

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة إستراتيجية  
الموضوع:

أثر الرقابة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة  
"دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - المسيلة"

إشراف الأستاذ:  
الدكتور شعبان بعبطيش

إعداد الطالب:  
▪ منير لعراجي  
▪ أحمد إسحاق حجاب



### تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسقله:

الطالب (ة) : ..... لعراحي حنيس المولود(ة) بتاريخ: 1986/02/01 ب: ..... هففة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.ر.س.) رقم: ..... 1345 الصادرة بتاريخ: 2017/12/01 عن: ..... بلديج دهم  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: ..... علوم التسيير تخصص: ..... إدارة الاستراتيجية  
خلال السنة الجامعية: ..... 2022/2021  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: ..... أثر الرقابة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين  
بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - المحسلة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/15

التوقيع و البصمة



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): ..... حجاب أحمد إسحاق المولود(ة) بتاريخ: 29/01/1985 ب: المسيلة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: 500.240.865 الصادرة بتاريخ: 02/09/2020 عن: المسيلة  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجيات  
خلال السنة الجامعية: 2021/2022

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: .....  
أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة سوتلغاز المسيلة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 06/01/2022

التوقيع و البصمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحثان بتصميم استبيان شمل 34 فقرة موزعة على محورين، وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية (30) من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تم استرداد (30) استبانته بنسبة استرداد (100%)، وقد تم استخدام برنامج (SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار فرضيات ونموذج الدراسة، اعتمادا على مقاييس الإحصاء الوصفي أبرزها المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات ومقاييس الإحصاء الاستدلالي مثل: معامل الارتباط بيرسون، معامل الانحدار البسيط، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز Sonelgaz بالمسيلة.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الإستراتيجية، أداء العاملين، سونلغاز

## Abstract :

The present study aims to identify the impact of Strategic Agility on the Employees Performance in Sonelgaz , and to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was adopted. (30) questionnaires were retrieved with a recovery rate of (100%), and the (Spss) program was used to enter and process data, test the hypotheses and model of the study, depending on the descriptive statistics measures notably the arithmetic mean, the standard deviation, and inferential statistics measures such as the correlation coefficient Pearson, and the simple regression coefficient.

The study concluded a set of results, the most important one is that there is a statistically significant effect of Strategic Agility in improving the Employees Performance at Sonelgaz company in M'SILA.

**Keywords :** Strategic Agility, Employees Performance, Sonelgaz

# الإهداء

أحمد إسحاق

# الإهداء

إلى والدتي الفاضلة حفظها الله وأطال في عمرها

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله

إلى كل إخوتي وأخواتي، إلى كل من ساهم في إنجاز هذا  
العمل من قريب أو بعيد ولو بنصيحة أو دعاء.

إلى كل من علمني حرفاً

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل

منير

# التشكرات

أولاً الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل.

نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى:

الدكتور شعبان بعيطيش الذي تفضل بالإشراف على هذه

الدراسة، لما قدمه من نصائح وإرشادات خلال فترة

الدراسة؛

إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة

وإثراء هذا العمل؛

إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة، إلى كل من

ساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل؛





فہر س

المحتویات

جدول المحتويات

11	جدول المحتويات
ب	المقدمة
ب	أولاً: طرح الإشكالية :
ت	ثانياً: فرضيات الدراسة:
ت	ثالثاً: أهمية الدراسة
ت	رابعاً: أهداف الدراسة
ث	سادساً: منهج الدراسة:
ج	سابعاً: الدراسات السابقة:
ح	ثامناً: هيكل الدراسة:
9	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
9	المبحث الأول: الرقابة الإستراتيجية
9	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإستراتيجية
12	المطلب الثاني: أهداف الرقابة الإستراتيجية
12	المطلب الثالث: أهمية الرقابة الإستراتيجية
13	المطلب الرابع: أبعاد الرقابة الإستراتيجية
18	المبحث الثاني: أداء العاملين
19	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
20	المطلب الثاني: أداء العاملين، عناصره والعوامل المؤثرة فيه
21	المطلب الثالث: مؤشرات أداء العاملين
22	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
23	المطلب الخامس: تقييم أداء العاملين
24	المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة (الرقابة الإستراتيجية وأداء العاملين)
24	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء
25	المطلب الثاني: دور أبعاد الرقابة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين
27	المطلب الثالث: علاقة الرقابة الإستراتيجية وأداء العاملين
28	خلاصة الفصل الأول:
30	الفصل الثاني: أثر الرقابة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة
30	تمهيد:
31	المبحث الأول: الطريقة والإجراءات
31	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
36	المطلب الثاني: منهج البحث وأدوات وأساليب الدراسة
38	المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية

39	المطلب الأول: الاختبارات الخاصة بأداة قياس الاستبانة.....
40	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة.....
47	المطلب الثالث: الارتباط بين متغيرات الدراسة:.....
49	المبحث الرابع: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.....
49	تمهيد.....
50	المطلب الأول: اختبار الفرضيات.....
51	المطلب الثاني: تحليل معاملات الانحدار المتعدد:.....
56	خلاصة الفصل الثاني:.....
58	خاتمة:.....
58	نتائج الدراسة:.....
58	التوصيات والاقتراحات:.....
59	الأفاق المستقبلية:.....
60	قائمة المراجع باللغة العربية:.....

فہر س

الجلد اول

11.....	جدول 1 تعريف الرشاقة الإستراتيجية .....
14.....	جدول 2 أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وفق وجهات نظر الباحثين .....
33.....	جدول 3 معدل الاسترداد للاستبيانات الموزعة.....
34.....	جدول 4 الخصائص الديمغرافية لمفردات الدراسة. ....
35.....	جدول 5 متغيرات الدراسة .....
38.....	جدول 6 اختيار مقياس الاستبانة .....
39.....	جدول 7 قيمة معامل AlphaCronbach's .....
40.....	جدول 8 اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov-1) .....
41.....	جدول 9 تحليل فقرات بعد الحساسية الإستراتيجية .....
42.....	جدول 10 تحليل فقرات بعد وضوح الرؤية.....
43.....	جدول 11 تحليل فقرات بعد المقدرات الإستراتيجية .....
44.....	جدول 12 تحليل فقرات بعد اختيار الأهداف الإستراتيجية .....
45.....	جدول 13 تحليل فقرات بعد المسؤولية المشتركة.....
46.....	جدول 14 تحليل فقرات أداء العاملين في المؤسسة .....
47.....	جدول 15 مصفوفة الارتباط بين المتغيرات .....
50.....	جدول 16 نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين الرشاقة الإستراتيجية وأداء العاملين .....
51.....	جدول 17 تحليل معاملات الانحدار المتعدد.....

فہر س

الاشکال

- الشكل 1 يوضح الشكل أبعاد الرشاقة الإستراتيجية بالاعتماد على الدراسات السابقة.....15
- الشكل 2 نموذج الدراسة النهائي .....55



المقلمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الألفية الثالثة العديد من التحديات، من بينها التغيرات في البيئة الخارجية، كالاتبتكار التكنولوجي والتطور المعرفي، مما يؤدي إلى فشل بعض المؤسسات عند عدم قدرتها على التأقلم. ولمواكبة التغيرات في الوقت المناسب لضمان التكيف والانسجام انبثقت مفاهيم عدة من بينها الرشاقة الإستراتيجية.

فالرشاقة الإستراتيجية تمثل قدرة المؤسسة على التنبؤ والعمل والاستجابة بشكل استباقي من اجل تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المتميز للمنظمة والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، فضلا عن الكشف عن نقاط الفرص و التهديدات والعمل على استثمار نقاط الفرص والتصدي للتهديدات، بمعنى أن الرشاقة الإستراتيجية هي احد العوامل التي تعد كعامل محفز نحو تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

وفي هذا الإطار سيتم تسليط الضوء على حالة مؤسسة سونلغاز بالمسيلة Sonelgaz كنموذج لتحليل أثر الرشاقة الإستراتيجية على أداء العاملين بالمؤسسة.

### أولاً: طرح الإشكالية :

تسعى كل مؤسسة جاهدة للوصول إلى أهدافها التي رسمتها وان تكون قادرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة لديها وبالتالي تكون ناجحة على المستوى الاستراتيجي ولأن الرشاقة الإستراتيجية تعتبر من المفاهيم التي أصبحت أكثر تداولاً لدى المختصين في مؤسسات الأعمال حيث تبنت تلك المنظمات استراتيجيات أكدت على ذلك لمفهوم وضرورة تطبيقه لتمكن تلك المنظمات من تحقيق الأهداف التي وجدت من اجلها لذلك قامت هذه المؤسسات بتضمينه في خططها الإستراتيجية.

وتبلور مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

### كيف تؤثر الرشاقة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟

هذا التساؤل الرئيسي تنبثق منه عدة تساؤلات فرعية هي :

- كيف تؤثر الحساسية الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟
- كيف تؤثر وضوح الرؤية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟
- كيف تؤثر المقدرات الجوهرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟
- كيف يؤثر اختيار الأهداف الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟
- كيف تؤثر المسؤولية المشتركة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟

## ثانيا: فرضيات الدراسة:

صيغت وصممت مجموعة من الفرضيات نرى أنها تشكل أكثر الإجابات احتمالا على الإشكالية المعتمدة في الدراسة وعلى الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

## الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05

## الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الأهداف الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة عند مستوى الدلالة 0.05

## ثالثا: أهمية الدراسة

إن تلك التساؤلات تدعو إلى أهميته البحث في تحليل وتقييم أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية من خلال:

- تكمن أهمية الدراسة في إظهارها الدور الاقتصادي الذي تقوم به الرشاقة الاقتصادية، ومن خلال النتائج المتوقع الحصول عليها والاستفادة منها لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

## رابعا: أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي للدراسة الحالية هو: التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة، ومن خلال هذا الهدف الرئيسي تتفرع جملة من الأهداف الفرعية التي تسعى إليها الدراسة نذكر:

- السعي لبلورة كل من مفهومي الرشاقة الإستراتيجية وأداء العاملين بالاستفادة مما طرحته الأدبيات ذات العلاقة بالموضوعين.
- التعرف على طبيعة العلاقة، وقوتها بين الرشاقة الإستراتيجية وتحسين أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز بمركز المسيلة.
- تحديد أثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، ومساهمتها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.
- المساهمة في إثراء المكتبة العلمية في هذا المجال لاسيما الجانب التطبيقي.
- تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات يُؤمل أن تزيد من درجة تحسين أداء العاملين، في المؤسسات الاقتصادية، في ضوء الاهتمام بنهج الرشاقة الإستراتيجية.

#### خامسا: حدود الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على نطاق محدود ويمكن وصف ذلك من خلال ما يلي:

- **الحدود المكانية:** تم اختيار مؤسسة سونلغاز بالمسيلة وذلك لمعرفة واقع وأهمية الرشاقة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين .
- **الحدود الزمنية:** تمثل المدة الزمنية التي تغطيها الدراسة، وتتمثل في السداسي الثاني من السنة الدراسية 2022/2021.
- **الحدود البشرية:** تتمثل الفئة المستهدفة في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة لإجراء الدراسة التطبيقية وهم موظفي وإطارات هذه المؤسسة، حيث اقتصرت الدراسة على عينة مكونة من 30 فردا.
- **الحدود الموضوعية:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز، وذلك من خلال دراسة أثر المتغير المستقل أبعاد الرشاقة الإستراتيجية على المتغير التابع أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

#### سادسا: منهج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة، والأسئلة التي تحاول الإجابة عليها فقد طبقنا المنهج الوصفي التحليلي لكونها تبحث في وصف وتحليل اثر الرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة) في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز واختبار الفرضيات التي استندت إليها الدراسة، وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها، ووصفها وصفا دقيقا يعبر عنها تعبيراً كفيماً، كما انه تم استخدام المنهج الاستقرائي من خلال الاطلاع على احداث الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة للتوصل إلى أنسب النماذج والاشتراطات الواجب توافرها للرشاقة الإستراتيجية ومعايير نجاحها.

## سابعاً: الدراسات السابقة:

بناء على المسح المكتبي الذي اجري لدراسة هذا الموضوع والبحث فيه وجدنا ندرة الدراسات والبحوث التي حملت نفس المقاربة لموضوع بحثنا المقترح الذي يربط بين الرشاقة الإستراتيجية وأداء العاملين، ونشير فيما يلي إلى بعض وأهم هذه الدراسات والأبحاث:

1. دراسة. **Ofoegbu, O. E., & Akanbi, P. A. (2012)**<sup>1</sup>: درست هذه الدراسة تأثير الرشاقة

الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية في نيجيريا، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، وضوح الرؤية، سيولة الموارد والمسؤولية المشتركة مرتبطة بشكل ايجابي مع أداء المؤسسات الاقتصادية. علاوة على ذلك تغزز الرشاقة الإستراتيجية القدرات التنافسية لعمليات المؤسسة والتي من بينها أداء العاملين، بناءً على نتائج الدراسة، توصي بأن تكون المؤسسات إستباقية بدلاً من رد الفعل من أجل التعامل بسرعة وفعالية مع المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال المعقدة وسريعة التغير فضلاً عن تحسين أدائها.

2. دراسة عادل دعاس<sup>2</sup>. (2018): هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة التدريب الإلكتروني من خلال

أبعاده في تحسين أداء العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -سولنغاز، ولتحقيق ذلك الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وقد استخدم لذلك أداتين للبحث وهما المقابلة والاستبيان، وتم التركيز على هذه الأخيرة لجمع البيانات عن المتغيرات البحث من خلال توزيعها على عينة من العاملين والإداريين لشركة سولنغاز، أعطت اختبارات العلاقة من خلال معاملات الارتباط واختبارات تحليل التباين ANOVA للنماذج البسيطة المتعلقة بكل بعد على وجود علاقة واثر معنويين لتلك الأبعاد في تحسين أداء العاملين، وأما نتائج الفروق فقد بينت على انه لا توجد اختلافات في اتجاهات العاملين نحو أبعاد التدريب الإلكتروني وأداء لعاملين.

3. دراسة **Halalmeh, M. (2021)**<sup>3</sup>: التي هدفت إلى تحديد تأثير الرشاقة الإستراتيجية على أداء العاملين

في البنوك التجارية في الأردن، حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها تؤثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين في البنوك التجارية في الأردن، علاوة على أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة) تؤثر على أداء العاملين في البنوك التجارية في الأردن. كما قدمت الدراسة بعض

<sup>1</sup>Ofoegbu, O. E., & Akanbi, P. A. (2012). **The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria.** *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 11(2), 153-160.

<sup>2</sup>عادل دعاس، مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سولنغاز، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة مجّد خيضر - بسكرة-، 2018/2017.

<sup>3</sup>Halalmeh, M. (2021). The impact of strategic agility on employees' performance in commercial banks in Jordan. *Management Science Letters*, 11(5), 1521-1526.



التوصيات من بينها : اعتماد البنوك التجارية نهج الرشاقة الإستراتيجية لتحسين أداء عاملها، فضلاً عن بذل قصارى جهدها للتكيف مع المتغيرات البيئية في محيطها والاهتمام برأس المال البشري الذي من شأنه تحسين الأداء.

4. دراسة سليمان مُجد أبو شريعة<sup>4</sup>(2022): هدفت الدراسة للتعرف على اثر ممارسة الرشاقة الإستراتيجية، في فعالية إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: مستوى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية كان بدرجة موافقة متوسطة، بوزن نسبي (66.26%)، ومستوى فعالية إدارة الأزمات كان أيضاً بدرجة موافقة متوسطة، بوزن نسبي (66.86%)، وتوجد علاقة موجبة قوية بين الرشاقة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، باستثناء بعدي: (وضوح الرؤية، والأهداف الإستراتيجية)، فلم يكن لهما تأثير.

5. دراسة امجد حامد عبد الرزاق عمارة<sup>5</sup>(2022):هدفت الدراسة إلى تحسين مستوى الشركات كمتغير تابع ودور الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل في شركة الزيوت النباتية ببغداد، حيث تم اعتماد المنهج التطبيقي، إذ شملت الدراسة قطاع الزيوت النباتية، فجمعت بياناتها من (77) مستجيباً يمثلون عينة البحث بشكل حصري وشامل لمجتمع البحث باعتماد الاستبانة التي تضمنت (52) فقرة، واستعين بالمقابلات الشخصية، والمشاهدات الميدانية كأدوات مساعدة في جمعها،فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أظهرت الشركة العامة لزيوت النباتية قدرتها على استثمار رشاقتها الإستراتيجية في تحسين أدائها من خلال اعتماد التعلم التنظيمي، وامتلاك القدرة التكنولوجية، في ظل غياب التعاون الإبداعي و التراصف، وجاءت التوصيات على الشركة إيلاء المزيد من الاهتمام برشاقتها الإستراتيجية من خلال تحسين مستوى تراصف مواردها، واللجوء إلى التعاون الإبداعي بإدخال أساليب تصميم المنتج بشكل يلبي احتياجات زبائنها الحاليين وجذب المتوقعين.

<sup>4</sup>سليمان مُجد أبو شريعة، أثر ممارسة الرشاقة الإستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات (دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية)،جامعة الأقصى - غزة، 2022.

<sup>5</sup>امجد حامد عبد الرزاق عمارة، عماد عبد الإله الطائي، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحسين مستوى أداء الشركات - دراسة تطبيقية على الشركة العامة للمنتجات الغذائية/قطاع الزيوت النباتية في العراق، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الأول، جانفي 2022.

ثامنا- هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكال المطروح، والتحقق من الفرضيات المقترحة، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، تسبقهما مقدمة وتتبعهما خاتمة على النحو التالي :

الفصل الأول : يتطرق إلى الإطار النظري للدراسة، حيث يسلط الضوء على الرشاقة الإستراتيجية من حيث المفهوم، الأهمية، الأهداف و الأبعاد، وأداء العاملين، بالإضافة إلى العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة (الرشاقة الإستراتيجية وأداء العاملين).

الفصل الثاني : يتناول أولا الإطار المنهجي للبحث، والذي ينقسم إلى ثلاث عناصر أساسية، تتمثل في المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة وطريقة تحليل البيانات وثانيا النتائج ومناقشتها.

# الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة



### الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تعتبر الرشاقة الإستراتيجية من مواضيع الفكر الإداري الحديث في الوقت الراهن، لما تقدمه من تسهيل في المهام التنظيمية والكشف عن نقاط القوة والفرص واستثمارها، فضلاً عن تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

تقوم المؤسسات الاقتصادية في إطار التوجهات الحديثة ومن أجل تحقيق أهدافها وتحسين من مستوى أدائها بتسليط الضوء على أداء العاملين، من خلال قيامهم بمهامهم المطلوبة في أقل وقت، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكذا الحد من الأخطاء الناتجة عن قيامهم بمهامهم.

زاد الاهتمام بموضوع الأداء في الوقت الراهن، حيث تسعى المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء إلى تحقيق مستوى عالٍ من الأداء لها وللعاملين فيها، الذي تضمن به بقائها ومركزها في البيئة التي تعمل فيها بشكل دائم ومستمر.

### المبحث الأول: الرشاقة الإستراتيجية

أصبحت تحديات بيئة الأعمال تشكل ضغطاً كبيراً على المؤسسات الاقتصادية، والتي أفرزت الكثير من الأطروحات الجوهرية في الفكر الاستراتيجي، وفي هذا الصدد ظهرت الرشاقة الإستراتيجية التي حظيت وبشكل متزايد باهتمام الأكاديميين والممارسين على حد سواء، من أجل مواجهة التحديات والتكيف السريع مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة .

### المطلب الأول مفهوم الرشاقة الإستراتيجية

الرشاقة لغةً: مصدر رُشِقَ تعني السرعة والخفة في العمل (معجم الرائد)، أما في معجم oxford فتعني الرشاقة "agility" وهي القدرة على التحرك السريع والسهل<sup>1</sup>.

أما كلمة الإستراتيجية فتراجع جذورها إلى الكلمة اليونانية ستراتيجوس (strategos) والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، حيث كان ينظر إلى الإستراتيجية على أنها تخطيط و توجيه العمليات العسكرية، ولذلك عرفها قاموس (oxford) على أنها الفن المستعمل في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة .

نُشر لأول مرة مصطلح الرشاقة الإستراتيجية Strategic Agility رسمياً وقدم للجميع عام 1991م من معهد البحوث إياكوكا في جامعة ليهاي، في تقرير بعنوان "إستراتيجية مؤسسة التصنيع في القرن الحادي والعشرين:

<sup>1</sup> اجمد حامد عبد الرزاق عمارة، عماد عبد الإله الطائي، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحسين مستوى أداء الشركات - دراسة تطبيقية على الشركة العامة للمنتجات الغذائية/قطاع الزيوت النباتية في العراق، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الأول، جانفي 2022، ص 18.

من وجهة نظر خبراء الصناعة<sup>1</sup>، وفي المقابل قدم بيتر دراكر مفهوم (المنظمة الرشيقية) للمرة الأولى، لعالم الأعمال لشرح ضرورة زيادة المرونة والقدرة على الاستجابة للمنظمات الحديثة.

يرى Audran أن الرشاقة الإستراتيجية عبارة عن خطوة وقائية وإستباقية للحدث الطارئ قبل وقوعه<sup>2</sup>، يعد مفهوم الرشاقة الإستراتيجية Strategic Agility من المفاهيم الحديثة.

أما Roth فقد عرفها على أنها "إنتاج المنتجات المناسبة في وقت المناسب وفي المكان المناسب". كما كانت وجهة نظر McCann بأنها "القدرة على التعرف على الفرص واغتنامها بسرعة"<sup>3</sup>.

تعرف الرشاقة الإستراتيجية بأنها: القدرة على استغلال الفرص التي تبطن استغلال المنافسين من ذات الفرصة، وقدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية الغامضة والعوامل التجارية غير المؤكدة<sup>4</sup>، وتعرف أيضا بأنها: "القدرة على سرعة التعرف واغتنام الفرص، وتغيير الاتجاهات وتجنب الاصطدامات"، ويعرفها آخرون بأنها: "القدرة على التكيف والتوافق المستمر مع التوجه الاستراتيجي في بيئة الأعمال كوظيفة من الوظائف الإستراتيجية والسعي لخلق منتجات وخدمات جديدة بشكل نماذج وطرائق مبتكرة لخلق القيمة"<sup>5</sup>.

ويعرف الباحثان الرشاقة الإستراتيجية على أنها عملية ديناميكية مستمرة، لزيادة القدرة الإستراتيجية؛ للتكيف مع الظروف المتغيرة وفق رؤية مستقبلية واضحة المعالم، تساهم في اكتشاف الفرص البيئية المتاحة لاستغلالها، وتجنب التهديدات وتحديد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها، وتسخير الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والفنية؛ لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بإحداث التغيير المطلوب بشكل سريع وفعال.

<sup>1</sup>Nagel, R. N., & Dove, R. (1991). *21st century manufacturing enterprise strategy: An industry-led view*. Diane Publishing.

<sup>2</sup> مدحت حمدي إسماعيل الجبار، الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية)، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2020، ص 18.

<sup>3</sup> جواد محسن راضي، مثنى توفيق عبد الحسن، تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز - بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية محافظة المثنى، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 24، المجلد 02، 2022، ص 254.

<sup>4</sup> هبة محمد عمرو، الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2016، ص 21.

<sup>5</sup> مدحت حمدي إسماعيل الجبار، الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية)، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2020، ص 19.

جدول 1 تعريف الرشاقة الإستراتيجية

المفهوم	المصدر
هي القدرة الإستراتيجية على الإدراك والحصول على المزايا التي تبيحها الفرص البيئية من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير القريب والبعيد الذي يحدث في بيئة العمال بشكل سريع وفعال وبالشكل المطلوب.	( المعاضيدي، 2008 )
عملية إعادة ترتيب وإلغاء وحدات العمل وألا سواق و الصناعات الموجودة لإعادة التركيز على مقدرات جوهرية متميزة.	( Hill&Jones,2009 )
القدرة التنظيمية لفحص و مراقبة والتقاط الأحداث للتغيير البيئي ( تغير تفضيل الزبون، تحركات المنافسين الجديدة، التكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب.	( Park,2011 )
القدرة على الذهاب و الإحساس بالوقت الحقيقي الاستراتيجي، والالتزامات الجماعية السريعة وسرعة وقوة توزع الموارد.	( Arafa,2013 )
القدرة على التكيف والتوافق المستمر مع التوجه الاستراتيجي في بيئة الأعمال كوظيفة من الوظائف الإستراتيجية، والسعي لخلق منتجات وخدمات جديدة بشكل نماذج و طرائق مبتكرة لخلق القيمة.	( Idris&al-rubiae,2013:71-72 )
القدرة على التكيف وردة الفعل السريعة من قبل المنظمة تجاه التغيرات الغير متوقعة وتقديم الحلول المبتكرة.	( Farzine&Safari,2014 )
القدرة التي تحاول المنظمة امتلاكها وتستعد من خلالها لأحداث التغيرات الإستراتيجية المطلوبة بشكل سريع في ضوء تحقيق الاستجابة المناسبة للأحداث البيئية المتسارعة التي تعيشها و تؤثر في أعمالها.	( الحريزات، 2015 : 15 )
مجموعة الإجراءات و العمليات التي تتخذها شركات الصناعات الغذائية لكي تتكيف مع التغيرات التي تحيط بها وتبلور رؤية لكي تستجيب بسرعة التغيرات.	( هنية ، 2016:11 )
انعكاس مجموعة من الفلسفات و القدرات المتكونة التي تعمل سويا وصولا لتمكين المؤسسة للتوجه المستمر نحو الفرص الجديدة في بيئة منظمات الأعمال.	( المحاسنة، 2017 : 34 )
فن التكيف و الاستجابة والقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية السريعة التي تعيش بها المنظمة، حيث توفر الرشاقة الحفة اللازمة للمنظمة للنمو و التطور و البقاء واستمرار المنظمة في ظل بيئة متقلبة.	( إسماعيل، 2018 : 18 )

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على المراجع المستخدمة بالجدول

### المطلب الثاني: أهداف الرقابة الإستراتيجية

تواجه المنظمة اليوم تغيرات كبيرة في بيئتها وهذا ما ينبغي على المنظمة إدراكه، وبناء على ذلك فإن المنظمات التي تعتمد الرقابة الإستراتيجية تسعى للوصول إلى مجموعة من الأهداف، وتتمثل في إطار المعادلة الآتية:

**أهداف الرقابة الإستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + مرونة المنظمة والقادة**

يمكن للمنظمة أن تعتمد مجموعة من المقاييس تساعد في قياس الإستراتيجية لمواجهة التغيير البيئي والتي يتم تطويرها والتي تشير إلى حالة السرعة التي تمارس فيها منظمات الأعمال أنشطتها لتحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- الاستجابة السريعة للتغيير في الطلب المجمع من قبل الزبائن.
- تطوير المنتجات لزبائن محددين لتقسيمات سوقية معينة.
- رد الفعل المناسب لأي منتجات جديدة يطرحها المنافسين في الموقف السوقي.
- تقديم جداول أسعار جديدة كاستجابة للتغيير في أسعار المنافسين.
- التوسع في تسويق المنتجات في إطار أسواق محلية أو عالمية جديدة.
- تغيير (تقليص أو زيادة) تنوع المنتجات المتاحة للبيع.
- تبني تقنية جديدة لتحقيق منتجات أفضل بشكل سريع ورخيص.
- تحويل المجهزين لتقديم عروضهم بأدنى تكلفة وأفضل نوعية أو تحسين آجال التسليم.

### المطلب الثالث: أهمية الرقابة الإستراتيجية

لا يخفى الدور المهم الذي تلعبه الرقابة الإستراتيجية، والتي من شأنها أن تتيح للمؤسسات التكيف مع متغيرات الأحداث الطارئة التي تفرضها البيئة لتمكن تلك المنظمات من البقاء والنمو والقدرة على المنافسة، لأنها تمكنهم من الاستجابة بمرونة لهذه البيئة الديناميكية أي أن الرقابة الإستراتيجية هي حجر الزاوية في القدرة على التحول والتجديد<sup>2</sup>. وتتم الرقابة الإستراتيجية بالطريقة التي تنجو بها الشركات من أوقات الاضطرابات والأزمات التي تواجه سوق العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> احمد خضير احمد وآخرون، دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية ، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد5، العدد01 ، ص124.

<sup>2</sup> محمود عبد الله مجد منصور، الرقابة الإستراتيجية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد57، الجزء الأول، جانفي 2022، ص167.

<sup>3</sup> امجد حامد عبد الرزاق عمارة، عماد عبد الإله الطائي، دور الرقابة الإستراتيجية في تحسين مستوى أداء الشركات - دراسة تطبيقية على الشركة العامة للمنتجات الغذائية/قطاع الزيوت النباتية في العراق، مرجع سابق، ص18.

يمكن أيضاً توضيح أهمية الرشاقة الإستراتيجية من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تمكن الرشاقة الإستراتيجية المنظمات من الاستفادة من الفرص المتاحة في ظل السوق المضطربة، وهذا لا يعني عدم وجود إستراتيجية، ولكنها بديل للتخطيط الاستراتيجي.
- تهتم بوجود مفهوم مشترك ومتكامل بين الاستراتيجيات وتنفيذها
- تؤكد الرشاقة الإستراتيجية التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة
- تمثل الرشاقة الإستراتيجية مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية؛ لأنها تمكن المنظمة من السيطرة والتكيف مع التغيرات الطارئة.

علاوة على ذلك، تمثل الرشاقة الإستراتيجية القدرة على تعديل التوجه الاستراتيجي للأعمال الجوهرية للشركة باستمرار، ولكونها تمثل دالة من الطموحات الإستراتيجية والظروف المتغيرة، ولا تخلق منتجات جديدة فقط، وإنما أيضاً نماذج أعمال جديدة وطرائق إبداعية حديثة لتوليد قيمة للشركة، ومن الجدير بالذكر أن الشركات الرشيقة تمتلك العديد من السمات والصفات التي تميزها عن باقي الشركات التقليدية<sup>2</sup>.

من جهة أخرى تعتبر الرشاقة الإستراتيجية مؤشر مفتاحي للنجاح في بعض الصناعات، مثل تقنيات الاتصالات والمعلومات، وتواجه الشركات في الصناعات الأخرى بشكل متزايد الحاجة إلى تبني الرشاقة الإستراتيجية<sup>3</sup>.

### المطلب الرابع: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

حدد العديد من الباحثين أبعاداً لقياس الرشاقة الإستراتيجية، إذ انطلق كل منهم من رؤى وحقائق مختلفة اعتماداً على الزوايا التي ركز عليها كل منهم وبما يحقق الأهداف المطلوبة من كل دراسة، والجدول التالي يلخص وجهات نظر الباحثين في أبعاد الرشاقة الإستراتيجية:

<sup>1</sup> محمود مجد الضابط، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 2 (تحت النشر)، جوان 2022، ص 19.

<sup>2</sup> امجد حامد عبد الرزاق عمارة، عماد عبد الإله الطائي، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحسين مستوى أداء الشركات - دراسة تطبيقية على الشركة العامة للمنتجات الغذائية/قطاع الزيوت النباتية في العراق، مرجع سابق، ص 19.

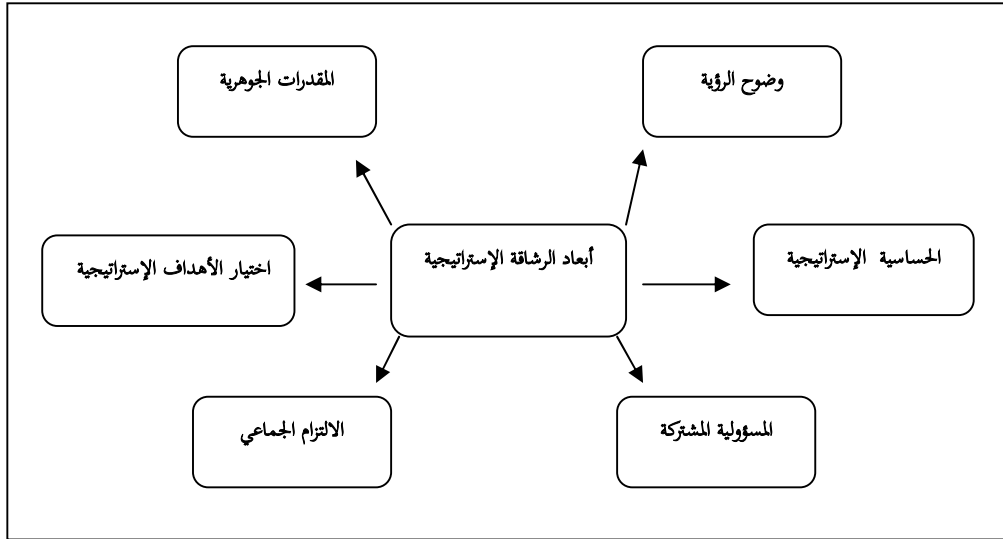
<sup>3</sup> Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693.

جدول 2 أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وفق وجهات نظر الباحثين

المصدر	الأبعاد
DOZ & KOSONEN , 2008 ; AKNABI, 2013; الكبيسي ونوري ، 2013 م	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ الحساسية الإستراتيجية</li> <li>➤ الالتزام الجماعي</li> <li>➤ سيولة الموارد</li> </ul>
OJHA, 2008; SANTLA, 2009; OYEDIJO, 2012; ABU RADI, 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ الحساسية الإستراتيجية</li> <li>➤ وضوح الرؤية</li> <li>➤ المقدرات الجوهرية</li> <li>➤ اختيار الأهداف الإستراتيجية</li> <li>➤ المسؤولية المشتركة</li> <li>➤ سرعة الاستجابة</li> </ul>
TALLON, 2007; المعاضبيدي ، 2011م	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ التركيز</li> <li>➤ السرعة</li> <li>➤ المرونة</li> </ul>
SAFARI, 2013; SHARIFI & Zhang, 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ خفة الزبون</li> <li>➤ خفة إقامة الشركات</li> <li>➤ الخفة التشغيلية</li> </ul>

المصدر : مُجَّد أنور رشدي هنية، (2016)، مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، ص 14.

بناءً على ما سبق، استعرض الباحثون أبعادًا مختلفة للرشاقة الإستراتيجية من خلال نماذج مختلفة تم توليفها بما يتماشى مع مختلف الشركات والقطاعات، ويتفق أغلب الباحثين على أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية هي<sup>1</sup>: الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة أو الالتزام الجماعي.



الشكل 1 يوضح الشكل أبعاد الرشاقة الإستراتيجية بالاعتماد على الدراسات السابقة

#### أولاً: الحساسية الإستراتيجية

الحساسية الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على الإدراك والوعي الشديد للمواقف الإستراتيجية وقدرتها على رؤية وصياغة الفرص والتهديدات عند ظهورها<sup>2</sup>.

بعبارة أخرى، تشير الحساسية الإستراتيجية إلى مدى قدرة الشركة على تحديد التغيرات في بيئتها وفهمها، بمعنى إدراك الإشارات المختلفة الاتجاهات و القوى المتقاربة، وتلاشي القيود، وبناء رؤية من المستقبل، في التغير البيئي المستمر، لذلك وجب أن تكون العمليات المعرفية مستمرة، ويحدد الرشاقة نفسها على أنها الاستمرارية في تحديد واغتنام الفرص بشكل أسرع من المنافسين، وفكرة الحساسية الإستراتيجية اقرب إلى مفهوم القدرة الاستيعابية أو كنوع من القدرة الديناميكية.

تتكون الحساسية الإستراتيجية من ثلاث مرتكزات<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>شعبان محمد الشريف، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الإستراتيجية بالمنظمات الغير حكومية- محافظات قطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، 2018، ص39.

<sup>2</sup>Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693.

- عمليات الإستراتيجية المفتوحة: هي تشمل عنصرين أساسيين هما التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين والخبرات العملية بين أفراد المنظمة.
- التأكيد على اليقظة الإستراتيجية: هو أيضا يشمل ثلاث عناصر رئيسة هي مرونة الرؤية والأهداف المتناقضة، الانفتاح على الرؤية المستقبلية.
- الحوار الداخلي عالي الجودة: هو أيضا يتكون من عنصرين وهما واعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي.

يمكن القول أن الحساسية الإستراتيجية تتعلق بدرجة اليقظة لدى الأفراد حول استكشاف الفرص واستثمارها، وهذا يدل على أن الأفراد في حاجة لامتلاكهم مهارات تساعد على التنبؤ والتحليل والتعاون والتواصل لتنمي قدرتهم على الحساسية الإستراتيجية التي من شأنها استشعار الأزمات على وجه الخصوص و الفرص أيضا<sup>2</sup>.

### ثانيا: وضوح الرؤية

وتمثل الرؤية الصورة المرغوبة للمؤسسة في المستقبل بطموحاتها وأمالها، ويعد وضوح الرؤية من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي وهي تتعلق بصياغة رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، ومن ثم تعد رؤية المؤسسة بمثابة شعار يميزها عن غيرها من المؤسسات، فهي الموجه الأساس للعمل في مختلف المستويات، كما أنها تساعد على توضيح الاتجاه العام للتغيير في المؤسسة<sup>3</sup>.

باختصار، الرؤية هي ما تطمح المؤسسة لتحقيقه وخلقه في المستقبل؛ لذلك فإن تحقيق هذه الرؤية يتطلب متابعة مستمرة للتطورات و للتغيرات في البيئة الخارجية؛ وبالتالي يتطلب وضوح الرؤية مجموعة من المبادئ المعيارية التي توجه عمل المؤسسة لجعل أداؤها متميزا، حيث توفر هذه المبادئ و المعايير التوجه المطلوب الذي يجب الحفاظ عليه في التصور المستقبلي<sup>4</sup>.

### ثالثا: المقدرات الجوهرية

يقصد بها خبرات التعلم التنظيمي و المعارف و المهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء أنشطة المؤسسة الداخلية، وهي من الأمور الهامة التي تسهم في تنسيق مهارات العاملين نحو تحقيق الأهداف

<sup>1</sup> رغدان عدنان عبد الرزاق، أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإسلامية، العدد العشرون، 2018، ص 336.

<sup>2</sup> داليا عبد العاطي محمد أبو زيد، تأثير أبعاد المهارات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرشاقة الإستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 01، 2022، ص 506.

<sup>3</sup> حسن مختار حسين سليم، محمد احمد غريب السيد حويجي، تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الإستراتيجية من وجهة نظر أبعاد التدريس: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد 21، يناير 2020، ص 23.

<sup>4</sup> محمود محمد الضابط، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 2 (تحت النشر)، جوان 2022، ص 19.



المحددة مسبقاً، وتستمد المقدرات الجوهرية من موارد المؤسسة بما يسهم في تحقيق قيمة مضافة لها، وتتضمن القدرات الجوهرية سيولة الموارد ، وفصل الأعمال عن ملكيتها والتزام القيادة بالقيم المحددة، والعمليات و الأنظمة المعيارية، وعلى هذا تعد المقدرات الجوهرية و التي تمثل موارد المؤسسة من الركائز الأساسية لتحسين الأداء<sup>1</sup>.

هي المهارات الخاصة بالمنظمة و السمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا الزبائن مقارنة مع المنافسين، وتتمثل في وعي وإدراك المنظمة بالمقدرات المطلوبة لمعرفة كيفية أداء العمل ، إذ أن المنظمة التي لا تدرك قدراتها الأساسية ستكون عملية تعقب الفرص بشكل سيئ، وضرورة هنا إيجاد وتحديد القائمة الخاصة بالمهارات و المعرفة التي تتناسق مع المقدرات الجوهرية لها<sup>2</sup>.

#### رابعاً: اختيار الأهداف الإستراتيجية

إن أي منظمة مهما كان حجمها صغيراً أم كبيراً على اختلاف نشاطها سواء كان إنتاجي أو خدمي تمتلك هدفاً أو مجموعة من الأهداف واختيار الأهداف الإستراتيجية ترتبط برسالة المنظمة بشكل مباشر ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا، غالباً ما تكون الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتعزيز أو تطوير قدراتها للموائمة مع الفرص الحالية أو الناشئة، فهو غاية ومسمى كل منظمة تسعى إلى النجاح<sup>3</sup>.

يمثل تحديد الأهداف الإستراتيجية احد العوامل التي تساعد المؤسسة على تحسين قدراتها لمواكبة الفرص القائمة و الناشئة، حيث يعتبر هذا التحسين و التعديل والتطوير جانب مهم في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية.

وتصنف الأهداف الإستراتيجية حسب (Hamel 2007) إلى خمسة أنواع كالتالي<sup>4</sup>:

- أهداف مجتمعية: وهي تتعلق بخدمة المجتمع ككل.
- أهداف المخرجات: وترتبط بالجمهور التي تتعامل معه المنظمة.
- أهداف المنتج: وترتبط بخصائص المنتج أو الخدمة
- أهداف النظام: وتختص بعمل المنظمة ككل كأهداف البقاء، النمو، والكفاءة.

<sup>1</sup> حسن مختار حسين سليم، محمد احمد غريب السيد حويجي، تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الإستراتيجية من وجهة نظر أبعاد التدريس: دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص ص 24-25.

<sup>2</sup> كوثر حميد هاني الموسوي، الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية -دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، مجلة آداب الكوفة، المجلد 35، العدد 02، 2018، ص 447.

<sup>3</sup> كوثر حميد هاني الموسوي، الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية -دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، المرجع نفسه، ص 447.

<sup>4</sup> محمد أنور رشدي هنية، (2016)، مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، ص 20.

- أهداف مشتقة: وترتبط بالاستعمالات التي من أجلها تخصص المنظمة القوة التي تولدها سعيًا إلى تحقيق أهداف أخرى.

#### خامسا: الالتزام الجماعي (المسؤولية المشتركة):

وتشير إلى مسؤولية جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة وتضافر جهودهم وتعاونهم في صنع القرارات التنظيمية<sup>1</sup>.

يعرف الالتزام الجماعي على أنه: قدرة الموظفين على الالتزام بمجالات الإدارة وسلوكياتها وهو أمر مهم ويدل على ولاء الموظفين للمنظمة إذ ينظر على هذا البعد على أنه يمثل علاقة تربط الموظفين بمسار عمل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. وبالتالي يمكن أن توجه هذه الأهداف إلى العاملين من أجل تنفيذ الأعمال التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف<sup>2</sup>.

يعكس المفهوم الواسع للمسؤولية المشتركة أن المسؤولية تكون غالبا بين اثنين أو أكثر من الأطراف الفاعلة لمساهماتهم في تكوين نتائج و مخرجات بشكل منفصل بدلا من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجميعي، وهو ناشئ من تضافر العمل بشكل مشترك أي أن هذا المصطلح ناجم عن المسؤولية التعاونية وان ذلك سوف يشمل العديد من الأمثلة، كما في حرب الائتلاف و التحالفات الإستراتيجية ساء في المعنى التجاري والعملي أو في المجال السياسي، وحسب المسؤولية المشتركة بين أفراد المنظمة تحدد بالتالي:

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
- استعمال نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.

#### المبحث الثاني: أداء العاملين

حظي مفهوم أداء العاملين باهتمام العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث عرفت المفاهيم التي صدرت فيه تطورا سريعا يتماشى مع التغير الذي تشهده بيئة عمل المؤسسة الاقتصادية، مما

<sup>1</sup> محمود عبد الله محمد منصور، الرقابة الإستراتيجية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 57، الجزء الأول، جانفي 2022، ص 178.

<sup>2</sup> عبد الرحمن حسن السلواي، أسيل نظام سالم غنيم، الجينات التنظيمية (DNA) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرقابة الإستراتيجية كمتغير وسيط" دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 30، العدد 2، 2022، صص 35-68، ص 44.

أدى إلى ظهور أبعاد ومؤشرات مختلفة لأداء العاملين ما كانت عليه في السابق، ومن هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم أداء العاملين، العوامل المؤثرة فيه، مؤشرات أداء العاملين وتقييم أداء العاملين.

### المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

#### المعنى اللغوي للأداء:

مصطلح الأداء حدد في معجم اللغة العربية لابن المنظور - لسان العرب - على انه: " مصدر الفعل ويقال أدى الشيء يعني أوصله أو قام به، والاسم هو الأداء : أدى الأمانة ..."<sup>1</sup>.

وأما في معجم المعاني الجامع يعبر عن الأداء بأنه : " قام بأداء واجبه أي قام بانجازه أو بإكماله، وهو أيضا إيصال الشيء وإتمامه وقضاؤه"<sup>2</sup>.

يعرف أداء العاملين من الناحية الإدارية وكما هو وارد في معجم المصطلحات الاجتماعية بأنه : "قيام الفرد بالنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين أبعاد جزئية يقاس الفرد عليها، وهذه الأبعاد : هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء"<sup>3</sup>.

ونجد في تعريف آخر للباحثين ولسن (Wilson) و واسترن (Western) أن الأداء هو: " المخرجات التي يحققها الموظف عند القيام بأي نشاط من الأنشطة في المنظمة " ، والمقصود بالمخرجات هنا النتائج و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة<sup>4</sup>.

"القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفه هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجري له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محددة"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 2000، 14، ص 26.

<sup>2</sup> منشور في موقع معجم المعاني الجامع، أداء / <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/>، تاريخ الاطلاع: 2022/03/25، التوقيت 14:30.

<sup>3</sup> عائشة سعدون، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في المنظمات الخدمية- دراسة حالة جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، 2020/2019، ص 73.

<sup>4</sup> عادل دعاس، مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة- ، 2017/2017، ص 100.

<sup>5</sup> بوسميحة أمال، سفاري أسماء، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة- دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران-، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 01، مارس 202، ص.ص. 093-110، ص 97.

ويرى الباحثان أن أداء العاملين هو عبارة عن ناتج قيام العاملين بتأدية عمل أو نشاط أو تنفيذ مهمة وفق أهداف إستراتيجية محددة.

المطلب الثاني: أداء العاملين، عناصره والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: مكونات أداء العاملين:

يتكون الأداء من ثلاثة عناصر هي:

الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات؛

الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتع، فيه تحدٍ ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه؛

الموقف: ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به وتتضمنه من العوامل (مناخ العمل، و الإشراف، وفره الموارد، الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي)، حيث تؤدي الوظيفة من خلال وضمن هذه العوامل .

ثانياً: أبعاد أداء العاملين:

لأداء العاملين مجموعة من الأبعاد نوضحها فيما يلي<sup>1</sup>:

1- العمل والإنتاجية: يشير بعد العمل والإنتاجية إلى كمية الإنتاج حيث يقيم هذا العنصر درجة تغطية العامل لمسؤولياته عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف العمل المتاحة، ويشير كذلك إلى جودة الإنتاج التي تقيم درجة إتقان العامل لعمله ومدى جودة إنتاجه مع مراعاة قواعد و ظروف العمل والإمكانيات المتاحة بالإضافة إلى السرعة في إنجاز العمل المطلوب وإتقان العمل والإلمام به والذي يشير إلى درجة إحاطة العامل ومعرفته بأمور عمله وكيفية أداءه.

2- القدرات العقلية: يشير بعد القدرات العقلية إلى القدرة الإبداعية التي تتمثل في القدرة على إحداث تحسينات وأفكار ناجحة ف العمل، ودررة الفرد العامل على اكتساب المعلومات و الأفكار التي من شأنها رفع مستوى أدائه، بالإضافة إلى القدرة على حل المشكلات حيث تتمثل في مدى قدرة الفرد العمل على مواجهة المشاكل وتفهمها والعمل على حلها والذكاء المتمثل في القدرات العقلية التي يمتلكها الفرد العامل مثل قوة الذاكرة وسرعة البديهة .. الخ.

<sup>1</sup>مصطفى بن ميري ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع انتيبوتيكال بالمدينة- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، 2021/2020، ص62.

3- السمات الشخصية والاستعدادات النفسية: وهي عبارة تحمل العامل المسؤولية ومدى تقديره لمسؤوليته والحاجة لمتابعة عمله، ومدى اهتمامه وجديته وحرصه على عمله، بالإضافة إلى القدرة على التكيف و التغيير والمرونة التي يمتلكها العامل في قيامه بعمله.

يعتبر أداء العاملين من أكثر المفاهيم اختلافا نظرا لتداخله مع مفاهيم قريبة والتي تعتبر أيضاً أبعاد له في كثير من الأحيان منها<sup>1</sup>:

- الإنتاجية: تشير إلى المعدل الدال على مستوى الأداء، حيث تعتبر عن المقدرة في خلق قيمة مضافة باستخدام عوامل الإنتاج المحددة في فترة زمنية محددة حي توجد علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج وعليه، يمكن القول أن الإنتاجية تتكون من الكفاءة والفعالية معا.
- الفعالية: مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل يتكون من كثير من الأبعاد التي قد تكون متكاملة وقد تكون متناقضة كما أن أهميتها وترتيبها تختلف حسب الثقافات والنواحي التي بنظر منها للأداء، وعموماً فإن الفعالية تمثل بعد من أبعاد الأداء والتي تعني الوصول إلى الأهداف المسطرة بغض النظر عن الموارد والتكاليف وتحقق بالعلاقة التالية: النتيجة المتوقعة / النتيجة المحققة.
- الكفاءة: تشير إلى الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق اعلي مردود منها وكذا إشباع حاجات ورغبات العاملين لرفع روحهم المعنوية واندفاعهم للعمل، إذن يعبر مفهوم الكفاءة على جزء من الأداء وهو حسن استخدام الموارد المتاحة.

### المطلب الثالث: مؤشرات أداء العاملين

يمكن التمييز بين ثلاث أبعاد جزئية يقاس بها أداء الفرد، وتتمثل في<sup>2</sup> :

- كمية الجهد: وتشير إلى مقدار الجهد البدني أو العقلي الذي يبذله الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، وتعتمد على المقاييس التي تقيس سرعة أو كمية الأداء خلال فترة زمنية معينة، معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- نوعية الجهد: تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول،

<sup>1</sup>نسرين بوسنة، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة العاملين في القطاع الفندقية ولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة2، 2021، ص 56.

<sup>2</sup>قربوز زهر الدين، دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية بولاية غرداية - دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة غرداية 2020/2019، ص62.

ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء وابتعا تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

- **نمط الجهد:** تعني الأسلوب والطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل اي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات و الأنشطة إذا كان العمل بدنيا بالدرجة الأولى؟ن كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة إذا كان العمل ذهنيا ويتبع هذا الأسلوب في الإجراءات والدراسات وكتابة التقارير .

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

هناك العديد من العوامل والأسباب التي قد تؤثر على أداء العاملين نذكر أهمها<sup>1</sup>:

1- **مدى وجود أهداف محددة:** المؤسسة التي تمتلك أهدافا وخططا تفصيلية لعملها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها (رؤية واضحة) تتمكن من محاسبة موظفيها على مستوى أدائها وقياس ما تحقق من انجاز وذلك لوجود معيار محدد مسبقا على أساس أهداف هذه المؤسسة.

2- **مدى المشاركة في الإدارة:** فعدم استشارة و مشاركة العاملين في المستويات الرادارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الأدنى، وهذا ينتج عنه عدم شعور العاملين بالمسؤولية وغياب العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يجعل مستوى أدائهم متدني، ويعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة.

3- **القدرات والخصائص الفردية:** وتنقسم بدورها إلى الخصائص الشخصية و الخصائص الجسدية:

أ- **الخصائص الشخصية:** تتنبأ بسلوك الفرد أمام متطلبات العمل عن طريق معرفة نشاطاته المهنية السابقة الموجودة في استمارة طلب الوظيفة التي تحتوي معلومات حول مسيرته المهنية والمتغيرات الأساسية: نوع التكوين والعمر... الخ

ب- **الخصائص الجسدية:** من أهم المحددات الأساسية للعامل الحالة الصحية والتنافس الحسي و الحركي.

4- **اختلاف مستويات الأداء:** يعتبر عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أداء الموظفين و المردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه من أهمل الأساليب المؤثرة على أدائهم، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات و العلاوات و المكافآت و الحوافز المالية الأخرى التي يحصل

<sup>1</sup> احمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لأراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد94، المجلد22، ص ص301-324، ص315.

عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاما لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج.

5- **مشكلات الرضا الوظيفي:** الرضا الوظيفي يتأثر كثيرا من العوامل الاجتماعية و الاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية والعادات والتقاليد وعوامل معنوية داخل البيئة كالتكليف بمسؤوليات أكبر والترقي، وعوامل مادية، كالراتب، وأسلوب التعامل، فهذه هي الأسباب والعوامل الأساسية التي قد تساهم في تدني معدلات الأداء<sup>1</sup>.

6- **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة<sup>2</sup>.

### المطلب الخامس: تقييم أداء العاملين

اختلفت التسميات بشأن تقييم أداء العاملين، لكن من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة قياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين، ومدى قدرتهم على تحقيق الأهداف المراد بلوغها<sup>3</sup>، حيث وردت تسميات مختلفة له، فالبعض أطلق عليه تقييم الموظف Employee Evaluation والبعض الآخر يسميه Merit Rating وآخرون أسموه تقييم الكفاءة Efficiency Evaluation ومنهم من أسماه تقييم الأداء Performance Evaluation .

يعرف تقييم الأداء على أنه مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي و الأداء الأفضل، والذي يتم بموجبه تقييم أداء الموظف بشكل متقطع من خلال المسؤول المباشر، ويتم قياس الأداء على معايير مرتبطة به تقوم الإدارة باشتقاقها من نتائج تحليلي العمل وتوصيف الوظائف<sup>4</sup>.

تقييم الأداء هو " تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه."<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بن ميري مصطفى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال بالمدينة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2021، ص65.

<sup>2</sup> يوسف كامل عايد الزيادين، أثر المتغيرات البيئية والوظيفية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على العاملين في شركات الصناعة الإستخراجية في الأردن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2017، ص82.

<sup>3</sup> يوسف كامل عايد الزيادين، المرجع نفسه، ص93.

<sup>4</sup> ليلي بنت سويد بن سعيد العبرية، احمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان، المجلة العربية للإدارة(تحت النشر)، 2022، ص ص3-14، ص5. DOI: 10.21608/aja.2021.94846.1152

<sup>5</sup> عبد الغاني تغلابت، دراسة تحليلية لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية دراسة ميدانية لعين من المؤسسات الخدمية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة2018، 1-2019، ص85.

كما يمكن تعريف تقييم الأداء "هو عملية قياس وتحديد مستوى انجاز الأفراد العاملين في المنظمة."<sup>1</sup>

يتضح مما سبق أن مفهوم تقييم الأداء أصبح أكثر وضوحاً ودقة حيث تبين أنه عبارة عن مجموعة من القواعد والإجراءات الرسمية المستعملة في قياس أثر سلوكيات الفرد على النتائج النهائية المتوصل إليها من خلال عمله وانعكاسات ذلك على الأداء الكلي للمنظمة بمعرفة مدى تحقيق الفعالية والكفاءة في استغلال الموارد.

بصفة عامة، تنطوي عملية تقييم الأداء على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المؤسسة، وهي تشمل ثلاث مكونات رئيسية<sup>2</sup>:

- الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي؛
- قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياساً بما تم تخطيطه؛
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء.

يتفق غالبية المتخصصين على وجود نوعين لتقييم أداء العاملين وهما: التقييم الرسمي وهو ما يقوم به المسؤولون المباشرين في وقت محدد، وعادة ما يتم على فترة أو فترتين خلال العام، والتقييم الغير الرسمي يطبقه المسؤولون وقت الحاجة، بمعنى في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي.

### المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة (الرشاقة الإستراتيجية وأداء العاملين)

في سياق العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية وأداء العاملين يؤكد العديد من الباحثين أن الرشاقة الإستراتيجية تلعب دوراً رئيسياً في تمكين المؤسسة من تحسين أداء العاملين، حيث تعتبر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية من أبرز وأهم الآليات الموجهة لتحسين أداء العاملين.

### المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء

يعرف تحسين الأداء بأنه " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التقنية الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى".

يمكن تعريف تحسين أداء العاملين:

<sup>1</sup> عبد الغاني تغلابت، المرجع نفسه، ص 84.

<sup>2</sup> كبير عمر، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر - قلمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، 2021، ص 47.



"هو جعل العامل يقوم بعمله بشكل أفضل وفعالية وكفاءة عاليتين وبأخطاء اقل مما يتطلب ويستدعي طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة<sup>1</sup>، فتحسين أداء العاملين بشكل عام يعني عملية الانتقال من حالة إلى حالة أفضل وأحسن".

ويعرف كذلك تحسين أداء العاملين انه تلك العملية المنظمة و الشاملة التي تهدف إلى علاج المشاكل التي يعاني منها المورد البشري في المؤسسة والذي يحول دون وصولها إلى الأهداف المسطرة<sup>2</sup>.

ومن جهة أخرى، يتطلب تحسين الأداء تجميع الوظائف في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم، وكذلك مساعدة العاملين على معرفة واجبات و مسؤوليات ووظائفهم، ومن معرفة المطلوب منهم أداءه، كما يتطلب تحسين أداء المنظمة توازن أربعة عناصر هي: (الجودة، الإنتاجية، التقنية، التكلفة)، بعبارة أخرى يعني تحسين الأداء استخدام جميع الموارد و الإمكانيات المتاحة لتقديم خدمة أو منتج متميز، ولا يقتصر تحسين الأداء على التميز في الخدمة أو المنتج، فقد يتضمن حسن استغلال وإدارة الوقت في انجاز اكبر كم من الأعمال و المهام، ولكن بدقة ومهارة تعبر عن كفاءة أداء العاملين<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: دور أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين

#### أولاً: دور بعد الحساسية الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين

تمثل الحساسية الإستراتيجية قدرة المؤسسة على البحث على المعلومات القابلة للتطبيق واستيعاب وفهم هذه المعلومات من خلال تكييفها مع بيئة المؤسسة، وتفسير هذه المعلومات وتحليلها بالشكل الذي يمكن من خلاله معالجة التحديات التي تواجهها المؤسسة، أي بعبارة أخرى أن الحساسية الإستراتيجية من شأنها تحسين أداء العاملين من خلال التعرف على مختلف نفاك القوة والعمل على تنميتها والاستثمار فيها بالإضافة إلى معرفة نقاط الضعف ومحاولة معالجتها.

#### ثانياً: دور المقدرات الجوهرية في تحسين أداء العاملين

تمثل المقدرات الجوهرية الموارد الحقيقية للميزة التنافسية وكذا الاهتمام بالموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتسهم المقدرات الجوهرية المرتبطة بالتكنولوجيا والعلماء، والمقدرات التنظيمية والتشغيلية، في تطوير منتجات جديدة،

<sup>1</sup>منى سيلم، أثر نظم المعلومات على فاعلية أداء الموظفين بالبنوك التجارية دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2017، ص117.

<sup>2</sup>بوسمينة أمال، سفاري أسماء، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة- دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران-، مرجع سابق، ص97.

<sup>3</sup>محمد معمر، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين- دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كبا بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2018/2019، ص94.

خلق فرص جديدة في السوق، تحسين أداء المؤسسة، بناء ميزة تنافسية مستدامة، كل هذا لن يتحقق إلا بتحسين مستوى أداء العاملين، كون نجاح أية مؤسسة مرتبط ارتباط وثيق بمستوى أداء العاملين<sup>1</sup>.

تولي المؤسسات الاقتصادية اهتماماً كبيراً للعاملين من خلال متابعة وتحسين أدائهم، وتقييمهم بالاعتماد على عدة معايير لمعرفة نقاط القوة والضعف في انجاز الأعمال المؤكدة لكل عامل في المؤسسة، ومن هنا يأتي أهمية المقدرات الجوهرية كضمانة لتحسين أداء العاملين. علاوة على ذلك تلعب المقدرات الجوهرية دوراً مهماً في نجاح المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت بحاجة إلى أن تكون أكثر مرونة من خلال تمكين العاملين ومساعدتهم في تحديد وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

### ثالثاً: دور بعد وضوح الرؤية في تحسين أداء العاملين

تمثل الرؤية بأنها بيان يعبر عن الوجهة المستقبلية المرجوة لمؤسسة، بما يمكن المدراء من تحديد الغاية التي يسعون إليها واستخدامها كبوصلة توجيه لكافة الأنشطة التنظيمية.<sup>2</sup>

يمكن القول انه لن تقوم الرؤية بدورها المنشود في تحسين أداء العاملين حتى يتم توصيلها بطريقة تضمن الاستيعاب الكامل لها من جميع العاملين، يؤدي وضوح رؤية المؤسسة إلى آثار ايجابية واضحة وملموسة سواء على مستوى أداء العاملين أو على مستوى أداء المؤسسة ككل.

### رابعاً: دور بعد اختيار الأهداف الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين

تمثل الأهداف الإستراتيجية وضع مستقبلي تطمح المؤسسة للوصول إليه، كما تمثل الأهداف التوجه الاستراتيجي، الذي يحمل الطموح والتحدي طويل الأجل، من تحقيق التميز والريادة في مجال معين.

تجسد الرشاقة الإستراتيجية من خلال بعد اختيار الأهداف الإستراتيجية مظهراً من مظاهر فاعلية ونجاح المؤسسة ككل، وعاملاً من العوامل المساعدة على تحسين أداء العاملين.

### خامساً: دور بعد المسؤولية المشتركة أو الالتزام الجماعي في تحسين أداء العاملين

العمل الجماعي هو الممارسة الأكثر أهمية في الحصول على الالتزام الجماعي، الذي يكتسب العاملين من خلاله القدرة، وزيادة الثقة، وارتفاع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة

<sup>1</sup> أحمد كرم النجار، هاني عبد الحكيم صالح، تأمين المقدرات الجوهرية كضمانة لتحسين أداء الموارد البشرية في الفنادق المصرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 05، أكتوبر 2020، ص 256-278، ص 258.

<sup>2</sup> نبيل احمد السقا، أثر وضوح رؤية المؤسسة التعليمية لدى العاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا على كل من: جودة أدائهم وروحهم المعنوية والتزامهم المستمر وانعكاس ذلك على الكفاءة والفعالية المؤسسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيعية، المجلد 12، العدد 01، 2021، ص 81.

والعمليات والتفاعل في العمل من اجل إشباع المتطلبات الأساسية لعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والتي من بينها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إلى تنمية قدراتهم وتطويرهم من جميع النواحي، فإذا أوكلت لهم أعمال تناسب قدراتهم أو تفوقها فيقود ذلك إلى تطوير مهاراتهم ومعارفهم، كما تشجعهم على الإبداع والابتكار، وتؤدي كذلك المشاركة إلى التعود على التعاون بين الإدارة والعاملين في اتخاذ إجراءات العمل واتخاذ القرارات، حيث تتاح لهم الحرية في العمل الجماعي ومناقشة مشاكلهم مما يؤدي إلى زيادة المبادرة والابتكار وتسهيل الوصول إلى الأهداف والتي من بينها تحسين أداء العاملين<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: علاقة الرقابة الإستراتيجية وأداء العاملين

تعتبر الرقابة الإستراتيجية من بين أهم التي تؤثر بشكل مباشر في أداء المؤسسة في تحسين أداء العاملين، يظهر أثر الرقابة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين من خلال مساهمتها في نجاح الاستراتيجيات الأخرى فالرقابة الإستراتيجية تعتبر الأساس الموضوعي حيث توفر الكثير من البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة.

والياً تعتبر الرقابة الإستراتيجية أحد أهم الأساليب التي يعتمد عليها المدراء لمساعدة العاملين في المؤسسة لتقليل الفجوة بين مستوى الأداء الحالي للمؤسسة والمستوى المرغوب فيه.

فالرقابة الإستراتيجية تعني بالتعامل مع التحديات التي تهيمن على بيئة العمل، وتعمل على التجاوب مع أي تغيير وتطوير بشكل مستمر بما تملكه من حساسية إستراتيجية لاقتناص إحداث التغيير في البيئة ومعالجة جوانب القصور، ولتحقيق كسب المعلومات والارتقاء بالمستويات المعرفية، وللحصول على حصة سوقية ورجحية أكبر يجذب المستفيدين والعملاء، لتؤدي في النهاية أعمالها باحترافية .

تساهم الرقابة الإستراتيجية من خلال مفهومها وأبعادها في بلورة إستراتيجية متكاملة للتعامل مع التغيرات واستغلال الفرص الناتجة عنها، وتحسين قدراتها وهيكلها التنظيمي بما يدفعها للنجاح على المدى الطويل، فهي مدخل لتحسين أداء العاملين وميزة يمكن من خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة عن غيرها.

<sup>1</sup>مصطفى بن ميري، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال بالمدينة، مرجع سابق، 2021، ص 153.

### خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب النظري للدراسة حيث سلطنا الضوء على الأسس النظرية للرشاقة الإستراتيجية وأداء العاملين.

حيث وجدنا اختلاف في وجهات النظر حول مفهومي أداء العاملين والرشاقة الإستراتيجية، حيث اعتمدنا على أن الرشاقة الإستراتيجية هي عملية ديناميكية مستمرة، لزيادة القدرة الإستراتيجية؛ للتكيف مع الظروف المتغيرة وفق رؤية مستقبلية واضحة المعالم، تساهم في اكتشاف الفرص البيئية المتاحة لاستغلالها، وتجنب التهديدات وتحديد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها، وتسخير الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والفنية؛ لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بإحداث التغيير المطلوب بشكل سريع وفعال، أما أداء العاملين فهو عبارة عن ناتج قيام العاملين بتأدية عمل أو نشاط أو تنفيذ مهمة وفق أهداف إستراتيجية محددة، وفي العنصر الأخير تطرقنا إلى العلاقة النظرية بين الرشاقة الإستراتيجية وأداء العاملين.

# الفصل الثاني

أثر الرقابة الإستراتيجية في تحسين  
أداء العاملين بالمؤسسة

الفصل الثاني: أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض لأبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على الخصائص الديمغرافية للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام حزمة الحلول الإحصائية للخدمات والمنتجات (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

أولاً-أسباب اختبار المؤسسة محل الدراسة:

### 1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز-سونلغاز Sonegaz-)

- تقديم مجمع سونلغاز

يعتبر مجمع سونلغاز المتعامل التاريخي في مجال التزود بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، تأسست الشركة في عام 1969، ويعمل منذ نصف قرن في خدمة الجزائريين من خلال تزويدهم بمصدر الطاقة الضروري للحياة اليومية، حيث ظهر مجمع سونلغاز في إطار القوانين الجديدة للشركات القابضة لسونلغاز والتي كرسست من خلاله مبدأ المجمعات الصناعية، حيث تكونت من الشركة ذات الأسهم سونلغاز (Sonegaz/spa) وفروعها وهذه الأخيرة تقوم بجميع العمليات التشغيلية الموكلة لها من الشركة القابضة لسونلغاز والتي تضمن حالياً تسيير المجمع من خلال مهام القيادة الإستراتيجية، ولهذا الغرض تقوم الشركة بوضع وتنفيذ إستراتيجية التنمية الشاملة للمجمع فضلاً عن السياسة المالية للموارد البشرية، كما تهدف إلى إدارة الحفظة ومراقبة تطبيق الأنظمة وتنفيذ مهام التدقيق الداخلي و التفتيش، أما اليوم فمجمع سونلغاز يتكون من 14 شركة فرعية، يتم تسييرها مباشرة من قبل الشركة القابضة وكذا 10 شركات أخرى بالمساهمة<sup>1</sup>.

- نشأة وتطور الشركة الوطنية للكهرباء والغاز(-سونلغاز Sonegaz-)

تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" سنة 1947 المعروفة اختصاراً بالحروف الرامزة (EGA)، التي اسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز، وتضم E.G.A. المؤسسات السابقة للإنتاج و التوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON)، وشركائه (SAE) ( الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز) ، ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية عام 1946.

ثم بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز" شركة مساهمة تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها، وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع الذي أوجبه القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة، ومن ناحية أخرى فان هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بان تمارس مسؤولياتها كاملة.

<sup>1</sup> تعريف المجمع، منشور في الموقع الرسمي لمجمع سونلغاز، <https://www.sonegaz.dz/ar/category/who-we-are-ar>، تاريخ الاطلاع: 2022/05/05، بتوقيت 22:15.

إن تحديد هدفها الاجتماعي فتح لها آفاقاً جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز توفرت لها إمكانية العمل والتدخل في العلاقة تجاه المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر، وعلى صعيد آخر، تسيير سونلغاز شركة مساهمة، جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

ختاماً، تشكل الشركة القابضة "سونلغاز" والشركات الفرعية التابعة لها ولاسيما تلك المكلفة بممارسة نشاطات إنتاج الطاقة الكهربائية، نقلها وتوزيعها، ونقل الغاز وتوزيعه ما يسمى "مجمع سونلغاز".

## 2. مهام وأهداف مجمع سونلغاز<sup>1</sup>

- مهام وأهداف مجمع سونلغاز: هناك مهام تقنية وهناك مهام تسييرية

### ● المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية و التكنولوجيا و الاقتصادية و المالية المطابقة لهدفها؛
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد؛
- الترقية و الاهتمام بكل السائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية و الكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث و الاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

### ● المهام التسييرية:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج؛
- نقل الغاز لجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه؛
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج؛
- فتح فروع واخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

## أهداف مجمع سونلغاز

- ضمان الجودة في إنتاج و توزيع الكهرباء؛
- التخطيط السنوي لبرنامج المؤسسة؛
- القيام بعمليات البيع و التركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية ؛
- محاولة تقليص الديون؛
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

<sup>1</sup> طاهر جخيوة، أثر الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في تحسين مخرجات الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020، ص 169.



ثانياً-مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة وذلك لملائمة هذا الموضوع والمتعلق أساساً باتخاذ القرارات الإستراتيجية سواء فيما يتعلق بالمتغير المستقل و المتمثل في الرقابة الإستراتيجية كونها أداة إدارة إستراتيجية أو المتغير التابع والمتمثل في تحسين أداء العاملين، حيث تحددت عينة البحث بمجموع إدارات المؤسسة، حيث بلغ مجموع مجتمع البحث 30 مفردة، وتم اختيارهم بالحصر الشامل و المتمثل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 3 معدل الاسترداد للاستبيانات الموزعة

الرتب	عدد العاملين	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	نسبة الاسترداد
	30	30	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على وثائق الموارد البشرية.

ثالثاً: خصائص أفراد عينة الدراسة:

بعد تحديد الحجم المناسب لكل عينة باشرنا توزيع الاستبيان حيث امتدت ليوم واحد فقط وذلك لاعتمادنا على استبيان (أنظر الملحق 01) موزع على أفراد العينة بتاريخ 22 أبريل 2022 وتم استرداد النتائج في مدة قاربت 5 أيام اشتملت الخصائص الديمغرافية لإفراد عينة الدراسة على متغيرين أساسيين هما العمر والمستوى الدراسي، بالإضافة إلى متغير آخر يتعلق بالخبرة المهنية، ويمكن تلخيص هذه الخصائص في الجدول الموالي:

جدول 4 الخصائص الديمغرافية لمفردات الدراسة.

رقم	المتغير	الفئات والمسميات	العدد	النسبة %
1	العمر	أقل من 30 سنة	0	0%
		من 31 إلى 40 سنة	16	53,3%
		من 41 إلى 50 سنة	9	30%
		أكثر من 51 سنة	5	16,7%
		المجموع	30	100%
2	المستوى الدراسي	ثانوي	3	10%
		جامعي	16	53%
		دراسات عليا	11	37%
		المجموع	30	100%
3	الجنس	أنثى	4	13,3%
		ذكر	26	86,7%
		المجموع	30	100%
4	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	1	3,3%
		من 6 إلى 10 سنوات	12	40%
		من 11 إلى 15 سنة	3	10%
		من 16 سنة فأكثر	14	46,7%
		المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss 28

نلاحظ من خلال الجدول السابق ما يلي:

- بالنسبة للعمر: توزعت أفراد عينة الدراسة على ثلاث فئات عمرية وبنسب مختلفة إلى أنها توزعت معظمها في الفئة العمرية الثانية والثالثة (31-40 سنة)، وبنسبة (53.3%) و(30%) على التوالي. بينما كانت أقل نسبة للفئة العمرية أكثر من 51 سنة بنسبة (16.7%).

والملاحظ أن هذا النوع من المناصب المتعلقة بالإدارة العليا والوسطى يمارس من طرف الفئات العمرية متقدمة نوعا في السن لتوفرها على عاملي الخبرة والتجربة الطويلة والمؤهلات العلمية المرتفعة نوعا ما.

- بالنسبة للمستوى الدراسي: يلاحظ أن كلتا الفئتين لمجتمع الدراسة من ذوي المستوى الجامعي و هو أمر معقول منطقيا بالنظر لقيمة المؤسسة على المستوى الوطني و مقاييس التوظيف المعتمدة لديها في مثل هذه المناصب.

- بالنسبة لسنوات الخبرة: توزعت أفراد عينة الدراسة على أربعة فئات في مجالات الخبرة وبنسب مختلفة إلى أنها توزعت معظمها في فئة الخبرة الثانية والرابعة (من 6 إلى 10 سنوات)، (من 16 سنة فأكثر)، وبنسبة (40%) و(46,7%) على التوالي. بينما كانت اقل نسبة لفئة الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة (3,3%).

#### رابعا: متغيرات البحث:

على ضوء أهداف الدراسة، وفروضها، والدراسات السابقة تم اختيار العبارات التي يوجد عليها اتفاق وتناسب أهداف الدراسة وتتفق والمفهوم المستخدم مع مفهوم الدراسة، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي كطريقة لقياس آراء المستقصي منهم تجاه المتغيرات محل البحث ويتدرج المقياس بحيث يعطي الوزن (5) للعبارة موافق تماما، والوزن (1) للعبارة التي غير موافق تماما، وفيما يلي توضيح للعبارات المستخدمة لقياس المتغيرات المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة:

#### جدول 5 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المجال	العبارات التي تستخدم لقياس هذا المتغير
الرشاقة الإستراتيجية	5 - 1	بعد الحساسية الإستراتيجية
	10 - 6	بعد وضوح الرؤية
	14 - 11	بعد المقدرات الجوهرية
	19 - 15	بعد اختيار الأهداف الإستراتيجية
	23 - 20	بعد المسؤولية المشتركة
المتغير التابع	المجال	العبارات التي تستخدم لقياس هذا المتغير
أداء العاملين	34-24	تحسين أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموزع

### المطلب الثاني: منهج البحث وأدوات وأساليب الدراسة

المنهج المتبع في الدراسة: يعرف المنهج أنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون لها جاهلين وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون لها عارفين"، كما يمكن تعريفه على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"<sup>1</sup>.

كنا قد تطرقنا له في مقدمة الدراسة، وقلنا بأننا اتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة، وإن حيث استخدمنا الأول في جمع الحقائق والمادة العلمية في أشكالها المختلفة من المصادر والمراجع في الفصل النظري، فإننا رأينا أن أسلوب (دراسة الحالة) هو الأنسب لهذا الفصل، واستعنا في ذلك بالمنهج الأول كذلك في تحليل نتائج استمارة الاستبيان والتعليق عليها بناء على ملاحظتنا واطلاعنا على الوثائق والتقارير.

### أولاً: أدوات و تحليل البيانات الميدانية:

نسلط الضوء في هذا المطلب على الأدوات المعتمدة في جمع وتحليل البيانات الميدانية من مصادرها، حيث سنتطرق إلى الاستمارة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، ثم الأدوات الإحصائية المستعملة في التحليل.

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح له والإمكانيات المادية المتاحة، وجد الطالبان أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبيان، إضافة إلى المقابلات الشخصية، حيث تم استخدامها كأداة مساعدة للحصول على المعلومات.

**1-دراسة الوثائق:** اتفاقيات جماعية، قانون داخلي، سياسات واستراتيجيات ورؤية وقيم الشركة، مختلف منشورات الشركة على الانترنت و الانترنت.

**2-الملاحظة الميدانية:** بصفة الباحث موظف في الشركة محل الدراسة، حيث تم الاعتماد على الملاحظة، التي تسمح للباحث بمشاهدة ومراقبة سلوك أو ظاهرة معينة، وتجميع أكبر عدد ممكن من المعلومات حول البيئة التي نشأت فيها الظاهرة.

**3-الاستبيان:** وقد قام الطالبان بتصميم استبانة موجهة لإطارات مؤسسة سونلغاز، للتعرف على آرائهم حيال مدى تأثير الرشاقة الإستراتيجية على تحسين أداء العاملين، وكذا استخراج مؤشرات الأداء المناسبة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة، ومن خلال الاستبانة تم جمع بيانات الدراسة اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد قام الطالبان رفقة المشرف بتصميم هذا الاستبيان وتطويره بالاعتماد على عدد من المصادر التي تناولت مختلف جوانب الدراسة.

<sup>1</sup>-عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، طبعة 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 99.

ولغايات جمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام استبانة مكونة من قسمين، وفيما يلي وصف لمحتوى القسمين:

القسم الأول: احتوى على أسئلة عامة خاصة بالمجيب، تتعلق بالسن، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: وتضمن بنود الاستبيان واحتوى على (34) فقرة تضم متغيرا الدراسة، حيث جاءت الفقرات مرقمة كما يلي:

- العبارات من 01 إلى 05 لاختبار الفرضية الأولى والمتعلقة بمدى تأثير بعد الحساسية الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز.
  - العبارات من 06 إلى 10 لاختبار الفرضية الثانية والمتعلقة بمدى تأثير بعد وضوح الرؤية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
  - العبارات من 11 إلى 14 لاختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بمدى تأثير بعد المقدرات الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
  - العبارات من 15 إلى 19 لاختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بمدى تأثير بعد اختيار الأهداف الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
  - العبارات من 20 إلى 23 لاختبار الفرضية الخامسة المتعلقة بمدى تأثير بعد المسؤولية المشتركة أو الالتزام الجماعي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
  - العبارات من 24 إلى 34 لاختبار الفرضية السادسة المتعلقة بواقع أداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ومعامل قوتن Guttman

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية

اعتمد الطالبان في عملية اختبار فرضيات الدراسة على حزمة الحلول الإحصائية للخدمات والمنتجات SPSS<sup>1</sup> ، والتي مكنته من تطبيق الاختبارات التالية:

- ✓ النسب المئوية والتكرارات: لوصف خصائص العينة؛
- ✓ معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: لاختبار مدى ثبات فقرات الاستبيان؛
- ✓ اختبار كولموغوروف سميرونوف Kolmogrov-Smirnov Test واختبار شابيرو ويلك shapiro-wilk: لاختبار طبيعة توزيع بيانات الاستبيان؛
- ✓ معامل الصدق: للتأكد من صدق الأداة

<sup>1</sup> كانت سابقا تسمى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد اتجاه الإجابة على فقرات الاستبيان، ومن ثم التأكد من صحة بعض الفرضيات؛

✓ اختبار معامل الارتباط (Bivariate Spearman Correlation): لقياس نوع ودرجة الأثر بين متغيرات الدراسة.

✓ الإنحدار المتعدد: لقياس أثر المتغيرات المستقلة معاً على المتغير التابع.

#### المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلتها وفرضياتها، قام الطالب بتطوير وصياغة فقرات الاستبانة بما يعكس متغيرات الدراسة، واحتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء التالية:

المقدمة: تضمنت عنوان الدراسة، والتأكيد للمستجيبين على أن الدراسة هي لغايات البحث العلمي فقط.

المتغير المستقل: والمتمثل في الرقابة الإستراتيجية والمتضمنة خمسة أبعاد وهي (بعد الحساسية الإستراتيجية، بعد وضوح الرؤية، بعد المقدرات الجوهرية، بعد اختيار الأهداف الإستراتيجية، بعد المسؤولية المشتركة)

المتغير التابع: والمتمثل في أداء العاملين.

تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والمدى لتحديد طول الفئة:  $0.8 = 5 / (1-5)$

#### جدول 6 اختيار مقياس الاستبانة

مجال	من 01 الى	من 1.80 الى	من 2.60 الى	من 3.40 الى	من 4.20 الى
المتوسط الحسابي	1.79	2.59	3.39	4.19	5
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان الموزع

المطلب الأول: الاختبارات الخاصة بأداة قياس الاستبانة

أولاً -الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة(الاستبيان) انظر ملحق رقم (01) في صورته الأولية قبل عملية نشرها، لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة، وهم ينتمون لاختصاصات تتوافق مع دراستنا، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

— دقة صياغة الفقرات وصحتها.

— مدى شمولية الاستبيان لمعالجة مشكل الدراسة.

— ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة.

وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجاب الطالبان لآراء السادة المحكمين وقاما بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي. يهدف هذا الجزء إلى التأكد من مدى صحة المقياس المستخدم في قياس متغيرات الدراسة وذلك من حيث درجة الثبات والصدق الذي تتمتع به. وكذا اختبار طبيعية البيانات من أجل التحديد الدقيق للاختبارات التي يجب استخدامها في التحليل الإحصائي (معلميه أو غير معلميه).

ثانيا: اختبار الثبات (اختبار كرونباخ الفا Chronbach's Alpha).

ونعني بالثبات الاستقرار (Stability) بمعنى أن لو كررت عمليات القياس للفرد الواحد لأظهرت النتائج شيئا من الاستقرار بصرف النظر عن التغير الزمني لاستجابة المستقضي آرائهم، ويقصد باختبار ثبات المقياس (Reliability) درجة الاتساق بين مقياس الشيء المراد قياسه، تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة القياس وذلك من خلال حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للاستبانة. حيث تم إجراء الاختبار للمقياس ككل، وكانت النتائج كما هي في الجدول الموالي، حيث استخدمنا طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

جدول 7 قيمة معامل Cronbach's Alpha

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
34	0.876

<sup>1</sup>- عبد الحميد العباسي، التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، معهد الإحصاء، جامعة القاهرة، 1999، ص 57.

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss 28

من خلال جدول رقم (07) نجد أن معامل الثبات ألفا كرومباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع عبارات الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثالثاً: اختبار طبيعة البيانات (إتباع التوزيع الطبيعي)

جدول 8 اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov-1)

المحور	عنوان المحور	القيمة الاحصائية	قيمة مستوى الدلالة sig
1	المتغير المستقل (الرشاقة الإستراتيجية)	0.170	0.28
2	بعد اداء العاملين	0.135	0.173

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss 28

سنعرض اختبار كولموروف-سمنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا والاختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول رقم (08) نجد أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لكل من المتغير التابع و المستقل، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة

1- الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل

1-1- بعد الحساسية الإستراتيجية:

لدراسة وتحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:



جدول 9 تحليل فقرات بعد الحساسية الإستراتيجية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
1.	الإدارة العليا للمؤسسة حساسة جداً للتغيرات الخارجية ( فيما يتعلق بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا...)	3,2000	1,24291	1	محايد
2.	تستخدم المؤسسة آليات لإدراك وفهم التطورات في وقت مبكر	3,1000	0,99481	2	محايد
3.	تقوم المؤسسة بالتعرف على متطلبات التكيف الاستراتيجي بسرعة وبشكل شامل في كل أقسام المؤسسة	3,0333	0,66868	3	محايد
4.	تأخذ التغيرات البيئية في الحسبان عند إعداد الخطة الإستراتيجية	3,0000	0,78784	4	محايد
5.	تملك المؤسسة القدرة على إدراك الفرص المتاحة	2,9667	0,80872	5	محايد
	الكلية	3,0208	0,51495	--	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss 28

يتضح من الجدول (09) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما على نحو متوسط "حياد" على بعد الحساسية الإستراتيجية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,02)، وانحراف معياري قدره (0,514) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الأولى " الإدارة العليا للمؤسسة حساسة جداً للتغيرات الخارجية ( فيما يتعلق بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا...)" بمتوسط حسابي قدره (3,2000) في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة الخامسة " تملك المؤسسة القدرة على إدراك الفرص المتاحة " بمتوسط حسابي قدره (2,96).

1-2- بعد وضوح الرؤية:

لدراسة وتحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول 10 تحليل فقرات بعد وضوح الرؤية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
6.	يتم ترجمة رؤية المؤسسة وأهدافها العامة بواقعية	3,0000	0,78784	1	محايد
7.	تتسم رؤية المؤسسة بالوضوح	2,9667	0,80872	2	محايد
8.	يتم نشر رؤية المؤسسة لكافة العاملين	2,9000	0,80301	4	محايد
9.	تساهم رؤية المؤسسة في تحديد الطموحات المستقبلية للمؤسسة	2,8667	0,77608	5	محايد
10.	يوجد تكامل وانسجام تام بين أقسام المؤسسة والوكالات التابعة لها	2,9667	0,88992	3	محايد
<b>الكلية</b>					محايد
		2,8333	0,38903	--	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss28

يتضح من الجدول (10) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو متوسط "حياد" بعد وضوح الرؤية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2,83)، وانحراف معياري قدره (0,389) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة السادسة "يتم ترجمة رؤية المؤسسة وأهدافها العامة بواقعية" بمتوسط حسابي قدره (3,000) في حين كانت أقل العبارات في درجة متوسط هي العبارة التاسعة "تساهم رؤية المؤسسة في تحديد الطموحات المستقبلية للمؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (2,86).

1-3- بعد المقدرات الإستراتيجية:

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول 11 تحليل فقرات بعد المقدرات الإستراتيجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
11.	يتوفر لدى المؤسسة الدراية الكافية للمهارات والقدرات التي تتميز بها	3,0000	0,69481	1	محايد
12.	تمتلك المؤسسة بنية تحتية متكاملة تساعد على الاستجابة لأي تغيرات	2,8667	0,86037	2	محايد
13.	تخصص المؤسسة كل ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها.	2,7000	0,74971	3	محايد
14.	تمتلك المؤسسة المهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية متطلبات الزبائن.	2,6000	0,77013	4	محايد
	الكلي	2,9111	0,41615	--	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات 28 spss

يتضح من الجدول (11) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو متوسط "حياد" على بعد المقدرات الإستراتيجية ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2,91)، وانحراف معياري قدره (0,416) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الحادية عشر " يتوفر لدى المؤسسة الدراية الكافية للمهارات والقدرات التي تتميز بها" بمتوسط حسابي قدره (3,000) في حين كانت أقل العبارات هي العبارة الرابعة عشر " تمتلك المؤسسة المهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية متطلبات الزبائن" بمتوسط حسابي قدره (2,60).

#### 1-4- بعد اختيار الأهداف الإستراتيجية:

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول 12 تحليل فقرات بعد اختيار الأهداف الإستراتيجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
15.	تضع المؤسسة الأهداف الإستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها.	2,7667	0,85836	3	محايد
16.	يتم التأكد من أن العاملين في المؤسسة على دراية بإستراتيجية وأهداف المؤسسة	3,1000	0,75886	1	محايد
17.	تتميز الأهداف التي تضعها المؤسسة بمواصفات SMART) محددة، قابلة للقياس، واقعية، يمكن تحقيقها، مرتبطة بإطار زمني محدد)	2,8667	0,77680	2	محايد
18.	تمتلك المؤسسة القدرات والكفاءات المميزة التي تمكنها من إضافة قيمة للزبائن والمجتمع.	2,7333	0,63968	5	محايد
19.	يوجد للمؤسسة أهداف واضحة تستخدم لإرشادها في اتخاذ القرارات.	2,7333	0,69149	4	محايد
	الكلي	3,3000	0,70025	--	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss 28

يتضح من الجدول (12) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو محايد بعد اختيار الأهداف الإستراتيجية ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,30)، وانحراف معياري قدره (0,700) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة السادسة عشر "يتم التأكد من أن العاملين في المؤسسة على دراية بإستراتيجية وأهداف المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (3,100) في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة الثامنة عشر "تمتلك المؤسسة القدرات والكفاءات المميزة التي تمكنها من إضافة قيمة للزبائن والمجتمع." بمتوسط حسابي قدره (2,73).

1-5- بعد المسؤولية المشتركة أو الالتزام الجماعي:

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول 13 تحليل فقرات بعد المسؤولية المشتركة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
20.	تشجع المؤسسة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول على النتائج النهائية للعمل.	2,9000	1,09387	3	محايد
21.	توفر المؤسسة باستمرار المعلومات للعاملين للقيام بالمهام المنوطة بهم.	3,2000	1,06350	1	محايد
22.	تحافظ المؤسسة على زبائنها بشكل كامل عن طريق مشاركة جميع الأقسام الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي.	3,1333	0,97320	2	محايد
23.	يتم حل المسائل الإستراتيجية بشكل جماعي بدون وجود صراع.	2,7333	1,04826	4	محايد
	الكلي	2,9917	0,96375		محايد

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss 28

يتضح من الجدول (13) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو محايد على بعد المسؤولية المشتركة ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2,99)، وانحراف معياري قدره (0,963) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الواحد والعشرون "توفر المؤسسة باستمرار المعلومات للعاملين للقيام بالمهام المنوطة بهم" بمتوسط حسابي قدره (3,20) في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة الرابع والعشرون "يتم حل المسائل الإستراتيجية بشكل جماعي بدون وجود صراع" بمتوسط حسابي قدره (2,73).

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لأبعاد الرقابة الإستراتيجية كان متوسط، وهو ما يؤشر إلى اتجاه محايد حول أبعاد الرقابة الإستراتيجية، ويرجع ذلك إما لعدم إدراك هذا المفهوم الحديث نسبياً، أو يعود إلى عدم تبنيه بالصورة المثلى في المؤسسة محل الدراسة. من جهة أخرى، يرى الباحثان أن النسبة لهذه الأبعاد متوسطة؛ لعدم

تخصيص القدرات المالية والمادية بشكل كافي، وضعف رسم وصياغة استراتيجيات توظف فيها نقاط القوة لديها؛ لاستغلال الفرص المتاحة أمامها.

ختاماً، يتوجب على المؤسسة محل الدراسة تبني استراتيجيات وتكتيكات من شأنها تعظيم الإستفادة من الفرص، في ظل نقاط القوة، والحد من التهديدات ونقاط الضعف في المؤسسة.

## 2- الإحصاء الوصفي للمتغير التابع:

### 2-1- محور أداء العاملين:

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول 14 تحليل فقرات أداء العاملين في المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
24.	تعتمد المؤسسة استراتيجيات واضحة لتحسين أداء العاملين	2,9333	1,04826	8	محايد
25.	ينجز العاملون المهام المنوطة بهم في الوقت المحدد	3,2667	0,98027	3	محايد
26.	يساعد العاملون زملائهم في انجاز مهامهم	3,1333	1,07425	6	محايد
27.	يشارك العاملون معارفهم مع زملائهم داخل المؤسسة في مختلف الأقسام	3,1667	1,14721	4	محايد
28.	يطور العاملون في المؤسسة أدائهم بشكل مستمر	3,1333	1,04166	5	محايد
29.	تحرص المؤسسة على توفير مؤشرات أداء محددة للعاملين	2,8333	1,05318	11	محايد
30.	يساعد نظام تقييم الأداء على تحسين أداء العاملين.	2,8667	0,97320	9	محايد
31.	توفر المؤسسة البيئة المناسبة لإنجاز المهام في أحسن الظروف	2,9333	0,94443	7	محايد
32.	تشجع بيئة العمل في المؤسسة (الرؤساء، الزملاء، فرق العمل...) على العمل الجماعي	2,8333	1,01992	10	محايد

33.	يؤدي العاملين المهام بالطريقة الصحيحة	3,2333	0,85836	2	محايد
34.	يؤدي العاملين المهام باستخدام أقل للموارد	3,5667	0,85836	1	موافق
الكلية		2,9333	0,40572		

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss 28

يتضح من الجدول (14) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو متوسط "محايد" على محور أداء العاملين في المؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2,93)، وبانحراف معياري قدره (0,405) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الرابع والثلاثون "يؤدي العاملين المهام باستخدام أقل للموارد" بمتوسط حسابي قدره (3,56) في حين كانت أقل العبارات في درجة متوسط "محايد" هي العبارة التاسعة والعشرون "تحرص المؤسسة على توفير مؤشرات أداء محددة للعاملين" بمتوسط حسابي قدره (2,83).

المطلب الثالث: الارتباط بين متغيرات الدراسة:

أولا: الارتباط بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وأداء العاملين:

أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من الارتباطات بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة من جهة وبينها وبين المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين من جهة أخرى، والجدول الموالي يلخص مختلف الارتباطات الخطية بين المتغيرات.

جدول 15 مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

أداء العاملين	بعد المسؤولية المشتركة أو الالتزام الجماعي	بعد اختيار الأهداف الإستراتيجية	بعد المقدرات الإستراتيجية	بعد وضوح الرؤية	بعد الحساسية الإستراتيجية
0,876**	0,082**	0,066**	0,628**	0,559**	1
0,820**	0,092**	0,034**	0,789**	0,559**	1
0,896**	0,050**	0,153**	1	0,789**	0,628**

بعد اختيار الأهداف الإستراتيجية	0,066**	0,034**	- 0,153**	1	0,663**	-0,034**
بعد المسؤولية المشتركة أو الالتزام الجماعي	0,082**	0,092**	- 0,050**	0,663**	1	- 0,055**
أداء العاملين	0,876**	0,820**	0,896**	- 0,034**	- 0,055**	1

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss 28

من خلال الجدول (15) نلاحظ أن الارتباطات كان قوياً بين مختلف المتغيرات وكانت أعلاها بين بعد المقدرات الإستراتيجية و أداء العاملين (0,896)، وهذا ما يؤكد أهمية بعد المقدرات الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين ، بينما كانت أضعف قيمة بين بعد اختيار الأهداف الإستراتيجية وأداء العاملين (-0,034) وهي قيمة تشير إلى ارتباط ضعيف سالب.



المبحث الرابع: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

تمهيد

اعتمد الباحث في اختبار الفرضيات الرئيسة على الانحدار المتعدد لحساب قيمة F-Statistics، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, \dots, X_k$  على المتغير التابع  $Y$ ، ويعتمد على نوعين من الفروض<sup>1</sup>:  
فرضية العدم  $H_0$ : وتنص على انعدام أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, \dots, X_k$  على المتغير التابع  $Y$ ، أي:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \dots \beta_k = 0$$

الفرضية البديلة  $H_1$ : وتنص على وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

$$H_1: \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_k \neq 0$$

وبعد احتساب قيمة  $F$  تم مقارنتها مع قيمتها الجدولية بدرجة حرية  $(K)$  و  $(n-k-1)$  وبدرجة معنوية  $(\alpha) 0.05$ ، أي عند مستوى ثقة 95% كانت قاعدة القرار رفض  $H_0$  وقبول  $H_1$  إذا كانت:

1. قيمة  $F$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية أي أن أثر العلاقة قيد الدراسة معنوي.

2. قيمة الاحتمالية ( $p$  value) المرافقة للقيمة المحسوبة للاختبار الاحصائي أقل من مستوى المعنوية للدراسة  $(\alpha) 0.05$ .

كما قام الباحث باستخدام الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وكانت قاعدة القرار رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة إذا كانت:

- قيمة  $F$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية أي أن العلاقة قيد الدراسة معنوية.

- قيمة الاحتمالية ( $p$  value) المرافقة للقيمة المحسوبة للاختبار الاحصائي أقل من مستوى المعنوية للدراسة  $(\alpha) 0.05$ .

وقد قام الباحث بالتوصل إلى معامل التحديد  $R^2$  (Multiple Coefficient of Determination) ويعد هذا المؤشر أساس في تقييم مدى معنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، أي أنه يوضح نسبة مساهمة التباين في المتغيرات المستقلة في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع.

وتتراوح قيمة معامل التحديد بين صفر وواحد، حيث تعبر القيمة (صفر) إلى انعدام العلاقة تماماً أما القسمة (واحد) فتشير إلى وجود علاقة قوية.

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص ص 231-232.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

أولاً: الفرضية العامة للدراسة:

H1: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وبين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05).

وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين (أبعاد الرشاقة الإستراتيجية) كمتغير مستقل والمتغير التابع (أداء العاملين)، فكانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول 16 نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين الرشاقة الإستراتيجية وأداء العاملين

ملخص النموذج						
Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	R-deux ajusté	خطا التقدير	قيمة F المحسوبة	Sig.
1	0,991 <sup>a</sup>	0,983	0,979	0,05822	276,860	0,000 <sup>b</sup>

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات 28 spss

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه ، أن قيمة sig كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي  $H_0$  وقبول الفرض البديل  $H_1$  والذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، كما قدر معامل الارتباط بـ (0,991<sup>a</sup>) عند مستوى

( $\alpha \leq 0.05$ ) و بمعامل تحديد بلغ ( 0,983)، أي أن ما قيمته 0,983 من التغيرات التي تحدث في الرشاقة الإستراتيجية ناتج عن التغيرات في أداء العاملين وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وبين أداء العاملين عند مستوى دلالة

(0.05). في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة

المطلب الثاني: تحليل معاملات الانحدار المتعدد:

جدول 17 تحليل معاملات الانحدار المتعدد

المعاملات <sup>a</sup> Coefficients						
Modèle	Coefficients non standardizes. معاملات غير قياسية		Coefficients standardisés Bêta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	
	B معامل الانحدار	Erreur standard				
1	(الثابت)	- 0,040	0,101	-	- 0,402	0,691
	بعد الحساسية الإستراتيجية	0,389	0,29	0,494	13,454	0,000
	بعد وضوح الرؤية	0,231	0,047	0,221	4,897	0,000
	بعد المقدرات الإستراتيجية	0,400	0,049	0,411	8,247	0,000
	بعد اختيار الأهداف الإستراتيجية	-0,001	0,022	- 0,002	-0,059	0,954
	بعد المسؤولية المشتركة	-0,005	0,016	-0,013	-0.345	0,733

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss 28

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

1- الفرضية الفرعية الأولى: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (17)، أن قيمة sig في بعد الحساسية الإستراتيجية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي  $H_0$  وقبول الفرض البديل  $H_1$  والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد الحساسية الإستراتيجية تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة للرقابة الإستراتيجية في المتغير التابع المتمثل في تحسين أداء العاملين حيث أن متغير بعد الحساسية الإستراتيجية له تأثير بقيمة ( $b_1=0.389$ ) في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير بعد الحساسية الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة في مستوى تحسين أداء العاملين بقيمة (0.389)

وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز

محل الدراسة

2-الفرضية الفرعية الثانية: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (17)، أن قيمة sig في بعد وضوح الرؤية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي  $H_0$  وقبول الفرض البديل  $H_1$  والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد وضوح الرؤية وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة للرشاقة الإستراتيجية في المتغير التابع المتمثل في تحسين أداء العاملين حيث أن متغير بعد وضوح الرؤية له تأثير بقيمة  $(b_2=0.231)$  في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير بعد وضوح الرؤية يؤدي إلى زيادة في مستوى تحسين أداء العاملين بقيمة  $(0.231)$

وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز محل

الدراسة

3-الفرضية الفرعية الثالثة: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (17)، أن قيمة sig في بعد المقدرات الإستراتيجية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي  $H_0$  وقبول الفرض البديل  $H_1$  والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد المقدرات الإستراتيجية ومستوى تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة للرشاقة الإستراتيجية في المتغير التابع المتمثل في تحسين أداء العاملين ، حيث أن متغير بعد المقدرات الإستراتيجية له تأثير بقيمة  $(b_3=0.400)$  في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير بعد المقدرات الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة في مستوى تحسين أداء العاملين بقيمة  $(0.400)$

وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز  
محل الدراسة

4-الفرضية الفرعية الرابعة: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (17)، أن قيمة sig في بعد اختيار الأهداف الإستراتيجية كانت أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرض العدمي  $H_0$  ورفض الفرض البديل  $H_1$  والذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مقومات بعد المقدرات الإستراتيجية ومستوى تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة للرشاقة الإستراتيجية في المتغير التابع المتمثل في تحسين أداء العاملين، حيث أن متغير بعد اختيار الأهداف الإستراتيجية له تأثير بقيمة  $(b3=-0.001)$  في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير بعد اختيار الأهداف الإستراتيجية يؤدي إلى انخفاض في مستوى تحسين أداء العاملين بقيمة  $(-0.001)$ .

وهذا ما يعني رفض الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الأهداف الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة  
سونلغاز محل الدراسة

5-الفرضية الفرعية الخامسة: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (17)، أن قيمة sig في بعد المسؤولية المشتركة كانت أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرض العدمي  $H_0$  ورفض الفرض البديل  $H_1$  والذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مقومات بعد المسؤولية المشتركة ومستوى تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة للرشاقة الإستراتيجية في المتغير التابع المتمثل في تحسين أداء العاملين، حيث أن متغير بعد المسؤولية المشتركة له تأثير بقيمة  $(b3=-0.005)$  في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير بعد المسؤولية المشتركة يؤدي إلى انخفاض في مستوى تحسين أداء العاملين بقيمة

(-0.005).

وهذا ما يعني رفض الفرضية الفرعية الخامسة:

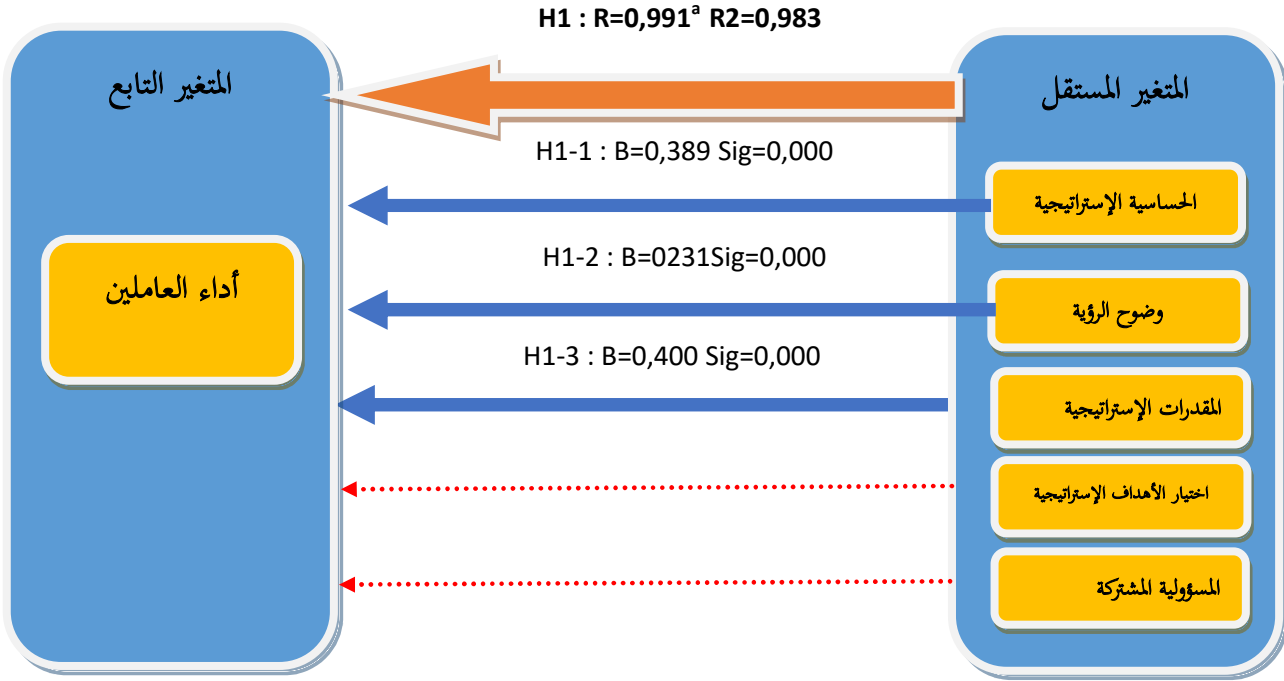
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية المسؤولية المشتركة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم  $H_0$  عدم وجود علاقة ارتباط معنوية، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة انه توجد علاقة ارتباط معنوية بينشاقة الإستراتيجية وتحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05).

ثانيا: نموذج الدراسة النهائي:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي يمكن تقديم نموذج يشمل أهم النتائج في شكل يفسر علاقة الأثر بين المتغير المستقل والمتمثل في الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها الخمسة المعتمدة في الدراسة، والمتغير التابع المتمثل في أداء العاملين المعتمدة في الدراسة، حيث كان تأثير أبعاد الرشاقة الإستراتيجية واضح من خلال قيمة معامل الانحدار و قيمة Sig الموضحين في النموذج، كما كان تأثير بعدالمقدرات الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين في المرتبة الأولى، ثم تأثير بعد الحساسية الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين في المرتبة الثانية، و المرتبة الثالثة كانت في بعد وضوح الرؤية، و الرابعة في المسؤولية المشتركة، وأخيرا كان تأثير البعد اختيار الأهداف الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين في المرتبة الأخيرة.



الشكل 2 نموذج الدراسة النهائي

المصدر: من إعداد الطالبين

### خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة الذي يهدف لمعرفة أثر الرقابة الإستراتيجية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز المسيلة.

حيث تم عرض نتائج الدراسة بالاعتماد على مخرجات SPSS والعمل على تحليلها وذلك بالاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي أبرزها المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات ومقاييس الإحصاء الاستدلالي مثل: معامل الارتباط بيرسون، معامل الانحدار البسيط، وكانت النتائج المتوصل إليها من خلال أسئلة الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة ايجابية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة.



الخلافة

## خاتمة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الإستراتيجية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز، حيث تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول نظري يتناول الإطار النظري للدراسة، حيث يسلط الضوء على الرقابة الإستراتيجية من حيث المفهوم، الأهمية، الأهداف و الأبعاد، وأداء العاملين، بالإضافة إلى العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة (الرقابة الإستراتيجية وأداء العاملين).

أما الفصل الثاني هو عبارة عن دراسة تطبيقية على المؤسسة محل الدراسة، يتناول أولاً الإطار المنهجي للبحث، والذي ينقسم إلى ثلاث عناصر أساسية، تتمثل في المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة وطريقة تحليل البيانات وثانياً النتائج ومناقشتها.

نستعرض من خلال خاتمة المذكرة ما توصلت إليه الدراسة من النتائج، سمحت لنا باستنباط جملة من التوصيات والاقتراحات، التي من شأنها أن تعمل على إرساء الرقابة الإستراتيجية بما يخدم مصالح المؤسسات الاقتصادية، ومن ثم خدمة الاقتصاد الوطني، كما أفرزت هذه الدراسة بعض الآفاق البحثية.

## نتائج الدراسة:

1. نجاح تطبيق الرقابة الإستراتيجية يتم من خلال الأبعاد التالية: الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الإستراتيجية والمسؤولية المشتركة.
2. انخفاض مستوى وعي العاملين إلى حد ما بأهمية تطبيق أبعاد الرقابة الإستراتيجية، كضمانة لتحسين أدائهم.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز Sonelgaz بالمسيلة.
4. وجود موافقة متوسطة "محايد" من قبل أفراد عينة الدراسة، على مستوى ممارسة الرقابة الإستراتيجية في مؤسسة سونلغاز Sonelgaz بالمسيلة.

## التوصيات والاقتراحات:

تبعاً لما جاء في الإطارين النظري والتطبيقي للدراسة، وجب على المؤسسات الاقتصادية أن تهتم بالرقابة الإستراتيجية، وعليه سنقدم جملة من التوصيات والاقتراحات الواجب العمل بها من أجل التغلب على مختلف التحديات، والتي سيتم ذكرها على النحو الآتي:

- 1- توفر فهم أفضل للرشاقة الإستراتيجية وضرورة تسليط الضوء على المزايا التي تعود على المؤسسات الاقتصادية .
- 2- ضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية نهج الرشاقة الإستراتيجية وخاصة الأبعاد التالية: (بعد وضوح الرؤية،المسؤولية المشتركة،واختيار الأهداف الإستراتيجية)لتحسين أداء العاملين .
- 3- تشجيع العاملين على العمل المشترك، وبت روح التعاون من خلال العمل الجماعي وفرق العمل لتحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية وتحسين أداء العاملين، والحرص على المسؤولية المشتركة لجميع العاملين تجاه المؤسسة.
- 4- اعتماد معايير وأسس لتنفيذ عمليات الرشاقة الإستراتيجية وفق رؤية إستراتيجية واضحة تضعها المؤسسة وفق خططها الإستراتيجية.
- 5- يتوجب على المؤسسات الاقتصادية إشراك العاملين في عملية صنع القرار والتأكد من شعورهم بالانتماء لتحفيزهم على المساهمة في تحسين أداء المؤسسة.
- 6- وضع نماذج ومعايير لتقييم أداء العاملين وعمل برامج دورية لهم.

#### الآفاق المستقبلية:

في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها يقترح الباحث الآفاق البحثية المستقبلية:

- إجراء المزيد من الدراسات حول مفهوم الرشاقة الإستراتيجية وعلاقته بتحسين أداء العاملين مع تطبيقه على مجتمعات دراسة مختلفة مثل (القطاع الحكومي، الجامعات والمؤسسات الأكاديمية والتعليمية،...)
- دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة (الرشاقة الإستراتيجية وأداء العاملين) في ظل وجود متغيرات ثالثة، سواء كانت وسيطة أو معدلة (مثل الأداء المؤسسي، والتفوق التنظيمي....)
- إجراء المزيد من الدراسات حول مفهوم الرشاقة الإستراتيجية وربطه مع متغيرات أخرى غير أداء العاملين مثل:(الميزة التنافسية، الأداء المؤسسي،...)

قائمة المراجع

## قائمة المراجع باللغة العربية:

## 1.1. الكتب

- 1- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 2000، 14.
- 2- مُجَدَّ عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2008.
- 3- عمار بوحوش، مُجَدَّ محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، طبعة 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

## 2.1. المذكرات والأطروحات

- 4- مصطفى بن ميري ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال بالمدينة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2021.
- 5- سليمان مُجَدَّ أبو شريعة، أثر ممارسة الرقابة الإستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات (دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية)، جامعة الأقصى - غزة، 2022.
- 6- شعبان مُجَدَّ الشريف، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الإستراتيجية بالمنظمات الغير حكومية- محافظات قطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة ، 2018.
- 7- عادل دعاس، مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة مُجَدَّ خيضر - بسكرة- ، 2018/2017.
- 8- عائشة سعدون، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في المنظمات الخدمية- دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج البويرة-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2020/2019.
- 9- قريوز زهر الدين، دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية بولاية غرداية - دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة غرداية، 2020/2019.
- 10- مُجَدَّ أنور رشدي هنية، (2016)، مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 11- مدحت حمدي اسماعيل الجيار، الرقابة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية)، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2020.

- 12- كبير عمر، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر- قالمه، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي، 2021.
- 13- طاهر جخيوة، أثر الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في تحسين مخرجات الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020.
- 14- نسرين بوسنة، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي- دراسة حالة العاملين في القطاع الفندقية ولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة2، 2021.
- 3.1. المجالات والدوريات
- 15- أحمد كرم النجار، هاني عبد الحكيم صالح، تأمين المقدرات الجوهريّة كضمانة لتحسين أداء الموارد البشرية في الفنادق المصرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 05، أكتوبر 2020، ص 256-278.
- 16- احمد خضير احمد وآخرون، دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي- دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية ، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد5، العدد01 .
- 17- امجد حامد عبد الرزاق عمارة، عماد عبد الإله الطائي، دور الرقابة الإستراتيجية في تحسين مستوى أداء الشركات- دراسة تطبيقية على الشركة العامة للمنتجات الغذائية/قطاع الزيوت النباتية في العراق، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الأول، جانفي 2022.
- 18- بوسمينة أمال، سفاري أسماء، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة- دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد08، العدد 01، مارس 2022، ص.ص.093-110.
- 19- حسن مختار حسين سليم، محمد احمد غريب السيد حويجي، تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرقابة الإستراتيجية من وجهة نظر أبعاد التدريس: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد 21، يناير 2020.
- 20- داليا عبد العاطي محمد أبو زيد، تأثير أبعاد المهارات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرقابة الإستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد01، 2022.

- 21- محمود عبد الله مُجَد منصور، الرشاقة الإستراتيجية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد57، الجزء الأول، جانفي 2022.
- 22- محمود مُجَد الضابط، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 2 (تحت النشر)، جوان 2022.
- 23- جواد محسن راضي، مثنى توفيق عبد الحسن، تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز- بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة المثنى، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 24، المجلد 02، 2022.
- 24- عبد الرحمن حسن السلوادي، أسيل نظام سالم غنيم، الجينات التنظيمية (DNA) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط" دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 30، العدد2، 2022، صص35-68.
- 25- نبيل احمد السقا، أثر وضوح رؤية المؤسسة التعليمية لدى العاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا على كل من: جودة أدائهم وروحهم المعنوية والتزامهم المستمر وانعكاس ذلك على الكفاءة والفعالية المؤسسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد01، 2021.
- 26- كوثر حميد هاني الموسوي، الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية -دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، مجلة آداب الكوفة، المجلد 35، العدد 02، 2018.
- 27- يوسف كامل عايد الزيادين، أثر المتغيرات البيئية والوظيفية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على العاملين في شركات الصناعة الإستخراجية في الأردن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2017، ص82.
- 4.1. الجرائد الرسمية
- 5.1. الملفات الالكترونية ومواقع الأنترنت
- 28- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد2000، 14، ص26. منشور في موقع معجم المعاني الجامع،/أداء / <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar> ، تاريخ الاطلاع: 2022/03/25، التوقيت 14:30.

2. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 29-Ofoegbu, O. E., & Akanbi, P. A. (2012). **The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria.** *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 11(2), 153-160.
- 30-Doz, Y. (2020). **Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute.** *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693.



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
 قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
 تخصص: إدارة إستراتيجية

الموضوع:

أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة  
 "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - المسيلة"

إشراف الأستاذ:

الدكتور شعبان بعبطيش

إعداد الطالب:

- منير لعراجي
- أحمد إسحاق حجاب

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لمذكرة ماستر أكاديمي يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة آراء عمال المؤسسة حول أثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الإستراتيجية، والمسؤولية المشتركة أو الالتزام الجماعي) في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة. وذلك بوضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة.

لذا نرجو من سيادتكم الموقرة قراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بكل موضوعية لأن صحة النتائج تعتمد على دقة إجاباتكم ونحيطكم علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي، متعهدين بإحاطتها بسرية تامة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

## أولاً: البيانات العامة

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض المميزات والخصائص الشخصية والوظيفية لعمال المؤسسة لذا نرجو من سيادتكم وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة:

## ➤ الجنس:

ذكر -  - أنثى

## ➤ السن:

أقل من 30 سنة  - من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة  - من 51 سنة فأكثر

## ➤ المستوى التعليمي:

ثانوي  - جامعي

دراسات عليا

## ➤ عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  - من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة  - من 16 سنة فأكثر

محاور الاستبيان:

المحور الأول: الرشاقة الإستراتيجية Strategic Agility

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى توفر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في مؤسستكم وقد حددها الباحث بخمسة أبعاد لذا يرجى من سيادتكم وضع إشارة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة:

تجدر الإشارة إلى أن الرشاقة الإستراتيجية تمثل "القدرة على إجراء تحولات إستراتيجية على أساس زمني، من خلال اعتماد إعادة التوجيه والابتكار"

الحساسية الإستراتيجية Strategic Sensitivity

تشير الحساسية الإستراتيجية إلى قدرة المؤسسة على الفهم المسبق للتغيرات البيئية والاستشعار المؤكد للتهديدات المتوقعة وتحديد الفرص المستقبلية للمؤسسة .

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1	الإدارة العليا للمؤسسة حساسة جداً للتغيرات الخارجية (فيما يتعلق بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا...)					
2	تستخدم المؤسسة آليات لإدراك وفهم التطورات في وقت مبكر					
3	تقوم المؤسسة بالتعرف على متطلبات التكيف الاستراتيجي بسرعة وبشكل شامل في كل أقسام المؤسسة					
4	تأخذ التغيرات البيئية في الحسبان عند إعداد الخطة الإستراتيجية					
5	تملك المؤسسة القدرة على إدراك الفرص المتاحة					

وضوح الرؤية: Clarity of vision

الرؤية هي ما تطمح المؤسسة لتحقيقه في المستقبل، ويتطلب تحقيق هذه الرؤية متابعة التطورات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
6	يتم ترجمة رؤية المؤسسة وأهدافها العامة بواقعية					
7	تنتم رؤية المؤسسة بالوضوح					
8	يتم نشر رؤية المؤسسة لكافة العاملين					
9	تساهم رؤية المؤسسة في تحديد الطموحات المستقبلية للمؤسسة					
10	يوجد تكامل وانسجام تام بين أقسام المؤسسة والوكالات التابعة لها					

## المقدرات الإستراتيجية: Core capabilities

وهي القدرات والخصائص التي تمتلكها الشركة، والتي تساعد على تطوير الموارد المتاحة للوصول للتميز.

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
11	يتوفر لدى المؤسسة الدراية الكافية للمهارات والقدرات التي تتميز بها					
12	تمتلك المؤسسة بنية تحتية متكاملة تساعد على الاستجابة لأي تغيرات					
13	تخصص المؤسسة كل مايلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها.					
14	تمتلك المؤسسة المهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية متطلبات الزبائن.					

## اختيار الأهداف الإستراتيجية Strategic goals selection

وتعرف الأهداف بأنها النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها.

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
15	تضع المؤسسة الأهداف الإستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها.					
16	يتم التأكد من أن العاملين في المؤسسة على دراية بإستراتيجية وأهداف المؤسسة					
17	تتميز الأهداف التي تضعها المؤسسة بمواصفات SMART (محددة، قابلة للقياس، واقعية، يمكن تحقيقها، مرتبطة بإطار زمني محدد)					
18	تمتلك المؤسسة القدرات والكفاءات المميزة التي تمكنها من إضافة قيمة للزبائن والمجتمع					
19	يوجد للمؤسسة أهداف واضحة تستخدم لإرشادها في اتخاذ القرارات					

## المسؤولية المشتركة أو الالتزام الجماعي Shared Responsibility or Collective Commitment

يقصد بها أن المسؤولية تكون مشتركة بين جميع العاملين في المؤسسة من حيث المخرجات النهائية

الرقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
20	تشجع المؤسسة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول على النتائج النهائية للعمل.					
21	توفر المؤسسة باستمرار المعلومات للعاملين للقيام بالمهام المنوطة بهم.					
22	تحافظ المؤسسة على زبائنها بشكل كامل عن طريق مشاركة جميع الأقسام الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي.					
23	يتم حل المسائل الإستراتيجية بشكل جماعي بدون وجود صراع.					

## المحور الثاني: أداء العاملين Employees Performance

يتعلق هذا المحور بأداء العاملين في مؤسستكم، فالرجاء من سيادتكم وضع إشارة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة:

الرقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تعتمد المؤسسة استراتيجيات واضحة لتحسين أداء العاملين					
2	ينجز العاملون المهام المنوطة بهم في الوقت المحدد					
3	يساعد العاملون زملائهم في إنجاز مهامهم					
4	يشارك العاملون معارفهم مع زملائهم داخل المؤسسة في مختلف الأقسام					
5	يطور العاملين في المؤسسة أدائهم بشكل مستمر					
6	تحرص المؤسسة على توفير مؤشرات أداء محددة للعاملين					
7	يساعد نظام تقييم الأداء على تحسين أداء العاملين.					
8	توفر المؤسسة البيئة المناسبة لإنجاز المهام في أحسن الظروف					
9	تشجع بيئة العمل في المؤسسة (الرؤساء، الزملاء، فرق العمل...) على العمل الجماعي					
10	يؤدي العاملين المهام بالطريقة الصحيحة					
11	يؤدي العاملين المهام باستخدام أقل للموارد					



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: **علوم التسيير**



المسيلة في: ..... رقم: ...../.....

إلى السيد: .....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في شعبة: **علوم التسيير** تخصص: **إدارة واستثمار اندجية**

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم.

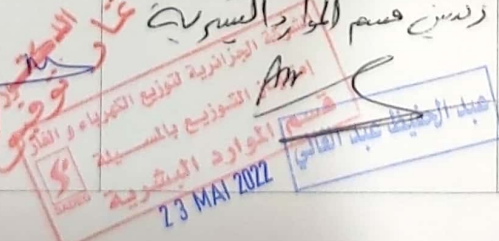
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.س	الإمضاء
01	لعراجي منير	20054090196	ر.س: 1345	م.م.م
02	حجاب أحمد وسحاق	20034098807	ب.ت.و: 00840865	م.م.م

عنوان المذكرة: **أثر الرقابة على استمرارية أداء العاملين**  
**دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - المسيلة**

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
شعبان بعلهنش	رئيس قسم الموارد البشرية	رئيس القسم



شعبان بعلهنش