي 2013
- درة، عبد الباري إبراهيم (1998): تكنولوجيا الأداء البشري: مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطية العربي، ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية للمهارات الإدارية للقيادات العليا، معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- ديري، زاهد محمد (2011): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الأردن.
- رضا، حاتم علي حسن (2003): الابداع الإداري وعلاقته بالإداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- زعيبي، رحمة (2014) أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن): دراسة حالة جامعة محمد خيصر بسكرة رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر.
- صيام، امال نمر (2010) تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الاهلية السنوية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الازهر بغزة.
- عبد الفتاح، منال رشاد (2011): الاستعانة بالاتجاهات العالمية المعاصرة في تقييم الأداء المؤسسي بجامعة قناة السويس (دراسة ميدانية)، مجلة مستقبل التربية العربي، المجلد (18)، العدد (70)، (185-408).
- مخيمر عبد العزيز، واخرون (1999): قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية للمنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- هلال، محمد عبد الغني حسن (1996): مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء القاهرة.
- تركي بن عبد الله بن عبد الرحمن (2015): تطبيق التعاملات الالكترونية الحكومية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- جعفر يوسف عبد الله الحداد (2016): الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمديري المدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت جامعة بنها – مجلة كلية التربية مج 27، الجزء 2.
- زياد سعيد الخليفة (2008) الثقافة التنظيمية ودورها في رفع المستوى الأداء: دراسة مسحية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- محمد، بن صالح بن عبد الله، (2011): دور تقنية المعلومات في تحسين أداء منسوبي وكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية في المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- منى إبراهيم الرسيني، (2016): تقنية المعلومات ودورها في تحسين أداء العاملين في مكتبة التربية والتعليم بشرق الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- الصانع، ايمان سالم، (2013) رسالة ماجستير: أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لا فارج)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، ادارة الاعمال.
- العبادي، على (2012) الرشاقة التنظيمية: مدخا استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.
- نجم رامي إبراهيم عبد العال (2019) أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الاعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة (2019). الجامعة الإسلامية بغزة، مكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- رسالة ماجستير غير منشورة.
- بيطار عبد المطلب (2012)، واقع الاستثمار في راس المال الفكري وانعكاساته على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة- مجلة الدراسات المالية والمحاسبية الإدارية- مجلد رقم 08 العدد 03

2.- المراجع باللغة الأجنبية:

- Idris.w. al- rubaie.m (2013). Examining the impact of strategic learning on strategic agility. Journal of management and strategy.4(2). 70-77.
- Long.c. (2000) measuring your strategic agility. Consulting to management c2m 11(3) 25-37.
- Ruth. I (2008) interview with mikko kosonen and yves doz. Journal of strategic direction. 24(7).30-32.
- Safari. H. (2013). A conceptual model for agility strategy and work organization by structural equation modeling.a case study in the iranian textile industry.
- Santala m. (2009). strategic agility in a small knowledge intensive business services company. Case swot consulting. (unpublished master vthesis). Helsinki school of economics. Finland.
- Kettunen.o.. (2012) (agile productdevelopment and strategic agility in technology firms) master degree. Helsinki université of technologie Espoo. Finland.
- Doz. Yves &kosonen. Mikko (2008) (the dynamics of strategic agility. Nokia 's rollercoaster expérience) Californie management review.

الملاحق

## ملحق رقم 01 الاستبانة.

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار- إيليزي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## استبانة



في إطار دراسة بحثية تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال بعنوان \*أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي\* دراسة لعينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة إيليزي.

نرجو منكم التعاون في ملاءمة هذه الاستمارة التي تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكرا مسبقا.

تحت إشراف الدكتور:

على مسعودي

من اعداد الطلبة:

- مناد معمر - بكوش يوسف

الجزء الأول: معلومات عامة.

يرجى وضع علامة (x) في المكان الذي يمثل اجابتك.

- 1 - الجنس:  ذكر  أنثى
- 2 - الأقدمية:  1-10 سنة  من 11-20 سنة  أكثر من 20 سنة
- 3 - المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل  جامعي/ دراسات عليا  تكوين مهني
- 4 - المركز الوظيفي: إطار  التحكم  التنفيذ

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة.

المحور الأول: الرشاقة الاستراتيجية:

1 - وضوح الرؤية:

الرقم	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
01	تترجم المؤسسة رؤيتها إلى مجموعة من الاهداف الإستراتيجية والأنشطة الواقعية.					
02	يوجد لدى العاملين وضوح لرؤية المؤسسة وقيمها.					
03	يوجد تكامل وانسجام تام بين وحدات المؤسسة وأقسامها.					
04	يوجد لدى المؤسسة مستوى عال من الاتفاق حول المبادئ التي توجه نشاطها.					

					05	تفتخر المؤسسة بما تحاول تحقيقه ضمن وحدة الأعمال الكلية.
--	--	--	--	--	----	---

المصدر: نجم رامي إبراهيم 2019 أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الاعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.

## 2 – المقدرات الجوهرية :

الرقم	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
01	يتوفر لدي المؤسسة عاملين يمتلكون الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها.					
02	تخصص المؤسسة الأموال اللازمة لتحسين عملياتها مع اضافة قيمة لخدماتها في نظر المستفيدين					
03	توفر المؤسسة ما يلزم من الموارد البشرية لتحسين تقديم الخدمة					
04	تستطيع المؤسسة وتحديد المهارات والمعرفة والخبرات العلمية التي تعتمد عليها للحفاظ على استمراريته.					
05	تمتلك المؤسسة الفهم الجيد للمهارات والمعرفة التي تعد الأكثر أهمية في توفير النتائج والمخرجات المهمة للمستفيدين.					

المصدر: نجم رامي إبراهيم 2019 أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الاعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.

## 3 – اختيار الأهداف الاستراتيجية:

الرقم	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
01	يوجد لدى المؤسسة أهداف استراتيجية واضح تستخدم لإرشادها في اتخاذ القرارات .					
02	تعمل المؤسسة على ترجمة أهدافها الاستراتيجية إلى واقع.					
03	تركز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على تقديم أفضل الخدمات					
04	ترتبط أنشطة الأقسام بأهداف المؤسسة الاستراتيجية ككل					

					05	تتم إدارة الأهداف الإستراتيجية والإجراءات والمقاييس المشتركة بين الأقسام والإدارة بشكل عام
--	--	--	--	--	----	--

المصدر: نجم رامي إبراهيم 2019 أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الاعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.

## 4- المسؤولية المشتركة:

الرقم	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
01	تطلب المؤسسة من العاملين أن يتعاملوا مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتحسين وليس كأسباب لإلقاء اللوم.					
02	توفر المؤسسة سهولة الوصول الى المعلومات التي تهم العاملين.					
03	تشجيع المؤسسة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة أي الكل مسؤول عن النتائج النهائية.					
04	تحافظ المؤسسة على العلاقة مع العاملين عن طريق المشاركة في التخطيط والتنفيذ والتأكد على أهميتهم في الوصول الى النتائج					

المصدر: نجم رامي إبراهيم 2019 أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الاعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.

## المحور الثاني – الأداء المؤسسي:

الرقم	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
01	تعتمد المؤسسة آليات وسياسيات متزنة في مجال تحقيق متطلبات الزبائن.					
02	تسعى المؤسسة على تحديد وتشخيص أهم احتياجات ومتطلبات المستفيدين (موردين- زبائن- موزعين)					
03	تتصف المؤسسة بدرجة عالية من الدقة في انجاز الخدمات المقدمة.					
04	تعمل المؤسسة على تعميق التوجه الاستراتيجي وتوضيح رسالة المؤسسة.					

					05	تشجع إدارة المؤسسة على ضرورة التنسيق بين الأهداف الفرعية والأهداف العامة لها.
					06	تعتمد المؤسسة على شبكة واسعة من الاتصالات لتقديم الخدمات والتسهيلات بالدقة والسرعة
					07	تمتلك المؤسسة موارد تميزها عن المؤسسات الأخرى.
					08	تعمل المؤسسة على استراتيجية خلق تنمية مستدامة لمواردها الداخلية.
					09	تهتم المؤسسة بنفقات البحث والتطوير وتدريب الموظفين
					10	تتبنى المؤسسة ثقافة الدعم لجهود منتسبيها.

المصدر: بيطار عبد المطلب (2021)، واقع الاستثمار في رأس المال الفكري وانعكاساته على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### ملحق رقم (2) أسماء المحكمين:

الرقم	الاسم واللقب	مكان العمل
01	أ/د/ بن حامد عبد الغني	المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار اليزي
02	د/ محمد الشريف الأمين	المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار اليزي
03	د/ستي سيد أحمد	المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار اليزي
04	د/ حميداتو نصر	المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار اليزي

# الفهرس

## الفهرس

II.....	الإهداء
III .....	شكروعرفان
V .....	فهرس المحتويات:
VI.....	فهرس الجداول:
VII.....	فهرس الاشكال:
VIII.....	قائمة الملاحق:
IX .....	قائمة الرموز
Erreur ! Signet non défini. ....	مقدمة
1.....	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة.
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: الادبيات النظرية للرشاقة الاستراتيجية والأداء المؤسسي:
3.....	المطلب الأول: الرشاقة الاستراتيجية:
3.....	1-1. الرشاقة الاستراتيجية وتاريخ ظهور المصطلح:
3.....	1-1-1. الرشاقة لغة:
3.....	1-2-1- التعريف الاصطلاحي:
3.....	1-3-1- الفرق بين الرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية:
5.....	2-1 مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:
7.....	3-1 الرشاقة في علم الإدارة:
7.....	4-1 أهمية الرشاقة الاستراتيجية:
8.....	5-1 ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات:
10.....	6-1 العوامل التي تسهل تطوير الرشاقة الاستراتيجية:
10.....	7-1 أسباب حاجة المنظمات الى الرشاقة الاستراتيجية:
11.....	8-1 ابعاد الرشاقة الاستراتيجية:

15.....	9-1 مميزات المنظمات الرشيقية:
16.....	المطلب الثاني: الأداء المؤسسي:
16.....	2- التطور التاريخي لمفهوم الأداء:
17.....	1-2- مفهوم الأداء المؤسسي:
17.....	1-1-2. المفهوم اللغوي:
17.....	2-1-2- المفهوم الاصطلاحي.
20.....	2-2- مستويات الأداء المؤسسي:
20.....	2-3- خصائص الأداء المؤسسي:
21.....	2-4- تحسين الأداء المؤسسي:
22.....	2-4-1- خطوات تحسين الأداء:
23.....	2-4-2 طرق تحسين الأداء المؤسسي:
24.....	2-5- قياس الأداء المؤسسي:
24.....	2-6. مؤشرات الأداء المؤسسي:
25.....	2-7- عناصر الأداء المؤسسي: elements of institutional performance
26.....	2-8. معايير الأداء المؤسسي: institutionnel performance standards
26.....	2-9- تقييم الأداء المؤسسي:
29.....	2-10. مراحل تقييم الأداء المؤسسي:
30.....	2-11. متطلبات فعالية تقييم الأداء المؤسسي:
31.....	2-12. العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي:
34.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومناقشاتها.
34.....	1- الدراسات السابقة بالعربية والأجنبية للرشاقة الاستراتيجية.
34.....	1-1: الدراسات العربية:
35.....	1-2 الدراسات الأجنبية:
37.....	2- الدراسات السابقة العربية والأجنبية للأداء المؤسسي.

37.....	1-2 الدراسات العربية:
39.....	2-2 الدراسات الأجنبية.....
41.....	3- مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:
42.....	4- هيكل الدراسة النظري:
43.....	خلاصة الفصل:
45.....	تمهيد:
46.....	المبحث الاول: الطريقة الادوات.
46.....	الطريقة والأدوات المستخدمة.....
46.....	1 - الطريقة المستخدمة في الدراسة.
46.....	1-1. مجتمع وعينة الدراسة.
46.....	2-1. متغيرات الدراسة ومصادر البيانات.....
47.....	2- الأدوات والبرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
47.....	1-2. الأدوات المستعملة في الدراسة.....
50.....	2.2 البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
51.....	المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشة الفرضيات.....
51.....	1- عرض نتائج التحليل الوصفي.....
51.....	1_1 التحليل الوصفي للبيانات الشخصية:
55.....	2-1 التحليل الوصفي لمحاو الاستبانة:
60.....	2- تحليل العلاقة والأثر بين الرشاقة افسر اتجية والأداء المؤسسي.....
60.....	1-2 إختبار التوزيع الطبيعي.....
60.....	2-2 إختبار علاقة الارتباط:
61.....	3-2- إختبار الاثر.....
Erreur ! Signet non défini. ....	الخاتمة_.....
67.....	النتائج:

68.....مقترحات الدراسة: .....

68.....افاق الدراسة:.....

69.....قائمة المراجع باللغة العربية:.....

70.....1.- المراجع باللغة العربية.....

73.....2.- المراجع باللغة الأجنبية:.....

.....ملحق رقم 01 الاستبانة.....

.....ملحق رقم (2) أسماء المحكمين:.....

