

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

اثر الرشاقة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي
دراسة حالة: مؤسسة البسكرة للأسمنت

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذة المشرفة

من إعداد الطالبين:

برني لطيفة

- بن السعدي يسرى

- بلعيفة صفية

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- بن عيسى ليلى
بسكرة	مقررا	- أستاذ محاضر أ	- برني لطيفة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- شين نوال

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

اثر الرشاقة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي

دراسة حالة: مؤسسة البسكوية للأسمنت

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذة المشرفة

برني لطيفة

من إعداد الطالبتين:

- بن السعدي يسرى

- بلعيفة صافية

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- بن عيسى ليلي
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضر أ	- برني لطيفة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- شين نوال

الموسم الجامعي: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ
مِنْ طِينٍ



شكر وعرفان

الحمد لله حمد الشاكرين، على جلال فضله وعظيم نعمه، الحمد لله على نعمة العلم، والشكر لله على تسهيله وتيسيره في إتمام هذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آل بيته الأختيار والأطهار...

فإذا كنا شاكرين ، فكيف لنا أن نبدأ بغير أستاذتنا الفاضلة، الأستاذة **لبنى لطيفة**، نتقدم لها بفائق الشكر والاحترام والتقدير وعظيم الامتنان فقد منحتنا وبمنتهى العطاء من علمها وغمرتنا بتوجيهاتها القيمة، ولم تبخل علينا في أي نصيحة وأي تشجيع، كانت صبورة معنا وتحملت نقص خبرتنا، وبذلت معنا مجهودا كبيرا من أجل أن يثمر هذا العمل المتواضع، يعجز اللسان عن التعبير فنقول لكي يا أستاذتنا الغالية **"جزاك الله عنا كل خير وأعطاك من فضله وخيره حفظك إن شاء الله "**

وكما نخص بالذكر السيدين **"جلول محمد عبد الرزاق"** و **"عوثي صديق"** الذي قدم لنا المساعدة في مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب ومؤسسة البسكرية للاسمنت ولولاهما لما استطعنا التقدم في بحثنا.

إهداء

إلى منارة العلم و إمام مصطفى، إلى الأمي الذي علم المعلمين .. إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلل العرق جبينه وشقت الأيام يديه .. إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والاصرار .. إلى والدي

إلى من نذرت عمرها في أداء الرسالة .. رسالة التعلم والعطاء والوفاء .. كيف يكون الوفاء والعطاء .. إلى والدتي

إلى من سأتقاسم معه الحياة بحلاوتها و مرها ... إلى من ينافس الغيث في العطايا .. إلى زوجي

إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهج بذكراهم فؤادي .. إلى أخواتي

إلى من سرنا سويا و نحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع .. إلى من تكاتفنا يدا بيد و تعلمنا .. إلى صديقاتي وزميلاتي وكل من رفع أكفنه

بالدعاء لي

إلى من مد يد العون لي بكلمة أو نصيحة أو دعاء .. إلى كل هؤلاء اهدي ثمره هذا الجهد المتواضع داعي الله عز و جل أن ينفع به، ويجعله خالصا

لوجهه الكريم انه ولي ذلك و القادر عليه.

يسرى بن السعدي

إهداء

ما أجمل أن يجود المرء بأعلى ما لديه والأجمل أن يهدي الغالي للأغلى: إلى حجة الله على خلقه وسراجة في أرضه، إلى سليل الأخيار ونور الأنوار وزين الأبرار "محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم".

إلى الذي نظر إلي نظرة حاملة وغمرني بعطفه، إلى منبع حناني وضيء حياتي، إلى من داس على الشوك وأخفى أنينه، إلى من أخفى يدا بما شوكا ومد يدا بما وردا إلى قرّة عيني وبهجة قلبي إلى الغالي أبي.

إلى التي حملتني وهنا ووضعتني وهنا، إلى التي سهرت الليالي لأنام في أمان، إلى التي لو أعطيتها كل ما في الدنيا ما وفيت أجرها، إليك يا نبع العطاء، ورمز الصبر والوفاء ذات القلب الأبيض النقي أُمّي الغالية.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة، إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله، إلى شمعة حياتي، ونور قلبي وبيت أسراري أختي إيمان.

إلى من يخاطبهما قلبي قبل لساني إخواني وقرّة عيني نصر الدين وفاتح.

إلى من كانوا ملاذي وملجئي، إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات بجلوها ومرها إلى من سأفتقدهم، إلى من شاركوني مقاعد الدراسة ملائي وزميلاتي.

إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي.

شكرا للعثرات التي واجهتها في طريقي لأنها علمتني أن من لم يتألم لا يتعلم وأن السقوط بداية النجاح.

ملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) على الأداء الاستراتيجي كمتغير تابع في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب كعينة استطلاعية ومؤسسة البسكرة للإسمنت كعينة البحث وذلك خلال السداسي الثاني.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بتصميم استبانة شملت (37) فقرة ووزعنا 50 استبانة تم استرجاع 40 استبانة صالحة للدراسة واستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفرضيات وللإجابة عن التساؤلات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية: الوصف إحصائي، وأيضا تحليل الانحدار البسيط، المتوسط الحسابي. ومن ابرز النتائج التي تم التوصل إليها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة البسكرة للإسمنت، ومن بين أهم التوصيات يجب على المؤسسة أن تهتم أكثر بقدراتها على التفاعل مع مختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها، وبالإضافة على المؤسسة الاهتمام أكثر بتدريب العاملين بالوحدات الفرعية لها من اجل تطوير مهاراتهم اللازمة لأداء العمل. ومن بين الأفاق الجديدة التي تصلح كمواضيع لدراسات لاحقة منها العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتنافسية المؤسسات وكذا اثر المرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، الأداء الاستراتيجي، مؤسسة البسكرة للإسمنت، الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، الالتزام الجماعي.

Summary :

The study aimed to identify the impact of strategic agility as an independent variable with its dimensions (strategic sensitivity, collective commitment, resources fluidity) on strategic performance as a dependent variable in the Grand Mills Corporation of the South as an exploratory sample and the Biskra Foundation for Cement, the research sample during the second semester.

To achieve the objectives of this study, two researchers designed a questionnaire that included (37) a paragraph and distributed 50 questionnaires. 40 valid questionnaires were retrieved for the study. The descriptive analytical approach and appropriate statistical tests were used to test the validity of the hypotheses and to answer the questions of the study using the statistical package for social sciences. Several statistical methods were used: statistical description, And also simple regression analysis, arithmetic mean. Among the most prominent results that have been reached is that there is a statistically significant impact of strategic agility with its dimensions on the strategic performance of the Al-Baskriya Cement Corporation. Training the employees of its sub-units in order to develop their skills necessary to perform the work. Among the new horizons that serve as topics for later studies, including the relationship of strategic agility and competitiveness of institutions, as well as the impact of strategic flexibility and strategic performance.

قائمة الجداول

5	الجدول رقم 1: تعريف الرشاقة الإستراتيجية
10	الجدول رقم 2: العلاقة بين نموذج خفة الحركة وقدرات المؤسسة
19	الجدول رقم 3: متطلبات تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بحسب وجهات نظر بعض الباحثين
51	الجدول رقم 4: قائمة منتجات التامة الصنع
52	الجدول رقم 5: قائمة المنافسين على المستوى الوطني في قطاع إنتاج الاسمنت
55	الجدول رقم 6: درجات مقياس ليكارت
56	الجدول رقم 7: نتائج معاملات الثبات للعبئة الاستطلاعية
57	الجدول رقم 8: نتائج معاملات الثبات
58	الجدول رقم 9: نتائج معاملات الصدق
59	الجدول رقم 10: صدق الاتساق البنائي لمحور الرشاقة الإستراتيجية
60	الجدول رقم 11: صدق الاتساق البنائي لمحور الأداء الإستراتيجي
62	الجدول رقم 12: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية
64	الجدول رقم 13: نتائج معامل الالتواء والتفطح SKewness et Kurtosis
66	الجدول رقم 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها الحساسية الإستراتيجية حسب عينة البحث:
67	الجدول رقم 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها الالتزام الجماعي حسب عينة البحث
68	الجدول رقم 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها سيولة الموارد حسب عينة البحث
69	الجدول رقم 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها المنظور المالي حسب عينة البحث
70	الجدول رقم 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها منظور الزبائن حسب عينة البحث
71	الجدول رقم 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها منظور العمليات الداخلية حسب عينة البحث
73	الجدول رقم 20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها منظور التعلم والنمو حسب عينة البحث
74	الجدول رقم 21: علاقة الارتباط بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي
74	الجدول رقم 22: اختبار معنوية معاملات الانحدار
75	الجدول رقم 23: ملخص نموذج الانحدار
75	الجدول رقم 24: تحليل تباين الانحدار ANOVA
76	الجدول رقم 25: علاقة الارتباط بين الحساسية الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي
76	الجدول رقم 26: اختبار معنوية معاملات الانحدار
77	الجدول رقم 27: ملخص نموذج الانحدار
77	الجدول رقم 28: تحليل الانحدار ANOVA
78	الجدول رقم 29: علاقة الارتباط بين بعد الالتزام الجماعي والأداء الاستراتيجي
78	الجدول رقم 30: اختبار معنوية معاملات الانحدار
79	الجدول رقم 31: ملخص نموذج الانحدار
79	الجدول رقم 32: تحليل تباين الانحدار ANOVA
80	الجدول رقم 33: علاقة الارتباط بين بعد سيولة الموارد والأداء لإستراتيجي
80	الجدول رقم 34: اختبار معنوية معاملات الانحدار
81	الجدول رقم 35: اختبار معنوية معاملات الانحدار
81	الجدول رقم 36: تحليل تباين الانحدار ANOVA



قائمة الأشكال

ج.....	الشكل رقم 1: نموذج الدراسة
9.....	الشكل رقم 2: نموذج الرشاقة الإستراتيجية
12.....	الشكل رقم 3: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية
13.....	الشكل رقم 4: عوامل الحساسية الإستراتيجية
14.....	الشكل رقم 5: عوامل الالتزام الجماعي
20.....	الشكل رقم 6: العلاقة بين سرعة وطبيعة وأين تكمن حاجة المؤسسة للرشاقة الإستراتيجية

المقدمة

خضعت البيئات التنافسية في السنوات الأخيرة إلى تغييرات سريعة و مستمرة شكلت تهديدا على المنظمات التي لا تستطيع مجاراة تلك التغييرات التي ظهرت نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة، مما دفع تلك المنظمات إلى اعتماد أدوات و مفاهيم ساعدتها على التكيف مع البيئات التنافسية المحيطة بها والقدرة على البقاء والنمو وتحقيق التفوق والنجاح، وهذا بدوره فرض منافسة حادة واسعة النطاق مما يتطلب امتلاك تلك المنظمات لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية التي تعد أداة جوهرية للتنافس بين المنظمات كونها تسهم في اكتشاف ما يدور حولها من فرص و تهديدات و تلبية احتياجات ورغبات الزبائن عن طريق الاستغلال الأمثل لمقدراتها الجوهرية، حيث بدأت المنظمات تمارس نشاطاتها ومهامها في إطار عملية التغير المستمرة ولناجحة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئتها، وتحاول بموجب ذلك امتلاك مجموعة من القدرات والموارد، على الرغم من أنها تعلم جيدا أن هذه القدرات والموارد متغيرة في خواصها. مما يعكس على وجود المنظمة وبقائها واختلاف نتائجها. لذلك فإن استخدام الأساليب الإدارية التقليدية لم تعد تجدي نفعاً، الأمر الذي جعل تلك المنظمات أن تتوجه إلى استخدام أساليب إدارية أكثر حداثة لكي تتمكن من مواجهة هذه التغييرات ومن تلك الأساليب الإدارية الحديثة الرشاقة الاستراتيجية أو الخفة الاستراتيجية كما يسميها بعض الباحثين فهي مفتاح النجاح في بيئة أعمال سريعة التغير حيث تعتبر من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة، لما لها من قدرة كبيرة على مواجهة التحديات والتغيرات لتحقيق التميز.

والرشاقة الاستراتيجية هي إحدى الوسائل في إدارة هذا التغير والغير المتوقع وإدارة المخاطر التي تواجهها الشركات في ظل هذا التغير، فهي تعني القدرة على البقاء والازدهار في بيئة التنافسية متغيرة باستمرار عن طريق التفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة، وإنتاج خدمات أو منتجات جديدة غير متوقعة وهي أيضا القدرة على تغير عمليات التشغيل بكفاءة، والاستجابة لظروف السوق المتغيرة والغير مؤكدة. والمنظمات التي تستخدم الرشاقة الاستراتيجية هي التي تمتلك المهارة اللازمة للتنقل في وسط الأعمال المتغيرة، ولذلك التنظيم المتطور والناجح من خلال استراتيجيات رشيقة هادفة تؤثر على الاستجابة بفعالية.

إن موضوع الأداء وإدارة الأداء من أهم المواضيع التي وجدت اهتمام كبير للباحثين بعيدا اختلافاتهم الفكرية المختلفة ومنهم علماء النفس والاقتصاد والإدارة والهندسة البشرية، بالإضافة إلى وجود الأفكار الأمريكية واليابانية لتطبيقها وتحسين الأداء الاستراتيجي والعمل على بلورة مظهرها، وفي التغييرات السريعة كثير من المنظمات بقيت والبعض الآخر اندثر. ولعل العامل الرئيسي وراء ذلك هو عدم التأقلم مع تغيرات المحيط، وهنا يجب على المؤسسة استخدام تقنيات وأساليب ومصطلحات في الإدارة الحديثة مثل الرشاقة الاستراتيجية.

أخذ موضوع " الرشاقة الاستراتيجية " و " الأداء الاستراتيجي " يستحوذ على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في الشركات في الدول عامة والدول الصناعية خاصة وذلك لأهميتها في تطوير الشركات ومن خلال الرؤية النظرية والتطبيق العملي في صناعتنا اليوم نرى أن هناك ضرورة لبيان أثر الرشاقة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي.

من خلال ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر الرشاقة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للاسمنت؟



وللتفصيل أكثر في مضمون هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الأداء الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للاسمنت؟
- ما مستوى الرقابة الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت؟
- ما أثر الحساسية الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت على الأداء الاستراتيجي؟
- ما أثر سيولة الموارد في مؤسسة العسكرية للاسمنت محل الدراسة على الأداء الاستراتيجي؟
- ما أثر الالتزام الجماعي في مؤسسة العسكرية للاسمنت على الأداء الاستراتيجي؟

الدراسات السابقة:

أثناء القيام بجمع الأدبيات العلمية والبحث عن المراجع تم العثور على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت في محتواها الرقابة الاستراتيجية مع الأداء الاستراتيجي، سنقوم بالإشارة إلى بعض منها:

الدراسة الأولى: (راشدي، 2018) بعنوان "مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفرضيات وللإجابة عن تساؤلات الدراسة. لخصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة لرقابة الاستراتيجية وبين التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة ، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية على التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. وقدمت الباحثة مجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة وجود خطة استراتيجية عند تنفيذ الخطط، بالإضافة إلى ضرورة إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح وفعال.

الدراسة الثانية: (القريشي، 2017) بعنوان تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام (دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء).

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد تأثير الرقابة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام، ولتحقيق الأهداف الدراسة اعتمد الباحث على طرح عدد من الأسئلة التطبيقية والفكرية حيث لجأ الباحث إلى تصميم أداة قياس خاصة بالبيانات اللازمة التي تُخدم الموضوع البحث، ولخصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: أظهرت الدراسة أن مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة قادرة على مراقبة واقتناص الأحداث من التغيير في البيئة، رغم أن هذه القدرة غير مطلقة تحتاج إلى التدعيم لتصل إلى مستوى، وكذلك استنتج عدم

وضوح الرؤيا و الرسالة للمؤسسة محل الدراسة التي تساعد على تحديد توجهاتها. كما قدم بعض التوصيات أهمها كان: ضرورة وجود ثقافة تنظيمية تساهم في نمو مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ومدى تأثيرها في الأداء المؤسسي وبالإضافة إلى ضرورة الالتفات إلى تأثير الرشاقة الاستراتيجية بأبعاد الأداء المؤسسي المستدام مجتمعة، والاهتمام في البعد الاقتصادي بوصفه من الأبعاد المهمة في ديمومة عمل المنظمة.

الدراسة الثالثة:(الهبارنة، 2019) بعنوان: "القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي الدور المعدل لجودة حياة العمل".

هدفت هذه الدراسة لقياس مستوى تأثير القيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي باستخدام متغير معدل جودة حياة العمل، في ظل سعي دائرة الجمارك الأردنية لتطوير أدائها والتعرف على مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لديها ومعرفة مستوى الأداء الاستراتيجي على مستواها، وتقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من 440 عاملا على مستوى الإدارة العليا والوسطى في دائرة الجمارك الأردنية، وبعد التواصل مع الموظفين لتوزيع استبانة الدراسة تم توزيع 205 واستلام 195 استبانة صالحة، هذا تم في الفترة الزمنية ما بين 2018/2017، وجاءت هذه الدراسة استكمالا للدراسات السابقة التي أوصت بضرورة الاستفادة من الأنماط القيادية الحديثة، ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث بالاعتماد على تفسير النتائج ومناقشتها هي أن هناك أثر إيجابي لجودة حياة العمل في تحسين أثر القيادة التحويلية بمكوناته في الأداء الاستراتيجي، يعتبر قطاع الجمارك الأردنية أحد القطاعات الهامة والحيوية وأحد أهم الروافد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الأردني، هناك توجه كبير لدى دائرة الجمارك الأردنية لاستخدام الأداء الاستراتيجي كأداة هامة للوصول إلى مختلف الشرائح والفئات المستهدفة، ولذلك فإن جميع هذه الإدارات تملك مواقع لجودة حياة العمل وتقوم بتطويرها في نجاح أعمالها. ومن بين التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة متمثلة في توجيه مديري إدارات دائرة الجمارك الأردنية نحو استمرار الاهتمام بكل من القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال تطوير الاستراتيجيات المتبعة لتطوير وتبني كل جديد يتعلق بتنمية القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي وجودة حياة العمل، ضرورة رفع مستوى الاهتمام بأبعاد القيادة التحويلية بشكل أكبر، وربط مستوى كل بعد منها بمقدار التأثير الذي يشكله في تحقيق الأداء الاستراتيجي.

الدراسة الرابعة:(ختيم، 2014/2015) بعنوان: "أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريبيج مذكرة ماستر تخصص مراقبة التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة كيفية تأثير الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية عموما وعلى مؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية خاصة وذلك من خلال فهم طبيعة الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والجوانب الثلاث للأداء الاستراتيجي للمؤسسة والتعرف على سمات الشراكة الاستراتيجية فيها وكذلك مستوى الأداء الاستراتيجي، وتقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع المعلومات تم توزيع الاستبيان على مفردات العينة التي تمثلت في 30

شخص من مجموعة إطارات وعمال ومسيري شركة كوندور لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية، وهذا تم في الفترة الزمنية بين شهر مارس وشهر ماي من سنة 2015، وتكمن أهمية هذه الدراسة في عرض أهم المفاهيم النظرية (الشراكة الاستراتيجية، الأداء الاستراتيجي)، ومحاولة المكاملة بين آراء وتوجهات دارسين وممارسين، وتمكن هذه الدراسة من فهم الأثر الذي تصدره الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي والتعبير على هذا الأثر بشكل كمي، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الباحثة هي أن الشراكة لاستراتيجية تأخذ شكل تعاون استراتيجي بدلا من مشروع مشترك واستعمال الحقوق المسجلة وبراءات الاختراع، ومن المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في اختيار شريكها الاستراتيجي هو امتلاك شريكها لموارد تحتاجها لتحسين وضعها التنافسي، الدور الأساسي الذي تلعبه الشراكة الاستراتيجية هو أنها تفتح آفاقا للنمو والتوسع في مستقبل المؤسسة.

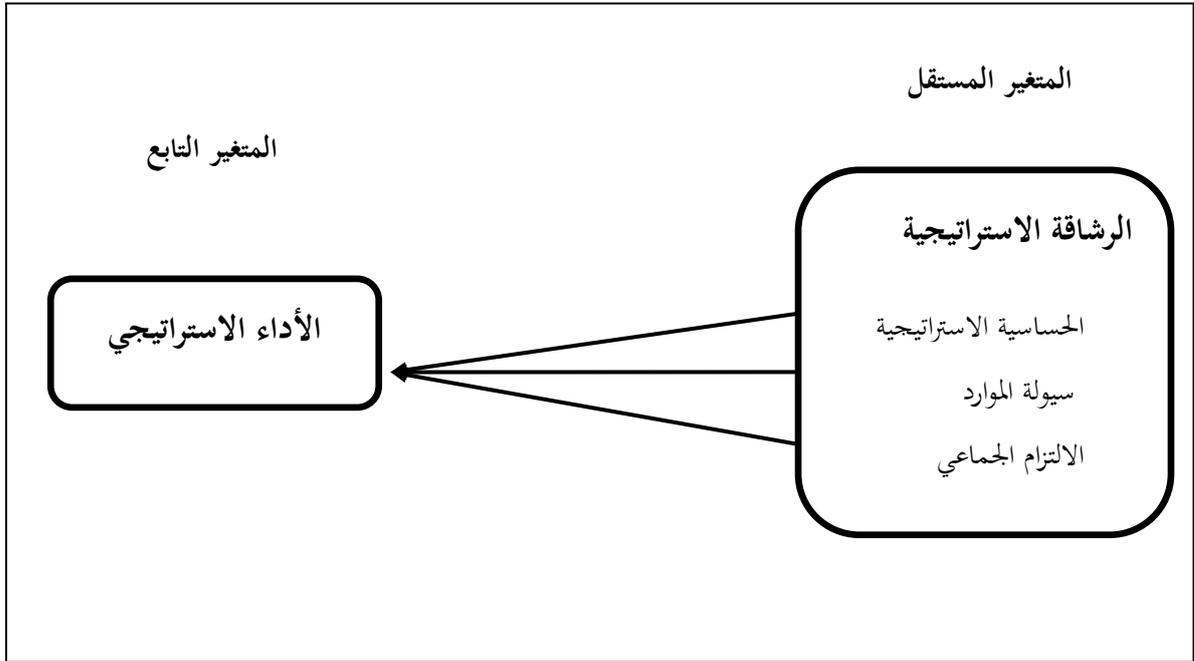
الدراسة الخامسة: (الوقفي، 1999) بعنوان تقييم الأداء الاستراتيجي في شركات الملاحة الأردنية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأداء الاستراتيجي في شركة الملاحة، وبالتحديد تسعى إلى معرفة نواحي الضعف والخلل في الأداء العام لشركات الملاحة، وتحليل الوضع الإداري والاجتماعي للمنشأة، وكذلك مقارنة الأداء الحالي بالأهداف الاستراتيجية الموضوعة مسبقا، واستخدام بعض النسب الكمية للوقوف على حقيقة الأداء الحالي، واقترح إجراءات تصحيحية في حال وجود الخلل ولضمان منع حدوثه مرة أخرى، ولدراسة هذا الموضوع تم الاعتماد في جمع المعلومات على البيانات والمعلومات الرسمية من مصادر عامة مثل مؤسسة الموانئ ووزارة الصناعة والتجارة وغرفة تجارة عمان وضريبة الدخل ومديرية الضمان الاجتماعي، وكذلك تم توزيع إستبانه على مجتمع الدراسة الذي يتكون من قسمين: رئيسي ويمثل في جميع شركات الملاحة والنقل البحري العاملة في الأردن والبالغ عددها 42 شركة، ومجتمع دراسة ثانوي ويمثل عينة من المتعاملين مع شركات الملاحة من مستوردين ومصدرين، وشركات، ومؤسسات ومصانع لها علاقة مباشرة ومستمرة مع شركات الملاحة، وتاريخ توزيع هذه الاستبانه هو 1997/12/5، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن هنا غياب لمفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي بشكل نسبي لدى شريحة من مدراء شركات الملاحة والنقل البحري، وعدم وضوح في الأهداف المرسومة، وعد وجود أهداف كمية تسعى الشركات إلى تحقيقها ضمن فترة محددة، أجمع المدراء على أنه من أهم مسببات ضعف أداء الشركات كان بسبب الكساد والوضع الاقتصادي العام في الأردن وفي المنطقة.

نموذج الدراسة:

إنطلاقاً من الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة، وفي ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها قمنا بوضع نموذج على أساس فكرة بيان أثر الرقابة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي بالنسبة لعينة الدراسة، وذلك على النحو الذي يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



فرضيات الدراسة:

من خلال الإشكالية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة فرضيات دراستنا كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية بأبعادها على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحساسية الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة على الأداء الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الجماعي في المؤسسة محل الدراسة على الأداء الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في المؤسسة محل الدراسة على الأداء الاستراتيجي.

التموضع الاستراتيجي:

جاءت هذه المذكرة ضمن النموذج الوضعي (الوصفي)، حيث ارتكزت على محاولة فهم وشرح وتحليل أثر الرقابة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي، حيث في ظل التغيرات البيئية المتسارعة أين تسعى المؤسسات دوماً ان تحقق التميز واختيار انساب استراتيجية لذلك.

ان الهدف من هذه الدراسة هو لاعتماد إيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات (علاقة الارتباط وتأثير) التي تربط بين المتغيرات (الرقابة الاستراتيجية) وابعادها الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وسيولة الموارد، وهذا بالشكل الذي يحفظ النسق العام لرقابة الاستراتيجية في طبيعتها التركيبية الكلية و المتكامل، اعتقاداً ان وجود الرقابة الاستراتيجية بمختلف ابعادها جزء منها أو كلها سيؤدي الى نجاح الاداء الاستراتيجي داخل المؤسسات، مما يعني ان تأكيد أو نفي هذا الامر سيكون من خلال الاستنتاج والتقصي في الميدان . هذا ما جعل الدراسة تتجه للحيادية والموضوعية التامة. ومن ثم استخدم المنهج الكمي لايجاد مختلف العلاقات واختبار الفرضيات.

منهجية الدراسة:

إن المنهج المتبع تحدد طبيعة الموضوع الذي نعالجه، ومن أجل الإحاطة والإلمام بأهم جوانبه وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، سنعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي فيما يخص الجانبين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة وأيضاً الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية .SPSS

تصميم الدراسة:

أ - أهداف الدراسة:

نهدف من خلال بحثنا هذا إلى إبراز النقاط التالية:

1. التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي .
2. التعرف على أثر الحساسية الاستراتيجية على الأداء الإستراتيجي.
3. التعرف على أثر سيولة الموارد على الأداء الإستراتيجي .
4. التعرف على أثر الالتزام الجماعي على الأداء الإستراتيجي .
5. تشخيص واقع الرقابة الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.
6. تقديم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات في ضوء نتائج الدراسة التي قد تساعد المؤسسة محل الدراسة في تحقيق الأداء الإستراتيجي الجيد باستخدام الرقابة الإستراتيجية.

ب - **خوع الدراسة:** تقوم الدراسة على إيجاد علاقة الأثر بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي.

ت - **مدى تدخل الباحث:** التزم الباحث بالحيادية حيث تم وصف ودراسة الاحداث واستخراج النتائج بدقة وصدق دون ادنى تدخل من الباحث.

ث - **التخطيط للدراسة:** دراسة ميدانية غير مخططة بمؤسسة العسكرية للاسمنت

ج - **وحدة التحليل:** تمثل مجتمع الدراسة في الإداريين في مؤسسة العسكرية للاسمنت برانيس جمورة -بسكرة-

ح - **الحدود الزمنية:** تم انجاز هذا البحث في وقت واحد خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2022/2021.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في ابراز مختلف الأدوات والوسائل التي تستخدمها المؤسسة للوصول للأداء الاستراتيجي الأمثل. ومحاولة استخلاص نتائج مفيدة للمسؤولين في المؤسسة محل الدراسة في تطبيق وتفعيل الرشاقة الاستراتيجية للوصول إلى أداء إستراتيجي جيد.

خطة مختصرة للدراسة:

يهدف دراسة هذا الموضوع فمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول، جاء في الفصل الأول منه ماهية الرشاقة الإستراتيجية وتشابها مع بعض المصطلحات الأخرى، أهمية والأهداف الرشاقة الإستراتيجية وأبعادها ومحددات وكذلك متطلبات تحقيقها وبإضافة إلى أسباب الحاجة المؤسسة إلى الرشاقة الإستراتيجية والرشاقة الإستراتيجية في ظل كوفيد 19. أما الفصل الثاني فتم التطرق فيه إلى الأداء الإستراتيجي من حيث: ماهية الأداء الإستراتيجي، وأهداف الأداء الإستراتيجي ومظاهره والعوامل التي تؤثر فيه ونماذجه، بالإضافة إلى قياسه ثم تطرقنا إلى وسيلة القياس المستعملة بطاقة الأداء المتوازن ثم تحدثنا في الأخير عن أثر الرشاقة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي. وبالنسبة للفصل الثالث فتم فيه دراسة الرشاقة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي في مؤسسة العسكرية للاسمنت حيث تم تقديم المؤسسة ومنهج وأدوات الدراسة، من ثم الاجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وصولا الى تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الرشاقة الإستراتيجية

تمهيد:

يتحقق نجاح المنظمات الأعمال من خلال قدرتها على البقاء والتكيف وسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل السريعة وتحقيق الميزة التنافسية التي تؤمن لها التفوق على منافسيها من خلال تأمين رغبات الزبائن واحتياجاتهم، مما دفع منظمات الأعمال للبحث عن استراتيجيات وفلسفات إدارية غير تقليدية لمواجهة التحديات الجديدة والتطورات السريعة، وكان من بين هذه الخيارات الرشاقة الاستراتيجية التي تسهم بدورها في تحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو.

الرشاقة الاستراتيجية هي مفتاح النجاح في بيئة الأعمال سريعة التغير، وهي القدرة على دعم وقيادة التغيير المفاجئ من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق غير المستقرة الذي يواجه العديد من المنظمات.

ونظرا لأهمية الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات سنحاول في هذا الفصل عرض الإطار المفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية، من خلال التطرق إلى مباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الرشاقة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: أساسيات الرشاقة الاستراتيجية.

المبحث الثالث: متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية وأسباب حاجة المؤسسة لها والرشاقة الاستراتيجية في ظل كوفيد19.

المبحث الأول: ماهية الرشاقة الاستراتيجية

تشكل الرشاقة الاستراتيجية السمة المميزة للمنظمات المعاصرة، فقد قدمت بعض الدراسات النظرية والعلمية، مفاهيم متنوعة للرشاقة الاستراتيجية بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها بسرعة ودقة تمكنها من التفوق على منافسيها في بيئة أعمالها، فقد وصفت بأنها " المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أسواقها ومواجهة المخاطر التي تعترضها "

ومن أجل ذلك نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الرشاقة والرشاقة الاستراتيجية وبإضافة إلى أهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: ماهية الرشاقة الاستراتيجية

حدد الكتاب والباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وتعريف عديدة لمصطلح الرشاقة الاستراتيجية لا بحسب وجهة نظر وبما يراه مناسباً، ولاقى هذا المفهوم رواجاً واهتماماً من قبل المنظمات في الآونة الأخيرة لما له من تأثير في التميز والقدرة على المنافسة.

سنتعرف على الرشاقة أولاً:

لقد تم تقديم عدة محاولات من قبل الكتاب والباحثين لوضع مفهوم شامل للرشاقة يشمل جميع الجوانب والأبعاد الهامة. إذ عرف الأشخاص الذين أوجدوا مفهوم الرشاقة في معهد Iacocca بجامعة ليهاي في الولايات المتحدة مصطلح الرشاقة على أنه نظام تصنيعي مع قدرات التكنولوجيات المادية وغير المادية، والموارد البشرية والإدارة المتقنة، والمعلومات لتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة للسوق السرعة، المرونة، الزبائن، المنافسين والموردين وهو نظام ينتقل بسرعة بين نماذج المنتجات أو بين خطوط الإنتاج من الناحية المثالية في الوقت الحقيقي ويستجيب لطلب الزبائن. (سيد، 2020، صفحة 51).

ويعد مفهوم الرشاقة (Agility) مفهوم حديثاً في الفكر الإداري المعاصر، كما إنه يعتبر مفهوم متعدد الجوانب والأشكال، إذ هناك عدد كبير من المصطلحات المختلفة حول هذا المفهوم. وتم تعريف الرشاقة بأنها القدرة على التحرك بسرعة وسهولة. فهي القدرة على تكيف وتطوير الأشخاص والعمليات بما يتناسب مع التغيرات المتسارعة وغير المتوقعة - لدعم المرونة الفردية والاستراتيجية والتنظيمية، كما أنها الطريقة التي تدعم بها إدارة الموارد البشرية المؤسسات لتصبح أكثر استجابة وتكيفاً، بحيث تحول التركيز التقليدي في التحكم والمواءمة إلى تركيز أكثر مرونة على سرعة الاستجابة مع المتعاملين. (الشامسي و الحموري، صفحة 5) ووفقاً ل (vidyapeetham, 2020, p. 563) تمتلك المؤسسة الرشاقة القدرة على الإحساس بالتغيرات في البيئة الخارجية وإدراكها و توقعها وتحويل هذه التغيرات إلى فرص لصالح المنظمة .

وترجع أهمية الرشاقة بسبب التغيرات التي تحدث سريعاً في بيئة العمل يجب على المنظمات التي تنشر التنافس مع المنظمات الأخرى التي تسعى وتناضل من أجل الرشاقة، حيث كانت الصناعة في الماضي تسعى إلى التغيير والتطوير من الحرفية إلى ضخامة

الإنتاج، ولكن الآن بدأت تسعى وتتجه نحو الرشاقة في التصنيع بسبب تواجدها في عالم تنافسي بشكل متزايد، ولذا فإن الشركات تحتاج إلى ولاء العملاء، بالإضافة إلى حاجتها للحصول على مركز مهيمن في السوق التنافسية، كما أنها تحتاج إلى توفير منتجات ذات جودة عالية للعملاء، ولذلك فإن واحداً من العوامل الرئيسة في رضا العملاء هو تصنيع المنتجات التي تعمل على تلبية مطالبهم وهذا يدل على أهمية ملاحظات العملاء عند تصميم المنتجات، ولذلك فإن الرشاقة تسعى دائماً إلى النجاح في تحقيق الأرباح، والحصول على العملاء في أسواق تنافسية تخشى الكثير من الشركات الدخول إليها حيث إنها تعتبر مراكز تتميز بالتغيرات المضطرب. (ذبياني، 2020، صفحة 47)

نتطرق الآن إلى تعريف الرشاقة الاستراتيجية:

تناولت الأدبيات في مجال الإدارة موضوع الرشاقة كموضوع مهم وحيوي من عدة جوانب إدارية عدة، وقد عرفها (الشنطي والجار، 2021، صفحة 134) بأنها عبارة عن التدخلات التكتيكية وقت الحاجة، بحيث تكون عبارة عن رد فعل لحدث طارئ، في حين أن الرشاقة الاستراتيجية عبارة عن خطوة وقائية واستباقية للحدث الطارئ قبل وقوعه، والعمل على علاجه لو حدث. ويعد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة، والتي لها أثر كبير في إبراز المنظمات وامتلاكها السمة والنظرة المعاصرة، وكيفية تفسير أدائها وسرعة ودقة تفوقها التنافسي.

عرف الرشاقة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على اكتشاف التغييرات من خلال إعادة تجميع الموارد والعمليات والاستراتيجيات، حيث أن المنظمة الرشيقة يمكنها بيئة تنافسية من خلال قدرات الاستجابة والكفاءة والمرونة والسرعة بحيث تحقق ميزة تنافسية في السوق. (By Arokodare، 2020، صفحة 10). ولهذا فالرشاقة الاستراتيجية تطبق ضمن مفهوم الحصول على المعرفة للمشاركة في أهداف التنظيم في السوق من خلال إدخال مفهوم التعاون حيث تهدف إلى تحقيق مرونة الأعمال و القدرة على الاستجابة للمتغيرات ومتطلبات السوق لهذه المنظمات حتى تستمر لذلك فهي بحاجة إلى الفرص الجديدة واستمرارية البحث عنها والبقاء في قمة المنافسة لتحقيق أهدافها. (المواضية، 2016، صفحة 23)

تناولوا لكتاب والباحثون في كتبه مفهوم للرشاقة الإستراتيجية، وفي أدناه الجدول رقم (1) يوضح تعريف الرشاقة الإستراتيجية من وجهة نظر البعض منهم (الجار، 2020، صفحة 20، 21):

الجدول رقم 1: تعريف الرشاقة الإستراتيجية

الكاتب	تعريف الرشاقة الإستراتيجية
Narasimha et al	القدرة على القيام بالأعمال المخططة والأنشطة الجديدة والاستجابة للتحويلات غير المتوقعة في اتجاهات السوق واحتياجات العملاء .
Doz&kosomen	القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل إستراتيجية الشركة بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك من خلال الترقب والاستشعار المستمر لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى التكيف مع احتياجات ورغبات العملاء، وذلك في ضوء رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
Santala	ظاهرة تساعد في إنتاج المنتجات المناسبة في الوقت والمكان والسعر المناسب للزبائن، وتؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة، بدلاً من التخطيط الاستراتيجي.
المعاضدي	هي القدرة الإستراتيجية على الإدراك والحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية، من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير القريب والبعيد الذي يحدث في بيئة الأعمال بشكل سريع وفعال وبالشكل المطلوب.
Audran	تمثل القدرة على تعديل التوجه الاستراتيجي للأعمال الجوهرية للمنظمة باستمرار؛ كونها تمثل دالة من الطموحات الإستراتيجية والظروف المتغيرة، ولا تُخلق فقط منتجات وخدمات جديدة، ولكن أيضا أعمالاً جديدة وطرائق إبداعية لخلق قيمة للمنظمة.
Brannen	القدرة على اتخاذ قرارات حقيقية في الوقت النموذجي، وكما هو مطلوب للبيئة المتغيرة والظروف الإستراتيجية.
ألعادي والموسوي	القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال، من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للشركة من أجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر.
النجار	قدرة المنظمة على امتلاك ذكاء الأعمال لمواكبة وتيرة التحويلات المستمرة، وإدراك للتغيرات البيئية وإدارة تغيير أعمالها استجابة لتطورات إستراتيجية جديدة أو تغييرات غير متوقعة أو محتملة مستقبلاً، وتجنب الأزمات من خلال امتلاكها السرعة والمرونة للحفاظ على تفوقها الاستراتيجي.
المواضية	العملية الخاصة بتكيف التوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال الاستجابة إلى الظروف البيئية المتغيرة، وهي اكتمال التغيير من خلال تكييف الرشاقة في المنظمة لتعظيم نقاط القوة وتوفير ما هو لازم لبقاء المنظمة.
راضي والموسوي	الرشاقة الإستراتيجية تشير إلى مجموعة من الأفكار الإستراتيجية والإبداعية التي تستعملها المنظمة من أجل ضمان تحقيق الاستجابة لحاجات الزبائن بأسرع وقت ممكن، والمشاركة في المعلومات، وزيادة

التركيز على الإدارة الذاتية.

يتضح من جدول (01) تعدد تعريفات الرشاقة الإستراتيجية، ولكنها تقريبًا متشابهة، واختلافها كان بناءً على الخلفيات العلمية للباحثين واختلاف البيئة، وترى الباحثتان أنَّ جوهر الرشاقة الإستراتيجية يكمن في قدرة المنظمات في مواءمة استراتيجياتها على نحو ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة عبر المتابعة المستمرة للبيئة والاستفادة من الفرص المتاحة وعدم التعرض للمخاطرة من خلال التمتع بصفات معينة لتحقيق أهدافها، وهذه الصفات؛ كالمرونة، والفرص البيئية، والوقت المثالي.

المطلب الثاني: الرشاقة الاستراتيجية وتشابها بالمصطلحات الأخرى

يوجد عدم وضوح في التمييز بين مفهوم الرشاقة الإستراتيجية وغيرها من مفاهيم أخرى، وهذا لاختلاف يرجع إلى اختلاف في الترجمة من المصطلحات الأجنبية أو يرجع إلى اختلاف في فهم وإدراك الباحثين لمصطلح الرشاقة ونذكر بعض من هذه المصطلحات:

1 - الرشاقة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية:

حيث أكدت (النشيلي، 2020، صفحة 168) أن بعض الباحثين أشاروا إلى قدرة المنظمة على استشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية (والتي تتسم بالتعقيد والتشابك وعدم التأكد) على أن يصاحب ذلك الاستشعار قيام المنظمة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغييرات من خلال إعادة تصميم العمليات، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، وذلك بما يعزز من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في عالم الأعمال وما يدعم وضعها التنافسي

2 - الرشاقة الاستراتيجية و المرونة الاستراتيجية:

إن الرشاقة في اللغة العربية هي من المصدر رشق وتعني الخفة والسرعة في العمل، في حين تشير كلمة المرونة في اللغة العربية إلى "سهولة التغيير في الشيء لكي يناسب الظروف الجديدة". ومن هذين المعنيين نلاحظ أن هناك اختلافًا في المعنى الاصطلاحي بين المفهومين في اللغة العربية وهذا يؤشر إلى الاختلاف الأول بين الرشاقة والمرونة.

فقد أوضحت (سحقي، 2021) أن العديد من الباحثين يعتبر الرشاقة امتداد للمرونة، وأن دور المرونة في المنظمة هو تمكين النظام من مواجهة التغير المؤكد أو غير المؤكد وذلك من خلال كفاءة وفاعلية أسلوب التغيير في البيئة، ويتضمن ذلك التغيير كل من بيئة الداخلية والخارجية.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الرشاقة الإستراتيجية

تعد الرشاقة الإستراتيجية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوق المنظمات وضمان بقائها وديمومتها، وتعود حاجة المنظمات إلى الرشاقة الإستراتيجية بسبب التغيرات في البيئة الخارجية وبيئة العمل.

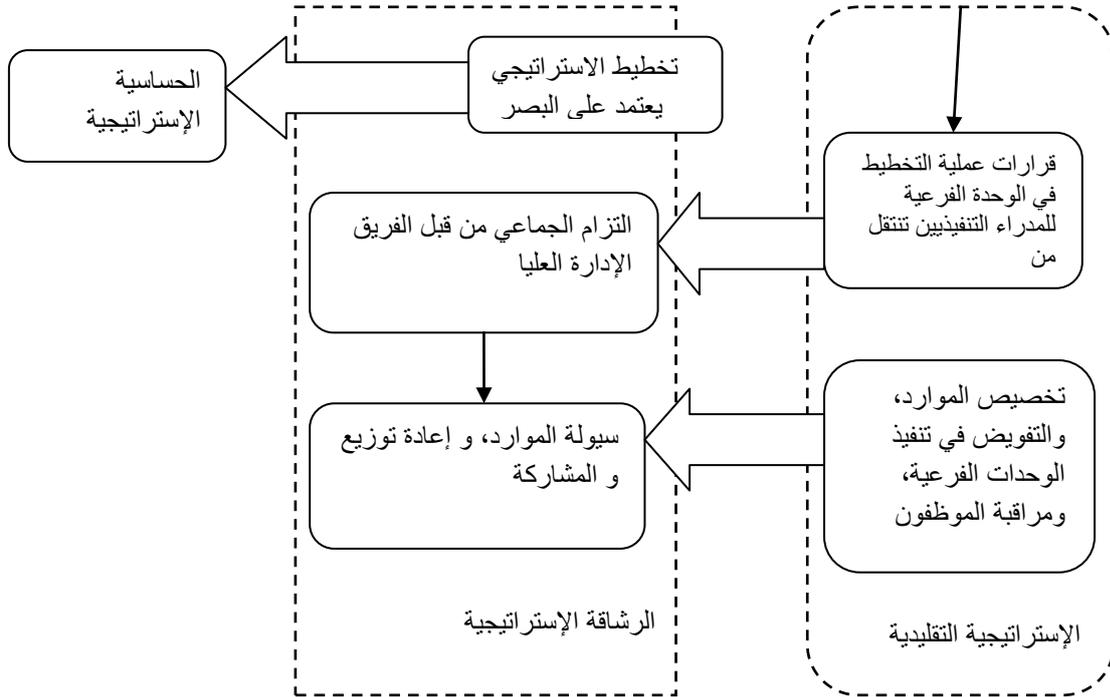
الفرع الأول: أهمية الرشاقة الإستراتيجية

إن حالة عدم التأكد والاستقرار في البيئة الخارجية تعد من العوامل الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة، وذلك بسبب شدة المنافسة والتطور التكنولوجي والعمولة، لذلك تكمن أهمية الرشاقة الإستراتيجية في هذا المجال في أمرين، أولهما داخلي ضمن المنظمة يهدف إلى فهم الكفاءات وتحديد القدرات في المنظمة، وثانيهما خارجي لمعرفة ما يدور حول المنظمة وتحديد المتعاملين معها والمنظمات المنافسة؛ فالرشاقة الإستراتيجية تجسد قدرة المنظمة على إدارة التغير المستمر المرتبط بازدياد وتيرة التغيرات البيئية وتهيئتها لقبول التغير من خلال تكوين عدة بدائل، وحشد الموارد وتطوير المهارات، واتخاذ الإجراءات الكفيلة لتذليل كافة العوائق أمام التغير. إن اعتماد المنظمات الرشاقة الإستراتيجية يمكنها من إعادة تكوين ذاتها وتحقيق النمو بتوفير كافة المتطلبات لمواجهة المنافسة الخارجية، والتخلي بالمرونة لمواجهة التطورات، وإيجاد طرق مبتكرة من أجل خلق القيمة للمنظم (بوريغ، 2021، صفحة 442). وهناك الكثير من التحديات في الاقتصاد العالمي والإقليمي جنباً إلى جنب مع السمات الهيكلية الخاصة لهذه شركات الصغيرة أكثر هشاشة في مواجهة التغيرات البيئية السريعة لذا، فهم بحاجة إلى التكيف مع هذه التغيرات لتحقيق ميزة تنافسية (Jafarnejad, soltani, morovati, & zare, 2021, p. 180)

تبرز أهمية الرشاقة الإستراتيجية مع التغيرات البيئية والتشغيلية لمنظمات الأعمال مثل زياد ة احتياجات ورغبات الزبائن، المنافسة الشديدة، والتقدم التكنولوجي الذي يدفع المنظمات إلى الشعور بالتغير البيئي والاستجابة بسهولة له وهو محدد مهم للتفوق والتميز المنظمة، ومن أجل الحفاظ على الميزة التنافسية في البيئة المضطربة أصبحت الرشاقة الإستراتيجية حلاً لإدارة البيئة الديناميكية استراتيجياً. (طه ش.، 2021، صفحة 78). وعلى منظمات أن تتميز بالتفوق والنجاح ومنافسين في مجال ملهم ولكن عدم القدرة على مسايرة وتحمل الظروف البيئية المتغيرة أدى إلى اختفاء تلك المنظمات من المنافسة مثل شركة (Koda) حيث أن الريادة هي الصفة المميزة لها، وهنا تبرز أهمية الرشاقة الإستراتيجية، إذ إن المنظمات التي لا تمتاز بالرشاقة لا يمكن أن تتنافس في الأسواق.

تكمن الرشاقة الإستراتيجية في رأي (صانع، 2013، صفحة 16) هي مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية وسريعة التغير لأنها قادرة على دعم قيادة التغيير المفاجئة بالإضافة إلى الاستفادة بالفرص في سوق المضطرب وهي لا تعني عدم وجود الإستراتيجية بمعنى آخر هيا مفهوم مشترك بين وضع الاستراتيجيات وتنفيذها وفي الشكل التالي يوضح كيفية الانتقال بين الإدارة الإستراتيجية التقليدية والإستراتيجية الرشاقة (صانع، 2013، صفحة 16).

الشكل رقم 1: يوضح كيفية الانتقال من الإستراتيجية التقليدية إلى الرشاقة الإستراتيجية.

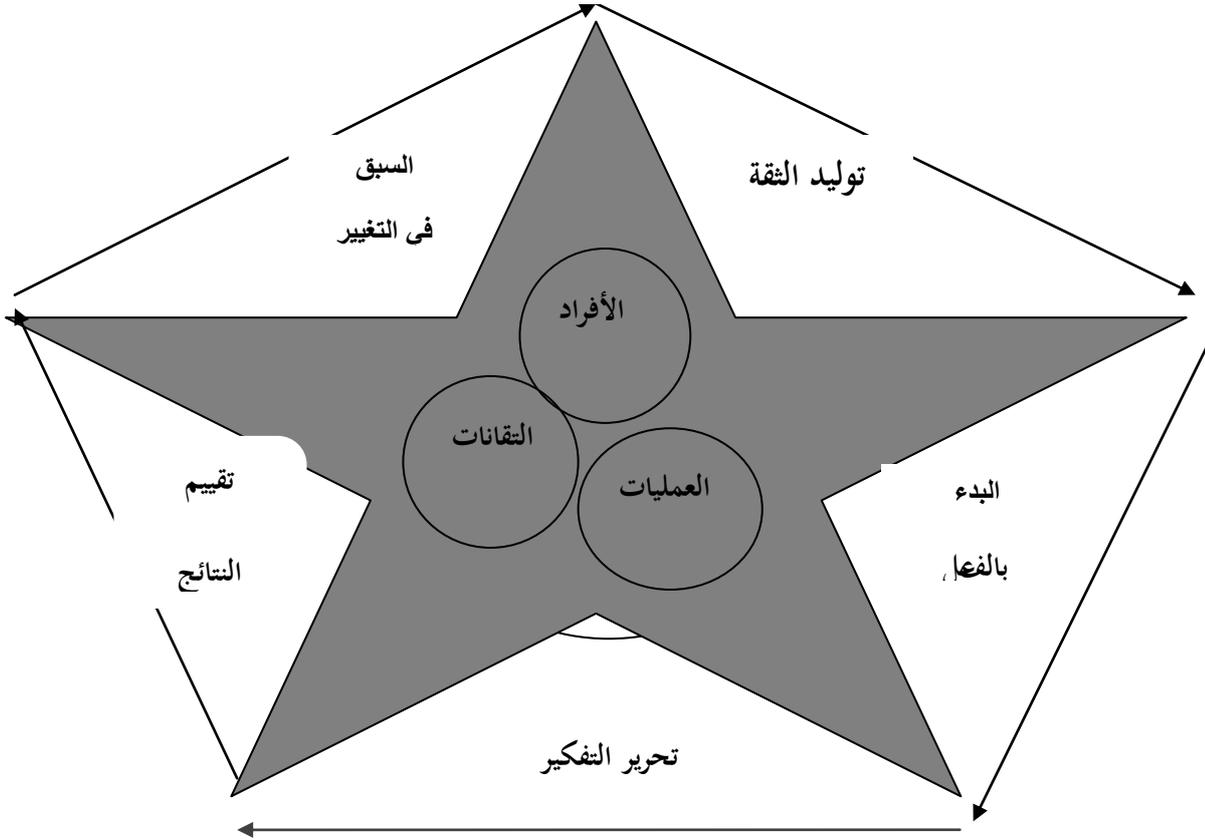


الفرع الثاني: أهداف الرشاقة الإستراتيجية

تسعى المنظمات اليوم إلى أن تكون رشيقة استراتيجياً لتحقيق مجموعة أهداف، تتمثل في إطار المعادلة الآتية:

أهداف الرشاقة الإستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + منظمة رشيقة. (لاوه، 2021، صفحة 1) وللوصول إلى أهداف الإستراتيجية يتطلب خريطة طريق يتم تطبيقها عبر برنامج عمل. وتشمل جميع المتغيرات المتعلقة بمنظومة شركة أو حكومة ما، وتندرج أهداف الرشاقة الإستراتيجية في إطار يعرف بأنموذج الرشاقة الاستراتيجي (نوي و ضيف، 2011، صفحة 10).

الشكل رقم 2: نموذج الرشاقة الإستراتيجية



يتضح من الشكل أعلاه أن تطبيق نموذج الرشاقة الإستراتيجية يتطلب امتلاك المنظمة لمجموعة من القدرات التنظيمية (ومنها القدرات التكنولوجية)، إذ إن هناك علاقة تكامل بين أبعاد أو عناصر نموذج خفة الحركة والقدرات التنظيمية المتمثلة بـ(الأفراد، والتكنولوجيات، والعمليات) وتتضح حالة التكامل بينهما من خلال الجدول الآتي(نوي و ضيف، 2011، صفحة 11):

الجدول رقم 2: العلاقة بين نموذج خفة الحركة وقدرات المؤسسة

نموذج خفة الحركة	قدرات المؤسسة (الأفراد، والتكنولوجيات، والعمليات)
1. السبق في التغيير	<ul style="list-style-type: none"> ● الفهم الجيد للقوى التي تسبب في التغيير ● القياسات الرئيسية لمتابعة موجهات الأعمال الأساسية ● الإدراك والوعي القوي والإحاطة بالصناعة ● السبر الدائم، عدم الرضا في كل المستويات
2. توليد الثقة	<ul style="list-style-type: none"> ● رسالة واضحة "خط البصيرة" في كل مكان في المنظمة ● ممارسات قيادية فعّالة في جس النبض والإصغاء ● التوافق بين الموارد والأولويات كأدوات لتحقيق الفوز أو الانتصار ● الالتزام ببناء فريق العمل الصحيح ومهارات لتحقيق الفوز
3. البدء بالفعل	<ul style="list-style-type: none"> ● نظام فاعل لمواكبة التركيز والأولويات في الأعمال ● قدرات فاعلة لصنع القرار في المستويات الدنيا ● الثقافة المشجعة وواسعة الخيلة على الانحياز للعمل ● القدرة على تعبئة العمل بين الوظائف بسرعة
4. تحرير الفكر	<ul style="list-style-type: none"> ● المناخ التنظيمي يشجع على الإبداع ● يتم تحسين العمليات والمنتجات بشكل أكثر من المتوقع ● تشجيع المشاركة وتوليد الأفكار في كل المستويات ● البحث الثابت خارج المنظمة والصناعة التي تنتمي إليها
5. تقييم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> ● تطوير بطاقة أداء المنظمة بشكل يحقق التوازن بين المقاييس الرئيسية ● أن يكون لكل وحدة أعمال أو وحدة وظيفية مقاييس رئيسة متوافقة ● كيفية تحسين التعلّم يعدّ جزءاً من أجزاء تقييم النتائج ● توفر النتائج تغذية عكسية لكل من المساحات أعلاه

ويرى كل من (شعير، محميد، و خيضر، 2021، صفحة 124) أنه يم كن للمنظمة أن تعتمد مجموعة مقاييس تساعد في قياس الرشاقة الإستراتيجية لمواجهة التغيير البيئي والتي يتم تطويرها وتشير إلى حالة السرعة التي تمارس فيها منظمات الأعمال أنشطتها لتحقيق الأهداف التالية:

- استجابة السريعة للتغيير في الطلب المجمع من الزبائن .
- تطوير المنتجات للزبائن المحددين لتقسيمات سوقية معينة .
- رد فعل مناسب لاي منتجات جديدة يطرحها المنافسون في الموقف السوقي .
- تقديم جداول اسعار جديدة كاستجابة لتغيير في اسعار المنافسين .
- التوسع في التسويق المنتجات في اطار اسواق محلية او عالمية الجديدة .
- تغيير (تقليص او زيادة) تنوع المنتجات المتاحة للبيع .
- تبني تقانة جديدة لتحقيق منتجات افضل بشكل سريع ورخيص .
- تحويل المجهزين لتقديم عروضهم بأدنى الكلف وأفضل نوعية او تحسين ازمنا التسليم .

المبحث الثاني: أساسيات الرشاقة الإستراتيجية

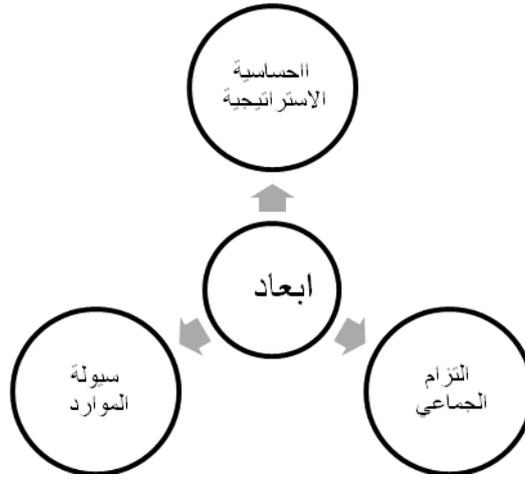
سننظر في هذا المبحث إلى أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

(الحساسية الإستراتيجية، سيولة الموارد، الالتزام الجماعي) وإلى معقدات الرشاقة الإستراتيجية.

المطلب الأول: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

تسعى المنظمات بشكل دائم ومستمر إلى أن تكون رشيقة وتحقق أهدافها، وذلك لضمان البقاء والنمو والاستمرارية في بيئة العمل حيث اختلف أغلب الكتاب والباحثين في أبعاد الرشاقة الإستراتيجية ولم يكن هناك اتفاق في الرأي ولتحديد هذه الأبعاد ولقياس مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وهي (الحساسية الإستراتيجية، سيولة الموارد، التزام الجماعي) وهي الأكثر ملائمة لطبيعة مجتمع البحث المستهدف بما يتوافق مع مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، ويمكن توضيح تلك الأبعاد في الشكل الموالي (Elali, 2021, p. 5):

الشكل رقم 3 : أبعاد الرشاقة الإستراتيجية



1 - الحساسية الإستراتيجية:

يشير (سلطان و عثمان، 2021، صفحة 109): إلى أن الحساسية الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على تحديد وفهم المتغيرات التي تحدث في بيئتها، وتتضمن الحساسية الإستراتيجية مزيجاً متكوناً من بعد البصيرة والإدراك، ولكن البصيرة تعد الأهم للحساسية الإستراتيجية، وتتطلب الحساسية الإستراتيجية الانفتاح بقدر المستطاع على الكم المتوافر من المعلومات والابتكارات من خلال إقامة العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمنظمات والمحافظة على هذه العلاقات. وهنا يتطلب من المنظمات أن تمتلك بيانات سوقية مفصلة وموثوق بها:

1. عدداً من الأولويات التنظيمية التي تساعد على التركيز على ما تريد المنظمة الحصول عليه .

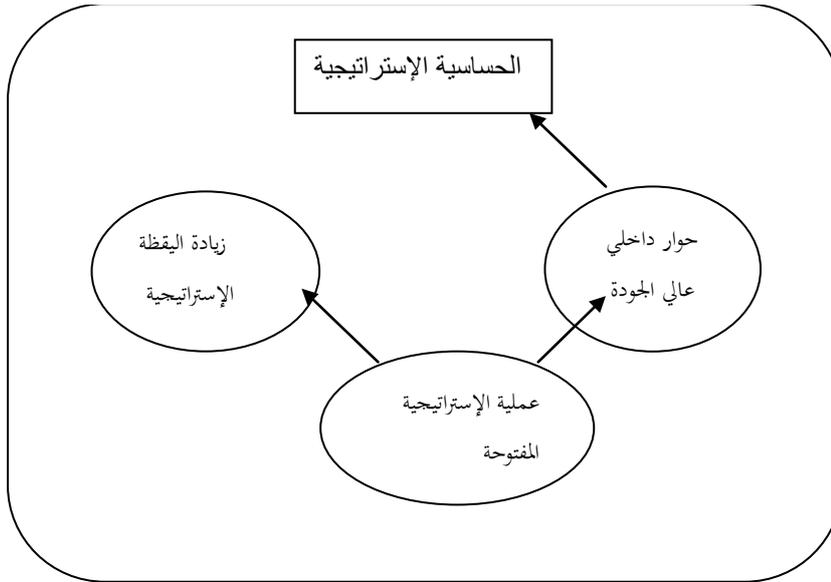
2. اهداف واضحة للفرق و الافراد .

3. اليات لمحاسبة الافراد و مكافأتهم .

و يعتقد (القريشي، 2017، صفحة 24) ان المنظمات تكون بحاجة دائمة لتطوير عادات جديدة لمساعدتها في تكوين سلطة معرفية كاملة لكي توفر جميع المعلومات التي تبني الاستبيان، و استحضر الامكانيات العقلية لتسهم في الاجابة على الاسئلة الصعبة، وكذلك الحذر التام في استخدام النظريات و البحوث المتاحة.

يمكن تلخيص الجوانب والعوامل التمكينية للحساسية الإستراتيجية في ثلاث قدرات رئيسية تساهم في المرونة الإستراتيجية، وهي عملية إستراتيجية مفتوحة، وزيادة اليقظة الإستراتيجية والحوار الداخلي عالي الجودة. ومن اجل الحفاظ عليها بين هذه قدرات علاقات كما هي موضحة في الشكل (Santala, 2009, p. 49):

الشكل رقم 4: عوامل الحساسية الإستراتيجية



2- الالتزام الجماعي:

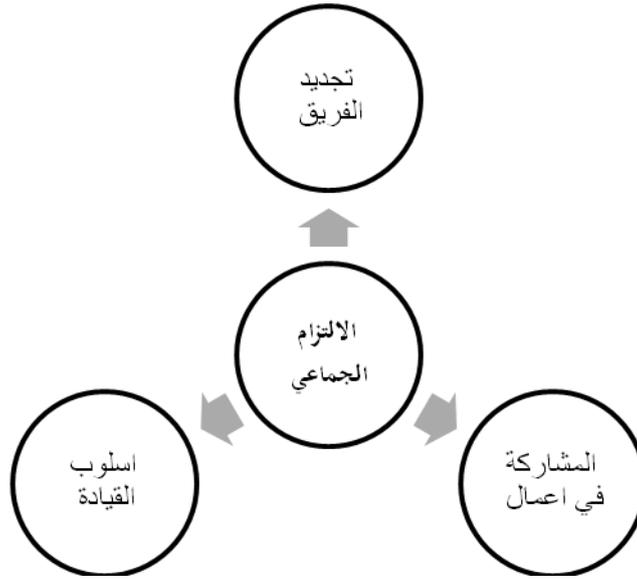
يظهر الاستعداد العام للتغيير تصور أعضاء المنظمة حول الحاجة إلى التغيير وكفاءتهم الذاتية في إدارة التغيير، لذلك عندما تكون المنظمة جاهزة للتغيير، فإنها تدرك الحاجة للتغيير وتؤكد من قدراتها على إدارة التغيير وتؤكد من قدراتها على إدارة التغيير. لا يحدث الاستعداد للتغيير إلا إذا أدرك كبار المديرين الحاجة إلى التغيير والتزموا بتقديم الدعم في حالة حدوث تغييرات. (Orojloo, feizi, & najafabadi, 2016, p. 87) وقدرة الالتزام هي القدرة المتعلقة بالالتزام أي بالحفاظ على التعلم والمضي قدما نحو الابتكار. (Risris & widjajani, 2020, p. 4).

وحسب (سلطان و عثمان، 2021، صفحة 110) فإن الالتزام الجماعي يشجع على صنع القرارات جريئة يصبح من السهل تنفيذها، لان مسؤولية صنع هذا النوع من القرارات لا يتحملها شخص واحد، ولكن الفريق بأكمله يلتزم بهذا القرار

ويشجع الجميع بأنهم ملزمون بتنفيذه وبهذا الالتزام الجماعي يظهر قدرة المنظمة على صياغة القرارات المهمة و السريعة، كما يظهر ولاء الأفراد المنظمة و يظهر في ثلاث صور (التطابق والاندماج والولاء).

فنجد أن عوامل الالتزام الجماعي تلخص كالتالي: العمل الجماعي كفريق، والمشاركة في جدول الأعمال، وأسلوب القيادة كما هو موضح في الشكل الاتي (Doz, 2011, p. 6):

الشكل رقم 5 : عوامل الالتزام الجماعي



3 - سيولة الموارد:

تعني قدرة المنظمة على إصلاح نماذج الأعمال و إعادة توزيع الموارد بسرعة و تنقسم لثلاث مجموعات رئيسية من الأدوات وهي حشد الموارد الرأسمالية يعني أن تعزيز إمكانية الوصول إلى الموارد يساعد المنظمات على التعلم و التكيف مع الأسواق المتغيرة ولها تأثير في اتجاه تطوير السوق .وان حشد الأفراد والمعرفة تسهم في إعادة تخصيص الموارد النادرة (الياسيري، غالي، و الشمري، 2018، صفحة 13).هي القدرة على نقل الموارد بمرونة من مكان إلى آخر حسب الحاجة، وهناك عدد من الموارد المختلفة في المؤسسة من حيث القدرة على النقل، والندرة، واللزوجة، وإمكانية زيادتها. وهناك أبعاد حرجة للموارد فيما يخص الرشاقة، وهي إن كان من الممكن مشاركتها أو إن كان تخصيصها في مكان ما، وإلى أي مدى ترتبط ببيئتها أو بكلمات أخرى مدى لزوجتها ومدى سهولة نقلها (Al marii و Bashabsheh، 2020، صفحة 5). كما (Mikke & Doz, 2018, p. 6) أكد هي القدرة على تعديل أنظمة الأعمال نقل الموارد بسرعة وفقا لاحتياجات والظروف.

يشير (البدراني، 2015، صفحة 127) إلى مدى قدرة المنظمة عمى تشكيل نظم أعمالها بسرعة وخفة يتسنى ليا التغيير المطلوب وفضلا إلى تمكينها من تنظيم ونشر وإعادة توجيه مواردها بسرعة وبشكل منتظم ، لتتمكن من وضع صيغ إستراتيجية

مرنة. أكد كل من (عبد، عبد الله، و امين، 2020، صفحة 418) إندون انسيابية وتدفق الموارد تبقى الحساسية الإستراتيجية ووحدة القيادة غير مجدية، وتعني تدفق الموارد القدرة على حركة الموارد بمرونة من مكان إلى آخر حسب الحاجة نجد أن تنقل الناس يحسن سيولة الموارد، ويمكن تعزيز ذلك من خلال التناوب الوظيفي، وتوفير سوق عمل مفتوح لتحديد المواهب، توفير رؤية واضحة لإمكانات التنمية المهنية الفردية والفرص، والنظر إلى الفرق المتنقلة بدال من الفرد لأن الفرد يميل إلى النظام الذاتي في الوسط المهني، والاهتمام بالسوابق في مجال تقييم الموظفين لان الأشخاص لا يميلون إلى عمل المخاطرة الشخصية، هناك أمور مطلوبة لتحقيق ذلك، وهي المحفظة المتنوعة من الوحدات المستقلة، ومالك من المديرين العامين الذين يمكن نقلهم عبر الوحدات، ومراقبة المنظمات المركزية على الموارد الرئيسة، وعمليات منظمة لخفض الاستثمارات أو بيع الوحدات ومن المهم أيضا عدم تخصيص الموارد لوحدة بطريقة لا يمكن تغييرها دون إعادة تنظيمها، وإنما توفر قوات متعددة لوصول الموارد إلى عدة أماكن حيث يمكن للمديرين الحصول على الموارد عندما يحتاجون إليها بدال من وجود شخص واحد فقط الذي يعمل بمثابة بوابة واحدة لتلك الموارد ترتبط سيولة الموارد بقدرة الشركة على إعادة تحديد أدوار جديدة لموارد الشركة الحالية، حيث يشير إلى المرونة الإستراتيجية، مما يدل على سرعة الإستراتيجية كأداة تكييفية.

المطلب الثاني: محددات الرشاقة الإستراتيجية

والمقصود به الأدوات الضرورية في تحسين قدرة المؤسسات والهيئات، وتعزيز مهارات الرشاقة الإستراتيجية لديها من خلال تحسين قدرتها على استغلال الإمكانيات البشرية والتكنولوجية في مواجهة التغييرات المختلفة والعمل في بيئات غير مستقرة وغير ثابتة بمرونة وكفاءة عالية وفي حالة عدم استغلال المنظمة لمقدراتها الأساسية فإنها لن تستطيع متابعة الفرص المتاحة أمامها وسيكون لديها سوء استغلال لهذه الفرص. وتعد التكنولوجيا العامل الأساسي في تحديد قدرة المنظمة على اكتشاف التغيرات البيئية والاستجابة لها، وكذلك استغلال الفرص المتاحة، كما تعد من الأمور المهمة عندما ترغب المنظمة في مواكبة التغييرات المتسارعة في عالمنا المعاصر. (العجمي، 2021، صفحة 25)

1- التخطيط :

يعتبر التخطيط الخطوة الأولى في الإدارة، وبقدر الاهتمام والتركيز الذي ينصب على هذه المرحلة سوف يكون نجاح أو فشل في المرحلة التالية ولذلك فقط أصبح التخطيط في هذه الأيام سمة من سمات التطور نسمع عنه في كل مجال ومكان خاصة بعد التطور الكبير في وسائل الحاسوب ومعالجة البيانات. ولا يمكن الادعاء بأن التخطيط وليد هذا العصر وأن القدماء لم يعرفوا التخطيط، فإن المصريين والرومان كانوا بلا شك على معرفة كبيرة بأصول التخطيط التي نتبعها اليوم، فإن بناء الأهرامات والمعابد المختلفة ما هو في حقيقته إلا عبارة عن الإنجاز بمنطق العصر الحالي ولا بد من أن تسبق تنفيذه خطوات معينة على درجة عالية من المهارات والدقة (المغربي، 2020، صفحة 21).

يعتبر التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي تقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض بها كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظائف إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة (محمد، 2016، صفحة 15)، ويمكن أن نلخص خصائص التخطيط كما يلي (يعيشي، 2016، صفحة 9):

- التقدم الفني والتكنولوجي يؤدي بدرجات مختلفة إلى إحداث تغيير نسبي في أذواق المستهلكين من جهة وتعدد استخدامات السلع التي أحدثت بالتطور السائد من جهة.
- تعقد البيئة المحيطة بالمنظمة الحديثة من ناحية وتزايد درجة المنافسة السائدة بين تلك المنظمات.
- قلة الموارد مما يؤدي ضرورة التوزيع على حسب الأولويات من قبل الإدارة العامة للمنظمات، وهذا يعني حسن استخدامها لمشاريع ذات الجودة الاقتصادية والاجتماعية .
- اتساع السوق أدى إلى ضرورة تبني مفهوم تخطيطي يقوم على موضوعية وشمولية التحليل للمتغيرات المؤثرة على تلك الأسواق المستهدفة.

2 - التنظيم :

تعريف Fayol Henry الذي يرى بأن التنظيم هو عبارة عن "إمداد المؤسسة بكل ما يساعدها على تأدية مهمتها من المواد الأولية ورأس المال والأفراد، وهو يوجب على المدير إقامة علاقات بين الأفراد بعضهم البعض، وبين الأشياء بعضها بعض أيضا (صباح، 2010، صفحة 48).

ويرى (Loizos & Christiane, 2018, p. 6) إن الرشاقة الإستراتيجية والتنظيم تجاوز تطوير البرمجيات ووظائف الابتكار، وينظر إلى المرونة من منظور استراتيجي على أنها قدرة ديناميكية تؤثر على المنظمة بأكملها وتبدأ القوة الدافعة للرشاقة. تعرف (الديباني، 2020، صفحة 49) التنظيم بأنه تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتوزيع الأدوار والمهام على العاملين بما يتلاءم مع قدرتهم ومهاراتهم مع وجود آلية واضحة للتنفيذ . وعليه فإن لتنظيم أهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها ويمكننا أن نورد جزء منها على النحو الآتي (الغزوي والنقار، صفحة 35):

- التنظيم يحدد واجبات ومسؤوليات وإختصاصات كل عضو من اعضاء المنظمة فالكل يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهها.
- التنظيم يحقق أفضل إستخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المنظمة.
- التنظيم يسهل عملية الرقابة والمتابعة ويحقق اهدافهما بالوقوف على الاخطاء والإنحرافات وتصحيحها قبل استفحالها.
- التنظيم يرفع من معنويات العاملين نتيجة التحديد الواضح للمسؤوليات ونوع العلاقات بين افراد المنظمة.
- التنظيم يحقق الفهم التام للأهداف ولخطط والبرامج والسياسات مما يعطي العاملين شعورا بالمشاركة والتعاون وينمي الرغبة لديهم في العمل.

3- الافراد

يمثل المورد البشري مفردة مهمة للمنظمة، لما له من تأثير على طبيعية عملها، فالحصول على الموارد البشرية الكفؤة والخيرة، والمدرية من البيئة الخارجية يعد عاملا مهما لنجاح منظمة الأعمال. فالرورد البشري هو أثن الموارد للمنافسة، حيث لا يمكن تقليد المعرفة الضمنية لدى هذه الموارد البشرية، ناهيك عن المعرفة الصريحة التي تتمتع بها هذه الموارد. ومن المفترض بمنظمة الأعمال أن تمتلك القدرة على تحقيق جذب فعال، والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات النوعية العالية، والتي تستلزمها طبيعة الأداء الفعال لأنشطة المنظمة وعملياتها أن تحدد هذا الأمر هو مدى امتلاك المنظمة السمعة أو الشهرة في هذا المجال، قدرة المنظمة على تفعيل دور هذه العناصر المؤهلة. (عمرو، 2016، صفحة 29)، وعرفهم (عقيلي، 2005) بان الأفراد هم الذين يعملون في المنظمة من رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية المستقبلية.

4- التكنولوجيا:

تُعرّف التكنولوجيا كذلك بأنها مصدر المعرفة المكرّسة لصناعة الأدوات، وإجراء المعالجة، واستخراج المواد، ويُعدّ مصطلح التكنولوجيا من المصطلحات الواسعة التي تتباين في فهمها بين الأفراد، ويتم استخدامها لإنجاز المهام المختلفة في الحياة اليومية؛ لذا يُمكن وصفها على أنّها المنتجات، والمعالجات المستخدمة لتبسيط الحياة اليومية (جوارنه، 2021، صفحة 1). يضيف (LUNGU, 2020, p. 105) ان الرشاقة الاستراتيجية هي القدرة الديناميكية تحكمها تكنولوجيا المعلومات والتي تساهم في تحسين الاداء المنظمة .

كما عرفها (غسان و البياتي، 2008، صفحة 223) أنّها عبارة عن انتاج المعرفة وما المنتوجات الجديدة وتطوير المنتوجات لتطبيق لهذه المعرفة و تطمح المنظمات في الحفاظ على مراكزها التنافسية الى استخدام التكنولوجيا المتقدمة بهدف تحسين اساليب العمليات وتحسين أو تطوير المنتج وعند استخدامها فان المنظمة تقوم بعمليات اختيار الطرق والمعدات اذ تعد من اهم القرارات التي تنعكس اثارها مباشرة على الاستراتيجية التنافسية للمنظمة . تعد القدرات التكنولوجية وتطبيقها المختلفة إحدى الأدوات المساعدة في تحسين قدرة على امتلاك مقومات الرشاقة الاستراتيجية بوصفها استجابة مناسبة للتغيير الذي شهدته بيئة مضطربة شديدة التغيير. (العال، 2019، صفحة 272).

المبحث الثالث: متطلبات تحقيق الرشاقة الإستراتيجية وأسباب حاجة المؤسسة لها والرشاقة الإستراتيجية في ظل كوفيد 19

المطلب الأول: متطلبات تحقيق الرشاقة الإستراتيجية

هناك حاجة إلى قابلية التكيف للعملية، والتزام الإدارة، والعمالة المتنوعة لتحقيق الأهداف. يعد بناء الفريق وفقاً لاحتياجات السوق وتدريبهم على تطوير السلوك الذكي جزءاً مهماً من عملية تحقيق المرونة الإستراتيجية. هناك حاجة إلى دعم من المساهمين جنباً إلى جنب مع المتطلبات الأخرى. إن القدرة على وضع الاستراتيجيات بخفة الحركة تحتاج إلى أموال ضخمة. وبالتالي فإن ثقة المستثمرين أمر بالغ الأهمية أيضاً. يجب إنشاء فرق رشيقة ذات سلوكيات مبتكرة للحصول على أقصى استفادة من الفرص المتاحة وإيجاد مناسبات من الأحداث جزء حاسم من عملية تحقيق سرعة الحركة الإستراتيجية. هناك حاجة إلى دعم من المساهمين جنباً إلى جنب مع المتطلبات الأخرى. إن القدرة على وضع الاستراتيجيات بخفة الحركة تحتاج إلى أموال ضخمة. وبالتالي، فإن ثقة المستثمرين أمر بالغ الأهمية أيضاً. يجب إنشاء فرق رشيقة ذات سلوكيات مبتكرة لتحقيق أقصى استفادة من الفرص المتاحة والعثور على مناسبات جديدة للتوسعات. يجب على كبار القادة الترويج للإبداعات والابتكارات الجديدة التي تحدث في المنظمة. كما تتوقع الشركات من مواهبها قدرة عالية على اتخاذ القرار والعمل في المواقف الجديدة والعاجلة. هذا يعني خفة الحركة في مواجهة الأحداث الخارجية، والسلوكيات التي تقدرها المنظمة في سياق ديناميكي هي تطوير مهارات جديدة والإبداع، ومعرفة كيفية التفاعل مع الآخرين التكيف مع السياقات الجديدة. تعتبر هذه السلوكيات الرشيقة حاسمة في الوصول إلى أهداف المنظمة. في الأدبيات الإدارية، يتم تجميع هذه السلوكيات تحت اسم الأداء التكيفي والسياقي. ويتوافق الأداء التكيفي مع قدرة الشخص على تعديل سلوكياته للتكيف مع بيئة معينة. يشير الأداء السياقي إلى السلوكيات التي تساهم في الفعالية التنظيمية من خلال تأثيرها على السياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي للعمل. (Frimousse, 2019, p. 50)

إن وجود المنظمات في بيئة تتسم بالتغير السريع يجعل الرشاقة الإستراتيجية وسيلة مهمة لاستخدام وصعبة التطبيق في ذات الوقت، حيث تكون المرونة التنظيمية شرطاً مهماً من شرط تطبيق الرشاقة، لكنها غير كافية في ذات الوقت، إذ يتطلب تطبيق الرشاقة العديد من المتطلبات والقدرات المنظمة الفريدة يذكرها (جبارة، 2020، الصفحات 22-23):

1. متطلبات إدراكية : تعني رزية جديدة تؤدي الى تكامل لهياكل المنظمات و تمايزها .
2. متطلبات علاقاتية : نمط ثابت من العلاقات التي تبدأ من الإدارة العليا أو من القمة .
3. متطلبات عاطفية : الالتزام و التماسك لتقليل التوتر ومواجهة النزاعات التي قد تعصف بالمنظمة .

وحدد بعض من الباحثين متطلبات تحقق الرشاقة الإستراتيجية، والتي وضحتها في الجدول التالي (علوان، 2015، الصفحات

:34-35)

الجدول رقم 3: متطلبات تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بحسب وجهات نظر بعض الباحثين

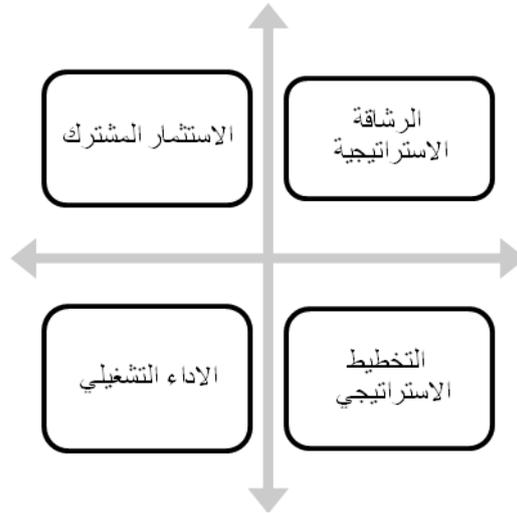
الباحث	المتطلبات
Weille et al	<p>4. توفير بني تحتية متكاملة ذات قدرات عالية</p> <p>5. منهج مدروس نحو إدارة البيانات و المعلومات</p> <p>6. قدرة عالية في معمارية تقانة المعلومات</p>
Beltrame	<p>7. قدرة على تحديد الاعمال الاساسية والعمليات والقدرات التي تمكنها من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية .</p> <p>8. تمكين المنظمة الانتقال من الصلابة الى المرونة و الرشاقة .</p>
Chen et al	<p>9. ضرورة امتلاك المنظمة بنية أنظمة معلومات تتمكن من خلالها تنويع مصادر أنظمة المعلومات .</p> <p>10. تكامل الاعمال في المنظمة وعلى كافة المستويات .</p> <p>11. ضرورة توافر علاقات تعاونية .</p> <p>12. وجود حساسية عالية تجاه حاجات الزبون .</p> <p>13. امتلاك المنظمة لقادة أقوياء ذوي سجل حافل ومؤكد.</p>
Elvin	<p>14. ضرورة توافر نظام فاعل لمواكبة التركيز والاولويات في الاعمال .</p> <p>15. المناخ التنظيمي المشجع على التميز والابداع ورشاقة الحركة .</p> <p>16. الثقافة التنظيمية المساندة والمرنة.</p> <p>17. هيكل تنظيمي مرن</p> <p>18. تشجيع التعلم و المشاركة بالمعرفة توليد الافكار الجديدة في كل المستويات .</p> <p>19. تحسين العمليات (منتجات / خدمات) أكثر من المتوقع .</p>

المطلب الثاني: أسباب حاجة المؤسسة للرشاقة الإستراتيجية

إن الكثير من المنظمات الأعمال تنتهي وتلاشى ليس لأنها ترتكب الأخطاء وإنما لأنها تستمر في فعل الأمور المعتادة على كونها صحيحة لأمد بعيد، فلم يعد أمام المدراء التنفيذيين الوقت الكافي في إدارة مؤسساتهم حيث أن مدة خدمتهم تكون أقل ومطلوب منهم أن يكون أدائهم أعلى بسبب التغير السريع في البيئة وذلك بسبب التطور التكنولوجي في العالم اليوم، ولتجاوز هذا الهجوم الذي تتعرض له المؤسسات وفرق إدارتها فإن الرشاقة الإستراتيجية هي المفتاح لتحقيق ذلك (راشدي، 2018، صفحة 12). كما يؤكد (طه ص.، 2020، صفحة 1) بأن تحقيق الانتصارات السريعة في هذا العالم المتغير يتطلب استراتيجيات أكثر رشاقة من تلك التي اعتدنا عليها. تضيف في هذه البيئة المتقلبة غير المستقلة، فإن تنفيذ الإستراتيجية يتمحور حول سرعة التعلم اتخاذ القرارات المناسبة لتخصيص الموارد.

كما يرى (المعاضدي، 2018، صفحة 291) تواجه المنظمات اليوم كما هائلا من المعلومات المتاحة، ومعدلات تغيير مستمرة في الأسواق والتقنيات المستخدمة، لم تعد بموجبها الأنظمة التقليدية في الإدارة مناسبة، وطالما أنه يتوجب على المنظمات أن تدرك ذلك، لذا فعليها أن تقوم بالبحث المستمر عن المستلزمات المطلوبة لإحداث التغيير. كما ذهب بعض إلى القول بلأن صعوبة إجراء عمليات التغيير وفقا للمدخل التقليدي دفع لاهتمام بخفة الحركة الاستراتيجية وهذا ما يوضحه الشكل الموالي (هنية، 2016، صفحة 13)

الشكل رقم 6: العلاقة بين سرعة وطبيعة وأين تكمن حاجة المؤسسة للرشاقة الإستراتيجية



(الفقيه، 2018، صفحة 15) (الفقيه، 2018، صفحة 15)

من الشكل رقم (06) إذا كان طبيعة التغيير بسيطة خطية وسرعته بطيئة فإن المؤسسة يكون اهتمامها على الأداء التشغيلي، وإذا كان طبيعة التغيير معقدة وسرعته بطيئة يكون اهتمام المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي التقليدي، ويعني أن المؤسسة انتقلت من مرحلة التخطيط القصير الأجل بالأداء التشغيلي إلى التنبؤ بالمستقبل، وحينما يكون مستوى التغيير بسيطاً وسرعته

عالية ، فإن المؤسسة تتجه إلى الاستثمار المشترك، وفي حالة ما تكون طبيعة التغيير معقدة وسرعته عالية ، هذا يعني أن المؤسسة تلجأ إلى تبني الرشاقة الإستراتيجية لأنه يتطلب منها التحرك بمرونة عالية والتكيف السريع لمواجهة التغير في محيط المؤسسة وذلك لضمان استمرارية بقائها وديمومة منافستها (الفقيه، 2018، صفحة 15).

المطلب الثالث: الرشاقة الإستراتيجية في ظل كوفيد 19

اليوم يرى العديد من قادة الأعمال ورجال الفكر والسياسة ضرورة إعادة تشكيل المنظمة لذاتها من خلال تبني طرق جديدة للعمل وإجراء تغييرات بنوية تسمح بالاستجابة بسرعة للتحديات والفرص الناشئة التي أفرزتها العولمة والثروة الصناعية الرابعة وجائحة كوفيد - 19. ولعل أهم التغييرات المقترحة تتمثل في تسريع نطاق الإبداع والابتكار والتوسع في استخدام التقنيات والبرمجيات الرشيقة (وجيه، 2020، صفحة 1). وان العالم يشهد تحولات دراماتيكية نتيجة لتفشي وباء كورونا. انعكس ذلك على المؤسسات التي ليست بمعزل عن الاستجابة لتلك التغييرات. حيث يرى الكثيرون بمن فيهم قادة الكثير من المؤسسات أن شكل الأعمال والمؤسسات سيكون مختلفا بعد الجائحة عما كان قبله، وإليكم أهم ملامح الاختلاف: التحول نحو الأتمتة والعمل عن بعد، التغيير الفيزيائي للمؤسسة، الاستثمار في المعلوماتية وأنشطة البحث والتطوير، سياسات وأنظمة عمل جديدة، التفكير والرشاقة الإستراتيجية، مورد بشري أقل لكن بكفاءة أعلى. إن تأثير فيروس كورونا يختبر مرونة المنطقة الهشة. كما أكد (عوض، 2021، صفحة 491) إن حالة عدم استقرار وعدم اليقين في البيئة المحيطة في الوقت الحالي، خاصة أزمة كوفيد 19 المستحد وما ستتبعها من مشكلات صحية لم تواجه بلد فقط بل واجهت العالم بأسره، بالإضافة للركود الاقتصادي العالمي الكبير الذي استتبع هذه الأزمة، قد يؤدي إلى تفاقم المنافسة الإقليمية وعدم الاستقرار السياسي وكذلك الهشاشة في بعض الحالات. لقد أثر تفشي الفيروس بالفعل على التطورات السياسية داخل اقتصاديات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وتزايد الشكوك حول قدراتها على استعادة عقودها الاجتماعية ودعمها، حيث أن الرشاقة المؤسسية تعني القدرة على التكيف السريع وابتكاري، وتعززها المؤسسات عبر إقامة التوازن الصحيح بين المرونة والثبات، وتتجاوز الرشاقة؛ لكون المؤسسة مرنة إلى مظلة أوسع، تتضمن القدرة على تغيير النظام التنظيمي ، استجابة لقوة خارجية غير أكيدة الحدوث، كما أن الرشاقة تختم تطبيق ممارسات جديدة، وهياكل تنظيمية تدعم التمكين الوظيفي(الحموري، 2020، صفحة 2)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا له في الفصل الأول من الجانب النظري للرشاقة الإستراتيجية نستنتج أنها تعمل تحولات جوهرية سريعة لتكتسب القدرة على التجديد والتركيز على النواحي الإستراتيجية للتنبؤ بالمتغيرات الخارجية في البيئة المحيطة، وإظهار سرعة التفاعل مع متطلبات الظروف، وبناء الاستراتيجيات هادفة لاستجابة السريعة لها.

إن المنظمات التي تستخدم الرشاقة الإستراتيجية هي تلك المنظمات التي تمتلك المهارة اللازمة للتنقل في وسط الأعمال المتغيرة، وتعتمد التنظيم المتطور والناجح من خلال استراتيجيات رشيقة هادفة تؤثر في الاستجابة بفعالية، فهي تساعد المنظمات على مواكبة التطورات في أسلوب الإدارة بالتركيز على التخطيط الطويل الأجل، وتحديد نقاط القوة والضعف وربطها بالمخاطر والفرص لإدارتها بشكل منطقي ومحفة.

الفصل الثاني

الأداء الاستراتيجي

تمهيد:

يرى معظم علماء الإدارة أن منظمات الأعمال وعلى جميع المستويات تسعى إلى تحقيق نتائج إيجابية في ثلاثة أمور رئيسية هي: الربحية، البقاء والنمو، والتي يمكن اعتبارها تكريسا لطموحاتها وآمالها وتطلعاتها نحو أداء أفضل واستمرارية في أنشطتها، إن إخفاق بعض منظمات الأعمال في الوصول إلى نتائج مرضية في مجالات الربحية أو النمو والتوسع قد يعتبر نتيجة طبيعية لما يسمى "بالفراغ الاستراتيجي" والذي يمكن أن ينتج بسبب عوامل كثيرة منها سوء في التخطيط والتنسيق واستغلال الموارد المتاحة أو بسبب التخلف التكنولوجي أو الاقتصادي وغير ذلك.

في ضوء ذلك ظهر ما اصطلح على تسميته "بالأداء الإستراتيجي" الذي يقدم لنا البدائل أو الحلول لعلاج الخلل سالف الذكر، ويعد الأداء الاستراتيجي من المواضيع العصرية والحديثة التي تحمل في طياتها البعد الإستراتيجي لديناميكية الأداء وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية، إذ إنها تكشف عن خطط إستراتيجية كفئة تعدها إدارة المنظمة كأداة لتحقيق نجاحها في تنفيذ الأهداف، فضلا عن تحقيق أهداف المنظمة من خلال الأداء الإستراتيجي كون مخرجات هذا الأداء تكون الأساس في بقاء المنظمة ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية.

ثمة مقومات يجب توفرها في إدارة الأداء الإستراتيجي بغية الوصول إلى الأهداف تلخص في: الشمول والعمومية والرؤية بعيدة المدى. ونظرا لأهمية الأداء الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات نسلط الضوء عليه في هذا الفصل لمعرفة تفاصيله وجزئياته كما ينبغي من خلال المباحث التالية:

- 1 - ماهية الأداء الاستراتيجي.
- 2 - قياس الأداء الإستراتيجي.
- 3 - بطاقة الأداء المتوازن.

4 -المبحث الأول: ماهية الأداء الاستراتيجي

يكتسب موضوع الأداء عامة أهمية كبيرة للمنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها لأنه يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها عن طريق ممارسة نشاطاتها وعملياتها الرئيسية والثانوية، ونتيجة لتعدد تلك النشاطات والعمليات فقد ظهرت عدة أنواع من الأداء لعل من بينها على سبيل المثال لا الحصر (المالي والعملي والتسويقي والمتميز والاستراتيجي). ويعد الأداء الاستراتيجي واحدا من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين لكونه يعكس الوجه الاستراتيجي للمنظمات.

وفي هذا الصدد نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الأداء الاستراتيجي، ثم أهدافه ومظاهره وبعدها العوامل التي تؤثر فيه وأخيرا نماذجه.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء الاستراتيجي

قبل التطرق لمفهوم الأداء الاستراتيجي وأهميته يجدر بنا الإشارة إلى معنى الأداء أولا:

الفرع الأول: تعريف الأداء

يعد الأداء مفهوما على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويكاد يكون الموضوع الرئيسي لمجمل فروع المعرفة الإدارية، وقد ركز عدد من الباحثين في دراساتهم على موضوع الأداء إلا أنه لم يتم الاتفاق على مفهوم محدد للأداء، سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف فيما يلي:

يعرف الأداء لغة أنه تنفيذ الشيء أي تأديته، ودفعه للتنفيذ أو هو بلوغ الشيء، ويقال قد أداه أي بمعنى تمت وتنفيذه، وللأداء مرادفات لغوية منها (إتمام، وإنجاز، وتحقيق، وتمضية، وتنفيذ، وعمل، وفاعلية، وفعل، وقيام، ومباشرة، ووفاء)، نلاحظ أن هذا التعريف ركز على مرادفات لفظة الأداء ومعنى هذا الفعل، والأداء أيضا من حيث اللغة مصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform) والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، هذا التعريف جاء موضح لأصل كلمة أداء في اللغة الفرنسية والانجليزية. (القيسي، 2016، صفحة 46)

ويعرف أيضا بأنه تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية من خلال تحويل المدخلات عبر سلسلة من العمليات التي تقوم بها المنظمة إلى المخرجات المطلوبة، وهذا يشير إلى أن الأداء ما هو إلا انعكاس لقدرة المنظمة في استخدام الموارد المتاحة لها بفاعلية بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة. (الطويل و جاسم، 2017، صفحة 78).

ويعرف David الأداء بأنه مجموع النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة. (شين، 2016/2017، صفحة 105).

ويعرفها أيضا دراكر على أنه: قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء، محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال (ختيم، 2014/2015، صفحة 42).

الفرع الثاني: مفهوم الأداء الإستراتيجي

سعى كتاب الإدارة الإستراتيجية إلى المساهمة في هذا المجال في إضفاء صفة الإستراتيجية على الأداء، لكن حداثة مفهوم الأداء الإستراتيجي جعلته دون تعريف واضح ومحدد ومتفق عليه، سنتطرق لمفهومه من عدة جوانب فيما يلي:

يتفق كل من (Keats & Hitts) و (Miller & Bromiley) و (Robius & Wiersena) عن الأداء الإستراتيجي بكونه انعكاسا لتحقيق أهدافها الطويلة الأمد وأهداف البقاء والتكيف والنمو. وإنه بالإمكان قياس أداء المنظمة باعتماد مؤشرات مالية وتسويقية وإنتاجية معا مع كل إستراتيجية تتبعها هذه المنظمات. (أبو دولة و آخرون، 2010، صفحة 86)

بينما يرى (Ansoff & Medonnelg) أن الأداء الإستراتيجي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد، وأن للأداء الإستراتيجي أسبقيات وفقا لمؤشرين هما: دورة حياة الشركة، ومستوى الربحية ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء الإستراتيجي يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطاتها ومن ثم تمكين المؤسسة من المحافظة على التوازن. (النعيمي و آخرون، 2012، صفحة 146)

وأيضا عرف الأداء الإستراتيجي بأنه "مجموعة من القرارات والأعمال التي تؤدي إلى تطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة"، نلاحظ أن هذا التعريف ركز على أن الأداء هو عبارة عن قرارات وأعمال فعالة متعلقة بالإستراتيجية. (الهبارنة، 2019، صفحة 107)

وفي نفس السياق يعبر Cokins عن الأداء الإستراتيجي بالنتائج المترتبة عن ترجمة الخطط الإستراتيجية للمنظمة على وفق النظرة الشاملة لعمل المنظمة وتصرفاتها وعلى نحو يمكن متخذي القرار من الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة والسريعة في عوامل البيئة الخارجية. (منصوري، 2016/2015، صفحة 76) نلاحظ من هذا التعريف أن الباحث وضع مفهوم الأداء الإستراتيجي بأنه المسار الذي تتبعه الإستراتيجية من بداية وضعها إلى غاية الحصول على النتائج المطلوبة.

ويعرف الأداء الإستراتيجي بأنه "الأداء الذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية والنمو والاستمرار، وتمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وبرامجها المتنوعة على مستوى تنفيذ السياسات". (إسماعيل، 2016، صفحة 123) ولذلك تقوم المنظمات باستمرار باختبار أهدافها وإستراتيجياتها من خلال المتحقق من الأداء، وتسعى لتقليص الفجوة الإستراتيجية عند ظهورها من خلال زيادة كفاءة الأنشطة الإدارية المختلفة وفعاليتها.

الأداء الإستراتيجي هو دالة للأداء الإنتاجي والمالي والتسويقي وأداء الأفراد، فعندما نركز على الأداء الإنتاجي نتمتع بتقليل الكلف وتحسين الجودة في نشاطات المدخلات والعمليات والمخرجات وعندما نركز على الأداء التسويقي فتكون مؤشراتنا أعلى مبيعات ممكنة وأعلى حصة سوقية والدخول في أسواق أو منتجات جديدة، أما الأداء المالي فيركز حول الاستخدام الكفء للموارد المالية، وعندما تركز الشركة على أداء الأفراد فإنها بشكل عام تستخدم معايير خاصة بمستوى إنتاجهم وتطويرهم. وهكذا فإن تفاعل هذه الأنشطة وأدائها والمعايير المستخدمة فيها يشكل الأداء الإستراتيجي والمعايير المستخدمة فيه . (الطويل و العزاوي، 2016، صفحة 171)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا وضع مفهوم شامل للأداء الاستراتيجي على أنه يتجه نحو تحقيق الأهداف العامة والشاملة للمنظمة وليس على أي جزء من أجزاءها. وهو الذي يميز كل المستويات الوظيفية في المنظمة لا بعضها منفردة، ويتجلى أيضا في إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات، ويعطي الأداء الإستراتيجي تصورا متكاملًا وشموليا عن مستقبل المنظمة على المدى القريب والبعيد، ويشتمل على تحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة من خلال تركيز المنظمة على علاقاتها مع البيئة الخارجية دون إغفال دور العمليات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل بما يضمن الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.

الفرع الثالث: أهمية الأداء الاستراتيجي

هناك الكثير من المنطلقات، تبين أهمية الأداء الاستراتيجي للمؤسسات ومن أهمها: (السعيد، 2018، صفحة 89)

- تحديد مدى تمتع المؤسسة، بالفاعلية والكفاءة اللازمتين، وبالتالي تحديد مدى نجاح المؤسسة، في تحقيق الأهداف.
- المساعدة في عمليات التخطيط، وإعادة التخطيط الإستراتيجي، واتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب.
- يعد القاسم المشترك للجهود المبذولة، من قبل إدارة المؤسسة والعاملين فيها.
- يستخدم كأداة، لمعرفة الخلل الذي يحدث عند تحقيق الأهداف.
- يساعد في الحد من الأخطاء وتراكمها، فالأخطاء عادة تبدأ صغيرة، فإذا لم تعالج في وقتها قد تتراكم تلك الأخطاء وتصبح كبيرة، ويصعب حلها مما يؤدي الى مواقف حرجة للمؤسسة.
- تعد عملية تقييم الأداء الإستراتيجي، وسيلة لتحديد مجال الإخفاق وتصحيح مسار العمل، لغرض إنجاح مجمل الأعمال الإدارية في المؤسسة، لذلك يتوسط العديد من الأنشطة الإدارية.
- يعكس تقييم الأداء الإستراتيجي التطورات التي حققتها المؤسسة، في سير أنشطة أعمالها، من خلال نتائج التنفيذ الفعلية، ومن مدة لأخرى، ومقارنة تلك النتائج مع نتائج التنفيذ الفعلية، لمؤسسات أخرى مماثلة.
- يمكن تقييم الأداء الاستراتيجي من قياس درجة الانسجام والموائمة، بين أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها.

يؤكد كل من (Venkatraman et Ramanujam) على أن الأداء الاستراتيجي هو جوهر وقلب الإدارة الإستراتيجية، وأن أهميته تبرز من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: (شين، 2016/2017، صفحة 107)

- فمن الناحية النظرية: يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويعود السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- أما من الناحية التجريبية: فتبرز أهميته من خلال استخدام معظم الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء في اختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
- أما على صعيد الأهمية الإدارية للأداء: فإنه تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد والمميز من قبل إدارات المنظمات ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتماداً على نتائج الأداء.

المطلب الثاني: أهداف الأداء الإستراتيجي ومظاهره

سنحاول في هذا المطلب توضيح أهداف الأداء الاستراتيجي وتبيين مظاهره كالتالي:

الفرع الأول: أهداف الأداء الاستراتيجي

أشار بعض الباحثين إلى العديد من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الأداء الاستراتيجي منها: (الحديثي، 2016، صفحة

9)

- تقليل كلف الموارد من خلال الاستخدام الأمثل لها، والحفاظ على رأس المال من الضياع والتآكل من خلال زيادة الأرباح والمحافظة عليها.
- يهدف إلى معرفة مواقع الخلل في نشاط المنظمة والعمل على تصحيحها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها، فضلاً عن معرفة مستوى إنجاز المنظمة للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بالوظائف الموجودة في خطتها الإنتاجية. وإلى تقديم أفضل المعلومات التي يمكن أن تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية لمختلف الوحدات الاقتصادية وتنشيط الأجهزة الرقابية على أداء أعمال المنظمة.
- يهدف إلى الوقوف على مدى استخدام الموارد المتاحة بطريقة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل ونوعية جيدة، وكذلك تحديد مسؤولية كل جزء من أجزاء المنظمة، مما يولد المنافسة بين الأقسام ويرفع من مستوى أدائها.
- يهدف إلى تكوين قاعدة معلومات للمنظمة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة، فضلاً عن إعطاء صورة واضحة للإدارة العليا مما يمكنها من إجراء مراجعة تقييمية شاملة للأداء.

الفرع الثاني: مظاهر الأداء الاستراتيجي

بما أن الأداء الاستراتيجي يعتبر نتيجة مرغوب فيها من طرف المنظمات، من هنا يأخذنا الفضول لمعرفة كيف يظهر هذا الأداء ومتى؟ وهنا أجاب العديد من الباحثين على هذا التساؤل بمجموعة من المظاهر للأداء الاستراتيجي تكمن في التالي:

أولا الالتزام: الالتزام تأكيد على شعور العاملين بالارتباط بالمهمة والتزامهم بتحقيق الأداء الاستراتيجي إذا ما قامت المنظمة بخلق ثقافة تنظيمية إلى الدرجة التي يكون فيها الأفراد مستعدين لبذل جهودهم وتقديم ولائهم لها، وبالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية حيث أن:

- أ - احترام شروط الجودة يعتبر أحد أبعاد الالتزام، ثقافة الالتزام تضمن التقيد بالوقت وشروط التسليم للزبون.
- ب - رغبة الفرد بالالتزام تؤدي إلى تحقيق مرونة أكثر في الأداء.
- ت - تخفيض التكاليف عن طريق تخفيض تكاليف الرقابة وتقليل دوران العمل.
- ث - طاقة أكبر للإبداع في العمل. (رمللي، 2016، صفحة 307)

ثانيا التمكين: يقصد بالتمكين تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين والتي تظهر بوضوح في أربعة أنماط إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل: معنى العمل، الكفاءة، التصميم الذاتي للعمل، الإحساس بالتأثير. كما يعتبر التمكين بمثابة إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكافية لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج. إن الهدف من التمكين هو الاستفادة من آثاره الإيجابية على الأداء الوظيفي. (رمللي، 2016، صفحة 307)

ثالثا القيادة: نعي بالقيادة الإدارية "عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف"، هذا التأثير يتوقف على قدرة القائد الإداري على توجيه سلوكيات وأفكار الأفراد الواقعين تحت قيادته إلى أهداف المنظمة واستراتيجياتها. وقد وجدت مجموعة من الأبحاث أن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة الملهمة يتميزون بدرجة أعلى من الرضا والأداء العالي والإنتاجية، أي أن للقيادة تأثير واضح على الأداء وهذا التأثير يعتمد على نمط قيادة المرؤوسين، وكلما كان القائد يميل إلى نمط القيادة الكاريزمية كلما كان العاملين أكثر رضا وإنتاجية وتحقيق لمستويات عالية من الأداء. (رمللي، 2016، صفحة 309)

رابعا الثقافة التنظيمية: وهي منظومة من الرموز والمعتقدات والمعاني والممارسات التي تطورت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للمنظمة بحيث تولد فهما عاما بين أعضائها حول ماهية المنظمة والسلوك المتوقع من الأعضاء فيها. وتلعب الثقافة دورا لتمكين العاملين مع زيادة التزامهم وولائهم بوجود ثقافة قوية وواضحة من الجميع لتحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على الموارد البشرية إذ يعود السبب في ذلك إلى أن ثقافة المنظمة وقوتها يكون من خلال عملية الاختيار الجيدة للعاملين مع جهود ممارسات الإدارة العليا وما تقوم به من توفير تراث يستند إلى قصص ورموز وطقوس خاصة بهم. (المبارنة، 2019، صفحة 118).

خامسا التعلم: أشار (Garrett) إلى أن المنظمة التي تريد البقاء فإن عليها أن تقوم بعملية التعليم بمستوى يفوق أو يساوي على الأقل مستوى التغيير الذي يواجهه، لذلك فإن التعلم مهم جدا لتحقيق الميزة التنافسية.

وهو ترجمة الإستراتيجية الكلية للمنظمة إلى أهداف ويجري تغيير سلوكيات الأفراد وقدرات ومهارات (عن طريق التعلم) لتحقيق هذه الأهداف. أما (فايول) فقد عرف التعلم على أنه العملية التي تعمل على تحسين الأعمال من خلال الحصول على الفهم والمعرفة.

والتعلم داخل المنظمة يكون بمجالات مختلفة:

أ - في مجال المنظمة: يتعلم الفرد متى يأتي إلى العمل، متى يتوقع الحصول على مرتبه، ومن أي شخص يمكن أن يطلب المساعدة.

ب - في ما يخص الأداء: فهو يتعلم كيف يؤدي عمله بفاعلية وما هو المطلوب تحقيقه، وما هو الاداء الذي يستحق المكافئة.

ت - من الناحية الإجتماعية: فالفرد يتعلم كيف يتعامل مع الآخرين، وما هو السلوك المقبول، ماهي معايير الجماعة.

ث - من الجوانب الساسية في التنظيم: يتعلم الفرد كيف يتعامل مع رؤسائه ومن يتوجب عليه أن يتجنبه ومن الذي يثق فيه.

ج - فيما يتعلق بالمسار الوظيفي: فان الفرد يتعلم كيف يتقدم في عمله، كيف يحصل على ترقيته، ماهي مهام العمل التي يجب أن يحاول أدائها أو يحاول تجنبها. (ختيم، 2014/2015، الصفحات 57-58).

سادسا المرونة: تعني مرونة الأشياء بشكل عام القابلية للانحناء أو الانثناء، أما بالنسبة للإنسان فإنها تعني التغيير أو التكيف، وتعتبر المرونة أحد المظاهر التنظيمية، حيث أن هناك ترابط وثيق بين المرونة والأداء، حيث أن المرونة الوظيفية مهمة خاصة عندها تكون الأعمال واسعة جدا والمهارات المطلوبة واسعة أيضا.

ولذلك فإن المرونة التي تتوفر في الأفراد ومهاراتهم على سبيل المثال يمكن أن تقلل من الانتظار في عملية الصيانة، وهذه المرونة تعطي العاملين مسؤوليات أعظم، وهي بذلك تكون مؤثرة ومهمة في تحسين الأداء. (ختيم، 2014/2015، الصفحات 57-58).

المطلب الثالث: العوامل التي تؤثر على الأداء الإستراتيجي ونماذجه

ومن خلال مراجعة الأدبيات حول الأداء الإستراتيجي نذكر منها العوامل المؤثرة عليه ونماذجه.

الفرع الأول: العوامل التي تؤثر على الأداء الاستراتيجي

هناك نوعان من العوامل التي تؤثر في الأداء الاستراتيجي وهي عوامل تتعلق بأداء المنظمة ذاتها وأخرى تتعلق بأداء مواردها البشرية، كما توجد مجموعة من المتغيرات التي لها التأثير الكبير في الأداء الاستراتيجي للمنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، ونظرا لأهمية هذه العوامل ومتغيراتها في التأثير يمكن توضيحها بالآتي:

أولا العوامل المنظمة: وتشمل العلاقات الاجتماعية والإنسانية واستقرار النظام الاجتماعي لبيئة العمل وبالفلسفة الإدارية الموجودة وطبيعة العملية الإنتاجية أو الخدمية. وتعد هذه المتغيرات ذات أهمية كبيرة فيجب تحليل عوامل البيئة الداخلية لتزويد الإدارة بالمعلومات المهمة والضرورية لغرض الاستفادة منها في عملية البحث عن البدائل الإستراتيجية وتحليل أو اختبار البدائل الأفضل. (بريس و جبر، 2020، صفحة 216)

ثانيا طبيعة الإدارة: إن ظهور وتعدد المنظمات الكبيرة وتطور الملكية العامة أدى إلى فصل الوظيفة الإدارية عن الملكية العامة بشكل كبير، كما وان المنظمات التي تدار من لدن المالكين قد تتفوق في أدائها بالمقارنة مع المؤسسات التي تدار من الإدارة وإن السبب في ذلك لأن المديرين أقل رغبة واستعداد للمخاطر مقارنة بالمالكين. (بريس و جبر، 2020، صفحة 216)

ثالثا العوامل المتعلقة بالموارد البشرية: وتتضمن هذه العوامل بمعنويات الأفراد العاملين وتفصيلاتهم، واتجاهاتهم، ودوافعهم، وبيئة العمل، وطريقة معالجة مشاكل العمل، والأجور المدفوعة للعاملين فضلا عن الحوافز المادية والمعنوية وكذلك العلاقات غير الرسمية التي تؤثر في استقرار المنظمة وأدائها الاستراتيجي. (بريس و جبر، 2020، صفحة 216)

رابعا العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة: وتتضمن هذه العوامل ردود الفعل (المواقف) بشأن مخرجات المؤسسة والانسجام والتوافق مع حاجات الزبائن الفعلية أو مدى قدرة تلك المخرجات على توفير درجة الإشباع الأفضل في الزمان والمكان المناسبين.

خامسا العوامل السياسية: إن الإدارة تتأثر بسلطة الدولة من حيث السياسة العامة للدولة ومدى تأثيرها بتشريعاتها ويمكن القول أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير على الأداء الاستراتيجي في المنظمة. (بريس و جبر، 2020، صفحة 216)

سادسا العوامل الاجتماعية: وتمثل بعوامل العمران والسكان والضغط الاجتماعية، فضلا عن العوامل الطبيعية والجغرافية والاقتصادية التي لها تأثير في أداء المنظمة والمجتمع وعلى المستوى الاقتصادي. (بريس و جبر، 2020، صفحة 217)

سابعاً البيئة الخارجية: يكمن تأثير البيئة من خلال الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ويتضمن درجة تفاعل التنظيم مع تلك البيئة، إذ أن الأداء سيزداد بواسطة فهم البيئة وباستخدام المعرفة للأثر على تلك البيئة. (جاد الرب، 2016، صفحة 290)

ثامنا الدافعية: تمكن الدافعية العاملين من فهم التكامل مع رسالة المنظمة من خلال ربط تاريخ المؤسسة وثقافتها مع الإستراتيجية، ودرجة الحافز لتنفيذ هذه الإستراتيجية. (جاد الرب، 2016، صفحة 290)

الفرع الثاني: نماذج الأداء الإستراتيجي

سنتناول في هذا الفرع أهم نماذج الأداء الاستراتيجي ومجالاته التي تطرقت لها الأدبيات النظرية الخاصة بالموضوع.

أولاً: نموذج (Zakon) يهدف هذا النموذج إلى قياس النمو في المستقبل وهذا النموذج متعدد المؤشرات التي تلامس التوجهات المستقبلية، وبالتالي فإن هذا النموذج يعبر عن الأداء الاستراتيجي من خلال استخدام الشركة لمواردها الذاتية وقدراتها على تأمين هذه الموارد. وبشكل عام يمكن التعبير رياضياً عن هذا النموذج بالمعادلة الآتية:

$$[(F-W) \times D + W] \times I = R$$

حيث إن: R = الحد الأعلى من النمو في المستقبل.

I = العائد على الاستثمار.

W = العائد على الأصول.

D = نسبة الديون إلى الملكية.

F = معدل الفوائد المدفوعة. (النعيمي و آخرون، 2012، صفحة 146)

ثانياً: نموذج (Kaplan&Nortan): يعد أحد المقاييس المركبة للأداء التي ابتكرها الباحثان والتي يطلق عليها بطاقة الدرجات المتوازنة ويقدم هذا النموذج مقاييس تسمح للمديرين النظر للمنظمة وكالآتي:

أ - المحور المالي: يهتم هذا الجانب بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة ويشير إلى مدى إسهام تنفيذ إستراتيجية المنظمة في التحسين المستمر لأهدافها وعملياتها، وتحدد الأهداف المالية بمستوى الأرباح المتحققة والنمو، وتستند هذه الأهداف إلى نمو العائد وتخفيض الكلفة وتحسين الإنتاجية وتقاس عادة بالعائد على رأس المال المستخدم والنمو في المبيعات أو الدخل والزيادة في حصة السوق والقيمة الاقتصادية المضافة.

ب - محور الزبائن: يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون من خلال تحقيق النوعية والسعر الملائم ويشتمل على مقاييس أداء متعددة: رضا الزبون، وكسب الزبائن الجدد، والاحتفاظ بالزبون ورحبية الزبون، ويعتمد الاحتفاظ بالزبون على الاستجابة لاحتياجاته، لذا فإن مقياس رضا الزبون يقيس للشركة مدى أدائها بشكل جيد، لذا ينبغي أن تطور الشركة مقياسها في ضوء وجهة نظر زبائنها.

ت محور العمليات الداخلية: يركز على أعمال المنظمة وكيف يمكن للمنظمة ان تحقق التفوق الذي ينعكس بهدف مدى قدرتها على تحقيق النجاح من خلال الكفاءة والفاعلية، فهي تسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية في نجاح إستراتيجية المنظمة، ويعمل هذا المدخل على دمج كل من دورة الإبداع بعيدة المدى ودورة العمليات قصيرة المدى.

ث محور الإبداع والتعلم: يعكس مدى قدرة المنظمة على التجديد والإبداع، وتعتمد نشاطات النمو والتعلم والإبداع على ثلاث مصادر رئيسية هي: الأشخاص، والنظم والإجراءات التنظيمية، وأن التقدم في إنجاز الأهداف وتحسينها يتطلب الاستثمار في إعادة تدريب العاملين، وفي تقوية النظم وتكنولوجيا المعلومات وتنظيم الإجراءات والمسارات التنظيمية. (العابدي، علي، 2010، صفحة 48)

ثالثاً: نموذج (Delaney & Huselid): قدم الكاتبان في هذا النموذج مقياسين إدراكيين لقياس أداء الشركات يتكون المقياس الإدراكي الأول من عدة مؤشرات تقيس إدراك المبحوثين لمستوى أداء شركتهم ويسمى هذا المقياس بالإدراك المنظمي ويشمل جودة المنتج، القدرة على تطوير المنتجات، كسب رضا الزبائن، القدرة على إقامة العلاقات الإيجابية بين الإدارة والعاملين، والقدرة على إقامة العلاقات الإيجابية بين العاملين عامة، ويتكون المقياس الإدراكي الثاني من أربعة مؤشرات تقيس إدراك المبحوثين لأداء الشركة وسمي هذا المقياس بإدراك أداء السوق ويشمل أداء الأنشطة التسويقية، نمو المبيعات، الربحية، والحصة السوقية. ويعبر المقياسين مجتمعين عن الأداء الاستراتيجي للشركة. (أبو دولة و آخرون، 2010، صفحة 88)

المبحث الثاني: قياس الأداء الاستراتيجي

يعكس قياس المنظمات لأدائها الاستراتيجي مدى إيفائها لمتطلبات بيئتها الداخلية والخارجية، ولقياسه يتعين توافر مجموعة من البيانات المعبر عنها بمقاييس كمية ونوعية، تتسم بدرجة عالية من الاتساق والترابط الداخلي، وقدرة فائقة على قراءة الوضع الحقيقي للمؤسسة لذلك حظي موضوع القياس بأهمية لدى الباحثين و للإلمام بجميع الجوانب الخاصة بقياس الأداء الإستراتيجي وإعطاءه نظرة شاملة وواضحة وجب علينا التطرق إليه بشكل مفصل أكثر في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية قياس الأداء الاستراتيجي

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مفهوم قياس الأداء الاستراتيجي وأيضاً ذكر مداخله وأخيراً الفوائد المترتبة عن استخدامه.

الفرع الأول: تعريف قياس الأداء الاستراتيجي

يعني قياس الأداء بتقييم إنجازات المؤسسة مقارنة بالمستويات المطلوب بلوغها أو الممكن الوصول إليها لتكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلاً، أي الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسومة وتجسيد الاستراتيجيات المعتمدة، لذلك فهو ينطوي -قياس الأداء- على كيفية ما لإدراك الحقيقة، كما ينطوي بشكل صريح أو ضمني على معايير القياس، لأن الأمر يتعلق بعملية التكميم التي غالباً ما تكون ذاتية وموجهة من قبل مستعملي المعلومة الذين يوظفونها وفقاً لسياق قراري وأفقي زمني معينين. (منصوري، 2016/2015، صفحة 77).

وعرف أيضاً على أنه عملية مستمرة ومنتظمة تبدأ من قيام الإدارة بتحديد رؤية المنظمة ورسالتها مروراً بعملية التخطيط الإستراتيجي وصياغة الأهداف الإستراتيجية، ووضع معايير للأداء، ومؤشرات للقياس توفر أدوات ملائمة لعملية التقييم، وصولاً إلى عملية رصد الانحرافات وتحديد أسبابها مما يوفر تغذية راجعة عن الأداء للإدارة. (دودين، 2009، صفحة 15).

الفرع الثاني: فوائد قياس الأداء الإستراتيجي

قياس الأداء الاستراتيجي يفيد في توفير مقياس سريع لتقدم المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية كما توجد فوائد أخرى متمثلة في: (دودين، 2008، صفحة 22)

أولاً تشكيل ثقافة المنشأة: رغم وجود عدد كبير من العاملين في المنظمة، والمنتشرين عبر أماكن جغرافية واسعة، فإن قياس الأداء الاستراتيجي يساعد المنظمة على تعزيز وتجميع الاتجاهات الإيجابية لدى هؤلاء العاملين باتجاه التغيير.

ثانياً إبقاء التركيز على الأهداف الإستراتيجية: تطور العمليات الإستراتيجية في العادة خارطة للاتجاه التنظيمي الجديد على شكل خطة إستراتيجية أساسية، ولكن بعد الانتهاء من تطوير الاتجاه الاستراتيجي فإن هناك مخاطرة من فقدان

زخم العملية ووضع الخطة على الرف، ولكن وجود عملية قياس الأداء الإستراتيجي تساعد في استمرارية تعزيز أولويات المنظمة من خلال توصيل هذه الأولويات للعاملين.

ثالثا تعزيز ثقة الأطراف الخارجية والعملاء: تعد عملية المحافظة على علاقة إيجابية متميزة مع العملاء من العمليات والنشاطات الهامة للمنظمة، وهنا تلعب مقاييس الأداء دورا هاما في توصيل أولويات المنظمة، والتأكيد على وجود عملية المساءلة للعاملين فيها.

رابعا تحديد حاجات العملاء وتلبيتها: يساعد قياس الأداء الإستراتيجي البنك في تحديد حاجات العملاء والاستجابة لها.

المطلب الثاني: مداخل قياس الأداء الإستراتيجي ووظائفه

يجب أن تهتم المنظمة بتحديد نوعية المقياس المستخدم لقياس أدائها الذي يعطي مؤشرا صحيحا عن نجاحها، وتخدمها ووظائفه، ولهذا سنتطرق في هذا الطلب لبعض مداخل قياس الاستراتيجي ووظائفه.

الفرع الأول: مداخل قياس الأداء الاستراتيجي

أولا المدخل المالي: في ظل هذا النموذج يتم تقويم الأداء باستخدام مقاييس محاسبية مثل العائد على الاستثمار والعائد على المبيعات ومقاييس تستند على أساس السوق مثل عوائد سوق الأسهم أو مزيج من المقاييس المحاسبية والمقاييس التي تستند على أساس السوق مثل نسبة السعر إلى العائد (الكواز و الخفاجي، 2019، صفحة 100).

ثانيا المدخل الإدراكي: استنادا إلى هذا المدخل الزبون هو الذي يحدد الجودة من خلال المكانة الذهنية عن المنتج، والمؤشرات التي يمكن استخدامها هي مؤشرات تصف تطلعاته ورغباته، والشركة بحاجة إلى عدة مؤشرات منها مؤشرات كمية ومؤشرات نوعية التي تتأثر بالعلوم المعرفية، لذا فإن اللقاءات مع الزبائن والاستماع إلى آرائهم الإيجابية والسلبية عن المنتج مهمة جدا يدخل في هذا المدخل، وفي الوقت نفسه يمكن الاستفادة من خبرات الزبائن ورغباتهم وتطلعاتهم في تصميم المنتج على وفق ذلك. (الطويل و العزاوي، 2016، صفحة 171).

ثالثا مدخل أصحاب المصالح: ينطلق هذا المدخل من أن نظم قياس الأداء المستندة على الطرق المحاسبية التقليدية غير مناسبة للمؤسسات الحالية التي تغيرت فيها العلاقات مع العاملين والزبائن والموردين وكذلك مع أصحاب المصالح لذلك لابد من وضع مقاييس قادرة على تفهم العوامل غير الملموسة مثل الخدمات الابتكارات وعلاقات العاملين، حيث يعتبر مدخل المشارك أي قياس الأداء بطريقة المشارك على إحاطة بقضايا التخطيط الاستراتيجي في الوقت الذي توجه فيه خيارات المؤسسة التي تتبعها في التخطيط الاستراتيجي لتصميم نظام قياس الأداء. (بلحازية، مبيروك، و الشلي، 2019، صفحة 161).

الفرع الثاني: وظائف قياس الأداء الإستراتيجي

توجد عدة وظائف تحقق قياس الأداء الإستراتيجي للمنظمة تتمثل في: (دودين، 2009، الصفحات 17-18)

- أ - وظيفة الإتصال الداخلي: ومن خلال هذه الوظيفة فإنه يمكن قياس الأداء الإستراتيجي من قبل الإدارة من خلال توصيل الاولويات الإستراتيجية إلى العاملين في المنظمة.
- ب وظيفة إدارة المنشأة: يوفر قياس الأداء الإستراتيجي للإدارة موضوعا تنظيميا ونقطة ارتكاز لأطر الإدارة.
- ت وظيفة دعم القرار: يستخدم كأداة لاتخاذ القرار في عمليات التخطيط وإعداد الموازنة.
- ث وظيفة الاتصال الخارجي: يساعد قياس الأداء الإستراتيجي الإدارة في إختيار الأطراف الخارجية والعملاء بأولويات المنظمة، مما يساعد على كسب ثقة واحترام هذه الأطراف.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن

في بداية الثمانينات شهدت المقاييس المالية انتقادا واسعا ويفسر هذا الانتقاد أن حصول المسيرين على المعلومات المالية فقط يوجه طاقتهم إلى تحسين النتائج المالية قصيرة الأجل حتى لو كان هذا على حساب الأهداف الطويلة والمتوسطة الأجل للمنظمة. وعليه حدث تحول خلال الفترة الأخيرة في مقاييس الأداء لكي تتضمن المعايير غير المالية ومن هذه المقاييس نجد بطاقة الأداء المتوازن التي نحن بصدد التطرق إليها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم المقاييس باعتبارها إطار جديد لقياس أداء المنظمة وكذلك للتغلب على القيود الناتجة عن استخدام المقاييس المالية فقط، لأهميتها ستتطرق في هذا المطلب لمفهومها وأهميتها وأهم خصائصها.

الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعددت التعاريف لبطاقة الأداء المتوازن نظرا لأن كل تعريف ركز على بعض الجوانب والأبعاد المميزة. حيث اعتبرها Norton et Kaplan بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية التي تعطي للمديرين في الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء شركاتهم. (الرياني و الموسوي، 2021، صفحة 109)

كما عرفت أنها تترجم مهمة المنظمة واستراتيجياتها إلى مجموعة من الإجراءات والتي تمثل إطار ما تطبيق استراتيجياتها وتعد هذه البطاقة أداة تقييم فضلا عن كونها أداة إستراتيجية كونها تعتمد على أربعة منظورات لقياس أداء المنظمة بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط إذ أصبح من المعروف أن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة وان الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة وحجم السوق ورضا الزبون والعاملين يمكن أن تؤدي إلى تبصر أكبر بالعوامل التي تسوق الأداء المالي. (الحديشي، 2016، صفحة 9)

وأيا هي ترجمة لرؤية ورسالة الوحدة الاقتصادية وإستراتيجيتها عن طريق إعداد مقاييس أداء تهيئ الإطار العام لتضمين إستراتيجية الوحدة الاقتصادية. (الكواز و الخفاجي، 2019، صفحة 101)

وهي تمثل أيضا سلسلة من المقاييس التي تساعد الإدارة على توفير معلومات عن أعمال المنظمة بشكل شامل وسريع مثل المقاييس المالية التي تبين نتائج الأنشطة المنفذة والمقاييس التشغيلية التي تعكس رضا الزبون فضلا عن أنشطة التحسين المستمر والإبداع التنظيمي. (الناصري، 2018، صفحة 313).

الفرع الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

لبطاقة الأداء المتوازن أهمية كبيرة يمكن توضيحها في النقاط التالية (زعيني، 2013-2014، صفحة 71)

- أ - **توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة:** حيث يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع الزبائن الذي ستقوم المؤسسة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المؤسسة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي واعمليات الداخلية والزبائن والتعلم والنمو، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.
- ب **توصيل الإستراتيجية وربطها بالأهداف:** تساعد بطاقة الأداء المتوازن على ربط أهداف الإدارات والأقسام بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي إمكانية ربط نظام الحوافز والمسائلة عن مدى مساهمة كل قسم أو إدارة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبالوقت نفسه الاستدلال عن مدى فهم الإدارات والأفراد لرؤية المؤسسة.
- ت **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:** يظهر أفضل تأثير لبطاقة الأداء المتوازن عندما يتم توظيفها لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المديرون التنفيذيون الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبه المتعددة ومن خلال العلاقات السببية تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.
- ث **تعزيز التعلم والتغذية العكسية الإستراتيجية:** حيث تمكن المديرين من تفحص الأداء وإجراء التعديلات أثناء تنفيذ الإستراتيجية فضلا عن عمل التغييرات الجوهرية إذ ماتطلب الأمر، فظلا عن إمكانية نقل المؤسسة من التركيز على الموازنات المالية الداخلية الى تضمن المحاور الإضافة كالزبائن، الأسواق وبذلك تمكن بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات من تنسيق استراتيجياتها لكي تعكس دعم وتعزيز التعلم وبأسرع وقت.

الفرع الثالث: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة متكاملة لقياس الأداء الاستراتيجي ظهرت نتيجة لفشل نظام قياس الأداء التقليدي في تلبية المعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، ويمكن بيان الخصائص الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن بالآتي: (المرياني و الموسوي، 2021، صفحة 110).

أولاً: أن بطاقة الأداء المتوازن هي نموذج رباعي الأبعاد يعتمد على أربع وجهات نظر يقوم عليها، وهي منظور الأداء المالي ومنظور الزبائن ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور عملية تعلم والنمو.

ثانياً: تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمس مكونات رأسية: الهدف الاستراتيجي الفرعي، والمؤشرات، والقيم المستهدفة، والخطوات والمبادرات الإجرائية، والقيم الفعلية.

ثالثاً: يعتمد مقياس الأداء المتوازن على خلط المؤشرات المالية مع المؤشرات غير المالية من أجل تحديد مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمياً ومالياً.

رابعاً: يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الرئيسية المالية وغير المالية لكل منظور بالأهداف الإستراتيجية الفرعية المشتقة أساساً من إستراتيجية تنظيم الأعمال.

خامساً: يتميز مقياس الأداء المتوازن بعدد محدود من مؤشرات الأداء الرئيسية، بناءً على خاصية سن الرشد المحدود، وخاصية عدم تقديم معلومات أكثر من القوة التحليلية لصانع القرار.

المطلب الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومزاياها

تم ضبط أربعة أبعاد رئيسية لبطاقة الأداء المتوازن التي سوف نتطرق لها بالتفصيل في هذا المطلب مع ذكر مزايا البطاقة.

الفرع الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة إدارية إستراتيجية عن طريقها يمكن ترجمة أهداف المنظمة إلى مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية ويمكن للمديرين عن طريقها القيام بالأعمال بواسطة الأبعاد التي سنطرق لها في هذا الفرع.

1. البعد المالي:

يعتبر هذا البعد المحصلة النهائية للثافة التغيرات والتحليل الذي يتم في الأبعاد الثلاثة الأخرى، حيث أن جميعها ينصب لتحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك.

ويركز هذا المحور على تقييم نتائج الإستراتيجية المتبعة من طرف المنظمة لذا يتم الاعتماد على مؤشرات مالية تسمح بتقييم للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي الناجمة عن النشاطات السابقة، ويتم تحديد ما مدى مساهمة الإستراتيجية المطبقة في تحسين النتائج المالية بالتركيز على مستوى الدخل التشغيلي، العائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف، نمو حجم المبيعات للمنتجات الحالية والجديدة والعائد على حقوق المالكين والعائد على إجمالي الأصول.

إن مقاييس الأداء المالي تبين الالتزام بتنفيذ الخطط الإستراتيجية، حيث يتم التعبير عنها بأهداف ومقاييس الأداء والتي تبين مدى التحسن النهائي للمؤسسة.

وتختلف هذه المقاييس المالية باختلاف المرحلة التي تمر بها المؤسسة ولقد لخصها (Kaplant et Nortan) في ثلاثة مراحل رئيسية هي مرحلة النمو، مرحلة الاستقرار ومرحلة النضج:

- **مرحلة النمو:** تركز الأهداف المالية للمؤسسة في هذه المرحلة على نمو المبيعات، البحث عن أسواق وزبائن جدد، تقديم منتجات وخدمات جديدة، المحافظة على مستوى مناسب من الانفاق على عمليات التحسين المستمر للأنشطة التي تخصص لتطوير المنتج والعمليات والنظم وإمكانيات العاملين وتأسيس قنوات تسويقية وتوزيعية جديدة.

- **مرحلة الاستقرار والاستمرار:** في هذه المرحلة تؤكد الأهداف المالية على المقاييس المالية التقليدية مثل معدل العائد على رأس المال، الدخل التشغيلي، هامش الربح، العائد على إجمالي الأصول والقيمة الاقتصادية المضافة وقيمة الأسهم في الأسواق المالية للدلالة على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهداف هذه المرحلة.
- **مرحلة النضج:** أما عندما تصل وحدات الأعمال إلى حالة النضج من عمرها الإنتاجي أين ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات من المرحلتين السابقتين، فإن المؤسسة تركز على المقاييس المالية التي تعظم التدفق النقدي بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.
- ويمكن للمؤسسات تحقيق إستراتيجيتها من خلال ثلاثة أساليب رئيسية هي:
- أ - نمو الإيرادات ومزيج المنتجات: ويقصد بنمو الإيرادات ومزيج المنتجات التوسع في المنتجات والخدمات، ومحاولة اجتذاب عملاء جدد، والتغلغل في أسواق جديدة، وتغيير مزيج الإنتاج والخدمات بالتركيز على تلك الخدمات التي تحقق قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات.
- ب تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية: ويقصد بها محاولة تخفيض التكاليف المباشرة للمنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف غير المباشرة، وتوزيع الموارد العامة أو المشتركة على وحدات أو قطاعات المنظمة المختلفة.
- ت استغلال الأصول: ويقصد باستغلال الأصول تخفيض مستويات رأس المال المطلوب لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال.

يؤكد Kaplan et Norton على أن هذه الأساليب المالية يمكن استخدامها بالارتباط مع أي إستراتيجية عامة سواء في مراحل النمو أو الاستقرار أو النضج، ولكن قد تختلف المقاييس باختلاف إستراتيجية كل وحدة نشاط . (منصوري، 2016/2015، الصفحات 84-85)

2. بعد الزبون:

يتطلب من منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، وضع متطلبات واحتياجات ورغبات الزبائن في صميم استراتيجياتها، للأهمية التي تتركها هذه المتطلبات على نجاح المنظمة في مواجهتها للمنافسين، ولدورها الإيجابي في ضمان بقاء واستمرارية نشاط المنظمة في السوق، وهذا يعتمد على قدرة المنظمة في تقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية والأسعار المناسبة، ويؤدي منظور الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن دوراً محورياً في بلوغ هذه المتطلبات، لأنها تمكن المديرين من ترجمة رسالة المنظمة الخاصة بالزبائن إلى مقاييس محددة تستجيب لاهتماماتهم وتعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

يحدد المديرون في هذا المنظور من البطاقة قطاعات الزبائن والسوق التي سوف تتنافس فيها وحدات الأعمال، ومقاييس أداء الأعمال في هذه القطاعات المستهدفة، لأن منظور الزبائن يشتمل على مقاييس عديدة أساسية للعوائد الناجمة عن الإستراتيجية المنفذة بشكل جيد، وتضم المقاييس الأساسية للعوائد (رضا الزبائن والاحتفاظ بهم، فضلاً عن كسب زبائن جدد، ورجحية الزبائن، وحصصة السوق في القطاعات المستهدفة). (السعيد، منهل، و العبادي، 2012، الصفحات 48-49).

يحتوي هذا المنظور على عدة مقاييس منها: (رملبي، 2016، صفحة 304).

أ - **الحصة السوقية:** تعد الحصة السوقية إحدى المقاييس المستخدمة في تقييم المنافسة الحالية، وتقاس على أساس نسبة مبيعات الشركة إلى المبيعات الكلية للسوق.

ب **الاحتفاظ بالزبائن الحاليين:** يعد من المبادرات التي تحافظ أم تزيد الحصة السوقية، باعتبار أن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أسهل من إقناع زبائن جدد، ويتم عن طريق إرضائهم.

ت **كسب الزبائن:** يمثل هذا المقياس قدرة الشركة على زيادة زبائن جدد، يقاس بنسبة المبيعات للزبائن الجدد من المبيعات الكلية خلال مدة معينة، وكذلك من خلال معدل إيرادات الزبون الجديد إلى مصاريف البحث عن الزبون.

ث **رضا الزبون:** يتم هنا التركيز على قياس نظرة الزبائن إلى المنتجات والخدمات التي تقدمها لهم الشركة فضلا عن بيان المشاكل التي يواجهونها عند التعامل مع الشركة.

3. بعد العمليات الداخلية:

يركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تعزز كلا من محور العملاء بخلق قيمة للعملاء والمحور المالي بزيادة ثروة المساهمين وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف ويساعد على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعيا لإرضاء العملاء وكذلك المساهمين.

يحتوي هذا المحور على عمليات مختلفة وهي:

- أ - **العمليات التشغيلية:** وهي العمليات الأساسية واليومية التي تقوم بها الشركة لإنتاج المنتجات والخدمات وتسليمها للعملاء، وتشمل العمليات التشغيلية المستويات الآتية:
- الحصول على المواد الأولية من الموردين.
 - تحويل المواد الأولية إلى منتجات جاهزة.
 - توزيع المنتجات الجاهزة على العملاء.

ب **العمليات الإدارية للزبائن:** إن عمليات إدارة العملاء هي من أجل توسيع وتعميق مع العملاء المستهدفين، وتوجد أربع مجالات للعمليات الإدارية:

- 1 - اختيار الزبائن: ويشمل على التعريف بالشريحة المستهدفة من السوق التي تعتبرها الشركة ذات قيمة مرغوب بها، أو محقق لأهدافها الإستراتيجية، لذلك فإن الاختيار الصحيح للزبائن يعتمد على عدة خصائص منها: الدخل، الثروة، العمر، حجم العائلة، الطبقة الاجتماعية التي ينتمي لها عملاء الشركة.
- 2 - اكتساب الزبائن: إن عملية اكتساب العملاء ترتبط بالقيادة الجيدة، وكيفية الاتصال بالزبائن، واختيار مستوى المنتجات الذي يمكن توفيرها لهم وأسعار تلك المنتجات.

3- الاحتفاظ بالزبائن: يتطلب الاحتفاظ بالزبائن تقديم خدمات جيدة لهم، واستجابة لرغباتهم ومتطلباتهم في الخدمة التي يستهلكونها، ومن خلال الخدمات التشغيلية الخاصة بخدمة ال زبائن من استجابة لطلباتهم من أوامر تسليم، واستجابة لمشاكلهم.

4- تطوير وتنمية الأعمال مع الزبائن: ويتم في هذه العملية الفعالة لعلاقات الشركة مع زبائنهم، وذلك يتم من خلال تزويد الزبائن بالعديد من المنتجات والخدمات التي يحتاجونها ، وتكون تلك الخدمات والمنتجات متوافقة مع البيئة والسلامة العامة والتنظيمات البيئية.

ت **العمليات الإبداعية:** تتمثل العمليات الإبداعية في تطوير منتجات جديدة وعمليات وخدمات ودخول أسواق جديدة وبالتالي فإن نجاح الشركة في العمليات الإبداعية تؤدي إلى اكتساب زبائن جدد والمحافظة على ولائهم لمنتجات الشركة وبالتالي تعزيز مبيعات الشركة، وإدارة العمليات الإبداعية فإنه يوجد عدد من العمليات الفرعية وهي كما يلي:

1- تعريف الفرص الضائعة للمنتجات الجديدة والخدمات.

2- إدارة البحث والتطوير لمحافظ المشاريع.

3- تصميم وتطوير السلع الجديدة والخدمات.

4- تقديم منتجات جديدة وخدمات للسوق.

ث **العمليات التنظيمية والاجتماعية:** وتعتبر آخر مجموعة في العمليات الداخلية والتي تجني من خلالها الشركة السمعة والعلاقة الحسنة مع موظفي الشركة والمجتمع المحلي، والتنظيمات تكون على المستوى الوطني والمحلي ملائمة مع البيئة والمحافظة على صحة وأمان الموظفين.

ومما سبق نستخلص بأن العمليات الداخلية المتمثلة بالعمليات التشغيلية، والعمليات الإدارية، والعمليات الإبداعية، والعمليات الاجتماعية والتنظيمية، تمكن الشركة من التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها الزبائن منها بكفاءة وفعالية عالية، وكذلك إرضاء توقعات المساهمين بتحقيق نتائج مالية مميزة، وكفاءة العمليات الداخلية، تؤدي إلى التطوير المستمر في أداء الشركة تجاه كافة الأطراف الداخلية والخارجية.(دودين، 2008، الصفحات 49-52)

4. بعد النمو والتعلم:

يحدد هذا المنظور البنية التي يجب على المؤسسة بنائها من أجل النمو والتحسين على المدى الطويل، إذ أن ظروف المنافسة تحتم على المؤسسات اعتماد التحسين المستمر بهدف تحسين قيمة الزبون وحملة الأسهم.

يشمل النمو والتعلم ثلاثة عناصر أساسية هي: الأفراد والنظم والإجراءات إذ من خلال الأبعاد الثلاثة الأخرى يتم اكتشاف الفجوات بين القدرات المتاحة وبين ما يجب توفيره لتحقيق هذه الأهداف من أداء متميز، ولتقليص هذه الفجوة يجب تهيئة الكوادر البشرية ذات المهارة العالية وتعزيز نظم المعلومات وتقنياتها والترتيب الملائم لإجراءات العمل، وهذا يمثل الأهداف المنفصلة لمنظور التعلم.

كذلك يتعلق هذا البعد بالوسائل التي تستعمل لبلوغ الأهداف الإستراتيجية، ترتبط مركبات هذا البعد بكل ما يتعلق بالمستخدم (إنتاجية العمل، دوران العمل، التحفيز، ...) وبالنظام المعلوماتي الذي يجب أن يسهل التعلم التنظيمي كما يرتكز هذا البعد على نشر المعرفة داخل المؤسسة. (الزين و أحسين، 2018، صفحة 372).

الفرع الثاني: مزايا بطاقة الأداء المتوازن

يحقق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عديد من المزايا ويتفق الباحثين على أن أهم هذه المزايا كالاتي (الطويل و العزاوي، 2016، الصفحات 166-167):

- 1 -يقدم النموذج إطارا شاملا لترجمة لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية.
- 2 -يعمل النموذج العديد من التوازنات (الموازنة بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية، والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية).
- 3 -يوضح النموذج رؤية الشركة واستراتيجياتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الاداء الإستراتيجي.
- 4 -يساعد نموذج إدارة الشركة للموارد البشرية من خلال تحفيز عاملها على أساس الأداء.
- 5 -يلبي النموذج من خلال الشركة متطلبات الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، والعاملين، والعمليات التشغيلية).
- 6 -تطوير الأنظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة عن طريق إدخال برامج غير مالية.

المطلب الثالث: عقبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكيفية التصدي لها

الفرع الأول: عقبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

نبن العقبات التي يمكن أن تعترض أي منظمة في سبيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في أربع نقاط أساسية كالاتي:

1. **عقبات الرؤية:** تعمل الإدارة العليا على تحويل المهام للمستخدمين، والاتصال الدائم معهم بغية تبادل كافة المعلومات البيانات والمنافع على حد سواء، وتنشأ عن هذه العمليات بعض العقبات نوجزها في الآتي:
 - أ - عدم وجود توافق مشترك لرؤية معينة بخصوص توجهات المؤسسة المستقبلية.
 - ب عدم وضوح الإستراتيجية بالقدر الكافي للأشخاص المعنيين بتطبيقها.
 - ت عدم وضوح الأهداف : ينبع هذا المشكل من عدم وضوح الرؤية والإستراتيجية، لأن الأهداف هي ترجمة لرؤية وإستراتيجية المؤسسة وبالتالي فإن عدم وضوح الأهداف وغموضها يؤدي إلى فوضى داخل المؤسسة بسبب جهل كل مستخدم إلى ما يريد الوصول إليه، كما أن عدم وضوح الإستراتيجية يؤدي إلى وضع معايير خاطئة.

2. **العقبات الإدارية:** في البيئة السريعة التغيير، تحتاج المنظمات الاقتصادية إلى كثير من التحليل والنقاش في سبيل تقليل وتضييق الخلافات بين فرق الإدارة والخروج بجملة من القرارات الإستراتيجية التي تخدم توجهات المنظمة المستقبلية. وتتضمن هذه العقبات مايلي:

- تعمل إدارة المنظمة على ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة متماسكة من المقاييس وتوزيعها على أربعة أبعاد رئيسية، وهذه العملية تستغرق وقت طويل لجمع البيانات الكافية واختبار فرضيات الارتباط بين جملة المبادرات المتاحة والأهداف المرجوة منها.

- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه إستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وخاصة أنهم لا يدركون أهدافا واضحة لها.

- تعد عملية وضع المقاييس وتحديدتها في بطاقة الاداء المتوازنة معقدة جدا، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.

3. **عقبات المستخدمين:** إشتد النقاش لعقود حول أهمية التحفيز في تحسين الأداء، ولحد اليوم لا توجد إجابة معروفة ومقنعة، لكن هناك إحتمال يدور حول مقترح أن إعطاء الحوافز للعاملين والموظفين في المنظمة من شأنه أن يرفع تركيزهم على الأقل بشكل مؤقت. وبالتالي فإن غياب نظام للحوافز وعدم إعطاء القدر الكافي من الإهتمام لنشاطات كل مستخدمي المنظمة من شأنه أن يعيق تحقيق أهدافها على الأقل القصيرة منها.

4. **العقبات المالية:** هناك العديد من المنظمات الاقتصادية لا تعتمد إلى ربط ما لديها من موارد مالية مع إستراتيجياتها للسيطرة، فعمد هذه المنظمات إلى تقدير إحتياجاتها المالية الحالية بالنظر إلى إحتياجات السنة الماضية مع إضافة نسبة مؤوية من إحتياجات السنة الماضية، يعد ضربة ضارة جدا في آمال تنفيذ الإستراتيجية وعملا تقليديا يجد من بصرها إلى المستقبل. (لطرش، 2018/2017، الصفحات 160-161)

الفرع الثاني: كيفية التصدي للعقبات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تفترض بعض الدراسات بعض الحلول العملية البسيطة لتفعيل بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة وتجنب الكثير من المشاكل والعقبات التي تحول دون تطبيق البطاقة. وأهم هذه الحلول موجزة في الآتي (دودين، 2008، صفحة 68)

أ - **الإبتعاد عن المقاييس الخاطئة :** من خلال عرض المقاييس التي وضعتها المؤسسة لقياس الأداء على عدد من المختصين من داخل وخارج المؤسسة للتأكد من تكامل المعلومات فيها.

ب - **تبسيط هذه المقاييس :** من خلال وضع مقاييس سهلة الحساب خلال 12 -6شهور القادمة، مع إمكانية إضافة مقاييس أخرى جديدة كل فترة حسب حاجة العمل.

ت - **القياس الدوري:** القيام بالقياس الدوري سواء يومي أو شهري للمؤشرات المالية وغير المالية.

ث -التقدم في تطبيق البطاقة : من أكثر المشاكل التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هو التعطيل المستمر لهذا التطبيق لأن الجميع يريد أن يراجع تصميم البطاقة ويضيف إليها أو يحدف منها وبذلك يتأخر تطبيقها، وأفضل طريقة لمعالجة المشكلة هي أن تخبر الجميع بأن هذا التصميم هو مسودة لمخطط بطاقة، حيث يمكن تعديلها أو إضافة إليها من وقت لآخر خلال تطبيقه بما يتناسب مع الحاجات المتغيرة للمؤسسة.

المطلب الرابع: العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي

إن الأداء الإستراتيجي يعد ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمة واحتوائها و تحفيزهم بحيث يشعر كل فرد بان المنظمة ملكا له وتظهر أهمية الأداء الإستراتيجي من خلال العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلي دعم وتطوير للنهوض بأدائها وقد أشير إلى أن أهمية الأداء الإستراتيجي تكمن في تحسين نقاط القوة في المنظمة وتحسين القدرات التنافسية وكذلك يعتبر عاملا مهما لتعزيز عمل المنظمة وفعاليتها ويجعلها منظمة مبتكرة ويعتبر التركيز على رأس المال البشري كعنصر أساسي لتطوير المنظمة وتميزها من النقاط التي تجعل الأداء الإستراتيجي يحتل أهمية لدى المنظمات.

تستند المنظمة الرشيقة على دمج نظام تكنولوجيا المعلومات والأفراد و العمليات التجارية داخل منظمة منسقة و مرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث و التغيرات 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 و الربحية و جذب الزبائن في الأسواق التنافسية كما أن المنظمات الرشيقة تقيم باستمرار أداء الموظفين داخل الحدود التنظيمية ومن الجدير بالذكر أن المنظمات الرشيقة يجب عليها أن تفكر بشكل ابعده على كيفية التعامل مع التغيرات إنما يجب عليها التفكير في كيفية استعمال الفرص المحتملة في بيئة مضطربة وإمكانية الحصول على مكانة خاصة اخذ بعين الاعتبار قدراتها وكفاءتها .

من خلال ما سبق نجد أن هناك علاقة طردية تكاملية بين الأداء الاستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية حيث انه كلما كانت المنظمة أكثر رشاقة كلما كان الأداء الاستراتيجي أفضل وكذا حيث نجد أن الرشاقة الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي يدفعان المنظمة إلى تحقيق أهدافها بشكل وصورة أحسن.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل نستخلص أن الأداء الاستراتيجي للمؤسسة يعتبر الجوهر الأساسي لها فهو يعبر عن الصورة التي يمكن أن ترسمها في بيئة أعمالها وأيضاً على مدى تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية، وذلك من خلال التفوق والتميز، فالمنظمة ذات الأداء الإستراتيجي هي التي تعمل على تحسينه على المدى المتوسط والطويل .

وعليه يعتبر الأداء الإستراتيجي موضوعاً مهماً تسعى المنظمة إلى تحقيقه من أجل البقاء والنمو والاستمرار، وهذا ما أجمع عليه المفكرون، و يعد قياس الأداء الاستراتيجي مهماً وضرورياً للمنظمات لكونه يعكس مدى إيفائها لمتطلبات بيئتها الداخلية والخارجية عن طريق تحقيق أهدافها المختلفة والتعرف على الانحرافات الموجودة في المؤسسة ومحاولة تصحيحها. وبذلك نالت عملية قياس الأداء الاستراتيجي اهتمام الكتاب والباحثين في المجال ، حيث تعددت طرق حسابه من باحث لآخر، وتم الاعتماد في دراستنا على بطاقة الأداء المتوازن لأنها تجمع بين المعايير المالية وغير المالية المتكونة من الأبعاد التالية: المنظور المالي ومنظور الزبائن ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.

إن كل ما تطرقنا إليه في الفصلين السابقين يعبر عن الإطار النظري لكل من المتغيرين الرشاقة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي، لكن ما هو أثر الرشاقة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي في المنظمات في الإطار الميداني؟ هذا ما سنعمل على الإجابة عليه في الفصل الموالي من خلال دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت برانيس-بسكرة-.

الفصل الثالث

دراسة الرشاقة الاستراتيجية والاداء الاستراتيجي في

مؤسسة العسكرية للاسمنت *BC*

تمهيد:

بعدما تعرفنا على المفاهيم النظرية للرشاقة الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي أيضا، من خلال الفصلين النظريين، سنحاول في هذا الفصل معرفة وتحديد واقع الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة البسكرة للإسمنت BC برانيس بسكرة، وما هو الدور الذي تلعبه في تحسين أدائها الاستراتيجي، من خلال تبني الأبعاد الآتية: الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد، واختبار علاقة الارتباط والأثر على الأداء الاستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) للمؤسسة.

يعتبر قطاع إنتاج مواد البناء على وجه العموم من بين القطاعات الأكثر حيوية وديناميكية في الوطن، فكما نلاحظ أن الإقبال على هذا النوع من المنتجات يزداد يوما بعد يوم، لاسيما قطاع الإسمنت على وجه الخصوص، بحيث يتمتع هذا النشاط بأداء إستراتيجي عالي، وفتح باب الاستثمار أمام الشركات الأجنبية وكذا المحلية أيضا، وهذا ما أوحى لنا بإمكانية تطبيق دراستنا في هذه المؤسسات.

وقد تم اختيار مؤسسة البسكرة للإسمنت بحكم المواصفات التي توفرت فيها والتي تتماشى مع متطلبات الدراسة، ومن أجل التعرف على مستوى تطبيق مفهوم الرشاقة الإستراتيجية وما دور هذه الأخيرة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ككل، قمنا باستعمال أداة البحث المعروفة (الاستبيان)، وسنتناول من خلال هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة البسكرة للإسمنت BC.

المبحث الثاني: منهجية وأدوات البحث.

المبحث الثالث: الرشاقة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي في مؤسسة البسكرة للإسمنت (العلاقة والأثر).

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة البسكرة للإسمنت BC

سنستطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تتضمنها وإضافة إلى أهميتها البارزة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، ولأن المؤسسة تسعى إلى جذب أكبر عدد من الزبائن والتركيز على اكتساب مزايا تنافسية سعت المؤسسة إلى تسطير عدد من الأهداف على مختلف المستويات التنظيمية فيها، لذا سنعمل على التعرف على هذه الأهداف وكذلك على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة البسكرة للإسمنت

في هذا المطلب سنعمل على التعريف بمؤسسة البسكرة للإسمنت - برانيس - بسكرة، من حيث نشأتها وتطورها.

1. بطاقة تعريفية للمؤسسة ونشأتها:

شركة الاسمنت "البسكرة للإسمنت" هي شركة ذات أسهم خاصة، بموجب القانون الجزائري، تم إنشائها في يناير 2009. المهمة الرئيسية للشركة هي إنتاج وتسويق الاسمنت ومشتقاته، تتكون من كيان واحد موجود في المقر الرئيسي للشركة، وجميع المساهمين فيها هم مشغلون اقتصاديون جزائريون خاصون.

تبلغ مساحة مصنع الاسمنت 100 هكتار، ويقع على بعد 18 كم شمال شرقي عاصمة ولاية بسكرة التي تحمل الاسم منها، و5 كم جنوب مدينة برانيس. تستمد خاماتها الرئيسية من رواسب جبل مهر للحجر الجيري، التي تقع على بعد حوالي 02 كم، والطارف للطين الذين يقع على بعد 15 كم.

تضم البسكرة للإسمنت أزيد من 1400 منصب عمل مباشر وغير مباشر.

نشاطات الشركة:

من خلال خطوط الإنتاج الثلاثة التي تعمل بشكل جزئي منذ يونيو 2016، تنشط الشركة في إنتاج وتسويق الاسمنت ومشتقاته.

القدرة الحالية 5.000.000 طن/سنة، على هذا النحو، تجدر الإشارة إلى مصنع "البسكرة للإسمنت" يصنع أربعة أنواع من الاسمنت ولديه الوسائل التقنية لتصنيع جميع أنواع الاسمنت الشائعة:

- CEM/ 42.5N SR3 LH - 1
- CEM// B-L32.5 R - 2
- CEM// A-L 42.5 R - 3
- CEM/ 42.5R - 4

نشاطات أخرى:

بالإضافة إلى النشاط الرئيسي وهو إنتاج الاسمنت، تقوم الشركة بأنشطة أخرى من بينها:

- صيانة وإصلاح آلات المحاجر والأشغال العامة.
- صيانة وإصلاح معدات الإنتاج، من خلال ورشة الصيانة الميكانيكية والكهربائية وصناعة الغلايات.
- معالجة مياه الصرف الصحي.
- تأجير معدات المناولة.

شركة الاسمنت "البسكرة للاسمنت" اختارت أن تتخذ توجهها واضحا جدا في الجودة من خلال منتجاتها، من أجل تقديم منتجات الاسمنت عالية الأداء لعملائها والمستهلكين، وبدأت نتائج هذه السياسة تظهر بمجرد ركود السوق المحلية الجزائرية، حيث أحدثت أعمال الشركة الفرق من خلال الاستمرار في التقاط نقاط النمو وبطريقة ملحوظة.

المطلب الثاني: عرض لمختلف منتجات المؤسسة وأبرز المنافسين في القطاع

1. المنتجات التي تنتجها المؤسسة:

الجدول رقم 4 : قائمة منتجات التامة الصنع

الرقم	نوع الإسمنت	التسمية التقنية	التركيبية
1	إسمنت رمادي بورتلاند المركب للخرسانة	CPJ CEM II/ 42.5 NA 442	عل الأقل 95% من مادة الكلينكر والباقي إضافات كيميائية أخرى
2	إسمنت رمادي بورتلاند المركب للبناء	CPJ CEM II/B 32 NA 44	من 65% إلى 79% من مادة الكلينكر والباقي إضافات أخرى
3	إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والمياه المالحة CRS	CPA-CEM III/B SR 42.5 NA 443	من 20% إلى 34% من مادة الكلينكر والباقي في شكل إضافات كيميائية
4	إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والمياه CRS	CPA-CEM IV/A-S 42.5 NA 44	من 65% إلى 79% من مادة الكلينكر والباقي في شكل إضافات كيميائية
5	إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والرطوبة CRS	CPA-CEM I 42.5- ES NA 443	على الأقل 95% من مادة الكلينكر والباقي في شكل إضافات كيميائية

بالنسبة للإسمنت الأبيض فلم يدخل حيز الإنتاج بعد لعدم اكتمال خط الإنتاج الخاص به، حيث انطلقت الأشغال فيه ومن جوان 2018 ولا تزال فيه الأشغال لحد الآن.

إجمالي عدد العاملين في المؤسسة كان بالتقريب حوالي 3211 عامل مقسمين إلى فئتين كالتالي:

✓ 1200 عامل، موظف بشكل مباشر.

✓ 2000 عامل، موظف بشكل غير مباشر.

2. قائمة المنافسين على المستوى المحلي في قطاع إنتاج الإسمنت:

الجدول رقم 5 : قائمة المنافسين على المستوى الوطني في قطاع إنتاج الاسمنت

اسم المؤسسة	طبيعة ملكية المؤسسة	الطاقة الإنتاجية للمؤسسة	المقر الأم للمؤسسة
GICA المجمع الصناعي للإسمنت الجزائري- شركة تابعة-	مؤسسة ذات طابع عمومي، لشراكة من طرف الدولة الجزائرية	13 مليون طن/في السنة عبر كامل فروع	بلدية عين التوتة ولاية باتنة
LAVARG&HOLCIM	شراكة فرنسية سويسرية	9 مليون طن/في السنة عبر كامل فروع	بلدية عقاز ولاية معسكر
البسكرة للاسمنت BC	مؤسسة ذات طابع خاص، مملوكة من طرف مجمع الإخوة عموري	4 مليون طن/في السنة	بلدية برانيس ولاية بسكرة
CILAS	شراكة بين مجمع لافارج هولسيم ومجمع الإخوة سواكري	7.2 مليون طن/في السنة	دائرة جمورة ولاية بسكرة

❖ المؤسسات المنافسة:

- فروع مجمع **GICA**: مصنع الجزائر العاصمة، مصنع عين لكبيرة _ سطيف، مصنع تبسة، مصنع زهان _ معسكر، مصنع الشلف، مصنع سعيدة، مصنع حمام بوزيان _ قسنطينة، مصنع بني صاف _ عين تيموشنت، مصنع متيحة _ البليدة، مصنع صور الغزلان _ البويرة، مصنع حجار السود _ سكيكدة.
- فروع مجمع **LAVARG&HOLCIM**: مصنع حمام الضلعة _ المسيلة، مصنع عقاز _ ولاية معسكر.
- مجمع **CILAS**: الفرع الأم فقط ببلدية جمورة _ بسكرة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر مؤسسة البسكرة للإسمنت من المؤسسات الضخمة التي تمارس نشاطها الصناعي الذي هو محور اهتمامها بشكل منظم إلى أبعد الحدود، نحن نعلم أنه كلما زاد حجم المؤسسة كلما تطلب ذلك قدرا أكبر من التنظيم وكذلك كفاءات تسييره ذات خبرات متنوعة، فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات، ويوضح الشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة دون تفصيل دقيق لكل مديرية على حدى، ويوضح هذا الأخير المستويين الإستراتيجي والتكتيكي، وكذا العلاقات المختلفة فيما بينها حسب السلم الهرمي للمؤسسة، وتعذر علينا إظهار تفصيلات كل مديرية على حدى بسبب المعطيات التي كانت ليست بالقدر الكافي للأخذ في التفاصيل (أنظر الملحق رقم 1).

المبحث الثاني: منهجية وأدوات البحث

سنتناول في هذا المبحث المنهجية المطبقة في إجراء البحث حيث نبين طبيعة الدراسة مجتمع وعينة الدراسة، طرق جمع البيانات، وأخيرا أداة البحث.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

الفرع الأول: طبيعة الدراسة

سنقوم في هذا البحث بإتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات والمنهج التحليلي في اختبار فرضيات البحث الذي يهدف إلى معرفة أثر الرشاقة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة البسكوية للاسمنت BC.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العمال الإداريين في مؤسسة البسكوية للاسمنت BC، أما بالنسبة للعينة قمنا باختيار عينة عشوائية بلغت 50 عامل، وقد تم استرجاع 40 استبيان صالح للتحليل، حيث تم توزيع الاستمارات داخل المؤسسة على العاملين.

الفرع الثالث: أداة البحث

تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات المختلفة

الاستبيان: فالاستبيان بأشكاله المختلفة هو وسيلة لجمع البيانات الأولية التي تكون في معزل عن الباحث وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم إعدادها من قبله للتقرب من المستجوبين ومعرفة آرائهم، وكان هدفنا من الاستبيان هو معرفة رأي العاملين في تأثير الرشاقة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة البسكوية للاسمنت BC، وقبل توزيع الاستبيان على الإطارات في المؤسسة قمنا بوضع استبيان استطلاعي على مؤسسة استطلاعية وهي مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من أجل التأكد من صلاحيته إذن العينة الاستطلاعية أكدت صدق الاستبيان وتم توزيعه على العينة النهائية.

بعد الاعتماد على مجموعة من المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراته وخاصة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وإضافة إلى آراء وأفكار الأستاذة المشرفة، قامت الطالبات بتطوير الاستبيان لتحقيق الأهداف المرجوة من البحث وجاء الاستبيان على النحو التالي:

1. **التمهيد:** والذي يهدف إلى التعريف بموضوع الدراسة ونوع المذكرة وغيرها من المعلومات، والتي تشجع أفراد عينة البحث على المشاركة في الإجابة عن الأسئلة مع توضيح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان والتأكيد لهم أن المعلومات المعطاة لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.
2. **الجزء الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين، وهي: عدد سنوات العمل، المصلحة.
3. **الجزء الثاني:** يحتوي على محاور الاستبيان:

❖ **المحور الأول** خاص بالمتغير المستقل والذي يتمثل في "الرشاقة الإستراتيجية" بأبعادها الإستراتيجية، وتتضمن (15) عبارة وتهدف إلى التعرف على واقع الرشاقة الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة العسكرية للاسمنت BC، موزعة على أبعادها التي تم اختيارها في هذه الدراسة وذلك كما يلي:

الحساسية الإستراتيجية: وتم تقسيم العبارات من (1-5).

الالتزام الجماعي: وتم تقسيم العبارات من (6-10).

حيولة الموارد: وتم تقسيم العبارات من (11-15).

❖ **المحور الثاني:** فخصص لدراسة المتغير التابع والمتمثل في "الأداء الاستراتيجي" بأبعاده الأربعة، وتتضمن (21) عبارة تهدف للتعرف على واقع الأداء الاستراتيجي داخل مؤسسة العسكرية للاسمنت BC، موزعة على أبعادها التي تم اختيارها في هذه الدراسة وذلك كما يلي (أنظر الملحق):

- المنظور المالي: وتم تقسيم العبارات من (16-18).

- منظور الزبائن: وتم تقسيم العبارات من (19-24).

- منظور العمليات الداخلية: وتم تقسيم العبارات من (25-32).

- منظور التعلم والنمو: وتم تقسيم العبارات من (33-36).

الفرع الرابع: اختيار مقياس الاستبيان

استعملت الطالبات مقياس ليكارت Likert الثلاثي، بإعطاء وزن لكل عبارة، وقد تم ترجمة الاستجابات على النحو التالي:

الجدول رقم 6: درجات مقياس ليكارت

التصنيف	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
الدرجة	1	2	3

المطلب الثاني: صدق أداة البحث وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- من اجل التأكد من ثبات الاستبيان وصلاحيته للدراسة قمنا وضع استبيان استطلاعي وتم توزيعه على الإطارات بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب وكانت نتائج "ألفاكرونباخ" للعينة الاستطلاعية كما يلي:

الجدول رقم 7: نتائج معاملات الثبات للعينة الاستطلاعية

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفاكرونباخ"
الرشاقة الإستراتيجية	15	0.842
الأداء الاستراتيجي	21	0.905
الاستبيان	36	0.923

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي للاستبيان الاستطلاعي ككل قيمته (0.923) وهي أكبر من (0.60) وهي قيمة مرتفعة، وهو ما يدل على أن الاستبيان ثابت أي يعطي نفس النتائج إذا تم استخدامه أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، أي يمكننا اعتمادها في دراستنا.

وقمنا أيضا بدراسة الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان من خلال معامل بيرسون وجدنا أن جميع العبارات دالة عند مستوى دلالة 0.05 إلا العبارة الأولى الخاصة بالرشاقة الإستراتيجية غير دالة تم استبدالها بالعبارة التي تنص على "تمتلك إدارة الشركة الإمكانيات الكافية في تفسير المشاكل المعقدة المختلفة، وحذفنا العبارة رقم خمسة أيضا غير دالة، والعبارة رقم 17 الخاصة بالأداء الاستراتيجي قمنا بتغييرها أيضا لعدم دلالتها إلى "تطور الشركة وتدعم العمليات البحثية والابتكارات والأنشطة الإبداعية، وبعد هذه التعديلات باستشارة الأستاذة ودراسة العينة الاستطلاعية قمنا بتوزيع الاستبيان النهائي على مؤسسة الدراسة.

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الأداة مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات البحث باستخدام معامل الثبات "ألفاكرونباخ" (Cronbach's Csefficient) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 8: نتائج معاملات الثبات

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفاكرونباخ"
الحساسية الإستراتيجية	05	0.880
الالتزام الجماعي	05	0.849
سيولة الموارد	05	0.806
المنظور المالي	03	0.605
منظور الزبائن	06	0.770
منظور العمليات الداخلية	08	0.812
منظور التعلم والنمو	04	0.799
الاستبيان	36	0.961

من خلال الجدول السابق يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفاكرونباخ" لاستبيان الدراسة بلغت قيمته (0.961) وهي قيمة مرتفعة، كما يعتبر معاملا لثبات لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي مقبولا ومناسب لأغراض الدراسة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة لذلك نقول أنه يمكن الاعتماد على هذه الأداة في الدراسة الميدانية مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحتها.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات الذي صمم لقياسها، فهي تتضمن فقرات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وان مضمونها يتفق مع الغرض الذي صمم لأجله.

وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في الدراسة تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفاكرونباخ"، وذلك كما هو موضع في الجدول التالي، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث ما قيمته (0.980) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لأبعاد الدراسة كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذه الدراسة بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 9: نتائج معاملات الصدف

الأبعاد	عدد العبارات	معاملات الصدف
الحساسية الإستراتيجية	05	0.938
الالتزام الجماعي	05	0.921
سيولة الموارد	05	0.897
المنظور المالي	03	0.777
منظور الزبائن	06	0.877
منظور العمليات الداخلية	08	0.901
منظور التعلم والنمو	04	0.893
الاستبيان	36	0.980

الفرع الثالث: صدف الاتساق الداخلي

بعد التأكد من الصدف الظاهري والبنائي للدراسة يجب حساب صدف الاتساق الداخلي لكل فقرة مع الدرجة الكلية لمحاو الاستبيان المقدمة لعينة الدراسة، حيث يبين مدى ارتباط درجة كل فقرة من فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لمحاو الاستبيان، وعليه تم حساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحاو الاستبيان، وكانت النتائج كما يلي في الجدول الآتي:

الجدول رقم 10: صدق الاتساق البنائي لمحور الرشاقة الإستراتيجية

الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
الحساسية الإستراتيجية			
تمتلك إدارة الشركة الإمكانيات الكافية في تفسير المشاكل المعقدة المختلفة.	0.484	0.002	0.01
تحرص الشركة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	0.872	0.000	0.01
تبحث الشركة عن فرص النمو والنجاح بشكل دائم.	0.863	0.000	0.01
تعتمد الشركة على المهارات والمعرفة التي تمتلكها في معرفة كل التغيرات المحيطة بها.	0.799	0.000	0.01
لدى الشركة القدرة على التفاعل مع مختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها.	0.789	0.000	0.01
الالتزام الجماعي			
تعتمد الشركة على آراء مختلف وحداتها في اتخاذ قراراتها	0.849	0.000	0.01
يملك العاملون في الوحدات الفرعية للشركة مجموعة من المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل.	0.625	0.000	0.01
تشجع الشركة على تبادل الأفكار ومناقشتها بين وحداتها.	0.698	0.000	0.01
تمتلك الشركة قواعد للعمل وتعليمات واضحة لكل الوحدات التنظيمية.	0.733	0.000	0.01
تمتلك إدارة الشركة نمط قيادي وإدارة تنفيذية تشجع العمل الجماعي.	0.763	0.000	0.01
سيولة الموارد			
يتم تخصيص الموارد المالية الشركة بناء على متطلبات الأعمال المتغيرة.	0.447	0.004	0.01
تعمل الشركة على تسهيل عملية تنفيذ الإجراءات الجديدة بسهولة.	0.710	0.000	0.01
تعتمد الشركة برامج منتظمة لتدريب العاملين وتطويرهم لاكتساب المهارات اللازمة.	0.731	0.000	0.01
لدى الشركة المهارات والقدرة الكافية للاتصال والتعاون والتنسيق مع شركات أخرى.	0.789	0.000	0.01
تخصص الشركة ميزانية مالية مرنة لمواجهة متطلبات العمل والتغيرات الاستثنائية.	0.759	0.000	0.01

الجدول رقم 11: صدق الاتساق البنائي لمحور الأداء الإستراتيجي

الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
تطور الشركة وتدعم العمليات البحثية والابتكارات والأنشطة الإبداعية.	0.649	0.000	0.01
يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لدى الشركة لا سيما المالية منها بأفضل شكل ممكن لتحقيق أهدافها.	0.708	0.000	0.01
يتناسب حجم أرباح الشركة مع حجم ونوعية المنتجات والخدمات المقدمة.	0.518	0.000	0.01
يفضل زبائن المؤسسة التعامل معها دون المنافسين.	0.640	0.000	0.01
يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب الزبون مع الوقت المتاح.	0.488	0.001	0.01
تأخذ الشركة حاجات الزبائن بعين الاعتبار عند وضع أهدافها واستراتيجياتها.	0.676	0.000	0.01
تشارك الشركة العاملين الذين على تواصل مع الزبائن عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات الخاصة بالعمل.	0.385	0.014	0.01
تتوفر في الشركة إدارة متخصصة تمتلك مهارات في التعامل مع الزبائن.	0.494	0.001	0.01
تقوم الشركة باستطلاعات ودراسات للتعرف على مستوى الرضا الخاص بزبائنها عن المنتجات المقدمة لهم.	0.599	0.000	0.01
يقدم العاملون في الشركة مقترحاتهم في مجال إنجاز المهام بشفافية عالية.	0.672	0.000	0.01
تتمتع الشركة بسرعة الإجابة عن الاستفسارات من قبل العاملين لديها بخصوص مهامها.	0.747	0.000	0.01
تتمتع إدارات الشركة بإنجاز المهام في التوقيت المناسب.	0.675	0.000	0.01
تفوق المنتجات الجديدة توقعات الزبائن.	0.352	0.026	0.05
لا يؤدي توفير الخدمات الجديدة إلى زيادة التكلفة.	0.688	0.000	0.01
يتم توفير أعلى درجات الجودة في منتجات الشركة.	0.542	0.000	0.01
تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات بين أقسامها ووحداتها.	0.499	0.000	0.01
تطور الشركة برامجها وتدعم العمليات البحثية والابتكارات والأنشطة الإبداعية.	0.635	0.000	0.01
برامج التدريب والتطوير في الشركة تتيح للعاملين اكتساب المعرفة النظرية والتطبيقية.	0.684	0.000	0.01
تعتمد الشركة على تقنيات حديثة في تنفيذ برامج التدريب والتطوير للارتقاء بقدرات ومهارات العاملين فيها.	0.638	0.000	0.01
تدعم الشركة برامج وسياسات التعلم المستمر لمواكبة المستجدات البيئية.	0.798	0.000	0.01
إدارات الشركة تشجع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة لحل المشكلات في العمل.	0.799	0.000	0.01

*الارتباط دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01.

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الارتباط تتراوح بين 0.352 و 0.872 وهي كلها دالة عند مستوى الدلالة 0.01 مما

يدل على تمتع الاستبيان بدرجة كبيرة من الصدق.

الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V21)، حيث تم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد إستجابات أفرادها إتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها إستخداما، حيث أن إستخدامه لإجابات عينة الدراسة على الإستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.
3. الإنحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك إتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلا.
4. معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لإختبار مدى الإعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
5. معامل بيرسون: لدراسة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
6. اختبار معامل الالتواء والنفلطح: لتحديد إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
7. الإنحدار الخطي البسيط: وذلك لاختبار تأثير المتغير المستقل المتمثل في تكنولوجيا المعلومات على المتغير التابع المتمثل في المرونة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: الرقابة الاستراتيجية والاداء الاستراتيجي في مؤسسة البسكوية للاسمنت(العلاقة والاثر)

في هذا المبحث ستتم الاجابة على تساؤلات الدراسة لمعرفة مستوى الاداء الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية في مؤسسة البسكوية للاسمنت، من ثم تتم دراسة العلاقة السببية بينهما

المطلب الأول: خصائص عينة البحث واختيار التوزيع الطبيعي

الفرع الاول: خصائص عينة البحث

فيما يلي سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة البحث من حيث عدد سنوات العمل، المصلحة التي يعمل بها.

الجدول رقم 12: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	04	3	7.5
	05	5	12.5
	06	8	20
	07	18	45
	08	03	7.5
	09	02	5
	12	1	2.5
	المجموع	40	100%
المصلحة	مديرية الموارد الأولية	3	7.5
	مراقبة النوعية	3	7.5
	صيانة كهربائية	4	10
	صيانة ميكانيكية	5	12.5
	الإنتاج والتكسير	2	5
	مصلحة صيانة المديرية الأولية	1	2.5
	مصلحة المادة الأولية	3	7.5
	العمليات البيئية	1	2.5
	مصلحة الإنتاج	5	12.5
	مصلحة النجاعة	4	10
	مصلحة الإنتاج(المواد الخام)	1	2.5
	مصلحة الآلية	1	2.5
	مصلحة التسويق	5	12.5
	مصلحة الفعالية	2	5
المجموع	40	100%	

من الجدول أعلاه نجد أن:

1 - عدد سنوات الخبرة: يتضح من الجدول أن سنوات الخبرة لأفراد العينة تنتمي إلى المجال من 4 سنوات إلى 12 سنة، و أكبر نسبة تعود إلى الأفراد الذين خبرتهم 7 سنوات وعددهم 18 فرد بنسبة 45%، وأقل نسبة تعود إلى الأفراد الذين خبرتهم 12 سنة وعددهم فرد واحد.

2 - المصلحة: نلاحظ من الجدول أن أفراد العينة ينتمون إلى تقريبا جميع مصالح المؤسسة وهذا لشروط تفرضها علينا دراستنا التي يجب أن تكون أفراد العينة من المدراء ورؤساء المصالح لأنها دراسة خاصة بالإدارة العليا، ولقد تحقق هذا الشرط في دراستنا.

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل القيام بتحليل محاور الاستبيان فإننا سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات، وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (SKewness et Kurtosis)،

لإثبات التوزيع الطبيعي: (تؤخذ القيم من الجدول)

1 - معامل الالتواء يكون أقل من ضعف الخطأ المعياري

2 - معامل الالتواء يكون أقل حد الدلالة لمعامل الالتواء أو التفرطح

- حد الدلالة لمعامل (الالتواء أو التفرطح) = (الخطأ المعياري) X (الدرجة المعيارية)

حيث أن الدرجة المعيارية = 1.96 (5%) أو 2.58 (1%)

واعتمدت الدراسة لإثبات التوزيع الطبيعي على العلاقة العالقة رقم 1. كما هو مبين في التالي.

الجدول رقم 13: نتائج معامل الالتواء والتفلطح Skewness et Kurtosis

معامل التفلطح Kurtosis		معامل الالتواء SKewness		البعد
Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std	
-0.457	0.733	0.873	0.374	الحساسية الإستراتيجية
-1.167	0.733	0.310	0.374	الالتزام الجماعي
-0.764	0.733	0.257	0.374	سيولة الموارد
-0.885	0.733	0.235	0.374	المنظور المالي
0.452	0.733	1.006	0.374	منظور الزبائن
0.266	0.733	1.060	0.374	منظور العمليات الداخلية
0.897	0.733	0.233	0.374	منظور التعلم والنمو

- 1 **الحساسية الإستراتيجية:** من خلال النتائج الموضحة في الجدول (13) والعلاقة الأولى لإثبات التوزيع الطبيعي الموضحة أعلاه، نلاحظ أن معامل التفلطح قيمته (-0.457) وقيمة ضعف الخطأ المعياري (1.466)، ذلك مقبول لأن قيمة معامل التفلطح أقل من ضعف الخطأ المعياري، وهذا يعني أن بعد الحساسية الإستراتيجية يتبع التوزيع الطبيعي.
- 2 **الالتزام الجماعي:** من خلال النتائج الموضحة في الجدول (13) والعلاقة الأولى لإثبات التوزيع الطبيعي الموضحة أعلاه، نلاحظ أن معامل التفلطح قيمته (-1.167) وقيمة ضعف الخطأ المعياري (1.466)، ذلك مقبول لأن قيمة معامل التفلطح أقل من ضعف الخطأ المعياري، وهذا يعني أن بعد لالتزام الجماعي يتبع التوزيع الطبيعي.
- 3 **سيولة الموارد:** من خلال النتائج الموضحة في الجدول (13) والعلاقة الأولى لإثبات التوزيع الطبيعي الموضحة أعلاه، نلاحظ أن معامل التفلطح قيمته (-0.764) وقيمة ضعف الخطأ المعياري (1.466)، ذلك مقبول لأن قيمة معامل التفلطح أقل من ضعف الخطأ المعياري، وهذا يعني أن بعد سيولة الموارد يتبع التوزيع الطبيعي.
- 4 **المنظور المالي:** من خلال النتائج الموضحة في الجدول (13) والعلاقة الأولى لإثبات التوزيع الطبيعي الموضحة أعلاه، نلاحظ أن معامل التفلطح قيمته (-0.887) وقيمة ضعف الخطأ المعياري (1.466)، ذلك مقبول لأن قيمة معامل التفلطح أقل من ضعف الخطأ المعياري، وهذا يعني أن بعد المنظور المالي يتبع التوزيع الطبيعي.
- 5 **منظور الزبائن:** من خلال النتائج الموضحة في الجدول (13) والعلاقة الأولى لإثبات التوزيع الطبيعي الموضحة أعلاه، نلاحظ أن معامل التفلطح قيمته (0.452) وقيمة ضعف الخطأ المعياري (1.466)، ذلك مقبول لأن قيمة معامل التفلطح أقل من ضعف الخطأ المعياري، وهذا يعني أن بعد منظور الزبائن يتبع التوزيع الطبيعي.

6 -منظور العمليات الداخلية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول (13) والعلاقة الأولى لإثبات التوزيع الطبيعي الموضحة أعلاه، نلاحظ أن معامل التفلطح قيمته (0.266) وقيمة ضعف الخطأ المعياري (1.466)، ذلك مقبول لأن قيمة معامل التفلطح أقل من ضعف الخطأ المعياري، وهذا يعني أن بعد منظور العمليات الداخلية يتبع التوزيع الطبيعي.

7 -منظور التعلم والنمو: من خلال النتائج الموضحة في الجدول (13) والعلاقة الأولى لإثبات التوزيع الطبيعي الموضحة أعلاه، نلاحظ أن معامل الالتواء قيمته (0.233) وقيمة ضعف الخطأ المعياري (0.748)، ذلك مقبول لأن قيمة معامل التفلطح أقل من ضعف الخطأ المعياري، وهذا يعني أن بعد منظور التعلم والنمو يتبع التوزيع الطبيعي.

من خلال ما تم التوصل إليه سابقا يتضح أن جميع بيانات البحث تتوزع توزيعا طبيعيا، ويعد ذلك شرطا لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

المطلب الثاني: مستوى الرشاقة الاستراتيجية والاداء الاستراتيجي في مؤسسة البسكوية للاسمنت

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط والانحراف المعياري على مقياس ليكارت الثلاثي لإجابات أفراد عينة البحث عن فقرات الاستبيان المتعلقة بالمحورين: الرشاقة الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة بناء على ما يلي:

المستوى	المتوسط المتوقع
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة = $\frac{\text{حد الأعلى} - \text{حد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$

$$0.66 = \frac{2}{3} = \frac{(1-3)}{3}$$

حيث ان عدد المستويات 3.

وبناء عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات أكبر من 2.34 فيكون مستوى مرتفعا (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (من 1.67 إلى 2.33) فيكون المستوى متوسطا، وإذا كان المتوسط الحسابي (من 1 إلى 1.66) فيكون المستوى منخفض.

الفرع الأول: مستوى الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة البسكرة للاسمنت

من خلال هذا الفرع ستتم دراسة مستوى كل بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على حدى في مؤسسة البسكرة للاسمنت

أولاً: مستوى الحساسية الإستراتيجية في مؤسسة البسكرة للاسمنت BC

للإجابة على التساؤل الأول حول ما مستوى الحساسية الإستراتيجية في مؤسسة البسكرة للاسمنت BC؟ سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعده الحساسية الإستراتيجية حسب عينة البحث:

الرقم	الفقرة/السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.	تمتلك إدارة الشركة الإمكانيات الكافية في تفسير المشاكل المعقدة المختلفة.	1.73	0.506	1	متوسط
2.	تحرص الشركة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	1.63	0.807	2	ضعيف
3.	تبحث الشركة عن فرص النمو والنجاح بشكل دائم.	1.45	0.639	4	ضعيف
4.	تعتمد الشركة على المهارات والمعرفة التي تمتلكها في معرفة كل التغيرات المحيطة بها.	1.50	0.641	3	ضعيف
5.	لدى الشركة القدرة على التفاعل مع مختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها.	1.45	0.552	5	ضعيف
	الحساسية الإستراتيجية	1.5500	0.52379	3	ضعيفة

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن بعد " الحساسية الإستراتيجية" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (1.5500) بانحراف معياري (0.52379)، ووفقاً لمقياس البحث فإن البعد يشير إلى نسبة قبول ضعيفة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (1.73 و 1.45)، وتتراوح انحرافاتهم المعيارية ما بين (0.506 و 0.552) على الترتيب.

هذا يدل أن أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة على أن مؤسسة البسكرة للاسمنت BC، لديها حساسية إستراتيجية، وقد سجلت العبارة رقم (1) أعلى المتوسطات (1.73) وبانحراف معياري (0.506)، التي أشارت إلى أنه " تمتلك إدارة الشركة الإمكانيات الكافية في تفسير المشاكل المعقدة المختلفة"، بينما جاءت العبارة رقم (05) بأقل المتوسطات (1.45) وبانحراف معياري (0.552) التي أشارت إلى " لدى الشركة القدرة على التفاعل مع مختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها

وهذا الضعف راجع إلى أن الشركة لا تمتلك القدرة بشكل كافي على التفاعل مع مختلف التغييرات التي تحدث في بيئتها لعدم امتلاكها المهارات والمعرفة مما جعلها غير مواكبة لأخر التطورات التكنولوجية.

واختلفت هذه النتيجة بالنسبة لدرجة الموافقة بخصوص هذا البعد حيث كانت قوية في كل من دراسة (هنية، 2016) والتي أجريت في قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، ودراسة (أبو جبارة، 2020) والتي أجريت في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة.

ثاني: مستوى الالتزام الجماعي في مؤسسة البسكوية للاسمنت BC

وللإجابة على التساؤل الثاني: ما مستوى الالتزام الجماعي في مؤسسة البسكوية للاسمنت BC؟ سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد الالتزام الجماعي حسب عينة البحث

الرقم	الفقرة /السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.	تعتمد الشركة على آراء مختلف وحداتها في اتخاذ قراراتها	1.83	0.781	1	متوسط
2.	يملك العاملون في الوحدات الفرعية للشركة مجموعة من المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل.	1.35	0.483	5	ضعيف
3.	تشجع الشركة على تبادل الأفكار ومناقشتها بين وحداتها.	1.65	0.700	3	ضعيف
4.	تمتلك الشركة قواعد للعمل وتعليمات واضحة لكل الوحدات التنظيمية.	1.43	0.594	4	ضعيف
5.	تمتلك إدارة الشركة نمط قيادي وإدارة تنفيذية تشجع العمل الجماعي.	1.73	0.679	2	متوسط
	الالتزام الجماعي	1.5950	0.51737	2	ضعيف

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن بعد "الالتزام الجماعي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (1.5950) بانحراف معياري (0.51737)، ووفقاً لمقياس البحث فإن البعد يشير إلى نسبة قبول ضعيفة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (1.83 و 1.35)، وتتراوح انحرافات المعيارية ما بين (0.781 و 0.483) على الترتيب.

هذا يدل أن أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة على أن مؤسسة البسكوية للاسمنت BC، لديها التزام جماعي، وقد سجلت العبارة رقم (1) أعلى المتوسطات (1.83) وبانحراف معياري (0.781)، التي أشارت إلى أنه "تعتمد الشركة على آراء مختلف وحداتها في اتخاذ قراراتها"، بينما جاءت العبارة رقم (2) بأقل المتوسطات (1.35) وبانحراف معياري (0.483) التي أشارت إلى "يملك العاملون في الوحدات الفرعية للشركة مجموعة من المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل".

وهذا الضعف راجع إلى نقص معارف العمال وقلة تبادل أفكارهم ومناقشتها لتصحيح مسار هذه الأفكار واستغلالها وأيضا عدم وجود قواعد وتعليمات واضحة لكل الوحدات التنظيمية وهذا يؤدي إلى عرقلة سير المعلومات في الشركة خاصة في مدة وصولها عند الحاجة، وكما أن الشركة لا تدعم العمل الفرقي أو الجماعي.

اختلفت هذه النتائج بالنسبة لدرجة الموافقة حيث كانت قوية في دراسة (الشمري، غالي، الياسري، 2018) والتي أجريت في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، وأما في دراسة (البدراني، 2016) كانت درجة الموافقة متوسطة والتي أجريت على العديد من المستشفيات محافظة اربيل.

ثالث مستوى سيولة الموارد في مؤسسة البسكرة للاسمنت BC

وللإجابة على التساؤل الثالث: ما مستوى سيولة الموارد في مؤسسة البسكرة للاسمنت BC؟ سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها سيولة الموارد حسب عينة البحث

الرقم	الفقرة /السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.	يتم تخصيص الموارد المالية الشركة بناء على متطلبات الأعمال المتغيرة.	1.90	0.496	2	متوسط
2.	تعمل الشركة على تسهيل عملية تنفيذ الإجراءات الجديدة بسهولة.	1.63	0.667	4	ضعيف
3.	تعتمد الشركة برامج منتظمة لتدريب العاملين وتطويرهم لاكتساب المهارات اللازمة.	2.28	0.751	1	متوسط
4.	لدى الشركة المهارات والقدرة الكافية للاتصال والتعاون والتنسيق مع شركات أخرى.	1.63	0.705	5	ضعيف
5.	تخصص الشركة ميزانية مالية مرنة لمواجهة متطلبات العمل والتغيرات الاستثنائية.	1.78	0.660	3	متوسط
	سيولة الموارد	1.8400	0.49655	1	متوسط

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن بعد " سيولة الموارد" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (1.8400) بانحراف معياري (0.49655)، ووفقا لمقياس البحث فإن البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (2.28 و 1.63)، وتتراوح انحرافات المعيارية ما بين (0.751 و 0.705) على الترتيب.

هذا يدل أن أفراد العينة موافقون وبدرجة متوسطة على أن مؤسسة البسكرة للاسمنت BC، لديها سيولة الموارد، وقد سجلت العبارة رقم (3) أعلى المتوسطات (2.28) وبانحراف معياري (0.751)، التي أشارت إلى أنه "تعتمد الشركة برامج منتظمة لتدريب العاملين وتطويرهم لاكتساب المهارات اللازمة"، بينما جاءت العبارة رقم (4) بأقل المتوسطات (1.63)

وبانحراف معياري (0.705) التي أشارت إلى " لدى الشركة المهارات والقدرة الكافية للاتصال والتعاون والتنسيق مع شركات أخرى".

يحظى متغير سيولة الموارد بمستوى متوسط لأن الشركة تمتاز بميزانية مرنة ويتم تخصيصها حسب الحاجة لها، إلا أنها تفتقر للمهارات والقدرة الكافية للاتصال والتعاون والتنسيق مع شركات أخرى وهذا بسبب عدم تفاعلها مع محيطها كما ذكرنا سابقاً، وأيضاً تمتاز بصعوبة تنفيذ الإجراءات الجديدة وذلك لعدم وجود مرونة إدارية وتنظيمية.

اتفقت هذه النتائج بالنسبة لدرجة الموافقة المتوسطة مع دراسة (عبد، عبد الله، وأمين، 2020) والتي أجريت في عدة مصارف قطاع الخاص في مدينة السلمانية، واختلفت مع دراسة (المرشدي، 2021) والتي أجريت في بعض الشركات التابعة للعبة العباسية في محافظة كربلاء المقدسة حيث كانت بدرجة مرتفعة.

الفرع الثاني: مستوى الاداء الاستراتيجي في مؤسسة البسكرة للاسمنت

من خلال هذا الفرع ستنتم دراسة مستوى كل بعد من أبعاد الاداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الاداء المتوازن كآلاتي:

أولاً: ما مستوى المنظور المالي في مؤسسة البسكرة للاسمنت BC؟

ولالإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد المنظور المالي حسب عينة البحث

الرقم	الفقرة /السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.	تطور الشركة وتدعم العمليات البحثية والابتكارات والأنشطة الإبداعية.	2.23	0.768	1	متوسط
2.	يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة لدى الشركة لا سيما المالية منها بأفضل شكل ممكن لتحقيق أهدافها.	1.60	0.672	3	ضعيف
3.	يتناسب حجم أرباح الشركة مع حجم ونوعية المنتجات والخدمات المقدمة.	1.85	0.770	2	متوسط
	المتوسط المالي	1.8917	0.55155	2	متوسط

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن بعد "المنظور المالي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (1.8917) بانحراف معياري (0.55155)، ووفقاً لمقياس البحث فإن البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (2.23 و 1.60)، وتتراوح انحرافات المعيارية ما بين (0.672 و 0.768) على الترتيب.

هذا يدل أن أفراد العينة موافقون وبدرجة متوسطة على أن مؤسسة البسكرة للاسمنت BC، لديها منظور مالي، وقد سجلت العبارة رقم (1) أعلى المتوسطات (2.23) وانحراف معياري (0.768)، التي أشارت إلى أنه "تطور الشركة وتدعم العمليات البحثية والابتكارات والأنشطة الإبداعية"، بينما جاءت العبارة رقم (2) بأقل المتوسطات (1.60) وانحراف معياري (0.672) التي أشارت إلى "يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لدى الشركة لا سيما المالية منها بأفضل شكل ممكن لتحقيق أهدافها".

تناسب أرباح الشركة مع حجم ونوعية منتجاتها وذلك لسياسة التسعير الجيدة لها، كما تهتم بالعمليات البحثية والابتكارات لدعم هذه المنتجات، بالرغم من ذلك فإن استغلالها لمواردها وإمكاناتها خاصة المالية منها يتم بصورة ضعيفة اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (قريشي، 2013-2014) والتي أجريت في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، حيث كانت الموافقة على هذا البعد فيها بدرجة مرتفعة.

ثانيا: ما مستوى منظور الزبائن في مؤسسة البسكرة للاسمنت BC؟

وللإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد منظور الزبائن حسب عينة البحث

الرقم	الفقرة /السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.	يفضل زبائن المؤسسة التعامل معها دون المنافسين.	1.53	0.554	3	ضعيف
2.	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب الزبون مع الوقت المتاح.	1.48	0.506	4	ضعيف
3.	تأخذ الشركة حاجات الزبائن بعين الاعتبار عند وضع أهدافها واستراتيجياتها.	1.18	0.446	6	ضعيف
4.	تشارك الشركة العاملين الذين على تواصل مع الزبائن عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات الخاصة بالعمل.	1.80	0.564	1	متوسط
5.	تتوفر في الشركة إدارة متخصصة تمتلك مهارات في التعامل مع الزبائن.	1.50	0.641	5	ضعيف
6.	تقوم الشركة باستطلاعات ودراسات للتعرف على مستوى الرضا الخاص بزبائنهم عن المنتجات المقدمة لهم.	1.60	0.709	2	ضعيف
	منظور الزبائن	1.5125	0.39294	4	ضعيف

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن بعد "منظور الزبائن" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (1.5125) وانحراف معياري (0.39294)، ووفقا لمقياس البحث فإن البعد يشير إلى نسبة قبول ضعيفة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (1.80 و 1.18)، وتتراوح انحرافات المعيارية ما بين (0.446 و 0.564) على الترتيب.

هذا يدل أن أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة على أن مؤسسة البسكوية للاسمنت BC، لديها منظور للزبائن بخصوص الأداء الاستراتيجي، وقد سجلت العبارة رقم (4) أعلى المتوسطات (1.80) وانحراف معياري (0.564)، التي أشارت إلى أنه "تشارك الشركة العاملين الذين على تواصل مع الزبائن عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات الخاصة بالعمل"، بينما جاءت العبارة رقم (3) بأقل المتوسطات (1.18) وانحراف معياري (0.446) التي أشارت إلى "تأخذ الشركة حاجات الزبائن بعين الاعتبار عند وضع أهدافها واستراتيجياتها".

مستوى القبول لبعدهم الزبائن كان ضعيف وهذا راجع إلا أن الشركة عند وضع أهدافها وإستراتيجياتها لا تأخذ بعين الاعتبار حاجات زبائنها لأنها لا تمتلك إدارة مختصة ذات مهارات في التعامل مع الزبائن لمعرفة حاجاتهم ودراستها بدقة، ولا تقوم باستطلاعات ودراسات لتعرف رضاهم عن منتجاتها، ولا يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلبهم مع الوقت المتاح، هذا يعني أن الشركة ليست لها إدارة خاصة بدراسة العلاقة مع الزبون، وهذا ما أدى بزبائنها إلى تفضيل منافسيها والتعامل معهم.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (قريشي، 2013-2014) والتي أجريت في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، حيث كانت الموافقة على هذا البعد فيها بدرجة مرتفعة.

ثالثا: ما مستوى منظور العمليات الداخلية في مؤسسة البسكوية للاسمنت BC؟

ولالإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدهم منظور العمليات الداخلية حسب عينة البحث

الرقم	الفقرة /السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.	يقدم العاملون في الشركة مقترحاتهم في مجال إنجاز المهام بشفافية عالية.	1.63	0.740	4	ضعيف
2.	تتم الشركة بسرعة الإجابة عن الاستفسارات من قبل العاملين لديها بخصوص مهامها.	2.18	0.594	1	متوسط
3.	تتم إدارات الشركة بإنجاز المهام في التوقيت المناسب.	1.58	0.675	5	ضعيف
4.	تفوق المنتجات الجديدة توقعات الزبائن.	1.55	0.639	6	ضعيف
5.	لا يؤدي توفير الخدمات الجديدة إلى زيادة التكلفة.	1.78	0.480	3	متوسط
6.	يتم توفير أعلى درجات الجودة في منتجات الشركة.	1.20	0.480	8	ضعيف
7.	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات بين أقسامها ووحداتها.	1.42	0.599	7	ضعيف
8.	تطور الشركة برامجها وتدعم العمليات البحثية والابتكارات والأنشطة الإبداعية.	2.08	0.829	2	متوسط
	منظور العمليات الداخلية	1.6737	0.41970	3	متوسط

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن بعد " منظور العمليات الداخلية " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (1.6737) بانحراف معياري (0.41970)، ووفقا لمقياس البحث فإن البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (2.18 و 1.20)، وتتراوح انحرافاتهم المعيارية ما بين (0.594 و 0.480) على الترتيب.

هذا يدل أن أفراد العينة موافقون وبدرجة متوسطة على أن مؤسسة البسكوية للاسمنت BC لديها منظور للعمليات الداخلية بخصوص الأداء الاستراتيجي، وقد سجلت العبارة رقم (2) أعلى المتوسطات (2.18) وبانحراف معياري (0.594)، التي أشارت إلى أنه "تتحم الشركة بسرعة الإجابة عن الاستفسارات من قبل العاملين لديها بخصوص مهامها"، بينما جاءت العبارة رقم (6) بأقل المتوسطات (1.20) وبانحراف معياري (0.480) التي أشارت إلى "يتم توفير أعلى درجات الجودة في منتجات الشركة".

بالرغم من أن منظور العمليات الداخلية حظي بمستوى قبول متوسط إلا أن الشركة تكمن فيها مواطن ضعف من ناحية استخدام تكنولوجيا المعلومات بين أقسامها ووحداتها مما أدى إلى أدنى درجات الجودة في منتجاتها وهذا راجع إلى أن إدارة الشركة لا تهتم بإنجاز المهام في التوقيت المناسب، وليس هناك مجهود مبذول لكي تفوق المنتجات الجديدة توقعات الزبائن، وهذا راجع إلى أن الشركة لا تهتم برضا زبائنهم كما ذكرنا سابقا.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (قريشي، 2013-2014) والتي أجريت في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، حيث كانت الموافقة على هذا البعد فيها بدرجة مرتفعة.

رابعاً: ما مستوى منظور التعلم والنمو في مؤسسة العسكرية للاسمنت BC؟

وللإجابة على هذا التساؤل سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعده منظور التعلم والنمو حسب عينة البحث

الرقم	الفقرة/السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.	برامج التدريب والتطوير في الشركة تتيح للعاملين اكتساب المعرفة النظرية والتطبيقية.	1.95	0.783	3	متوسط
2.	تعتمد الشركة على تقنيات حديثة في تنفيذ برامج التدريب والتطوير للارتقاء بقدرات ومهارات العاملين فيها.	2.20	0.564	1	متوسط
3.	تدعم الشركة برامج وسياسات التعلم المستمر لمواكبة المستجدات البيئية.	1.98	0.800	2	متوسط
4.	إدارات الشركة تشجع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة لحل المشكلات في العمل.	1.90	0.744	4	متوسط
	منظور التعلم والنمو	2.0063	0.57593	1	متوسط

*المتوسط الحسابي دل إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن بعد " منظور التعلم والنمو " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (2.0063) بانحراف معياري (0.57593)، ووفقاً لمقياس البحث فإن البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (2.20 و 1.90)، وتتراوح انحرافات المعيارية ما بين (0.564 و 0.744) على الترتيب.

هذا يدل أن أفراد العينة موافقون وبدرجة متوسطة على أن مؤسسة العسكرية للاسمنت BC لديها منظور للتعلم والنمو بخصوص الأداء الاستراتيجي، وقد سجلت العبارة رقم (2) أعلى المتوسطات (2.20) وانحراف معياري (0.564)، التي أشارت إلى أنه "تعتمد الشركة على تقنيات حديثة في تنفيذ برامج التدريب والتطوير للارتقاء بقدرات ومهارات العاملين فيها"، بينما جاءت العبارة رقم (4) بأقل المتوسطات (1.90) وانحراف معياري (0.744) التي أشارت إلى "إدارات الشركة تشجع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة لحل المشكلات في العمل".

حضي منظور التعلم والنمو بمستوى قبول متوسط وهذا راجع إلى أن الشركة تولي اهتمام ملحوظ بمعرفة العاملين وقدراتهم للارتقاء بها وتطويرها عن طريق توفير برامج تدريب لهم بتقنيات حديثة فهي تسعى بذلك لتطوير ذاتها باستغلال مواردها البشرية بشكل أفضل.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (قريشي، 2013-2014) والتي أجريت في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، حيث كانت الموافقة على هذا البعد فيها بدرجة مرتفعة.

المطلب الثالث: العلاقة السببية بين الرشاقة الاستراتيجية والاداء الاستراتيجي في مؤسسة السكرية للاسمنت

سيتم اختبار الفرضيات، وذلك باستخدام الانحدار الخطي البسيط واختبار (F)، والذي معادلته بالشكل التالي: $y=b+ax$

بحيث: y: المتغير التابع

X: المتغير المستقل

ويتم اختبار الفرضيات من خلال اختبار علاقة الارتباط وتحليل الانحدار

الفرع الأول: علاقة الارتباط والانحدار بين الرشاقة الاستراتيجية والاداء الاستراتيجي في مؤسسة السكرية للاسمنت

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية تم اختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية من خلال معاملات الارتباط والتحديد

والانحدار.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة السكرية للاسمنت BC.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة السكرية للاسمنت BC.

تحليل علاقة الارتباط: يتم من خلاله تحديد معاملات الارتباط بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي.

الجدول رقم 21: علاقة الارتباط بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي

المؤشر الكلي	قيمة الارتباط	مستوى المعنوية
	0.884	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يتضح من الجدول أن قيمة الارتباط بين المتغيرين قد بلغت (0.884) عند مستوى معنوية (0.000)، وبذلك تؤكد النتائج

وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي.

الجدول رقم 22: اختبار معنوية معاملات الانحدار

المتغيرات	A	الخطأ المعياري	Beta	اختبار T	مستوى المعنوية
الثابت	0.479	0.115	-	4.162	0.000
الرشاقة الإستراتيجية	0.777	0.067	0.884	11.654	0.000

يتضح من الجدول (22) أن قيمة (T) قد بلغت (4.162) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، كما أن قيمة A قد بلغت (0.479) وهي قيمة موجبة تدل على العلاقة الطردية بين المتغيرين، كما يشير الجدول إلى معادلة خط الانحدار بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي كما يلي: $Y=0.777x+0.479$

حيث: Y: يمثل المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)

X: يمثل المتغير المستقل (الرشاقة الإستراتيجية)

ما يمكن استنتاجه من هذه المعادلة أنه كلما تغيرت قيمة X بوحدة واحدة فإن Y يتغير بـ 0.777.

-تحليل علاقة التأثير: من أجل التعرف على مدى وجود أثر بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد (R^2)، ومعامل التحديد المعدل (R^{-2}) الذي يقدم تفسير أدق وأقرب لصحة النموذج، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 23: ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^{-2}	الخطأ المعياري
0.347	0.781	0.884	0.19821

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

يتضح من الجدول (23) أن معامل الارتباط (R) بين المتغيرين يساوي (0.884)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.781) وهذا يعني أن الرشاقة الإستراتيجية تفسر ما قدره (78%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الاستراتيجي وهي قوة تفسيرية مقبولة، أما النسبة المتبقية وهي تساوي (22%) تعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

الجدول رقم 24: تحليل تباين الانحدار ANOVA

مستوى المعنوية	قيمة (F)	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	
		5.336	1	5.336	الانحدار
0.000	135.812	0.039	38	1.493	البواقي
		-	39	6.828	المجموع

يتضح من الجدول (24) أن قيمة (F) تساوي (135.812) ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ (0.000)، مما يعني أن (F) معنوية إحصائياً عند مستوى (5%)، والذي يدل على رفض الفرضية الرئيسية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائمة

على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للاسمنت BC".

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة(منصور، 2022) أجريت في قطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي والتي أكدت على وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء المؤسسي، ودراسة (هنية، 2016) حيث توصل إلى وجود علاقة طردية قوية بين ممارسة الرشاقة الإستراتيجية والأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات في قطاع غزة.

الفرع الثاني: اثر الحساسية الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للاسمنت

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت BC على الأداء الاستراتيجي.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت BC على الأداء الاستراتيجي.

تحليل علاقة الارتباط:



الجدول رقم 25: علاقة الارتباط بين الحساسية الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الحساسية الإستراتيجية الأداء الاستراتيجي
0.000	0.808	المؤشر الكلي

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

يوضح الجدول السابق علاقة الارتباط بين بعد الحساسية الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي والتي بلغت (0.808) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05، وبذلك تؤكد النتائج وجود ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين بعد الحساسية الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي.

الجدول رقم 26: اختبار معنوية معاملات الانحدار

مستوى المعنوية	اختبار T	Beta	الخطأ المعياري	A	المتغيرات
0.000	6.175	-	0.125	0.771	الثابت
0.000	8.446	0.808	0.076	0.645	الحساسية الإستراتيجية

يتضح من الجدول (26) أن قيمة (T) قد بلغت (6.175) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، كما أن قيمة A قد بلغت (0.771) وهي قيمة موجبة تدل على العلاقة الطردية بين المتغيرين، كما يشير الجدول إلى معادلة خط الانحدار بين الحساسية الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي كما يلي: $Y=0.645X+0.771$

حيث: Y: يمثل المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)

X: يمثل المتغير المستقل (الحساسية الإستراتيجية)

ما يمكن استنتاجه من هذه المعادلة أنه كلما تغيرت قيمة X بوحدة واحدة فإن Y يتغير بـ 0.645.

-تحليل علاقة التأثير: من أجل التعرف على مدى وجود أثر بين الحساسية الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد (R^2)، ومعامل التحديد المعدل (R^{-2}) الذي يقدم تفسير أدق وأقرب لصحة النموذج، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 27: ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^{-2}	الخطأ المعياري
0.808	0.652	0.643	0.24992

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

يتضح من الجدول (27) أن معامل الارتباط (R) بين المتغيرين يساوي (0.808)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.652) وهذا يعني أن الحساسية الإستراتيجية تفسر ما قدره (65%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الاستراتيجي وهي قوة تفسيرية مقبولة، أما النسبة المتبقية وهي تساوي (35%) تعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

- تحليل علاقة التأثير: ويتم من خلال اختبار معنوية (F) للتأكد من صحة الفرضية الأولى.

الجدول رقم 28: تحليل الانحدار ANOVA

مستوى المعنوية	قيمة (F)	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	الانحدار
0.000	71.328	4.455	1	4.455	الانحدار
		0.062	38	2.373	البواقي
		-	39	6.828	المجموع

يتضح من الجدول (28) أن قيمة اختبار (F) تساوي (71.328) ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ (0.000)، مما يعني أن (F) معنوية إحصائياً عند المستوى 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الإستراتيجية في مؤسسة البسكوية للاسمنت BC على الأداء الاستراتيجي".

الفرع الثالث: اثر الالتزام الجماعي على الاداء الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للاسمنت
 H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الجماعي في مؤسسة العسكرية للاسمنت BC على الأداء الاستراتيجي.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الجماعي في مؤسسة العسكرية للاسمنت على الأداء الاستراتيجي.

تحليل علاقة الارتباط:

الجدول رقم 29: علاقة الارتباط بين بعد الالتزام الجماعي والأداء الاستراتيجي

مستوى المعنوية	قيمة الارتباط	الالتزام الجماعي الأداء الاستراتيجي
0.000	0.778	المؤشر الكلي

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

يوضح الجدول السابق علاقة الارتباط بين بعد الالتزام الجماعي والأداء الاستراتيجي والتي بلغت (0.778) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05، وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين بعد الالتزام الجماعي والأداء الاستراتيجي.

الجدول رقم 30: اختبار معنوية معاملات الانحدار

مستوى المعنوية	اختبار T	Beta	الخطأ المعياري	A	المتغيرات
0.000	5.558	-	0.138	0.768	الثابت
0.000	7.627	0.778	0.082	0.629	الحساسية الإستراتيجية

يتضح من الجدول (30) أن قيمة (T) قد بلغت (5.558) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، كما أن قيمة A قد بلغت (0.768) وهي قيمة موجبة تدل على العلاقة الطردية بين المتغيرين، كما يشير الجدول إلى معادلة خط الانحدار بين الحساسية الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي كما يلي: $Y=0.629X+0.768$

حيث: Y: يمثل المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)

X: يمثل المتغير المستقل (الالتزام الجماعي)

ما يمكن استنتاجه من هذه المعادلة أنه كلما تغيرت قيمة X بوحدة واحدة فإن Y يتغير بـ 0.629.

-تحليل علاقة التأثير: من أجل التعرف على مدى وجود أثر بين الإلتزام الجماعي والأداء الاستراتيجي، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد (R^2)، ومعامل التحديد المعدل (R^{-2}) الذي يقدم تفسير أدق وأقرب لصحة النموذج، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 31: ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^{-2}	الخطأ المعياري
0.778	0.605	0.594	0.26646

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

يتضح من الجدول (31) أن معامل الارتباط (R) بين المتغيرين يساوي (0.778)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.605) وهذا يعني أن الإلتزام الجماعي يفسر ما قدره (61%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الاستراتيجي وهي قوة تفسيرية مقبولة ، أما النسبة المتبقية وهي تساوي (39%) تعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

-تحليل علاقة التأثير: ويتم من خلال اختبار معنوية (F) للتأكد من صحة الفرضية الثانية

الجدول رقم 32: تحليل تباين الانحدار ANOVA

مستوى معنوية	قيمة (F)	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	
		4.130	1	4.130	الانحدار
0.000	58.176	0.071	38	2.698	البواقي
		-	39	6.828	المجموع

يتضح من الجدول (32) أن قيمة اختبار (F) تساوي (58.176) ومستوى المعنوية المقابل لها بلغت (0.000)، مما يعني أن (F) معنوية إحصائياً عند مستوى 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام الجماعي في مؤسسة السكرية للاسمنت BC على الأداء الاستراتيجي".

الفرع الرابع: اثر سيولة الموارد على الاداء الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للاسمنت
 H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في مؤسسة العسكرية للاسمنت BC على الأداء الاستراتيجي.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في مؤسسة العسكرية للاسمنت BC على الأداء الاستراتيجي.

تحليل علاقة الارتباط:

الجدول رقم 33: علاقة الارتباط بين بعد سيولة الموارد والأداء لإستراتيجي

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	سيولة الموارد الأداء الاستراتيجي
0.002	0.879	المؤشر الكلي

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

يوضح الجدول السابق علاقة الارتباط بين بعد سيولة الموارد والأداء الاستراتيجي والتي بلغت (0.879) بمستوى معنوية (0.002) وهي أقل من 0.05، وبذلك تؤكد النتائج وجود ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين بعد سيولة الموارد والأداء الاستراتيجي.

الجدول رقم 34: اختبار معنوية معاملات الانحدار

مستوى المعنوية	اختبار T	Beta	الخطأ المعياري	A	المتغيرات
0.002	3.288	-	0.124	0.408	الثابت
0.000	11.353	0.879	0.065	0.741	الحساسية الإستراتيجية

يتضح من الجدول (34) أن قيمة (T) قد بلغت (3.288) عند مستوى معنوية (0.002) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، كما أن قيمة A قد بلغت (0.408) وهي قيمة موجبة تدل على العلاقة الطردية بين المتغيرين، كما يشير الجدول إلى معادلة خط الانحدار بين الحساسية الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي كما يلي: $Y=0.741X+0.408$

حيث: Y: يمثل المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)

X: يمثل المتغير المستقل (الحساسية الإستراتيجية)

ما يمكن استنتاجه من هذه المعادلة أنه كلما تغيرت قيمة X بوحدة واحدة فإن Y يتغير بـ 0.741.

-تحليل علاقة التأثير: من أجل التعرف على مدى وجود أثر بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد (R^2)، ومعامل التحديد المعدل (R^{-2}) الذي يقدم تفسير أدق وأقرب لصحة النموذج، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 35: اختبار معنوية معاملات الانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^{-2}	الخطأ المعياري
0.879	0.772	0.766	0.20228

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

يتضح من الجدول (35) أن معامل الارتباط (R) بين المتغيرين يساوي (0.879)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.772) وهذا يعني أن سيولة الموارد تفسر ما قدره (77%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الاستراتيجي وهي قوة تفسيرية مقبولة، أما النسبة المتبقية وهي تساوي (23%) تعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

-تحليل علاقة التأثير: ويتم من خلال اختبار معنوية (F) للتأكد من صحة الفرضية الثالثة.

الجدول رقم 36: تحليل تباين الانحدار ANOVA

مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط مربع التباين	قيمة (F)	مستوى معنوية
5.274	1	5.274		
1.555	38	0.041	128.882	0.000
6.828	39	-		

يتضح من الجدول (36) أن قيمة اختبار (F) تساوي (128.882) ومستوى المعنوية المقابل لها بلغت (0.000)، وهي أقل من 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في مؤسسة البسكرة للاسمنت BC على الأداء الاستراتيجي " .

الفرع الخامس: تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

بناء على النتائج الاحصائية التي أكدت رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت BC على الأداء الاستراتيجي. يمكن تفسير ذلك من خلال إجابات الباحثين الذين أكدوا أن إدارة المؤسسة تمتلك الإمكانيات الكافية لتفسير المشاكل المعقدة، وتمثل هذه الإمكانيات في تقنيات حديثة خاصة بتنفيذ برامج التدريب والتطوير للارتقاء بقدرات ومهارات العاملين فيها، وهذا يساهم في تطوير الأداء الإستراتيجي.

ثانياً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

بناء على النتائج الاحصائية التي أكدت رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الجماعي في مؤسسة العسكرية للاسمنت BC على الأداء الاستراتيجي. يمكن تفسيرها أيضاً من خلال إجابات أفراد العينة الذين أكدوا على أن المؤسسة تعتمد على آراء مختلف وحداتها في اتخاذ قراراتها أي الشراكة في اتخاذ القرارات، وأيضاً تقوم بمشاركة العاملين الذين على تواصل مع الزبائن عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات الخاصة بالعمل، وهذا من اجل تحسيسهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة وهذا يرفع من أدائهم وبالتالي يرتفع الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

1- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

بناء على النتائج الاحصائية التي أكدت رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في مؤسسة العسكرية للاسمنت BC على الأداء الاستراتيجي. يرجع تفسير هذه الفرضية إلى إجابات الباحثين كذلك من خلال أنهم يرون أن المؤسسة تعتمد على برامج منظمة لتدريبهم وتطويرهم لاكتساب المهارات اللازمة وليس تدريب عشوائي بل هو مدروس بدقة وتقوم أيضاً بالإجابة عن الاستفسارات من قبلهم بخصوص مهامهم بسرعة، وأيضاً لها ميول كبير لدعم الأنشطة الإبداعية وتدعم العمليات البحثية والابتكارات التي تطور من الشركة وأدائهم، وبالتالي تطور الأداء الاستراتيجي لها.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على مؤسسة العسكرية للاسمنت BC، من خلال التطرق إلى التعريف بالمؤسسة، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تتضمنها وإضافة إلى أهميتها البارزة في المجال الاقتصادي والاجتماعي ، أهدافها المستقبلية، هيكلها التنظيمي، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من عمال المؤسسة، وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما: الرقابة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد)، ومحور الأداء الاستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

عند استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغه وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS.V21، وقد قمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل بيرسن، وتحليل التباين الأحادي واختبار t...، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها، وأكدت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية بأبعادها على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للاسمنت BC.

الخاتمة

من خلال دراستنا قمنا بالبحث عن أثر الرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) على الأداء الاستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو)، وكان الغرض من ذلك هو محاولة الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في بحثنا هذا من أجل التعرف بدقة على ماهية الرشاقة الإستراتيجية من خلال تعريفها والتطرق إلى تشابها ببعض المصطلحات وأهميتها وأهدافها وأبعادها ومحدداتها ومتطلبات تحقيقها وأسباب حاجة المؤسسة لها وكذلك الرشاقة الإستراتيجية في ظل كوفيد 19، ثم مفاهيم عامة حول الأداء الاستراتيجي من خلال مفهومه وأهميته وأهدافه ومظاهره والعوامل التي تؤثر عليه ونماذجه وماهية قياسه وماهية بطاقة الأداء المتوازن، وقد تم اختيار مؤسسة العسكرية للإسمت BC للدراسة التطبيقية.

انطلاقاً مما سبق، حاولنا دراسة الموضوع من خلال إتباعنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان على عينة البحث المتمثلة في عمال المؤسسة الإداريين وتمكننا من تحليل وتفسير إجاباتهم لتتوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات المتمثلة في:

أولاً- نتائج الدراسة:

- يتمتع بعد الحساسية الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمت BC، بشكل عام بمستوى ضعيف حسب عينة البحث، حيث جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (1.5500) بانحراف معياري (0.52379).
- يتمتع بعد الالتزام الجماعي في مؤسسة العسكرية للإسمت BC، بشكل عام بمستوى ضعيف حسب عينة البحث، حيث جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (1.5950) بانحراف معياري (0.51737).
- يتمتع بعد سيولة الموارد في مؤسسة العسكرية للإسمت BC، بشكل عام بمستوى متوسط حسب عينة البحث، حيث جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (1.8400) بانحراف معياري (0.49655).
- يتمتع بعد المنظور المالي في مؤسسة العسكرية للإسمت BC، بشكل عام بمستوى متوسط حسب عينة البحث، حيث جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (1.8917) بانحراف معياري (0.55155).

- يتمتع بعد منظور الزبائن في مؤسسة العسكرية للإسمنت BC، بشكل عام بمستوى ضعيف حسب عينة البحث، حيث جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (1.5125) بانحراف معياري (0.39294).
- يتمتع بعد منظور العمليات الداخلية في مؤسسة العسكرية للإسمنت BC، بشكل عام بمستوى متوسط حسب عينة البحث، حيث جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (1.6737) بانحراف معياري (0.41970).
- يتمتع بعد منظور التعلم والنمو في مؤسسة العسكرية للإسمنت BC، بشكل عام بمستوى متوسط حسب عينة البحث، حيث جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (2.0063) بانحراف معياري (0.57593).
- بينت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية بأبعادها على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للإسمنت BC عند مستوى دلالة 0.05.
- بينت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمنت BC على الأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05.
- بينت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الجماعي في مؤسسة العسكرية للإسمنت BC على الأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05.
- بينت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في مؤسسة العسكرية للإسمنت BC على الأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05.

ثانياً - التوصيات:

- وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الجانب التطبيقي للدراسة والنتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالاقترحات الآتية:
- يجب على المؤسسة أن تهتم أكثر بقدرتها على التفاعل مع مختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها.
- يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بتدريب العاملين وذلك بإقامة دورات تدريبية وتكوينية لسقل معارفهم. والاهتمام أكثر بالأفكار المقدمة من طرفهم من أجل حل المشاكل.

- يجب على المؤسسة توسيع تعاملاتها مع الشركات الأخرى مع تطوير مهاراتها وتوفير القدرات الكافية للاتصال والتعاون والتنسيق معها.
- يجب عليها انتهاج طرق وآفاق حديثة للوصول إلى الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة لها خاصة المالية منها لتحقيق أهدافها المسطرة بصورة جيدة.
- يجب عليها تسهيل عملية تنفيذ الإجراءات الجديدة.
- يجب وضع بعين الاعتبار حاجات الزبائن عند وضع إستراتيجيتها وأهدافها لإرضائهم والمحافظة عليهم واكتساب زبائن جدد. والاهتمام أكثر بجودة المنتجات المقدمة من طرفها.

ثالثا- اقتراحات الدراسة:

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها وهي: اقتصار البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل النتائج نسبية جدا لعدم اهتمام المؤسسات بموضوع الدراسة وعدم تطبيق مبادئها، إضافة لضيق الوقت دون التطرق للموضوع بأكثر من التفصيل والتوسع، وكذلك صعوبة الحصول على المعلومات من طرف المؤسسة فيما يتعلق بالمعلومات المالية من رأس المال ونسبة المبيعات وعدد الزبائن وغيرها نظرا لحساسية وخصوصية الموضوع وذلك من أجل استعمالها في تحليل الأداء المالي.

يمكن لدراستنا هذه أن تفتح آفاقا جديدة لدراسات أخرى من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تصلح كمواضيع لدراسات لاحقة نذكر منها:

- العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية وتنافسية المؤسسات.
- أثر الرقابة الإستراتيجية على إعادة هندسة العمليات.
- أثر الرقابة الإستراتيجية على إدارة الأزمات.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
	ملخص الدراسة
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الرشاقة الإستراتيجية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الرشاقة الإستراتيجية
3	المطلب الأول: ماهية الرشاقة الإستراتيجية
6	المطلب الثاني: الرشاقة الإستراتيجية وتشابها بمصطلحات الأخرى
7	المطلب الثالث: أهمية أهداف الرشاقة الإستراتيجية
7	الفرع الأول: أهمية الرشاقة الإستراتيجية
8	الفرع الثاني: أهداف الرشاقة الاستراتيجي
12	المبحث الثاني: أساسيات الرشاقة الإستراتيجية
12	المطلب الأول: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية
15	المطلب الثاني: محددات الرشاقة الإستراتيجية
18	المبحث الثالث: متطلبات تحقيق الرشاقة الإستراتيجية وأسباب الحاجة المؤسسة لها والرشاقة الإستراتيجية في ظل كوفيد19
18	المطلب الأول: متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجي
19	المطلب الثاني: أسباب حاجة المؤسسة للرشاقة الإستراتيجية
20	المطلب الثالث: الرشاقة الاستراتيجي في ظل كوفيد 19
22	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الأداء الاستراتيجي
24	تمهيد
25	المبحث الأول: ماهية الأداء الاستراتيجي
25	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء الاستراتيجي
25	الفرع الأول: تعريف الأداء
26	الفرع الثاني: تعريف الأداء الاستراتيجي
27	الفرع الثالث: أهمية الأداء الاستراتيجي
28	المطلب الثاني: أهداف الأداء الاستراتيجي ومظاهره

28 الفرع الأول: أهداف الأداء الاستراتيجي
29 الفرع الثاني: مظاهر الأداء الاستراتيجي
31 المطلب الثالث : العوامل التي تؤثر على الأداء الاستراتيجي ونماذجه
31 الفرع الأول: العوامل التي تؤثر على الأداء الاستراتيجي
32 الفرع الثاني: نماذج الأداء الاستراتيجي
33 المبحث الثاني: قياس الأداء الاستراتيجي
33 المطلب الأول : ماهية قياس الأداء الاستراتيجي
33 الفرع الأول: تعريف قياس الأداء الاستراتيجي
34 الفرع الثاني: فوائد قياس الأداء الاستراتيجي
35 المطلب الثاني : مداخل قياس الأداء الاستراتيجي ووظائفه
35 الفرع الأول: مداخل الأداء الاستراتيجي
35 الفرع الثاني: وظائف الأداء الاستراتيجي
37 المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن
37 المطلب الأول : ماهية بطاقة الأداء المتوازن
37 الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
38 الفرع الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
38 الفرع الثالث: خصائص بطاقة الأداء المتوازن
39 المطلب الثاني : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومزاياها
39 الفرع الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
43 الفرع الثاني: مزايا الأداء المتوازن
43 المطلب الثالث : عقبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تصدي لها
43 الفرع الأول: عقبات تطبيق الأداء المتوازن
44 الفرع الثاني: كيفية تصدي للعقوبات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
45 المطلب الرابع : العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي
46 خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة الرشاقة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي في مؤسسة العسكرية للاسمنت BC
48 تمهيد
49 المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة العسكرية للاسمنت BC
49 المطلب الأول : التعريف بمؤسسة العسكرية للاسمنت
50 المطلب الثاني : عرض لمختلف منتجات المؤسسة وأبرز المنافسين في القطاع
53 المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
54 المبحث الثاني : منهجية وأدوات البحث

54 <u>المطلب الأول: منهجية الدراسة</u>
54 <u>الفرع الأول: طبيعة الدراسة</u>
54 <u>الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة</u>
54 <u>الفرع الثالث: أداة البحث</u>
55 <u>الفرع الرابع: اختبار مقياس الاستبيان</u>
56 <u>المطلب الثاني: صدق أداة البحث وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات</u>
56 <u>الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة</u>
57 <u>الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة</u>
58 <u>الفرع الثالث: صدق الاتساق الداخلي</u>
61 <u>الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات</u>
62 <u>المبحث الثالث: الرشاقة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي في مؤسسة العسكرية للإسمنت (العلاقة والأثر).</u>
62 <u>المطلب الأول: خصائص عينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي</u>
62 <u>الفرع الأول: خصائص عينة البحث</u>
62 <u>الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي</u>
65 <u>المطلب الثاني: مستوى الرشاقة الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للإسمنت</u>
66 <u>الفرع الأول: مستوى الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمنت</u>
69 <u>الفرع الثاني: مستوى الأداء الإستراتيجي في مؤسسة العسكرية للإسمنت</u>
74 <u>المطلب الثالث: العلاقة السببية بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للإسمنت</u>
74 <u>الفرع الأول: علاقة الارتباط</u>
76 <u>الفرع الثاني: أثر الحساسية الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي</u>
77 <u>الفرع الثالث: أثر الالتزام الجماعي الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي</u>
78 <u>الفرع الرابع: أثر سيولة الموارد الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي</u>
78 <u>الفرع الخامس: تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضيات</u>
75 <u>خلاصة الفصل</u>
82 <u>الخاتمة</u>
84 <u>فهرس المحتويات</u>
88 <u>قائمة المراجع</u>
92 <u>الملاحق</u>
101	

قائمة المراجع

المقالات:

- 1 - أحمد صباح شعير، عباس كفاح محميد، و احمد خيضر. (2021). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي " دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية ". مجلة الاقتصاد و ادارة الاعمال ، مجلد 05 (العدد 01)، صفحات 119- 137.
- 2 - أحمد كاظم بريس، و ورود قاسم جبر. (2020). تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء). المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، 16 (65)، الصفحات 204-230.
- 3 - اسعد عباس صادق السعيد. (2018 , 4 23). تقييم الاداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، 24 (107)، الصفحات 86 -107.
- 4 - اشرف محمد إبراهيم عوض. (2021). اثر ابعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الاستراتيجية - دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس اثناء الازمات - حالة ازمة Covid 19). المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية ، 2 (1).
- 5 - البدراني ، ا. ع. (2015). علاقة التمكين الاداري بفرق العمل واثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية دراسة ميدانية عمى عدد من مستشفيات محافظة إربيل. مجلة جامعة ابنار للعلوم الاقتصادية و التسيير .(14) 7 ,
- 6 - بوريع ، ص . (2021). الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع (سيم SI، جامعة علي لونيسى، البليدة 2، الجزائر ، المجلد السابع، العدد 03)، 442.
- 7 - حبيب مرواح ناصر. (2020). اثر فاعلية فرق العمل في الاداء الاستراتيجي. مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة (62)، الصفحات 147- 172
- 8 - حمزة رملي. (2016). قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC 111. مجلة الإستراتيجية والتنمية ، 7 (12)، الصفحات 297-323.
- 9 - حيدر ناصر حسين. (2016). إعادة هندسة العمليات وعلاقته في الأداء المالي الاستراتيجي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية. الكلية الإسلامية الجامعة. النجف الأشرف ، 1 (40)، الصفحات 407-427.

- 10 - ده رون فريدون عبده، دنيا احمد عبد الله، و روزا احمد حمة امين. (2020). دور التسويق الريادي في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية دراسة تحليلية آراء المديرين في عينة من مصارف قطاع الخاص في مدينة السليمانية - العراق. *المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية*، 4 (1)، الصفحات 410-429.
- 11 - دينا حلمي عباس محمد النشيلي. (سبتمبر، 2020). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي. *المجلة العربية للإدارة، منظمة العربية للتنمية الإدارية - جامع الدول العربية، العدد 3، المجلد 40*، صفحة 163-182.
- 12 - ذيباني، م. س. (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة، المملكة العربية السعودية، العدد 110* الصفحات 33-84.
- 13 - رزاق جواد العابدي، علي. (2010). أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة "دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية في الكوفة". *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية*، 12 (1)، الصفحات 41-61.
- 14 - سيد، ع. م. (2020). تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مصر. *مجلة العلوم التربوية، المجلد 1 (4) العدد 51*،
- 15 - الشامسي، ع. س. &، الحموري، س. ص. (s.d.). الرشاقة في الادارة الموارد البشرية. كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية -التعليم التنفيذي، دولة الإمارات العربية المتحدة - دبي. 5، -
- 16 - شمس معزز اسكندر الحديثي. (21 12، 2016). تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 23 (99)، الصفحات 1-23.
- 17 - الشنطي، ع. ا. &، الجيار، ح. م. (2021). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز ميزة التنافسية -دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الادوية الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ديوان قطاع الادوية الفلسطينية، جامعة الإسرائ، فلسطين، المجلد 29، العدد 1* الصفحات 130-163
- 18 - شهاب محمد محمود طه. (2021). العلاقة و الأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية و الذكاء التنافسي - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين لشركة كورك لاتصالات النقاله للجوال. *المجلد 40*، جامعة موصل (العدد 129)، الصفحات 72-91.

- 19 - صلاح مهدي جواد الكواز، و علي تحسين كاظم الخفاجي. (16 6 , 2019). تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الاداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في مصنع اطارات الديوانية. المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية ، 9 (3)، الصفحات 97-117.
- 20 - طارق كاظم الناصري. (2018). دور ادارة الموهبة في تعزيز الأداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سومر . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، الصفحات 201-336.
- 21 - العجمي ، م . خ . (2021). درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي .مجلة كلية التربية . 44-1، (35) 3 ,
- 22 - علا فاضل علوان. (2015). محددات الرقابة الاستراتيجية و تكييفها في منظمات الاعمال - بحث ميداني في شركتي زين العراق و اسيا سبيل لاتصالات المتنقلة . بغداد ، العراق : جامعة بغداد ، كلية الادارة و الاقتصاد .
- 23 - عمر بلحازية، محمد البشير مبيروك، و فراس سليمان الشليبي. (17 12 , 2019). أثر الإستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، 5 (2)، الصفحات 149-177.
- 24 - عمران الزين، و عثمان أحسين. (2018). أثر إدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSCIII دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS المديرية العامة. ميلاف للبحوث والدراسات ، صفحة 363.
- 25 - عنتر محمد احمد عبد العال. (2019). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرقابة الاستراتيجية بالجامعات المصرية. المجلة التربوية ، 59 (1)، 256-312
- 26 - لمى هادي خميس، و ناظم جواد عبد سلمان. (2021). المهارات الفكرية للموارد البشرية وانعكاسها في الأداء الاستراتيجي .مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم (49)، الصفحات 59-72.
- 27 - مجيد عبد الحسين، هاتف المريني، و بيارد قاسم، محسن الموسوي. (2021). تطبيق مناظير بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الاداء الإستراتيجي للوحدات الخدمية. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية ، الصفحات 107-118.
- 28 - محمد وائل القيسي. (2016). الاداء الاستراتيجي الامريكى بعد عام 2008 "إدارة باراك أوباما أنموذجاً" (المجلد الأولى). الرياض، المملكة العربية السعودية: العبيكان.
- 29 - معن وعد الله المعاضيدي. (2018). اسهامات قدرات تقانات المعلومات من خلال خفة الحركة الاستراتيجية في إدارة التغيير الاستراتيجي - دراسة استطلاعية تحليلية في شركة أسيا سبيل للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية ، 8 (2)، 284-302.
- 30 - منال أحمد علي الفقيه. (2018). دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية . جامعة أب . كلية التربية. اليمن . 1 - 31.

- 31 - منى سليمان الذبياني. (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الاداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية (110).
- 32 - ياسر عبد الكاظم العابدي، عمار. (2017). دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية (21)، الصفحات 501-518.
- 33 - الياسيري، ا. م.، غالي، ح. ح. & الشمري، ا. ع. (2018). الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراءة التنظيمية-بحث استطلاعي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، المجلد 16، العدد 63. الصفحات 1-45.
- الكتب:
- 1 - أحمد كريم المبارزة. (2019). القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي -الدور المعدل لجودة حياة العمل-. الأردن: أمجد للنشر والتوزيع.
- 2 - أحمد يوسف دودين. (2009). بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال. عمان: جليس الزمان.
- 3 - أكرم أحمد الطويل، و قاسم أحمد العزاوي. (2016). عمليات سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة وأبعاد الأداء الاستراتيجي. الأردن: وائل للنشر والتوزيع.
- 4 - أكرم احمد رضا الطويل، و صلاح الدين شبل جاسم. (2017). الشراء وفقاً ل(SEVEN RIGHTS) والأداء الاستراتيجي. الأردن: اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 5 - جمال داود أبو دولة، و آخرون. (2010). الأداء الاستراتيجي بحوث محكمة ومنتقاه. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 6 - حكمت رشيد سلطان، و محمود محمد امين عثمان. (2021). قيم المعاصرة في ادارة الاستراتيجية. دار الاكاديميون للنشر و التوزيع.
- 7 - رضا مصيلحي أحمد إسماعيل. (2016). تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 8 - سلطان، ح. ر. & عثمان، م. ا. (2021). مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع.

- 9 - سيد محمد جاد الرب. (2016). التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي. القاهرة: الفجر للنشر والتوزيع.
- 10 - صلاح عبد القادر النعيمي، و آخرون. (2012). الأداء الاستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 11 - عمر وصفي عقيلي. (2005). ادارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي) (المجلد 1). الاردن: دار وائل للنشر.
- 12 - غسان ق. د. & .، البياتي، ا. ش. (2008). ادارة الانتاج و العمليات مرتكزات كمية و معرفية . دار اليازوني .
- 13 - محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2020). التخطيط الإداري (المجلد الأول). القاهرة ، مصر : الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- 14 - مسعود لاوه. (14 أكتوبر، 2021). هيكله " الرشاقة " في انشاء الخدمات الاستراتيجية. (15661).
- 15 - مسلم علاوي السعيد، محمد حسين منهل، و هاشم فوزي العبادي. (2012). بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة. بيروت: دار الكتب العلمية.
- 16 - نجم العزاوي، و عبد الله حكمت النصار. استراتيجيات و متطلبات و تطبيقات ادارة البيئة . دار اليازوني .
- 17 - يوسف العطوي المواضية. (2016). التعلم الاستراتيجي و دوره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية. عمان: دار الامجد للنشر و التوزيع.

الرسائل والأطروحات:

- 1 - ابراهيم يعيشي. (2016). التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحسين الاداء المنظمة - دراسة حالة صندوق الوطني لسكن - وكالة ادار - (رسالة ماستر المهني). ولاية الادار، كلية علوم الاقتصادية و التسيير و علوم التجارية، الجزائر: جامعة أحمد دراية ادار.
- 2 - أحمد يوسف دودين. (2008). معوقات استخدام بطاقة الاداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية (أطروحة دكتوراه). الأردن، كلية العلوم المالية و المصرفية تخصص إدارة الأعمال: الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية.
- 3 - إلهام منصوري. (2016/2015). دور الموازنة بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية (أطروحة دكتوراه). 76. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

- 4 - الحلي م. ح. (2020). الرشاقة الاستراتيجية و أثرها في تعزيز الميزة التنافسية -دراسة ميدانية على شركات صناعة الادوية الفلسطينية. - (رسالة ماجستير) 20 و . 21 غزة , كلية الادارة و التمويل ,فلسطين :جامعة الاقصى
- 5 - صانع , ا. س. (2013). اثر المحددات الرشاقة الاستراتيجية في الفعالية التنظيمية _دراسة حالة الشركة الاسمنت الاردنية لافراج.(رسالة الماجستير) . الاردن , جامعة الشرق الاوسط :قسم الادارة الاعمال.
- 6 - صباح ,ش .(2010). أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف.(رسالة الماجستير) سطيف , الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس . سطيف .
- 7 - علي زهير علي أبو حبارة. (2020). الرشاقة و أثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بمجمعات قطاع غزة (رسالة الماجستير) . غزة ، فلسطين : كلية الاقتصاد و العلوم الادارية جامعة الازهر.
- 8 - علي عوض عبد الله الوقفي. (1999). تقييم الأداء الاستراتيجي في شركات الملاحه الأردنية (رسالة ماجستير). الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة آل البيت.
- 9 - عمرو ه. م. (2016). الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات التصالت والمعلومات العاملة في فلسطين (رسالة الماجستير) . الخليل ,فلسطين :جامعة الخليل.
- 10 - محمد أنور راشدي. (اغسطس, 2018). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية و علاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة (رسالة ماجستير) . غزة، كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
- 11 - نوال شين. (2016/2017). تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الاعمال دراسة حالة: شركة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر (أطروحة دكتوراه). 105. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 12 - هنية ، م . ا. (2016). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير) كلية التجارة ، غزة -فلسطين :الجامعة الاسلامية.
- 13 - وليد لطرش. (2018/2017). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الإستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (أطروحة دكتوراه). العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: محمد بوضياف.

14 - ياسر شاكر ياسر القريشي. (2017). تأثير الرقابة الاستراتيجية على الاداء المؤسسي المستدام (دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربيل المقدسة مع استطلاع العينة من المدراء) (رسالة ماجستير). 24. كلية الادارة و الاقتصاد: جامعة القادسية.

الملتقيات:

- 1 - صالح الحموري. (ديسمبر , 2020). الرقابة المؤسسية في حكومة دبي. *مذكره سياسات*.
- 2 - صلاح عبد اللطيف طه. (27 05 , 2020). الرقابة الاستراتيجية .. كيف تحتاز المنظمات أزمة كورونا بأقل الخسائر. (مدونات، المحاور)
- 3 - حله حسين نوي، و احمد ضيف. (ماي, 2011). الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية. *ملتقى دولي تحت شعار الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة* ، 10. البليدة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.
- 4 - نفيسة سحقي. (2021). دور اليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرقابة الاستراتيجية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) - وحدة سوق اهراس - ام البواقي، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي.

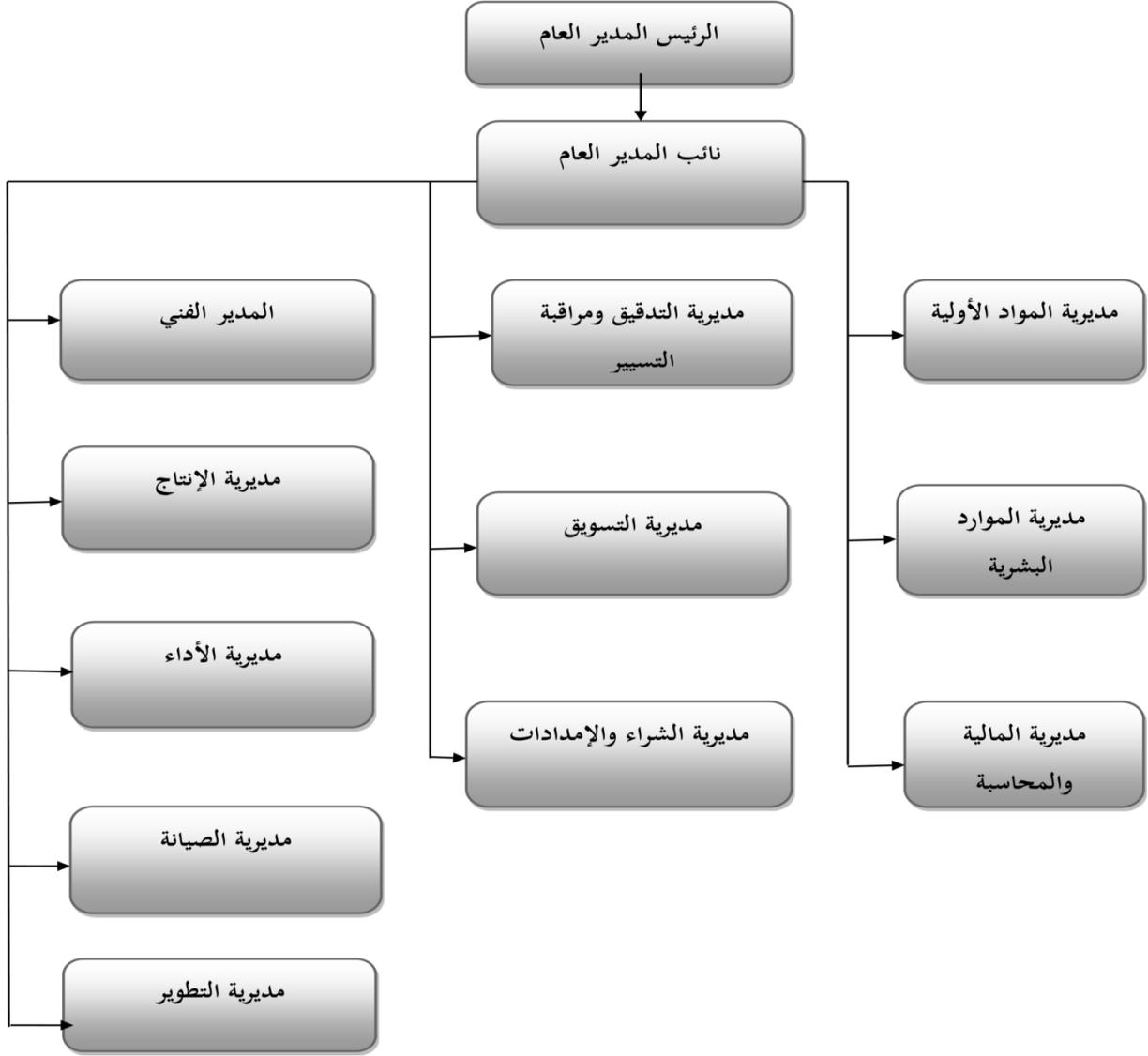
المواقع الالكترونية:

- 1 - Copright2022averroesBuiness Advisor * services- تطوير الاعمال. (2020). ملامح المؤسسات بعد ازمة كوفيد -19. الدوحة. قطر.
- 2 - www.oecd.org (أكتوبر 2020). مذكرة الإستجابة ألزمة فيروس كورونا (COVID-19) في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. OECD.
- 3 - سجوارنه، م، (2021، نوفمبر). Récupéré sur : 22). https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%83%D9%86%D9%88%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%A7
- 4 - علي وجيه. (2020 , 10 22). الرقابة الاستراتيجية في زمن الكورونا. محور الادرة و الاقتصاد. موقع الحوار المتدمن العدد 6711.

- 1- xxxxx.strategic agility. (2019)
- 2- By Arokodare, M. A. (2020). Strategic Agility: Achieving Superior Organizational. *Global Journal of Management and Business Research: A Double Blind Peer Reviewed International Research Journal* Volume 20 Issue 3 Version 1.0 ، 10
- 3- Doz, Y. (2011). *Strategic Agility*. Abu Dhabi
- 4- Elali, w. (2021). The Importqnce of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis qnd Beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance* , 4 (2)
- 5- Frimousse, s. (2019). *Innovation and Agility in the Digital* (Vol. 2). the World's laboratories of tomorrow .
- 6- Jafarnejad, A., soltani, n. s., morovati, s. a., & zare, a. a. (2021). Developing a Model for Strategic Agility in Knowledge-Based Companies using a Mixed Methods Approach. *Journal of Industrial Engineering and Management* , 176-198.
- 7- Loizos, H., & Christiane, P. (2018). *Agility.X: How Organizations Thrive in Unpredictable Times*. Australia: Cambridge unversity press.
- 8- LUNGU, M. F. (2020). THE influence of strategic agility on firme preformance. *Bucharest University of Economic Studies* , 14, 102-110.
- 9- Mikke, K., & Doz, y. (2018). *Proceedings of the 1st Sampoerna University-AFBE International*. jaktra, indonesai.
- 10- Orojloo, M., feizi, k., & najafabadi, m. h. (2016). strategic agility capabilities factrors and their effect on organizational performance ; a case Study of Iranian Banks. *Humanities* , 23 (4), 84-105.
- 11- Risris, N., & widjajani, u. (2020). The Framework of Strategic Agility in Small and Medium Enterprise. *Journal of Physics : Conference Series* , 1-7.
- 12- Santala, M. (2009). Strategic Agility in a small Knowledge Intensive Business Services Company : Case SWot Consulting . of Marketing and Management: Helsinkl school of Economics .
- 13- The Samer abd- Al - Majid Bashabsheh mouhammad, rashid Al marii .(2020) . Impact of Strategic Agility in Achieving Strategic Success at the Qatari Commercial Banks . *zohra Journal for Research and Studies in Humanities*.21-1 ،(1) 20 ،
- 14- vidyapeetham, A. v. (2020). Organiwational Agility Assesment for Higher Education Institution. *The journal of Research on the lepidoptera* , 51 (1), 561-573.

ملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكوية للاسمنت BC



الملحق (02): استبيان

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير السنة الثانية ماستر: تخصص إدارة إستراتيجية

استمارة بحث

تحية طيبة:

نضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة: " أثر الرقابة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي " دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت برانيس-جمورة- بولاية بسكرة، ونرجو منكم الإجابة على العبارات الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية، في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذة المشرفة:
ببرني لـ طيـفة

الطالبات:
بلعيفة صافية
بن سعدي يسرى

البيانات الشخصية:

عدد سنوات العمل:

المصلحة:

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن مدى موافقتك عن كل فقرة من هذه الفقرات.

رقم	عبارات الرقابة الإستراتيجية	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
الحساسية الإستراتيجية				
1.	تمتلك إدارة الشركة الإمكانيات الكافية في تفسير المشاكل المعقدة الحالية والمستقبلية			
2.	تحرص الشركة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.			
3.	تبحث الشركة عن فرص النمو والنجاح بشكل دائم.			
4.	تعتمد الشركة على المهارات والمعرفة التي تمتلكها في معرفة كل التغيرات المحيطة بها.			
5.	تتوجه الشركة للتغيير والتعديل في منتجاتها من خلال آراء الزبائن واقتراحاتهم.			
6.	لدى الشركة القدرة على التفاعل مع مختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها.			

الالتزام الجماعي			
7.	تعتمد الشركة على آراء مختلف وحداتها في اتخاذ قراراتها		
8.	يمتلك العاملون في الوحدات الفرعية للشركة مجموعة من المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل.		
9.	تشجع الشركة على تبادل الأفكار ومناقشتها بين وحداتها.		
10.	تمتلك الشركة قواعد للعمل وتعليمات واضحة لكل الوحدات التنظيمية.		
11.	تمتلك إدارة الشركة نمط قيادي وإدارة تنفيذية تشجع العمل الجماعي.		
سيولة الموارد			
12.	يتم تخصيص الموارد المالية للشركة بناء على متطلبات الأعمال المتغيرة.		
13.	تعمل الشركة على تسهيل عملية تنفيذ الإجراءات الجديدة بسهولة.		
14.	تعتمد الشركة برامج منتظمة لتدريب العاملين وتطويرهم لاكتساب المهارات اللازمة.		
15.	لدى الشركة المهارات والقدرة الكافية للاتصال والتعاون والتنسيق مع شركات أخرى.		
16.	تخصص الشركة ميزانية مالية مرنة لمواجهة متطلبات العمل والتغيرات الاستثنائية.		

بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	عبارات الأداء الاستراتيجي	بدرج
المنظور المالي				
			17. تتناسب الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم.	
			18. يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لدى الشركة لا سيما المالية منها بأفضل شكل ممكن لتحقيق أهدافها.	
			19. يتناسب حجم أرباح الشركة مع حجم ونوعية المنتجات والخدمات المقدمة.	
منظور الزبائن				
			20. يفضل زبائن المؤسسة التعامل معها دون المنافسين.	
			21. يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب الزبون مع الوقت المتاح.	
			22. تأخذ الشركة حاجات الزبائن بعين الاعتبار عند وضع أهدافها واستراتيجياتها.	
			23. تشارك الشركة العاملين الذين على تواصل مع الزبائن عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات الخاصة بالعمل.	
			24. تتوفر في الشركة إدارة متخصصة تمتلك مهارات في التعامل مع الزبائن.	
			25. تقوم الشركة باستطلاعات ودراسات للتعرف على مستوى الرضا الخاص بزبائنهم عن المنتجات المقدمة لهم.	
منظور العمليات الداخلة				
			26. يقدم العاملون في الشركة مقترحاتهم في مجال إنجاز المهام بشفافية عالية.	
			27. تحتم الشركة بسرعة الإجابة عن الاستفسارات من قبل العاملين لديها بخصوص مهامها.	
			28. تحتم إدارات الشركة بإنجاز المهام في التوقيت المناسب.	
			29. تفوق المنتجات الجديدة توقعات الزبائن.	
			30. لا يؤدي توفير الخدمات الجديدة إلى زيادة التكلفة.	

			31. يتم توفير أعلى درجات الجودة في منتجات الشركة.
			32. تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات بين أقسامها ووحداتها.
			33. تطور الشركة برامجها وتدعم العمليات البحثية والابتكارات والأنشطة الإبداعية.
منظور التعلم والنمو			
			34. برامج التدريب والتطوير في الشركة تتيح للعاملين اكتساب المعرفة النظرية والتطبيقية.
			35. تعتمد الشركة على تقنيات حديثة في تنفيذ برامج التدريب والتطوير للارتقاء بقدرات ومهارات العاملين فيها.
			36. تدعم الشركة برامج وسياسات التعلم المستمر لمواكبة المستجدات البيئية.
			37. إدارات الشركة تشجع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة لحل المشكلات في العمل.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق (03): مخرجات spss

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,849	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,806	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,605	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,770	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,799	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,961	36

Statistiques

	أداء استرات يجي	الحساسية_الاسترا تيجية	الالتزام_الجم عي	سيولة_الموا رد	المنظور_الما لي	منظور_الز بائن	منظور_العمل يات	منظور_التعلم_وا لنمو
Valide	40	40	40	40	40	40	40	40
N Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Asymétrie	,519	,873	,310	,257	-,235	1,006	1,060	,233
Erreur std. d'asymétrie	,374	,374	,374	,374	,374	,374	,374	,374
Aplatissement	-,376	-,457	-1,167	-,764	-,885	,452	,266	-,897
Erreur std. d'aplatissement	,733	,733	,733	,733	,733	,733	,733	,733

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,884 ^a	,781	,776	,19821

a. الرشاقة_الاستراتيجية. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,336	1	5,336	135,812	,000 ^b
1 Résidu	1,493	38	,039		
Total	6,828	39			

a. أداء_استراتيجي. Variable dépendante :

b. الرشاقة_الاستراتيجية. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,479	,115		4,162	,000
الرشاقة_الاستراتيجية	,777	,067	,884	11,654	,000

a. أداء_استراتيجي. Variable dépendante :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,778 ^a	,605	,594	,26646

a. الالتزام_الجماعي. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,130	1	4,130	58,176	,000 ^b
1 Résidu	2,698	38	,071		
Total	6,828	39			

a. أداء_استراتيجي. Variable dépendante :

b. الالتزام_الجماعي. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,768	,138		5,558	,000
1 الالتزام_الجماعي	,629	,082	,778	7,627	,000

a. أداء_استراتيجي. Variable dépendante :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,879 ^a	,772	,766	,20228

a. سيولة_الموارد. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,274	1	5,274	128,882	,000 ^b
1 Résidu	1,555	38	,041		
Total	6,828	39			

a. أداء_استراتيجي Variable dépendante :

b. سيولة_الموارد Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,408	,124		3,288	,002
1 سيولة_الموارد	,741	,065	,879	11,353	,000

a. أداء_استراتيجي Variable dépendante :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,830 ^a	,689	,680	,23658

a. المنظور_المالي Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,702	1	4,702	84,005	,000 ^b
1 Résidu	2,127	38	,056		
Total	6,828	39			

a. أداء_استراتيجي Variable dépendante :

b. المنظور_المالي Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,580	,135		4,291	,000
المنظور_المالي	,630	,069	,830	9,165	,000

a. أداء_استراتيجي. Variable dépendante :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,790 ^a	,623	,613	,26014

a. منظور_الزبائن. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,257	1	4,257	62,905	,000 ^b
1 Résidu	2,572	38	,068		
Total	6,828	39			

a. أداء_استراتيجي. Variable dépendante :

b. منظور_الزبائن. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,499	,166		3,016	,005
1 منظور_الزبائن	,841	,106	,790	7,931	,000

a. أداء_استراتيجي. Variable dépendante :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,890 ^a	,792	,786	,19340

a. منظور_العمليات. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,407	1	5,407	144,563	,000 ^b
1 Résidu	1,421	38	,037		
Total	6,828	39			

a. Variable dépendante : أداء_استراتيجي
b. Valeurs prédites : (constantes), منظور_العمليات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,286	,127		2,250	,030
1 منظور_العمليات	,887	,074	,890	12,023	,000

a. Variable dépendante : أداء_استراتيجي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,924 ^a	,854	,851	,16175

a. Valeurs prédites : (constantes), منظور_التعلم والنمو

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,834	1	5,834	223,008	,000 ^b
1 Résidu	,994	38	,026		
Total	6,828	39			

a. Variable dépendante : أداء_استراتيجي
b. Valeurs prédites : (constantes), منظور_التعلم والنمو

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,424	,094		4,518	,000
1 منظور_التعلم والنمو	,672	,045	,924	14,933	,000

a. Variable dépendante : أداء_استراتيجي

