

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات
الصناعية في محافظة الخليل

أسماء عبد المجيد رضوان أبو عمر

إشراف

د. عبد القادر الدراويش

القدس - فلسطين

1444 هـ / 2023 م



جامعة القدس-فلسطين

عمادة الدراسات العليا

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في
محافظة الخليل

إعداد

أسماء عبد المجيد رضوان أبو عمر

بكالوريوس لغة إنجليزية وآدابها-جامعة القدس المفتوحة-فلسطين

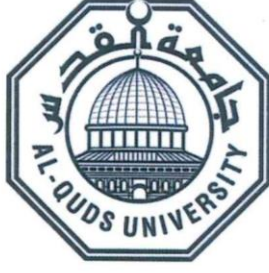
المشرف: د. عبد القادر الدراويش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة من معهد

التنمية المستدامة/عمادة الدراسات العليا/ جامعة القدس-فلسطين

القدس - فلسطين

1444هـ / 2023م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية
في محافظة الخليل

اسم الطالب: أسماء عبد المجيد رضوان أبو عمر

الرقم الجامعي: 21712341

المشرف: د. عبد القادر الدراويش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2023/7/11م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة

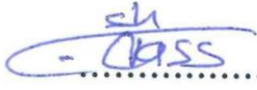
أسمائهم وتوافقهم:

التوقيع: 

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عبد القادر الدراويش

التوقيع: 

2. ممتحناً داخلياً: د. سلوى البرغوثي

التوقيع: 

3. ممتحناً خارجياً: د. ياسر شاهين

القدس - فلسطين

1444هـ - 2023م

الإهداء

إلى من قاد البشرية من غياهب الظلمات، إلى نور الهدى .. إلى رسولنا الكريم ومعلمنا الأول
عليه أفضل الصلوات وأتم التسليم.

إلى والدي ووالدتي "رحمهما الله" اللذان علماني الصبر والاجتهاد وغرسا في قلبي حب العلم
وشغف المعرفة

إلى إخوتي وأخواتي... فخري وسندي

إلى أبنائي فلذات كبدي وأملي المستقبلي وأحفادي مهجة قلبي

إلى كل يد ساعدتني.. إلى كل قلب دعا لي بالنجاح والتميز .. إلى كل من آمن بقدراتي
وساندني ولو بكلمة واحدة.

اهدي هذا الإنجاز

أسماء أبو عمر

إقرار

أقر أنا مقدمة هذه الرسالة، أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة لأي جامعة أو معهد آخر.



التوقيع:

أسماء عبد المجيد رضوان أبو عمر

التاريخ: 2023/ 7 / 11م

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكل من ساهم في إنتاج هذه الدراسة، وأخص بالذكر جميع الأساتذة في معهد التنمية في جامعة القدس الذين عملوا على الإنماء المعرفي لدي، والذين لم يخلوا في تعليمي وتبصيري بأفكار ومعارف جديدة، وأخص بالشكر الدكتور عبد القادر الدراويش مشرف هذه الرسالة الذي لم يتوانى عن تقديم المعونة والمشورة لي، من خلال جلسات لم تنقطع حتى اتمنا هذا العمل.

فلكم مني جميعاً عظيم الشكر والامتنان لما بذلتموه من جهود مباركة لإتمام هذه الرسالة.

جزاكم الله عنا خير الجزاء.

الباحثة

أسماء أبو عمر

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (6360) شخصاً ممثلين بالإداريين والنواب عنهم والادارات العليا والمتوسطة ومجالس الإدارة والمشرفين والمراقبين في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل البالغ عددها (212) منظمة صناعية في العام (2023)، واستخدمت استبانة أعدت لجمع البيانات، وطبقت الاستبانة على (380) مشاركاً من الفئة المستهدفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وتم استرداد (377) استبانة مثلت عينة الدراسة، واستخدمت الباحثة اختبارات إحصائية ملائمة من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت النتائج أن واقع ممارسة الرقابة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل جاء بدرجة كبيرة، وأن مستوى الأداء التنظيمي لديها جاء بدرجة كبيرة. وأظهرت وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينهما (0.721). كما توصلت إلى وجود دور للرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات الصناعية في محافظة الخليل، حيث فسرت (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) ما مقداره (63.1%) من تباين الأداء التنظيمي.

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصت الباحثة بعدة توصيات أهمها: استخدام برامج تدريبية واسعة لاستخدام الرقابة الاستراتيجية بأبعادها في كل المنظمات والورش والمصانع بأنواعها.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الاستراتيجية، الأداء التنظيمي، المنظمات الصناعية، محافظة الخليل.

Strategic Agility and Its Role in Improving Institutional Performance in Industrial Organizations in The Hebron Area

Prepared by: Asma Abdel Majeed Abu Omar

Supervised By: Dr. Abdel Qader Darawish

Abstract

The study aimed to identify the role of strategic agility in improving the institutional performance of the industrial organizations in the Hebron governorate. The researcher used the descriptive analytical approach. The study population consisted of (6360) people represented by administrators and their deputies, senior and middle managements, boards of directors, supervisors and observers in the industrial organizations in Hebron Governorate, which numbered (212) industrial organizations in the year (2023), and a questionnaire was used to collect data, it was applied to (380) Participants from the target group were chosen in a stratified random manner, and (377) questionnaires were retrieved that represented the study sample, and the researcher used appropriate statistical tests through the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) program.

The results showed that the level of strategic agility practice in the industrial organizations in the Hebron region came to a high degree, and that the level of their institutional performance came to a high degree. And it showed that there is a statistically significant direct positive relationship between strategic agility and institutional performance of the industrial organizations in the Hebron region, as the correlation coefficient for the relationship between them was (0.721).

It also concluded that there is a role for strategic agility in improving the institutional performance of industrial organizations in the Hebron region, as it explained (strategic sensitivity, clarity of vision, core capabilities, strategic goals, joint responsibility, and speed of response) (institutional performance) by an amount of (63.1%). Institutional performance variance.

Through the results of the study, the researcher recommended several recommendations, the most important of which are: the use of extensive training programs to use strategic agility in all its dimensions in all organizations, workshops and factories of all kinds.

Keywords: Strategic Agility, Organizational Performance, Industrial Organizations, Hebron Governorate.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

إن التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل هو ما يميز العصر الحديث، وهذا يتطلب من المنظمات أن تغير في طريقة تخطيطها الاستراتيجي لتواكب هذه التغيرات التي تؤثر على تحقيق أهدافها، سواء تغيرات البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة، وعلى ضوء هذه التغيرات فإنه يتوجب على المنظمة أن تتميز بالمرونة في كيفية التعامل مع الظروف المحيطة لتكتسب كافة الفرص نحو الأفضل بهدف الحصول على أكبر حصة ممكنة، ولهذا فإن الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار كافة الظروف لصالح المنظمة (عمرو، 2016).

والمنظمات الرشيقة هي تلك التي تبتكر أساليب وطرق جديدة وفعالة للاستجابة للتغيرات بمجرد حدوثها من خلال تطوير الاستراتيجيات والسياسات التنظيمية، وتستخدم الموارد المتاحة وتستغل قدرات وإمكانيات المنظمة للتحكم في التغيرات، وتشير الاستجابة السريعة للتغيرات إلى تلبية تفضيلات العملاء واحتياجاتهم، مع المرونة في إنشاء تحالفات سريعة واستراتيجية لتقديم خدمات جديدة وتخفيف العواقب السلبية الناتجة عن التغييرات (Abuanzaha et al., 2022).

وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية أو خفة الحركة الاستراتيجية هي إحدى أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة، والتي باتت تعمل في بيئة غير مستقرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد

نظراً للتطورات التي تطرأ على البيئة مثل التقدم السريع في التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال المتنوعة، وانفتاح الأسواق العالمية بشكل كبير (Khoshnood & Nematizadeh, 2017).

ويتمتع مفهوم الرشاقة الاستراتيجية بقدرات المنظمات على أن تكون مرنة وسريعة الاستجابة للتغيرات في بيئات العمل من أجل استغلال الفرص المتاحة، ومن ثم فإن خفة الحركة الاستراتيجية تشير إلى قدرة الشركات على التكيف باستمرار، بالإضافة إلى تكيف توجهاتها الاستراتيجية للأعمال الأساسية والطموحات الاستراتيجية في المواقف المتغيرة، وتقديم منتجات أو خدمات مبتكرة جديدة من خلال أساليب ونماذج الأعمال الإبداعية من أجل إضافة قيمة إلى منتجات أو خدمات الشركة (Lee et al., 2022).

والرشاقة الاستراتيجية تعني قدرة المنظمة على الاستجابة ومواجهة المواقف المتغيرة، وهذا يتطلب قدرات متنوعة حتى تصل المنظمات إلى تطبيق مفهوم الرشاقة الاستراتيجية كالحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، وفهم المقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة والتي تمثل أبعاد جوهرية للرشاقة الاستراتيجية (أبو هلال، 2021).

وقد أشار المصري (2016) إلى أن هذا العصر بإيقاعاته السريعة، وأحداثه الفجائية، وتغييراته الهادرة، وتحدياته غير المسبوقة، قد فرض على المنظمات أن تكون كيانات دينامية قادرة على استئناس التغير، وفك طلاسمه ومجاهته بالإجراءات التنظيمية الفعالة والاستراتيجيات الإدارية المرنة؛ لكي تتمكن من أداء مهامها وتحقيق أهدافها، فلا تستطيع المنظمات المعاصرة في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والضغوط والتحديات التي تواجهها أن تقاد مكتوفة اليدين، فقد آن لها أن تجد الأساليب والوسائل للتأقلم والتكيف مع متطلبات هذه البيئة سريعة التغير.

إن مفاهيم وتطبيقات الرشاقة الإستراتيجية تدخل ضمن قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات التي تحدث فجأة وتؤثر بشكل كبير على العمليات الرئيسية للمنظمات، وبالتالي فإن ممارسات القدرة هذه تعكس أيضاً قدرات المنظمة على تحويل الصعوبات والمواقف الصعبة إلى الفرص المفيدة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات في سوق العمل (Rafi et al., 2021).

وتحاول الكثير من المنظمات المحافظة على صدارة موقعها، ولكن هذه الصدارة غالباً ما تواجهها العديد من التحديات نتيجة الظروف التي تواجه المنظمة، وأن هذه التحديات تتطلب من المنظمة سرعة في معالجة الوضع من خلال الرشاقة الاستراتيجية والتي تتمتع بها مما يجعلها قادرة على مواجهة كافة المتغيرات (رجب، 2014).

ويبقى التحدي القائم أمام المنظمات في عصر بالغ التعقيد والتطور المستمر، هو تحقيق أهداف هذه المنظمات، وتحديد مدى نجاحها يكون بتحقيق أهدافها، وكفاءة استخدام مواردها؛ لتقديم ما هو مطلوب منها من مخرجات (منتجات، خدمات) بالمواصفات المتوقعة من أصحاب المصلحة؛ فتبرز أهمية الأداء التنظيمي الذي يمثل انعكاساً لكيفية استخدام المنظمة لمواردها، واستثمار هذه الموارد بصور تجعلها قادرة على تحقيق الأهداف (العسيري، 2014).

وتعد الرشاقة الاستراتيجية واحدة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمنح المنظمات قدرات تشكل مجموعها إطاراً، وتسمح للمنظمة من خلالها برصد التغيرات البيئية، والاستجابة لها بكفاءة وفاعلية بالسرعة الممكنة، وبالتوقيت المناسب؛ للحفاظ على استدامة الأداء التنظيمي المتميز، والاستفادة منها في مواجهة التغيرات السريعة من أجل توفير سلع وخدمات بجودة وأداء عالٍ (Lal & Bharadwaj, 2016).

إن موضوع الأداء التنظيمي أصبح يشغل حيزاً كبيراً من تفكير المنظمات، التي لا تقتصر في نظرتها على بقائها ومنافستها في الوقت الحاضر وحسب؛ بل تمتد بنظرة مستقبلية وتتطلع لتحصل على البقاء والتميز في نفس الوقت، وهذا نتيجة لما يشهده العالم من تغييرات مستمرة وغير مسبوقه، مما زاد في جعله التحدي الأكبر الذي يواجهه العالم في هذا القرن (القرشي، 2017).

ويرى الخيطان (2022) أن عملية تطوير الأداء التنظيمي يعد عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل، وتتم بناءً على استراتيجيات واضحة، وخطط محددة المعالم، وتحتوي هذه العملية على محاور أساسية تتعلق بالعمليات الداخلية، والهيكل التنظيمية، والموارد البشرية والتكنولوجيا.

والأداء التنظيمي مجال واسع يتضمن عدة مكونات منها: الهيكل التنظيمي، وتصميم العمل، والموارد البشرية، والتكنولوجيا المستخدمة، والمهارات الإدارية، والأهداف والبيئة، وبالرغم مما تقدم فإن التعبير عن الأداء التنظيمي مرتبط بمدى الإنجاز، وبالتالي النجاح الذي تحققه المنظمات في إنجازها لأهدافها (المحاسنة، 2017).

ولأن المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تواجه بيئات ديناميكية معقدة تتأثر بالعديد من المتغيرات والتحويلات في ظروفها الداخلية ومعطيات بيئاتها الخارجية، بسبب ظروف الاحتلال، ويتطلب ذلك من هذه المنظمات العمل باستمرار على تحسين مستوى أدائها وتطوير قدراتها لهذه المواجهة، ويؤكد هذا على أهمية وتكاملية واستمرارية عملية تحسين الأداء التنظيمي.

ومن خلال ما سبق جاءت الدراسة الحالية للبحث في الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل.

2.1 مشكلة الدراسة

إن تميز النظام العالمي بالحركة السريعة التي تتلاحق فيها التغيرات والتحولات والتقنيات والتكنولوجيا، يتطلب من منظمات الأعمال مواكبة هذه التغيرات السريعة لضمان تميز أدائها واستمرارية منافستها، ومن خلال ملاحظة البيئة المحيطة بالمنظمات الصناعات العاملة في محافظة الخليل، فقد وجد أنها تعاني من تغيرات في البيئة المحيطة بها، وتعاني من عدم استقرار الأوضاع السياسية والأمنية والاقتصادية، نتيجة لسياسات الاحتلال في تدمير الاقتصاد الوطني الفلسطيني، لذا فإن حالة عدم الاستقرار وعدم اليقين في البيئة المحيطة بأي نشاط اقتصادي من السمات الملازمة للمنظمات اليوم، وذلك بسبب المنافسة المتزايدة، والتكنولوجيا المتطورة، وهنا يأتي دور الرقابة الاستراتيجية في مواجهة هذا التغير السريع، إذ أنها مطلوبة في جانبين الأول داخل المنظمة بهدف فهم الكفاءات الأساسية وتحديد قدراتها، والثاني خارج المنظمة لمعرفة البيئة ومن حولها بوضوح وتحديد الحلفاء والمنظمات النظيرة لها، بالتالي فإن التغيرات الحاصلة توجب على المنظمات الصناعية في محافظة الخليل اتباع استراتيجيات رشيقة لكي تكون قادرة على المنافسة والاستمرارية، وتحسين أدائها، ومساعدة نفسها في مواجهة التحديات والمخاطر المحتملة، والبحث عن الفرص واقتناصها ومحاولة معالجة نقاط الضعف بالسرعة الممكنة، لذا تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل؟

3.1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع ممارسة الرقابة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل؟

2. ما واقع الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل؟
3. ما طبيعة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وتحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل؟
4. ما درجة مساهمة الرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل؟
5. ما مدى اختلاف توجهات أفراد عينة الدراسة حول استخدام الرقابة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية في مطقة الخليل باختلاف متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
6. ما مدى اختلاف توجهات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية في مطقة الخليل باختلاف متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع ممارسة الرقابة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل.
2. الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وتحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل.
3. الكشف عن درجة مساهمة الرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل.

4. التعرف إلى الاختلاف في توجهات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية في مطقة الخليل حسب متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

5. التعرف إلى الاختلاف في توجهات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية في مطقة الخليل حسب متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

5.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لمتغير مهم له تأثير كبير وواسع على المنظمات وهو الرشاقة الاستراتيجية، والذي يعد نشاط إداري تمارسه المنظمات بحيث تتمكن من الوصول إلى مستوى التميز في الأداء التنظيمي، وتنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية علمية وأهمية عملية موضحة في الآتي:

الأهمية العلمية: تكمن أهمية الدراسة العلمية في:

1- أنها تبحث في مفهوم يعتبر حديث إلى حد ما على -حد علم الباحثة-، مما يساعد على إثراء المكتبة العربية بإضافات جديدة ونوعية.

2- توجيه أنظار المسؤولين الإداريين بأهمية الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي.

3- تسلط الضوء على الكيفية التي من شأنها رفع مستوى الخطط الاستراتيجية بالشكل الذي يسهم في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

الأهمية العملية: تكمن أهمية الدراسة العملية في:

1- استهدافها لقطاع حيوي وهام يمثل قاعدة أساسية في الاقتصاد الفلسطيني وخاصة في محافظة الخليل وهو قطاع الصناعة.

2- تحديد أهم أبعاد الرشاقة الاستراتيجية التي على الإداريين في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل الالتزام بها، والتي يمكن اعتبارها داعمة لتحسين الأداء التنظيمي فيها.

3- تزويد القائمين على الشركات الصناعية بتوصيات ومقترحات لتنمية وتطوير أدائها وذلك من خلال استخدام الرشاقة الاستراتيجية حتى تصل لحالة التميز في الأداء، مما يساهم في تحسين إنتاجية هذه الشركات وتحسين جودة منتجاتها.

4- يؤمل أن تكون هذه الدراسة محفزاً لعدد آخر من الدارسين والباحثين لتناول هذه الموضوعات والمنظمات الصناعية بالدراسة من الناحية الإدارية، فهي بحاجة إلى هذا النوع من الدراسات؛ لإكسابها مزيداً من الخبرات، ولكي تتمكن من مواكبة مثيلاتها في العالم.

6.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى فحص الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام الرشاقة الاستراتيجية على تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل.

انبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) على تحسين القيادة لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل.

2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) على الموارد البشرية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل.

3- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) على رضا الزبائن لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل.

4- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) على رضا العاملين لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل.

5- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) على جودة المنتج لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل.

6- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) على جودة العمليات لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية

في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد

عينة الدراسة حول ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة

الخليل تعزى لمتغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد

عينة الدراسة حول ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة

الخليل تعزى لمتغير العمر.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد

عينة الدراسة حول ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة

الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد

عينة الدراسة حول ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة

الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في

محافظة الخليل تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

7.1 حدود الدراسة

تحدد الدراسة في الآتي:

الحد البشري: الإدارات العليا والمتوسطة ومجالس الإدارة والمشرفين والمراقبين في المنظمات الصناعية، البالغ عددهم (6360) موزعين على (212) منظمة صناعية.

الحد المكاني: محافظة الخليل-فلسطين.

الحد الزمني: 2022-2023م.

الحد الموضوعي: الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل، كما تتحدد الدراسة بنتائجها التي تتوصل إليها من خلال الأدوات المستخدمة والمعالجة الإحصائية المستخدمة.

8.1 مصطلحات الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة، تم تعريف المصطلحات الآتية:

الرشاقة الاستراتيجية:

عرّفها برانين ودوز (Brannen & Doz, 2012: 81) بأنها: "القدرة على اتخاذ قرارات حقيقية في الوقت النموذجي وكما هو مطلوب للأسواق المتغيرة والظروف الاستراتيجية".

الحساسية الاستراتيجية:

هي التي تتضمن الوعي بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة، والتي تستطيع من خلاله تحقيق رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، والتحسب للبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، والإلمام بكل متغيراتها (Akanbi, 2013).

وضوح الرؤية:

هي الرؤية التي تطمح منظمة الأعمال أن تكون عليه، أن تحققه، أن توجده، لذلك فإن هذا يتطلب إحداث تغييراً ومتابعة التقدم لكي يحقق المستقبل الذي تم تصوره وتخيله، بالإضافة إلى إيجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر والتركيز على المستقبل (Abu Radi, 2013).

المقدرات الجوهرية:

هي الخصائص والقدرات الفريدة للمنظمة التي يمكن من خلالها إنشاء مصدراً للتمايز عن طريق تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة (محمد، 2012).

اختيار الأهداف الاستراتيجية:

تمثل الأهداف التوجه الاستراتيجي الذي يحمل الطموح والتحدي طويل الأجل من تحقيق التميز والريادة في مجال معين (رضوان، 2014).

المسؤولية المشتركة:

يعني أن تكون المسؤولية غالباً بين اثنين أو أكثر من الأطراف الفاعلة لمساهماتهم في تكوين نتائج ومخرجات بشكل منفصل، بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجميعي، وهو ناشئ من تضافر العمل بشكل مشترك (هنية، 2016).

سرعة الاستجابة:

وهي تعكس قدرة المنظمة على صياغة واتخاذ القرارات السريعة والهامة عند نقطة معينة، وهذا يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الكفاءة العالية (البدراني، 2015).

وتعرف الباحثة الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها إجرائياً بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث على مقياس الرشاقة الاستراتيجية وأبعاده المستخدم في الدراسة الحالية.

الأداء التنظيمي:

عرّفه المبارك (2018: 153) بأنه: "المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية، والخارجية، لكل من الأداء الفردي، وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية عليه".

القيادة:

هي التي تتمثل بالإدارة العليا للمنظمة ويكون لها تأثير مباشر على التميز في الأداء، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز وكذلك وضع الاستراتيجيات التي تساعد على الوصول للتميز (Tikkanen, 2014).

الموارد البشرية:

هم الأفراد العاملين الذين يشكلون نقطة البداية والنهاية والمكون الأساسي للمنظمة، وهم أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء في المنظمة كونهم يشكلون رأس المال الفكري للمنظمات (البرواري، 2013).

رضا الزبائن:

هو عبارة عن المؤشرات التي تقيس بها المنظمة أدائها من وجهة نظر الزبائن، من خلال أداء المنتج المتعلق بتوقعاته (العنزي، 2010).

رضا العاملين:

ويعرف بأنه الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة اشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية والمهنية والمادية (المعاينة، 2017).

جودة المنتج:

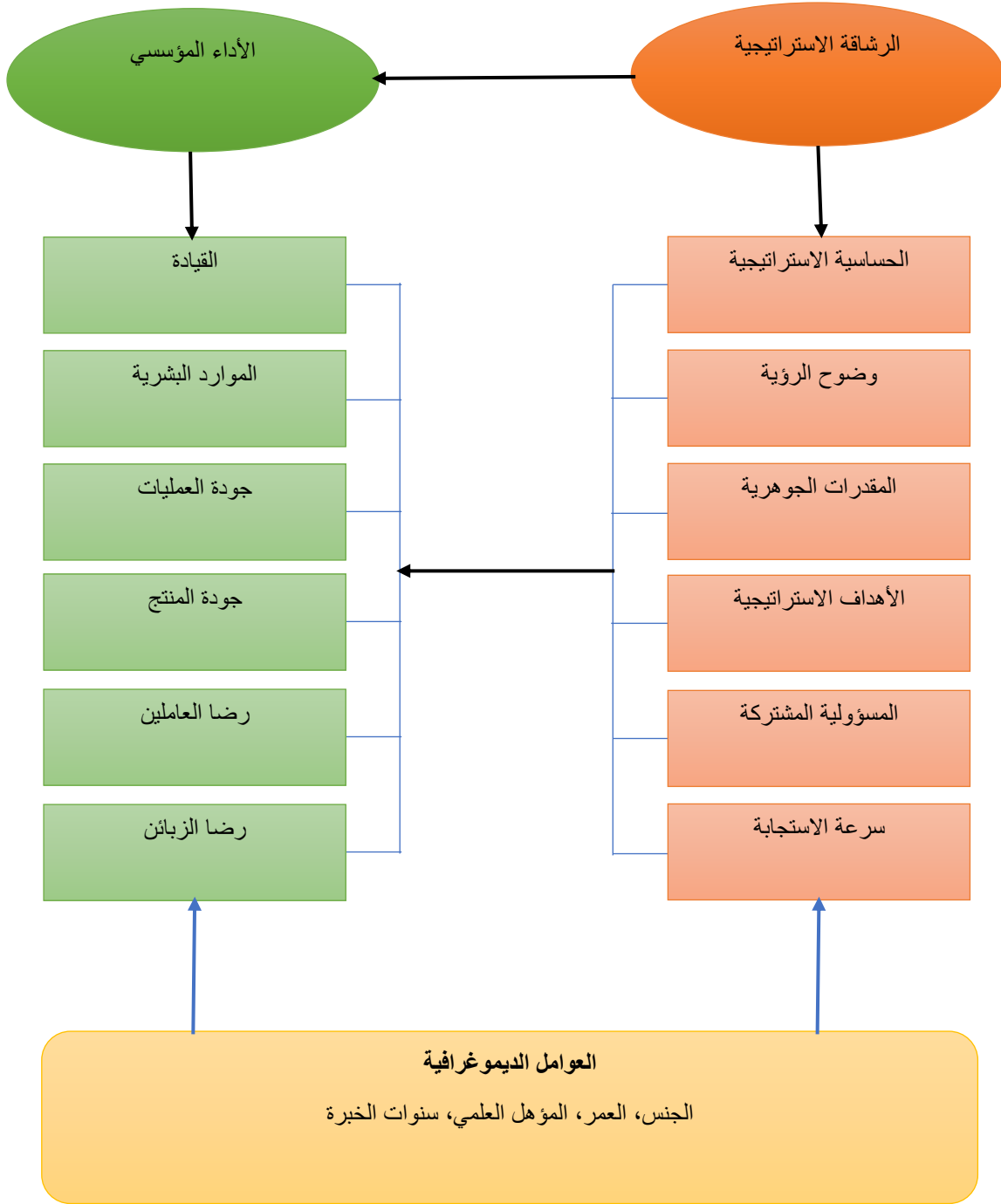
وهي ان ينجز العمل المصمم بشكل جيد والذي من شأنه ان يزيد من القيمة المحسوسة لدى أصحاب المصلحة في المنظمة (حسن، 2013).

جودة العمليات:

هي حصول الزبائن على سلع تلبي حاجاتهم وتوقعاتهم، كي لا يلجؤون إلى المنافسين للمنظمة للتعامل معهم، وإذا حصل ذلك فإنه يعد مؤشراً على أن هناك خلل ما في عمليات المنظمة التي تنظم عملها (النسور، 2010).

وتعرف الباحثة الأداء التنظيمي وأبعادها إجرائياً بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث على مقياس الأداء التنظيمي وأبعاده المستخدم في الدراسة الحالية.

9.1 نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الرشاقة الاستراتيجية

أصبح من الضروري للعالم وجود القادة الاستراتيجيين، وتطوير مهاراتهم وذلك يتطلب تبني خطط استراتيجية حديثة لتحقيق أهداف المنظمات في ضوء التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وبالرغم من وجود التخطيط الاستراتيجي التقليدي في معظم المنظمات؛ إلا أنه لم يعد يكفي وحده لتحقيق النجاح والنمو والاستمرارية للمنظمات، مما جعل الإدارة الاستراتيجية بحاجة إلى استراتيجيات جديدة غير تقليدية تمكنها من التكيف مع التغيرات وتحقيق النجاح والتميز للمنظمة ومواجهة المخاطر المحيطة بها بكل رشاقة ومرونة، ولذلك ظهرت الرشاقة الاستراتيجية وهي نمط جديد من التفكير فيما يتعلق بالاتجاه الاستراتيجي، ولأهمية هذا الموضوع سوف نحاول معالجته من جميع جوانبه وذلك بالتطرق إلى مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، أبعادها، متطلباتها وأهميتها.

1.1.2 مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

يعد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في الجانب الاستراتيجي من علم الإدارة، فقد اختلفت وجهات نظر الباحثين بخصوص هذا المفهوم، حيث كانت نقطة انطلاق هذا المصطلح في التسعينات على يد مجموعة من الباحثين في معهد (Iaccoca) بجامعة لاهاي، ومن هنا

كانت نقطة الانطلاق لسباق الباحثين في تقديم الكثير من الدراسات التي لها علاقة بهذا المفهوم (دماج، 2019).

بالإضافة إلى ذلك يمكن تعريفها بأنها القدرة على مواجهة التحديات والتطورات المستمرة في بيئة الأعمال عن طريق استراتيجيات مرنة تسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات والتصدي للخطر (الضمور، 2017).

وعرّفها الموسوي (2018، ص445) بأنها: القدرة على التحكم السريع والسهل، أما تفسيرها من ناحية منظمات الأعمال فتعني الاستجابة لتغيرات بيئة الأعمال واستغلال تلك التغيرات لتمكنها من التكيف واعادة تشكيلها بطريقة سريعة.

أما دوز وكوسونين (Doz & Kosonen, 2010, p264) فعرفا الرشاقة الاستراتيجية بأنها: قدرة الشركات على تحويل استراتيجياتها استنادا الى الظروف التجارية الخارجية في البيئة. وعرفها سيد أحمد وأبو العينين (2020، ص273) بأنها: قدرة المنظمة على التحرك السريع والسهل لتحقيق الاستجابة للمواقف المتغيرة غير المتوقعة، واكتساب المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها نتيجة لامتلاكها القدرة الحقيقية لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وهذا يتطلب قدرات متنوعة كالحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية، وتدفق وتوجيه الموارد بأنواعها والتي تمثل أبعاد جوهرية لخفة الحركة الاستراتيجية. كما عرّفت الفقيه (2018، ص6) الرشاقة الاستراتيجية بأنها: المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أسواقها ومواجهة المخاطر الأخرى التي تعترضها.

مما تقدم ترى الباحثة أن الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات غير متوقعة في بيئتها من خلال التحرك السريع والسهل والمرن تجاه التغيرات، فالمنظمة الرشيقة الحركة يمكن أن تلبي طلبات الزبائن بسرعة وتقديم منتجات جديدة.

2.1.2. أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

تكمن أهمية الرشاقة الاستراتيجية في أن بعض المنظمات تتميز بالكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتفوق على غيرها، وللحفاظ على هذا التميز والتفوق ينبغي اعتماد الرشاقة للدخول إلى عالم المستقبل، وعلى العكس من ذلك قد تصل المنظمة إلى عدم المرونة والجمود بمرور الوقت، إذ لم تكن يقظة لما يحيط بها من تغيرات، واستثمار الفرص لاستدامة الرشاقة لديها، ويمكن إبراز أهمية الرشاقة الإستراتيجية كما أوردتها الموسوي (2018) في الآتي:

1. إن الرشاقة الإستراتيجية تمثل مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية؛ لأنها تمكن المنظمة من السيطرة والتكيف مع التغيرات المفاجئة.
2. تمكن الاستفادة من الفرص في السوق المضطرب، وهذا لا يعني عدم وجود إستراتيجية لكنها بديل التخطيط الاستراتيجي.
3. تؤكد الرشاقة على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة.
4. إن الرشاقة الاستراتيجية تمكن المنظمة من الرد السريع والفعال لتقلبات البيئة، مما يسمح لها بتأسيس موقع تنافسي متفوق.
5. أنها ذات أهمية مزدوجة للمنظمة مطلوبة من جانبين، الأول للبحث داخل المنظمة بهدف فهم الكفاءات الأساسية، والثاني خارج المنظمة لمعرفة البيئة المحيطة بها بوضوح.
6. تسهم الرشاقة الاستراتيجية في دعم المقدر على تعبئة الموارد وتخصيصها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة مع أقصى قدر من السهولة، وبالتالي تحقيق أعلى درجات التميز.

وأشار تيكانين (Tikkanen, 2014) إلى وجود أهمية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية كونها تسهم في إثراء الزبائن، ويتم ذلك من خلال خلق علاقات طويلة الامد مع الزبائن، والعمل بشكل تعاوني لزيادة القدرة التنافسية، وتهيئة المنظمة للتعامل مع التغيرات وعدم القدرة على التنبؤ، والاستفادة من تأثير الافراد وتدفق المعلومات.

وبما أن الرشاقة الاستراتيجية تعتبر مفتاح لنجاح المنظمات على كافة الأصعدة والمجالات كونها تشكل القدرة على دعم قيادة التغيير والاستفادة من الفرص الناشئة، من هذا المنطلق فقد لخص الشراه (Alsharah, 2020) أهمية الرشاقة الاستراتيجية في النقاط الآتية:

1. اكساب المنظمة ميزة تنافسية في المرونة والعمل بشكل أسرع وأكثر فعالية.
2. كما أنها تجعل المنظمة قادرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية والتعديل السريع للعمليات والإجراءات والموارد حسب الحاجة.
3. العمل المشترك لزيادة التنافسية.
4. إنشاء علاقات طويلة الأمد بين المنظمة وأصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم المنظمة وبالتالي تلبية مطالبهم.
5. الاستفادة من تأثير عمل الأفراد وتدفق المعلومات.
6. القدرة على الاستغلال الجيد للفرص المتاحة في السوق.
7. تتمتع الرشاقة الإستراتيجية بأهمية كبيرة في بقاء المنظمات لأنها طريقة لإدارة التغييرات غير المتوقعة والمخاطر التي تواجهها المنظمة.
8. زيادة تنافسية المنظمة، وبالتالي فهي وسيلة للتميز والتفوق على المنافسين.
9. وسيلة لاغتنام الفرص المناسبة والاستفادة من عالم مضطرب.

10. تساهم في زيادة أداء أعمال إبداعية ومبتكرة نتيجة الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية.

وترى الباحثة أن الرشاقة الاستراتيجية تعد إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها واستمراريتها وأنها ميزة تنافسية تتجمع بمرور الوقت لتصبح مستدامة لتمكن المنظمة من امتلاك رؤية جيدة لمعرفة موقعها بين المتنافسين في السوق.

3.1.2. أسباب الحاجة للرشاقة الاستراتيجية:

إن الكثير من منظمات الأعمال تنتهي وتلاشى ليس لأنها ترتكب الأخطاء، وإنما لأنها تستمر في فعل الأمور المعتادة على كونها صحيحة لأمد بعيد، وتكمن حاجة المنظمات اليوم للرشاقة الاستراتيجية لأنه لم يعد لدى المدراء التنفيذيين الوقت الكافي في إدارة شركاتهم، حيث إن مدة خدمتهم تكون أقل، ومطلوب منهم أن يكون أدائهم أعلى بسبب التغير السريع في البيئة؛ وذلك بسبب التطور التكنولوجي في العالم اليوم، ولتجاوز هذا الهجوم الذي تتعرض له الشركات وفرق إدارتها فإن الرشاقة الاستراتيجية هي المفتاح لتحقيق ذلك (Tikkanen, 2014).

وأشار المعاضيدي (2011) إلى أن صعوبة إجراء عمليات التغيير وفقاً للمدخل التقليدي قد حثمت على المنظمات اعتماد الرشاقة الاستراتيجية على اعتبار أنها مدخلاً بديلاً للتعامل مع التغيرات المتسارعة.

وبيّن الزين (2013) أن بعض المنظمات تمتاز بالكفاءة العالية في مرحلة معينة من دورة حياتها، وللحفاظ على هذا التفوق والتميز ينبغي عليها اعتماد الرشاقة الاستراتيجية كوسيلة فعالة لاستمرار هذا التفوق.

4.1.2. متطلبات الرشاقة الاستراتيجية :

ويقصد بها الجوانب الواجب توافرها لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية وزيادة قدرتها التنافسية في

المنظمة حيث تنقسم إلى أربع متطلبات أساسية هي (Ugurlu et al., 2018):

1. **القدرة التكنولوجية:** وهي قدرة المنظمة على تغيير التقنيات القديمة بسرعة للحفاظ على كل من تقنيات المنتج والعملية محدثة.

2. **الابتكار التعاوني:** ويقصد به قدرة المنظمة على إعادة الهيكلة لتلبية المتطلبات الداخلية والخارجية.

3. **التعلم التنظيمي:** وهي مهارة تتضمن الإبداع والتكيف وتعلم استخدام المعلومات وبناء المعرفة بمرور الوقت.

4. **التوافق الداخلي:** وهو حل استراتيجي بين إدارات المنظمة أو موظفيها حول كيفية التصرف بسرعة وبالتنسيق مع بعضهم البعض.

ويمكن القول بأن متطلبات الرشاقة الاستراتيجية (القدرة التكنولوجية، والابتكار التعاوني، والتعلم التنظيمي، والتوافق الداخلي) تساعد على استمرارية المنظمة ونموها دون تعثر كما تحقق قدرة المنظمة على التغيير عندما يكون مطلوباً وتضمن النجاح فيه.

5.1.2. الفرق بين الرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية:

يوجد عدم وضوح في التمييز بين مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وغيره من المفاهيم، وهذا الاختلاف

يرجع لاختلاف الترجمة من المصطلحات الأجنبية، أو يرجع الى اختلاف في فهم وإدراك

الباحثين لمصطلح الرشاقة، لذلك فإن بعض الباحثين يُعد الرشاقة هي نفسها المرونة، ومنهم من

يعدها امتداد وجزء من المرونة، والبعض الآخر اعتبر أن هناك فرق بين المفهومين من حيث

المعنى والمضمون (هنية، 2016).

حيث أشارت سحقي (2020) إلى أن العديد من الباحثين يعتبر الرشاقة امتداداً للمرونة، وأن دور المرونة في المنظمة هو تمكين النظام من مواجهة التغير المؤكد أو غير المؤكد وذلك من خلال كفاءة وفاعلية أسلوب التغيير في البيئة، ويتضمن ذلك التغير كل من البيئة الداخلية والخارجية، وأن الرشاقة والمرونة يرتبطان ارتباطاً وثيقاً، فالمرونة هي شرط ضروري للرشاقة. كما يرى الصانع (2013) أن هناك عدد من الباحثين كان رأيهم أن المرونة هي شرط أساسي لتصبح منظمة الأعمال رشيقية، وأن الحدود بين طبيعة المرونة والرشاقة لا تزال غير واضحة المعالم.

في حين أوضح سفاري وآخرون (Safari et al., 2013) أن الرشاقة تعتبر أكثر قدرة على التغيير في النظام ليتوافق مع سياق عمل غير معروف، في حين أن المرونة هي القدرة على التغيير في النظام ليتوافق مع سياق عمل معروف وواضح المعالم.

وترى الباحثة أن المرونة والرشاقة بينهما قواسم مشتركة من حيث إدارة التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث نجد أن المرونة تركز على إدارة التغيير الذي يمكن التنبؤ به فتكون هناك استجابة مبكرة، في حين أن الرشاقة تركز على إدارة التغيير الذي لا يمكن التنبؤ به باستخدام طرق استجابة مبتكرة، وبناء على ما تقدم يمكن الاستنتاج أنه على الرغم من الجهود البحثية التي تسعى للتمييز بين هذين المصطلحين عن بعضهما، إلا أنه من الصعب حقاً التمييز والفصل بينهما، وعليه يمكن القول أن الرشاقة هي امتداد للمرونة الاستراتيجية من جانب، فالمنظمة الناجحة تجمع بين هذا وذاك سعياً لأن تكون بنهاية المطاف منظمة رشيقية.

6.1.2. أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

تبين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الاحتياجات والأولويات الواجب توفرها لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، وأن هذه الأبعاد تكمل بعضها البعض لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية لذلك سيتم شرحها كالتالي:

1.6.1.2. الحساسية الاستراتيجية:

وهي تعني الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمنظمات (Doz & Kosonen, 2008). وقد فسرها سول (Sull, 2009) بأنها تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين، ويمكن للمنظمة الوصول للحساسية الاستراتيجية وبالتالي بناء رشاقها الاستراتيجية والوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بأسرع وقت ممكن وبأقل ما يمكن من التكاليف.

وبين كيتونين (Kettunen, 2010) أن الحساسية الاستراتيجية تعتمد على ثلاث مرتكزات هي: عمليات الاستراتيجية المفتوحة: وهي تشمل عنصرين أساسيين هما التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين، والخبرات العملية بين أفراد المنظمة.

التأكيد على اليقظة الاستراتيجية: وهو أيضا يشمل ثلاث عناصر رئيسية وهي: مرونة الرؤية، والأهداف المتناقضة، الانفتاح على الرؤية المستقبلية.

الحوار الداخلي عالي الجودة: وهو أيضا يتكون من عنصرين وهما واقعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي.

2.6.1.2. وضوح الرؤية:

إن الإداريين في بعض الأحيان يستعملون بيان الرؤية كنوع من الاختصار لتلخيص كيفية رؤيتهم للأعمال التي سوف يقوموا بها في المستقبل، فالرؤية باختصار تعني ماذا تريد أن تصبح.

فقد أشار أويديجو (Oyedijo, 2012) أن الرؤية تجمع ما بين البصيرة والإدراك الذهني، فالبصيرة تدل على إعطاء صورة واضحة وقوية في العقل، أما الإدراك الذهني فهو إعطاء خطة ذهنية مقنعة حول إدراك الأحداث المستقبلية.

أما أبو راضي (Abu Radi, 2013) فقد أشار إلى الرؤية بأنها الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة في فضائها من طبيعة الحلم الإنساني، وهي أيضا منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك.

وحسب هامل (Hamel, 2007) فإن الرؤية تعد من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وهي تسبق الرسالة التي تؤديها المنظمة وأن العديد من بيانات الرؤية عبارة عن جملة واحدة، مثل شعار إحدى المنظمات الذي ينص على " رؤيتنا هي الاهتمام برؤيتكم". من خلال آراء الباحثين السابقة تعرف الباحثة الرؤية بأنها عبارة عن الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المنظمة على محاولة بناءه، اعتماداً على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية.

3.6.1.2. المقدرات الجوهرية:

من أجل التجاوب مع التغير البيئي المحيط بالمنظمة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار قدراتها الداخلية التي ستعتمد عليها، أي يجب أن تعرف مواطن قوتها وضعفها من الداخل لتشخيص قدراتها الاستراتيجية.

فقد عرّف محمد (2012) المقدرات الجوهرية بأنها تلك الموارد والمهارات الضرورية لبقاء المنظمة ونموها، وهي قدرات وخصائص المنظمة الفريدة في تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة لإنشاء مصدر للتمايز.

وقد تتخذ المقدرات الجوهرية أشكالاً مختلفة، مثل المهارات التقنية والنظرية والعملية التي يمكن الاعتماد عليها في المنظمة، وهي توفر للمنظمة مزيج ضروري من السرعة التي تحتاجها الرشاقة الاستراتيجية، وفي حالة عدم معرفة المنظمة لمقدراتها الجوهرية فإنها لن تستطيع متابعة الفرص المتاحة أمامها وسيكون لديها سوء استغلال لهذه الفرص (محمد، 2012)، وهناك عدد من الخصائص التي يجب أن تتسم بها المقدرات الجوهرية وهي حسب (محمد، 2012):

علاقتها بالهدف: تهتم المنظمة بالموارد والمهارات التي لها علاقة بالهدف التي تريد الوصول إليه.

صعوبة التقليد: أي أن المنظمات المنافسة لا تستطيع تقليدها أو أنها تستطيع تقليدها لكن بصعوبة أو بتكلفة عالية.

غير قابلة للتحويل: إن المنظمات التي تريد أن تستفيد من ميزتها التنافسية دون تحويلها للمنافسين فعليها تبني قدرات غير قابلة للتحويل.

لذا ينبغي أن تمتلك المنظمة مقدرات جوهرية خاصة والتي بدورها تعمل على توليد الميزة التنافسية الفائقة عن طريق إضافة القيمة بشكل مباشر وواضح إلى النشاطات الأساسية في تلك المنظمة، ولعل تزايد شدة المنافسة بين منظمات الأعمال في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع يفرض على تلك المنظمات أن تهتم بشكل دائم ومستمر بكيفية الحصول على المقدرات، إذ إن بقاء الحصة السوقية للمنظمة كما هي في ظل المنافسة الحالية يستلزم منها سعياً دائماً لإتباع أحدث الأساليب العلمية في اكتساب المقدرات الجوهرية (عمرو، 2016).

مصادر المقدرات الجوهرية:

يرى رضوان (2014) أن المقدرات الجوهرية لها مصدرين أساسيين وهما:

التعلم التنظيمي: ويقصد بها اكتساب المعارف والمهارات والقدرات الجديدة.

رأس المال البشري: ويقصد به تلك الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد

ويستخدمونها في عملية الإنتاج، والتي تقاس من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز.

4.6.1.2. الأهداف الاستراتيجية:

إن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة تمثل النتائج النهائية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، فهي

النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها، ولا يوجد

شك في أن كل منظمة من المنظمات، مهما كان حجمها صغيراً أم كبيراً ومهما كانت طبيعة

نشاطاتها إنتاجية أم خدمية، تمتلك هدفاً أو مجموعة من الأهداف تتمثل في محتواها النتائج التي

ترغب المنظمة في تحقيقها، وغالباً ما تتبثق هذه الأهداف من رسالة المنظمة وبذلك تكون أكثر

تحديداً وتفصيلاً منها (Abu Radi, 2013).

وتصنف الأهداف إلى نوعين أهداف استراتيجية واسعة وأهداف تشغيلية، أما بالنسبة للأهداف

الاستراتيجية فهي تلك الأهداف التي ترتبط برسالة المنظمة بشكل مباشر ويتم صياغتها من قبل

الإدارة العليا للمنظمة وغالباً تتمثل هذه الأهداف بالنتائج التي يتطلب تحقيقها إطاراً زمنياً يتجاوز

السنة الواحدة، أو يتطلب إنجازها أكثر من وظيفة واحدة من الوظائف، بمعنى أنها تتطلب جهوداً

منسقة ومشتركة ومتناغمة بين جميع أجزاء المنظمة والعاملين فيها دون استثناء، أما الأهداف

التشغيلية فهي الأهداف التي يجب أن تسعى لتحقيقها إدارات أو أقسام معينة من أجل الوصول

لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ويتم صياغتها بناء على الأهداف الاستراتيجية ويتم صياغتها من

الإدارة الوسطى والدنيا (هنية، 2016).

كما تصنف الأهداف الاستراتيجية حسب (Hamel, 2007) إلى خمسة أنواع وهي:

أهداف مجتمعية: وهي تتعلق بخدمة المجتمع ككل.

أهداف المخرجات: وترتبط بالجمهور الذي تتعامل معه المنظمة.

أهداف المنتج: وترتبط بخصائص المنتج.

أهداف النظام: وتختص بعمل المنظمة ككل كأهداف، البقاء، النمو، والكفاءة.

أهداف مشتقة: وترتبط بالاستعمالات التي من أجلها تخصص المنظمة القوة التي تولدها سعياً

إلى تحقيق أهداف أخرى.

5.6.1.2. المسؤولية المشتركة:

وهي تعني بالمعنى الواسع أن المسؤولية تكون غالباً بين اثنين أو أكثر من الأطراف الفاعلة

لمساهماتهم في تكوين نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل

تراكمي وتجميعي، وهو ناشئ من تضافر العمل بشكل مشترك أي أن هذا المصطلح ناجم عن

المسؤولية التعاونية، وإن ذلك سوف يشمل العديد من الأمثلة، كما في حرب الائتلاف والتحالفات

الاستراتيجية سواء في المعنى التجاري والعملي أو في المجال السياسي، وحسب والمسؤولية

المشتركة بين أفراد المنظمة تحدد بالتالي: درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم، واستعمال

نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة، ودرجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك

الاتصال بجميع أنواعه، ومشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه (Akanbi,)

(2013).

6.6.1.2. سرعة الاستجابة:

تعكس الدرجة التي يمكن للشركة أن تتخذ فيها إجراء فوري عند نقطة معينة مثل فرصة متاحة لتقديم منتج جديد، ووظيفة هذا البعد جعل المنظمة في حالة الحركة الدائمة، وهذا يقع على عاتق المدير من خلال توجيه الأفراد لأداء أفضل للواجبات والمهام المنوطة بهم، لأن ذلك يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية وسرعة الاستجابة للمتغير المحيط بها (سيد أحمد وأبو العينين، 2020).

كما أن سرعة الاستجابة يعتبر مصدر جديد من مصادر الميزة التنافسية فالكثير من الشركات تتنافس في الغالب على أساس السرعة، وهذا يتطلب من المنظمة أن توصف بالتحرك السريع، وكذلك تفويض عملية اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى في المنظمة، وأن يتم إنجاز العمل من قبل فرق متنوعة المهارات (Abu Radi, 2013).

ومن خلال ما سبق من توضيح تستنتج الباحثة أن قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات في البيئة المحيطة بها تكمن في قدرة المنظمة على توفير الوصول للمعلومات لعملائها والاحتفاظ بها وإشراكهم بشكل كبير في التخطيط والتنفيذ لأعمال المنظمة.

7.1.2. مميزات المنظمات الرشيقية:

تستند المنظمة الرشيقية على دمج نظام تكنولوجيا المعلومات، والأفراد والعمليات التجارية داخل منظمة منسقة ومرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة، والرشاقة في هذه المنظمات تعتمد على رد الفعل على التحديات التي تهيمن على بيئة العمل والسعي لتحقيق النجاح من خلال الحصول على الحصة السوقية والربحية وجذب الزبائن في الأسواق التنافسية، كما أن المنظمات الرشيقية تقيم باستمرار أداء الموظفين داخل الحدود التنظيمية، ومن الجدير بالذكر أن المنظمات الرشيقية يجب عليها أن تفكر بشكل أبعد من كيفية التعامل مع التغيرات،

إنما يجب عليها التفكير في كيفية استعمال الفرص المحتملة في بيئة مضطربة، وإمكانية الحصول على مكانة خاصة آخذة بعين الاعتبار قدراتها وكفاءاتها (Apicha, 2012).

وقد لخص أودران (Audran, 2011) الخصائص التي تميز المنظمة الرشيقية عن المنظمة التقليدية في الجدول (2.1):

جدول (2.1): الفرق بين المنظمة التقليدية والرشيقية

| المعيار | المنظمة التقليدية | المنظمة الرشيقية |
|------------------------------|------------------------|---------------------------------|
| الهيكل التنظيمي | هرمي/ رأسي | هيكل شبكي ذو شكل أفقي مسطح |
| كفاءة الوحدات والفرق | امتلاك الخبرة | تعدد الاختصاصات |
| تدفق المعلومات وصناعة القرار | مركزي | لامركزي |
| دور الإداريين | السيطرة والمراقبة | التنسيق والتسوية |
| نوعية الأفراد | وجود الاحترام، الكفاءة | التكيف، والمسؤولية، الاستقلالية |

المصدر: (هنية، 2016)

كما يوضح الجدول (2.1) فإن المنظمات الرشيقية توازن الأنواع المختلفة من الهياكل التنظيمية، لكن العديد من المنظمات تفضل الأشكال التي تميل إلى أن تكون أقرب إلى اللامركزية، وتعدد الاتصالات وتعدد التخصصات، والهدف من كل ذلك هو الوصول إلى منظمة تحارب الجمود، بوجود فريق عمل كفوء ومتعاون ويعتمد اتخاذ القرارات بصورة جماعية.

وتستخلص الباحثة مما سبق أن الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات هي مفهوم يهدف إلى تعزيز قدرة المنظمات على التكيف والتغلب على التحديات والمتطلبات المتغيرة في بيئة الأعمال الحالية، وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية منهجاً استراتيجياً يركز على تحسين كفاءة المنظمة وزيادة قدرتها على اتخاذ القرارات السريعة والفعالة في ظل التغيرات المتسارعة في السوق والتكنولوجيا.

2.2 الأداء التنظيمي

يتمثل التحدي القائم أمام المنظمات في عصر التقدم التكنولوجي، والتطور المستمر، في تحقيق أهداف هذه المنظمات، وبلوغ غايتها رغم التهديدات ونقاط الضعف التي قد تعترى المنظمة من

آن لآخر؁ لذا فإن الأداء التنظيمي يكشف للنتائج التي تتوصل إليها المنظمة؁ مقارنة مع النتائج المأمول بها؁ ومدى استثمار نقاط قوة المنظمة؁ والاستفادة من الفرص المتاحة؁ واستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية؁ وإظهار الانحرافات التي سيظهرها تقييم الأداء (دهام؁ 2010).

1.2.2. مفهوم الأداء التنظيمي

يعد الأداء التنظيمي من المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام كبير من الدارسين؁ وعلى الرغم من تعدد هذه الدراسات؁ إلا أنه كمفهوم أيضا تعددت تعاريفه؁ ولم يجد تعريفاً موحداً وإجمالاً على مفهوم دال عليه يحدد مؤشرات ومعايير موحدة له؛ لذلك سيتم استعراض عدد من هذه التعاريف للأداء التنظيمي التي استعرضتها الأدبيات السابقة:

عرّف أبو النصر (2010؁ ص65) الأداء التنظيمي بأنه: "جهد منظم يتم من خلاله تشخيص أعمال المنظمة بأرقام؛ لتحديد مدى نجاحها بتحقيق الأهداف الخاصة بها؁ وحسن استخدام الموارد لإنتاج ما هو مطلوب منها بالمواصفات التي يتوقعها أصحاب المصلحة منها".

وعرفه الدجني (2011؁ ص12) بأنه: "كل عمل منظم هدفه تحسين الأداء؁ وزيادة الفاعلية لبلوغ الأهداف يعد أداءً تنظيمياً؁ وهو القوة الأساسية التي يعتمد عليها في حسن استخدام الطاقات؁ وزيادة الإنتاج؁ والأساس في التطوير والتقدم والنجاح".

وعرفه كل من بخته وأمين (2016؁ ص36) بأنه: "الدرجة التي تعكس قدرة المنظمة في استخدام مواردها مع تحديد سلوك عاملها الإداري ومدى مساهمتهم".

أما المبارك (2018؁ ص29) فقد عرف الأداء التنظيمي بأنه: "محصلة كل من أداء الفرد؁ والأداء في الوحدات التنظيمية؁ مضافاً إلى التأثيرات البيئية؁ والاقتصادية؁ والثقافية؁ والاجتماعية عليها".

كما عرّفه الحجار (2019، ص21) بأنه: " قدرة المنظمة على تحسين إجراءات عملها؛ من أجل الوصول لأهدافها، بتقديم أداء متوازن بين عناصر بيئتها الخارجية والداخلية".

أما العبدالله (2019، ص41) فعرّف الأداء التنظيمي بأنه: "محصلة نشاطات المنظمة النهائية، ونتيجة تفاعلها مع بيئتها الخارجية، والداخلية، ومدى قدرتها على استغلال مواردها في إنجاز المهام المخطط لها بفاعلية وكفاءة".

وتعرّف الباحثة الأداء التنظيمي على أنه: محصلة النشاط المتكامل الذي تقوم به المنظمة من أجل الوصول إلى أهدافها، ويعكس قدرة المنظمة في الوصول إلى النتائج المرجوة، من خلال رؤية إستراتيجية، وتوظيف موارد المنظمة بكفاءة وفاعلية، وقدرة على التكيف، والتفاعل مع البيئة الداخلية، والخارجية على المستوى الفردي، والوظيفي، والكلي.

2.2.2. خصائص الأداء التنظيمي:

أشار الخباز (2016) إلى أن الأداء مفهوم واسع، حيث إن مدلوله عند المالكين هو الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فمدلوله يكون من خلال القدرة التنافسية، والعاملين، والأجور، وبيئة العمل الملائمة، والعميل، والمنتجات، وأن الأداء مفهوم متطور مع الزمن.

وأشار الزبّدة (2018) إلى أن الأداء مفهوم شامل له علاقة بأهداف المنظمة المختلفة، غير مقتصر على المعيار المالي فقط، وإنما تمتد لتشمل المعايير البشرية، والاجتماعية، وأن الأداء مفهوم غني بالتناقضات: فمثلا عند السعي لتحسين نوعية الخدمات، والمنتجات كهدف للمنظمة، وخفض التكاليف، وأعباء العاملين، مع الحفاظ على الروح المعنوية العالية، والإنتاج، فهنا تبرز أهمية التوفيق بين الأولويات.

وبيّن أبو سمرة (2017) أن الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة، فإذا انحرفت النتائج عن الأهداف الموضوعية من خلال عمليات قياس مستوى الأداء، وتقييمه يتوجب إعادة النظر.

في حين أن فرحي (2019) اعتبر أن ثبات العمل واستمراره، وتراكم الخبرات، وتجارب العمل السابقة تسهم في إثراء المنظمة بهذا التراكم المستمر، وأن الأداء عمل جماعي يعتمد التشارك في اتخاذ القرارات من خلال اختصاصيين، وخبراء في إدارة المنظمة، وأن العنصر البشري يعتبر محور التركيز، ويجب الاهتمام بتنميته، وتأهيله بشكل مستمر.

ويمكن تحديد الفلسفة التي يقوم عليها الأداء التنظيمي، والتي تظهر خصائصه، وأن الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة، والنظر للأداء نظرة كلية تكاملية (فرج الله، 2012).

وترى الباحثة أن الأداء التنظيمي له مجموعة من الخصائص، أهمها أن الأداء التنظيمي الفعال لن يتحقق دون تفاعل لكل الأجزاء لبناء هيكل واحد متفاعل معاً؛ لتحقيق أهدافه، فهو نظام مفتوح، وخذ كل عناصره وأبعاده للوصول للنتائج المرجوة، وبالتالي فإن خصائص الأداء التنظيمي تتمثل في الحفاظ على خصائص مدخلاته من أفراد أو تكنولوجيا أو موارد، بحيث يتشارك الجميع في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، مع ضرورة الاستفادة من المعرفة المخزنة، والخبرات البشرية للوصول إلى أداء تنظيمي فعال، والذي يختلف باختلاف صاحب المصلحة، أو الغرض الذي يريد تحقيقه من هذا النظام.

3.2.2. مستويات الأداء التنظيمي:

هناك عدد من المستويات للأداء تمكن المنظمات من التعرف على مستوى الأداء فيها، وبناء عليه تحديد المقاييس والمعايير التي تمكن المنظمة من قياس أدائها، وقد بين كل من (العبادلة، 2019)، و(عبد الغفور، 2018) مستويات أداء المنظمة في الآتي:

1. الأداء الاستثنائي: ويقصد به تفوق المنظمات بالأداء.
2. الأداء البارز: تمتلك المنظمة وضعاً تنافسياً ظاهراً، ووضعها المالي متميز.

3. أداء جيد جداً: تتمتع بقوة أداء، ووضوح في الرؤية، ووضع مالي جيد.
 4. الأداء الجيد: تمتلك المنظمة توازناً بين نقاط قوتها وضعفها.
 5. الأداء الضعيف: بهذا المستوى تسيطر نقاط الضعف على كل محاور المنظمة.
 6. الأداء المتأزم: هو وصول الأداء إلى مرحلة عدم الكفاءة.
- بينما قسّم الزبدة (2018) مستويات الأداء التنظيمي إلى ثلاثة مستويات، وهي كالاتي:
1. مستوى تقييم الأداء العام: هو التقييم على أساس القطاع الاقتصادي، كتقييم قطاع الصناعة، أو الصحة، أو الاقتصاد؛ فتصبح أحد أنشطة الدولة الرئيسة هي وحدة التقييم.
 2. مستوى تقييم الأداء التنظيمي: يهدف هذا التقييم لقياس أداء المنظمة، أو الإدارات، أو الوحدات الاقتصادية؛ فتصبح المنظمات، أو وحداتها، وإداراتها هي وحدة التقييم.
 3. مستوى تقييم الأداء الفردي: يهدف لتقييم أداء الموظفين والعاملين بالمنظمة على شكل فردي، وبهذا يكون الفرد هو وحدة التقييم.

4.2.2. مكونات الأداء التنظيمي:

- يتكون الأداء التنظيمي من عدد من المكونات، أوردها الزمر (2019) في الآتي:
1. إشراك العاملين: والمقصود هنا إعطاء العاملين خيار اتخاذ القرار.
 2. إدارة الفريق ذاتياً: هو عملية تمكين فرق العمل من اتخاذ قرارات.
 3. الموارد التكنولوجية: كلما ارتفعت جودة التكنولوجيا، يرتفع معها الأداء.
 4. التعلم المنظمي: هو عملية تشارك المعلومات بين جميع المستويات.
 5. إدارة الجودة الشاملة: هي عملية التحسين المستمرة.

وترى الباحثة أن أساس الأداء التنظيمي الفعّال هو الموارد البشرية الفعّالة، والتكنولوجيا واسعة الاستخدام، ومن خلال هذين البعدين يمكن الوصول للجودة الشاملة، أو التعلم التنظيمي،

أو فرق العمل، وبالتالي يجب على المنظمات التي تريد الوصول إلى أداء مؤسسي فعال أن تهتم بوجود مواهب بشرية متميزة وقادرة على بناء فرق عمل لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة من خلال الاستخدام الواسع للتكنولوجيا.

5.2.2. أنواع الأداء التنظيمي:

صنف كل من الحجار (2019)، وفرحي (2019) الأداء استناداً لمعايير مصدر الأداء، وشموليته، والمعيار الوظيفي في الآتي:

أولاً: حسب معيار المصدر: ويشمل على الأداء الداخلي والخارجي.

ثانياً: حسب معيار الشمولية: الأداء الكلي، والأداء الجزئي.

ثالثاً: حسب المعيار الوظيفي: وظيفة التسويق، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد.

أما الزهرة (2017) فقد صنفت الأداء التنظيمي بالآتي:

1. أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.
2. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
3. أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية.
4. أما الأبعاد حسب الأهداف فتقسم إلى (الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي).

وترى الباحثة أن الأداء التنظيمي هو مفهوم يُستخدم لتقييم وتحليل أداء المنظمة بشكل عام، بدلاً من تقييم أداء فرد محدد أو مجموعة من الموظفين، وإنه يركز على قدرة المنظمة بأكملها على تحقيق أهدافها ومعايير الأداء بنجاح، وتختلف أنواع الأداء التنظيمي حسب المعايير المستخدمة والمجالات المراد قياس أدائها.

6.2.2. عناصر الأداء التنظيمي:

أورد عبد الهادي (2017) عدداً من العناصر التي اعتبرها ضرورة يجب أن تتوفر في أي

مؤسسة ترغب في الارتقاء بأدائها المؤسسي، وهي كالاتي:

1. النضوج، والعزم، والانفتاح، والتفكير بإيجابية.
2. وضوح الفكرة التي أنشئت لأجلها المنظمة.
3. مشروعية المنظمة، بحصولها على التراخيص القانونية اللازمة للشروع في العمل وفق شروط الترخيص.
4. امتلاك المنظمة قيادة مؤهلة قادرة، ومتفرغة، وتملك الحماس للعمل.
5. توفر رأس المال الكافي من مصادر تمويل متنوعة تتسم بالاستمرارية، والحفاظ على استقلالية التصرف، ووجود نظام مالي ومحاسبي دقيق.
6. امتلاك المنظمة سمعة جيدة بنظر أصحاب المصالح جميعهم.
7. قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات دون التأثر بالتدخل الخارجي، وقدرتها على تحقيق أهدافها، والتغلب على الصعوبات، وإجبار الغير على مسايرتها.
8. امتلاكها عدداً كافياً من العاملين المهرة، والأكفاء المقتنعين بأهدافها، والمتحمسين.
9. امتلاك لوائح عمل وأنظمة محددة واضحة يتفق عليها الجميع، مكتوبة ومعروفة لكل الجهات ذات العلاقة، وتتناسب مع أهداف المنظمة.
10. امتلاك المنظمة برامج، وخطط واضحة، ومحددة متفق عليها، مدونة، وموثقة، تعرفها الجهات المعنية التي ستتعامل معها.
11. امتلاك المنظمة نظام متابعة، ورقابة، وتقويم مستمر؛ للتأكد من سلامة الخطط، وتنفيذها.

وترى الباحثة من خلال النقاط السابقة أنه يمكن اختيار الأركان الأساسية لارتقاء المنظمة بأدائها التنظيمي، والتي تتمثل في فعالية الأركان المادية والبشرية سواء فيما يتعلق بالنواحي المالية من حيث المصادر، وتكلفتها، واستمرارية الحصول عليها، والنواحي البشرية من حيث الكفاءة، والموهبة، والتميز، والإبداع الفكري، والنواحي التكنولوجية من حيث الاستخدام الواسع للتكنولوجيا، وفعالية الأركان الوظيفية والهيكلية من حيث تنظيم وتحديث الهياكل بما يتلاءم مع المرونة، وتحديد الوصف والمواصفات الوظيفية بشكل دقيق، وتحديد طبيعة العلاقات والاتصالات بين الإدارات والأقسام، مع الاهتمام بتدريب وتنمية الموظفين ليناسبوا تطور وتحديث المواصفات الوظيفية، وفعالية الأنظمة والبرامج ووسائل المتابعة والتقييم، من حيث الاهتمام بنظم المعلومات وسهولة تدفق المعلومات، ووجود ذاكرة تنظيمية فعالة، وفعالية القيادة واهتمامها بالأداء الكلي للمنظمة.

7.2.2. تقييم الأداء التنظيمي:

يعد تقييم الأداء واحداً من العناصر المهمة والأساسية في العملية الإدارية، بما يقدمه من بيانات ومعلومات لقياس أداء المنظمات، إذا ما استخدم المقياس المناسب؛ الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة المنظمة، وفعاليتها، وقدرتها على مواجهة تغيرات البيئة، والاستفادة من نقاط القوة والفرص، وتلاشي التهديدات ونقاط الضعف.

1.7.2.2 مفهوم تقييم الأداء التنظيمي:

عرفه العكش وعيد (2012، ص5) بأنه: عملية إدارية مركبة، تقوم إدارة المنظمة بناءً عليها بتخطيط أهدافها، وتنفيذ البرامج، وتهيئة الظروف والإمكانات المطلوبة لعملية التنفيذ، ومراجعة

الأداء من وحي معايير التقييم تكون واضحة وهادفة؛ لتحسين الأداء وتطويره، وتعزيز ميزة المنظمة التنافسية.

أما التميمي (2012، ص 57) فعرفه بأنه: عملية يستخدم بها مؤشرات ومعايير للتعرف على النتائج التي تحققها المنظمة في فترة زمنية، وأشار إلى أن وجود أربع مجالات أساسية يشتمل عليها التقييم للأداء المؤسسي، وينبثق عنها ستة عشر جانباً من جوانب المنظمة، ترتبط معا ارتباطاً منطقياً، وهي كالاتي:

1. البنية التنظيمية: وتشمل (الهيكل، والمناخ المؤسسي، والثقافة، ونوعية القيادة).
2. الفعالية: وتشمل (فاعلية التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، والاتصالات).
3. الموارد المتاحة: وتشمل (موارد مالية، وبشرية، وفنية، وشبكة علاقات المنظمة).
4. المعرفة الشاملة: وتشمل (العملاء، المنافسين، البيئة المحيطة وطبيعتها، مشروع المنظمة).

وترى الباحثة أنه يمكن اعتبار التقييم على أنه نظرة عميقة للنتائج المتحققة مقارنة بالأهداف الموضوعية، واستخلاص العبر من تجارب الأداء والأنشطة المختلفة في المنظمة، والاستفادة من الفرص ونقاط القوة المتوفرة، وكذلك التهديدات والفرص؛ لتلاشي الوقوع فيها، ووضع إجراءات وخطط استجابة لها في المستقبل.

2.7.2.2. أهمية تقييم الأداء التنظيمي:

أورد كل من اليازجي (2018) والزبدة (2018)، وسمور (2019) مجموعة من العناصر التي تبرز أهمية تقييم الأداء التنظيمي، وهذه العناصر كالاتي:

1. مساعدة ومساندة الإدارة العليا، واستثمار الموارد البشرية.
2. تحديد العمال غير المنتجين، وتدريبهم، والحد من شكاوى العاملين.

3. إجراء عمليات مقارنة، وتحليل البيانات، وتنفيذ عمليات الرقابة.
4. إظهار مستوى التناسق بين مكونات المنظمة وتصميمها التنظيمي.
5. مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وتحسين الأداء، والاستجابة.
6. وضع معادلات أداء معيارية دقيقة، والإحساس بالعدالة، والتكيف.
7. يقلل نسبة الهدر والفاقد بحدوده الدنيا الممكنة، ويحقق التمايز المؤسسي.

بينما أورد المبارك (2018)، وعمر (2019) أهمية تقييم الأداء التنظيمي على شكل أهداف يتم تحقيقها، وتشمل: توفير مرجعية شاملة، توفير تغذية راجعة، الميزة التنافسية، مدى استغلال المنظمات لمواردها المتاحة، إسناد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، تحقيق التعاون، حسن سير الخطة الإستراتيجية للمنظمة، الارتقاء بمستوى أداء عملي المنظمة.

3.7.2.2. مراحل ومعايير تقييم الأداء التنظيمي:

وجاء في فرحي (2019) أن للتقييمات معايير محددة يجب أن تستوفيها حتى تصبح ذات فائدة، فحددت مجموعة المقيمين الدولية معايير للتقييم السليم، تطبق خلال عملية التخطيط للتقييم، وأثناء التنفيذ، فبعضها يعد عالمياً، بينما بعضها الآخر فهو غير صالح للتطبيق في بيئة ثقافية معينة، فيجب تعديلها وفقاً لمتطلبات الحالة، وتدور هذه المعايير في فلك أربعة خصائص مهمة للتقييم، وهي كالاتي: معايير المنفعة، معايير صلاحية التنفيذ، معايير الملكية، معايير الدقة، أما مراحل التقييم؛ فتتمثل في تحديد الغاية من التقييم، ووضع خطة للتقييم، والبدء في تطبيق عملية التقييم، وإصدار أحكام، أو طلب استفسارات، وأخذ قرارات إصلاحية، والحكم بمواصلة العمل، أو تغيير البرامج، أو المشروع.

4.7.2.2. مؤشرات قياس الأداء التنظيمي:

إن مؤشرات قياس الأداء هي وسائل لقياس الأداء، وبمعنى آخر التقدم تجاه قياس تحقيق الأهداف للمنظمة، أو وحداتها، وهي تساعد المنظمة وأصحاب المصالح على فهم أهداف المنظمة، وكيفية تحقيقها، وهو تحديد طريقة عملية لتوصيف ما تعتبره المنظمة أداءً مناسباً، وبناء عليه يمكن قياس مدى النجاح في المنظمة (عبد الرحيم، 2011).

كما عرف مؤشر الأداء بأنه عبارة عن صفة، أو قيمة مميزة تستعمل لقياس النتائج، أو المخرجات؛ لتحديد مستوى ما حققته المنظمة من أهدافها (العبادلة، 2019).

وهي أيضاً معلومة تساعد أصحاب العلاقة على توجيه سير النشاط باتجاه تحقيق الهدف، أو تسمح له بتقييم النتيجة؛ فالمؤشرات مرتبطة بنوع النشاط والأهداف التي تتابعها، كما أنها معلومة، أو مجموعة من المعلومات، فعالة، ودقيقة، وملائمة لتسيير العمليات، وتساهم في تقييم الوضع، ويمكن أن تكون نوعية أو كمية؛ لقياس كافة أنواع المتغيرات التي يمكن أو يصعب قياسها، سواء سلعة أو خدمة (الضاوية، 2013).

ويتم احتساب مؤشرات الأداء الرئيسية من خلال البيانات الخام باستخدام أدوات إحصائية، مثل: النسب المئوية، والنسب، والمعدلات، والرتب، وهي تعبر عن الأهداف بعد ربطها بالنتائج في خطط المنظمات، ولكي تصبح المؤشرات ذات معنى، يجب مقارنتها بملاحظات سابقة، وأهداف مستقبلية (صالح، 2014).

وهي أيضاً مجموعة المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المنظمات على علاقتها بمستوى العاملين، أو مستوى القطاعات المختلفة فيها، أو مستوى أداء المنظمة الكلي في مع المجتمع، ومنها ما هو كمي كعوائد الأرباح المتحققة من الإعلان مثلا، أو وصفي كرضا

الجمهور، وهي تعكس في النهاية مدى تقدم المنظمة باتجاه الأهداف المرجوة، ولا بد أن تقاس رقمياً بعد أن يتم تصنيفها في مقاييس محددة (أبو الخير، 2018).

وترى الباحثة أن مؤشرات قياس الأداء في المنظمات بأنه السبيل الذي تهتدي من خلاله المنظمة لمدى تحقق أهدافها ببيانات كمية أو نوعية، تعطي معلومات دقيقة ومحددة من خلال النتائج التي توصلت إليها، عبر وضع طريق يقود أصحاب العلاقة لكيفية معرفة الصواب، ونتائج العمليات والأنشطة المختلفة داخل المنظمة، واستدلال أصحاب المصالح على أن المنظمة تحقق أهدافها وأهدافهم بالشكل الأمثل، من خلال الموارد المتاحة، وبأفضل النتائج الممكنة في توقيت محدد يمكن مقارنته بأوقات سابقة أو لاحقة، بقياس نسبة المخرجات للمدخلات، ومدى جودتها وفق توقع المستفيدين، وبالمقارنة مع نظيراتها في نفس البيئة.

3.2 المنظمات الصناعية

يعتبر القطاع الصناعي من القطاعات الإنتاجية الهامة في أي دولة وذلك لما له من دور كبير في إرساء أسس التقدم، كما أن عليه الاعتماد لإحداث النمو والازدهار في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، لذلك يعتبر قطاع الصناعة بشكل عام من أهم القطاعات التي يجب على الدولة العمل على تطويره بشكل دائم، لأن ذلك يعني معدل عالي للنمو الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة، كما أن قطاع الصناعات الغذائية على وجه الخصوص يحظى بأهمية كبيرة لأنه يختص بإنتاج أكثر السلع استهلاكاً لدى أفراد المجتمع (هنية، 2016) والمنظمات الصناعية هي هيئات أو جمعيات تمثل مصالح ومجتمعات الشركات والمنظمات في قطاع محدد من الصناعة، وتهدف هذه المنظمات إلى تعزيز التعاون وتنسيق الجهود بين الشركات المنتجة في هذا القطاع والعمل معاً لتحقيق مصالحهم المشتركة (الخيطان، 2022).

1.3.2. مهام المنظمات الصناعية:

تعتبر المنظمات الصناعية أداة هامة لتعزيز التنمية والابتكار في الصناعة وتعزيز التعاون بين الشركات والحكومات والمنظمات الأكاديمية والمستهلكين، وتشمل مهامها ما يلي: (حسن، 2013)

1- تعزيز المصالح المشتركة: تعمل المنظمات الصناعية على تعزيز المصالح المشتركة لشركات الصناعة التي تمثلها، مثل تطوير التكنولوجيا، وتعزيز المعايير والجودة، وتحسين العمليات والكفاءة.

2- التواصل مع الحكومات والمنظمات الأخرى: تمثل المنظمات الصناعية شركات الصناعة أمام الحكومات والمنظمات الأخرى، وتتفاوض بشأن السياسات والتشريعات الصناعية وتعزز التعاون مع الجهات المعنية الأخرى.

3- توفير الدعم والموارد: تقدم المنظمات الصناعية الدعم والموارد لشركات الصناعة التي تنتمي إليها، مثل توفير المعلومات والبحوث الصناعية، وتقديم التدريب والتطوير المهني، وتوفير الشبكات والفرص التجارية.

4- الترويج والتسويق: تعمل المنظمات الصناعية على تعزيز صناعتها والترويج لمنتجاتها وخدماتها، وتشجيع التجارة والتبادل التجاري بين الشركات المنتجة.

5- حل المشكلات والتحديات الصناعية: تعمل المنظمات الصناعية على التعامل مع التحديات والمشكلات التي تواجه الصناعة، مثل قضايا السلامة والبيئة، وتساعد في تطوير حلول فعالة لهذه التحديات.

بشكل عام، تعتبر المنظمات الصناعية مرجعية هامة لشركات الصناعة في مجال الاتصال، وتمثل صوتها وتعزز مصالحها وتعمل على تحقيق تطور وازدهار الصناعة الممثلة.

2.3.2. بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) هي أداة إدارية تستخدم لقياس وتحسين أداء المؤسسات والمنظمات بأكملها، ابتكرها روبرت كابلان وديفيد نورتون في عام 1987 كوسيلة لقياس الأداء بطريقة متوازنة وشاملة، لأنهم أدركوا أن النظر فقط إلى الأرباح المالية لا يعكس بالضرورة النجاح الكلي للمؤسسة (إبراهيم، 2015).

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على أربع أبعاد وضحتها (بوطيبة وأقسام، 2021) في الأبعاد الآتية:

1. البعد المالي: يركز على قياس الأداء المالي للمؤسسة وتحقيق الأهداف المالية المحددة مثل الإيرادات والأرباح والتكاليف والعوائد على الاستثمار.

2. بعد العملاء: يركز على قياس رضا واحتياجات العملاء وتحسين تجربتهم مع المنتجات والخدمات وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

3. البعد الداخلي: يركز على تحسين العمليات الداخلية لتحقيق الكفاءة وتحسين الجودة وتحقيق الاستفادة الأمثل من الموارد المتاحة.

4. البعد التعليمي والنمو: يركز على تطوير المهارات والقدرات للموظفين وتعزيز الثقافة التعليمية داخل المؤسسة.

يُعتبر استخدام بطاقة الأداء المتوازن أداة قيمة للإدارة الاستراتيجية واتخاذ القرارات الشاملة في المؤسسات، حيث تساعد في رؤية الصورة الكاملة للأداء وتحديد الأولويات وتحسين الأداء الشامل.

3.3.2 القطاعات الصناعية في الخليل

تنتشر العديد من القطاعات الصناعية في مدينة الخليل، وهي مدينة فلسطينية تقع في الضفة الغربية. تعتبر الخليل واحدة من المدن التجارية والاقتصادية الرئيسية في فلسطين، وتحتوي على مجموعة متنوعة من الصناعات التي تلبي احتياجات السوق المحلية وتساهم في اقتصاد المنطقة، ومن بين القطاعات الصناعية المهمة في الخليل، ما يلي:

1. صناعة الزراعة والأغذية: تتمثل في معالجة المنتجات الزراعية وتصنيع المواد الغذائية، مثل تجهيز الزيتون والزيت الزيتون والمنتجات الغذائية الأخرى.

2. صناعة النسيج والملابس: تشمل تصنيع الملابس والمنسوجات والتطريز اليدوي، والخياطة الصناعية.

3. صناعة الأثاث والنجارة: تشمل تصنيع الأثاث المنزلي والأثاث الخشبي والنجارة اليدوية.

4. صناعة البناء والمقاولات: تشمل إنشاء وتصنيع المواد البنائية والمنتجات الإنشائية.

5. الصناعات الحرفية اليدوية: تشمل الصناعات الحرفية التقليدية مثل الخزف والخيوط والسجاد اليدوي والمنتجات اليدوية الأخرى.

وتعتمد الخليل على هذه القطاعات الصناعية وغيرها في تحسين وتنمية اقتصاد المدينة وتوفير فرص عمل للسكان المحليين. يساهم القطاع الصناعي بشكل كبير في النمو الاقتصادي وتوفير الدخل للأفراد والأسر، ويعتبر جزءاً أساسياً من الهوية الاقتصادية للمدينة.

4.2 الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء الدراسات السابقة التي ارتبطت بموضوع الدراسة، وقد تم تصنيفها إلى ثلاث محاور: الأول، هو الرقابة الاستراتيجية؛ والثاني، هو الأداء التنظيمي؛ والثالث: الدراسات التي تناولت المفهومين معاً، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم حسب كل محور، وبشكل منفصل كالآتي:

1.4.2. الدراسات المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية

دراسة العجمي (2021) بعنوان: مدى ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت لأبعاد الرقابة الاستراتيجية، وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت.

هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت لأبعاد الرقابة الاستراتيجية، وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي؛ حيث تم استخدام استبانة لقياس الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، وتم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (1524) معلماً ومعلمة، من مدارس التعليم الحكومي في دولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس لأبعاد الرقابة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى تحقيق التميز التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وأظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات: (النوع، سنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية، وكذلك بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها والتميز التنظيمي بأبعاده.

دراسة المدهون (2020) بعنوان: مدى ممارسة الرقابة التنظيمية وأثرها على النجاح

التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

هدفت إلى الكشف عن أثر الرقابة التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين والأكاديميين في جامعات الأقصى، والأزهر، والإسلامية، وتكونت عينة الدراسة من (216) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مستوى واقع ممارسة الرقابة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كان مرتفعاً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية إيجابية ذات دلالات إحصائية بين أبعاد الرقابة التنظيمية منفردة ومجموعة، والنجاح التنظيمي، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول تأثير الرقابة التنظيمية على النجاح التنظيمي للإداريين والأكاديميين تعزى للمتغيرات الديمغرافية، باستثناء مكان العمل، وكانت الفروق لصالح الجامعة الإسلامية، ومتغير المسمى الوظيفي، والتي أظهرت أن الفروق كانت أكبر بالنسبة للموظفين بمسمى وظيفي مساعد رئيس قسم من غيره.

دراسة ياسيم (Yesim, 2020) بعنوان: تأثير المرونة التنظيمية على الرقابة التنظيمية:

دراسة على المنظمات الصغيرة والمتوسطة

هدفت إلى تحديد تأثير المرونة التنظيمية على الرقابة التنظيمية، وقدرات الرقابة في المنظمات الصغيرة، والمتوسطة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أسلوب العينة العشوائية البسيطة التي تمثلت بـ(111) مفردة من مدراء (46) شركة تقع غرب تركيا، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً ومهماً لمرونة الهيكل التنظيمي على الرقابة التنظيمية وقدرات الرقابة والكفاءة، والمرونة، والاستجابة، والسرعة، ووجود علاقة قوية إيجابية بين مرونة الهيكل، والرقابة التنظيمية، كما توصلت إلى

وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين مرونة الهيكل التنظيمي (متغير مستقل)، والكفاءة والمرونة والسرعة والاستجابة (المتغيرات التابعة).

دراسة أبو جبارة (2020) بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة

هدفت إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، حيث تم قياس الرشاقة الاستراتيجية في هذه الدراسة من خلال أبعاد: وضوح الرؤية، فهم المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية بالجامعات الفلسطينية الكبرى (الإسلامية، الأزهر، والأقصى)، والذين يبلغ عددهم (465) موظفاً، وقد استخدمت الدراسة العينة العشوائية الطبقية، وبلغ حجمها (228)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة وقوية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، كما بينت أن هناك تأثير لأبعاد المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات في تعزيز التوجه الريادي في هذه الجامعات.

دراسة الشنطي والشريف (2020) بعنوان: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية - قطاع غزة

هدفت إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات

غير الحكومية العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم (3167) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم بحجم (400) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة كانت بدرجة كبيرة، وكذلك كانت نسبة الرقابة الاستراتيجية في هذه المنظمات، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة على الرقابة الاستراتيجية.

دراسة المري والبشاشة (2020) بعنوان: أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية

هدفت إلى قياس وتحليل أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بالموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجارية العاملة في قطر والبالغ عددها (5) بنوك، ويبلغ عدد المجتمع الأصلي للدراسة (197) موظفاً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، نمو الأعمال، رضا العملاء، الثقافة التحفيزية للموظفين) في البنوك التجارية.

دراسة فستينج وهارش (Festing and Harsch, 2020) بعنوان: قدرات إدارة المواهب الديناميكية والرقابة التنظيمية: استكشاف نوعي

هدفت إلى توضيح كيف يمكن لإدارة المواهب تشكيل المواهب كموارد بشرية رئيسة وفقاً لاحتياجات رقابة الشركة بشكل دقيق، واكتساب ميزات تنافسية في بيئة الشركة المتغيرة، وكيف

يمكن أن تساهم إدارة المواهب في الرشاقة التنظيمية، وما هي ممارسات الشركات التي تعمل في بيئات متغيرة مختلفة، واستخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي النوعي، أما عينة الدراسة فتكونت من (24) من كبار المهنيين المختصين في إدارة المواهب في شركات ألمانية مختلفة من حيث: الحجم، والهيكل، والصناعة، والملكية، وعمر الشركة، واستخدمت الباحثان المقابلة المعمقة كأداة بحث، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فهم مشترك لدى كبار المتخصصين للرشاقة التنظيمية، والطرق التي يمكن أن تساهم فيها إدارة المواهب في الرشاقة، وميزت الدراسة ثلاثة أنواع من قدرات إدارة المواهب الفعالة التي تستخدمها الشركات، والتي تحتاج إليها في تحديد احتياجاتها من الرشاقة التنظيمية من خلال بيئتها الخارجية، وتمييز نقاط القوة الداخلية للرشاقة، وهي إدارة المواهب الفردية، وإدارة المواهب الأبوية، وإدارة المواهب المتطورة.

دراسة الجيار (2020) بعنوان: الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية

هدفت إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية بشركات صناعة الأدوية الفلسطينية والبالغ عددهم (166) موظفاً، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركات الأدوية الفلسطينية كان بمستوى عالٍ، وبأن هناك علاقة بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية لدى هذه الشركات.

دراسة راضي والموسوي (2019) بعنوان: تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية: بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة

الفرات الأوسط

هدفت إلى الكشف عن تأثير آليات التعلم التنظيمي المتمثلة بـ (آليات تحديد المعرفة، آليات امتصاص المعرفة، وآليات استثمار المعرفة) في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية ممثلة بـ (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، والالتزام الجماعي) في المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط في العراق، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوظائف (مدير مصرف، نائب مدير مصرف، ورئيس قسم) في المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط، وتم اختيار عينة عشوائية منهم بلغ قوامها (150) موظفاً، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة بين آليات التعلم التنظيمي وبين الرشاقة الاستراتيجية وبين أبعاد كل منهما، كما بينت الدراسة أن آليات التعلم التنظيمي تؤثر في الرشاقة الاستراتيجية في هذه المصارف.

دراسة برائي وميرزاي (Baraei and Mirzaei, 2018) بعنوان: تحديد العوامل المؤثرة في

الرشاقة التنظيمية وأثرها على الإنتاجية

هدفت إلى بحث العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وأبعادها: الاستجابة، والمرونة، والكفاءة، والسرعة، ورأس المال البشري، والإنتاجية التنظيمية، وأثر الرشاقة التنظيمية على الإنتاجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة (55) موظفاً ومديراً يعملون في بنك خاص بإحدى مقاطعات (كرمانشاه) في إيران، واستخدمت الدراسة الاستبانة بشكل رئيس لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير معنوي إيجابي بين الرشاقة وأبعادها من جانب،

وبين الإنتاجية من جانب آخر، وجاءت نتائج درجة تأثير أبعاد الرشاقة على الإنتاجية تصاعدياً على النحو الآتي: رأس المال البشري، ثم المرونة، ثم الكفاءة، ثم الاستجابة، وفي المرتبة الأخيرة السرعة.

2.4.2. الدراسات المتعلقة بالأداء التنظيمي

دراسة الرملاوي (2020) بعنوان: درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء التنظيمي بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بغزة

هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية، وعلاقته بالأداء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية لتحديد عينة الدراسة، وعددها (252) موظفاً من مجتمع الدراسة المتمثل بالموظفين الإداريين والأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع للبيانات من المبحوثين المستهدفين، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء التنظيمي لدى الجامعة الإسلامية كان بدرجة كبيرة، وأنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعة محل البحث والأداء التنظيمي، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعة الإسلامية بغزة في الأداء التنظيمي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد النموذج الأوروبي لدى الجامعة، وعلاقته بالأداء التنظيمي تعزى للعوامل الديمغرافية المتمثلة بـ: الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

دراسة العبادلة (2019) بعنوان: أثر إدارة التنوع على الأداء التنظيمي في الجامعات

الفلسطينية: دراسة الأبعاد السطحية والعميقة والتنوع

هدفت إلى التعرف على أثر إدارة التنوع بأبعاده السطحية والعميقة على الأداء التنظيمي من وجهة نظر أصحاب المناصب الإدارية والإشرافية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهي: جامعة الأقصى، وجامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية؛ واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة (221) موظفاً من الجامعات السابقة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن واقع إدارة التنوع ككل ببعديه السطحي والعميق بلغ درجة كبيرة، وكذلك وجود موافقة بدرجة كبيرة لواقع الأداء الجامعي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة التنوع والأداء التنظيمي، وأنه يمكن الاستدلال على الأداء التنظيمي من خلال أبعاد التنوع بنسبة (77%)، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة التنوع على الأداء التنظيمي.

دراسة حتاملة و دراوشة (2019) بعنوان: الأداء التنظيمي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات

الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين

هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء التنظيمي في تحسين الإنتاجية للجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (85) قائداً أكاديمياً، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة فاعلية الأداء التنظيمي من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الخاصة شمال الأردن كانت بدرجة كبيرة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغيرات الجنس، والجامعة، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة،

والمسمى الوظيفي باستثناء متغير الكلية، والتي جاءت لصالح الكليات الإنسانية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي.

دراسة ويبو ورودي وزابرينا (Wibowo, Rudi & Zhabrinna, 2018) بعنوان: العلاقة بين عملية إدارة المعرفة وأداء شركات الإنشاء في إندونيسيا

هدفت إلى توضيح العلاقة بين عملية إدارة المعرفة وأداء شركة الإنشاء في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (100) مفردة من مقالتي جزر بورنيو وجافا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، كما توصلت الدراسة لنتيجة مفادها أن إدارة المعرفة لها تأثير كبير وإيجابي على أداء الشركات، ووجود تفاعل إيجابي في عمليات إدارة المعرفة وأداء الشركات.

دراسة عبد الغفور (2018) بعنوان: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء التنظيمي في المنظمة السودانية للنفط

هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء التنظيمي في المنظمة السودانية للنفط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ونفذت الدراسة على عينة اشتملت على (274) موظفاً من مختلف المستويات الوظيفية في المنظمة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين الأداء في المنظمة السودانية للنفط، ووجود علاقة طردية

موجبة بين تطبيق الجودة وأبعاد تحسين الأداء التنظيمي المتمثلة بالتزام القيادة والموارد البشرية ومنهج العمليات وجودة الخدمات.

دراسة جلاستير وآخرين (Glaister et al., 2018) بعنوان: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات: إدارة المواهب متغير وسيط

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات، وعلاقة إدارة المواهب كمتغير وسيط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (40) شركة تركية، بعد استبعاد الشركات التي يقل عدد عاملها عن 50 عاملاً، وتم اختيار عينة الدراسة من الشركات بشكل عشوائي، وبلغ حجم العينة (800) مفردة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، ووجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وأداء الشركات، وتلعب إدارة المواهب دور وسيطاً في تقوية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء، ولكنها لا تمثل مكوناً أساسياً في هذه العلاقة.

دراسة صايح (2017) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء التنظيمي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

هدفت إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء التنظيمي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر المدراء، ورؤساء الأقسام، والمكلفين إدارياً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واختيرت عينة الدراسة بطريقة قصدية حصصية تبعاً للمسمى الوظيفي، واشتملت عينة الدراسة على (112) مديراً، ورئيس قسم مكلف إدارياً من مجتمع الدراسة المتمثل بالمدراء،

ورؤساء الأقسام المكلفين إدارياً في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، بفروعها في الضفة الغربية، ومحافظات غزة، والقدس والشريف، وعددهم (162)، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني جاءت بدرجة جيدة، ومستوى الأداء التنظيمي بدرجة عالية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء التنظيمي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؛ ما يدل على أن زيادة فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة ينعكس على تحسين مستوى الأداء التنظيمي في المنظمة محل البحث.

دراسة كوندو ومور (Kundu and Mor, 2017) بعنوان: تنوع القوى العاملة وعلاقتها

بالأداء التنظيمي: دراسة صناعة تكنولوجيا المعلومات في الهند

هدفت إلى فحص العلاقة بين نظرة الموظفين للتنوع الوظيفي المتمثلة في: أهمية التنوع، وإدارة التنوع، وقيمة تنوع الممارسات الوظيفية، والأداء التنظيمي، ودراسة ما إذا كانت تصورات الموظفين للتنوع الوظيفي تختلف من شخص لآخر حسب الجنس، والفئات العمرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق هذه الدراسة على الشركات التي تعنى بتكنولوجيا المعلومات في الهند، وأخذت عينة من (402) موظف من الشركات، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة بأن التنوع الوظيفي يعرف الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم وتنوعهم بشكل إيجابي على أهمية إدارة التنوع، وتبين أن تصور الموظفين لتعزيز التنوع بين الجنسين مرتبط بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي.

دراسة كيتونجا وآخرين (Kitonga et al., 2016) بعنوان: القيادة الاستراتيجية وعلاقتها

بالأداء التنظيمي في المنظمات غير الهادفة للربح في مقاطعة نيروبي في كينيا

هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والأداء التنظيمي في المنظمات غير الهادفة للربح، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مدراء يمثلون (328) مؤسسة غير ربحية بنرويجي في كينيا، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والأداء التنظيمي، وتوصلت أيضاً إلى أن الاستخدام الجيد للقيادة الإستراتيجية من المرجح أن يحسن أداء القادة التنظيمي بشكل ملحوظ.

3.4.2. الدراسات المتعلقة بعلاقة الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي:

دراسة كمال (2020) بعنوان: الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالتميز في الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة الصناعات الوطنية

هدفت إلى التعرف على طبيعة علاقة أبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة بالحساسية الإستراتيجية، والشراكة في المسؤولية، ووضوح الرؤية، واختيار الأهداف، وتنفيذ الأعمال، والتميز في الأداء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (313) مفردة، اختيرت بأسلوب العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة العاملين والمديرين بشركات الصناعات الوطنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية، والتميز في الأداء التنظيمي، واختلفت أهمية متطلبات الرشاقة التنظيمية في شركة الصناعات الوطنية من خلال أبعادها المختلفة، فجاء في المرتبة الأولى اختيار الأهداف الإستراتيجية، ويليهما الشراكة في المسؤولية، ويليهما وضوح الرؤية، يليها تنفيذ الأعمال، وأخيراً الحساسية الإستراتيجية.

دراسة لونجو (Lungu, 2020) بعنوان: تأثير الرشاقة الاستراتيجية على أداء الشركة

هدفت إلى معرفة مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية على أداء الشركة، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي والنوعي، وتمثل مجتمع الدراسة بمتخصصي تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات في رومانيا، وتم اختيار عينة منهم وتوزيع الاستبانة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة انحدار للرشاقة الاستراتيجية على أداء مؤسسات تكنولوجيا المعلومات في رومانيا.

دراسة الزبدة (2018) بعنوان: الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في الأداء التنظيمي بشركة توزيع الكهرباء محافظات غزة

هدفت إلى التعرف على دور ممارسة الرشاقة الإستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء المحافظات الجنوبية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أسلوب المسح الشامل لتحديد عينة الدراسة التي بلغت (295) موظفاً من العاملين بالوظائف الإشرافية، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات الرئيسية، وأظهرت النتائج أن مستوى توافر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في المنظمة محل البحث بدرجة متوسطة بشكل عام، وأن مستوى الأداء التنظيمي كان بدرجة متوسطة، وتبين أن جميع أبعاد الرشاقة الإستراتيجية المختلفة لها تأثير جوهري في الأداء التنظيمي، وقد فسرت ما نسبته (66.7%) من التباين في المتغير التابع، باستثناء بعد اتخاذ الإجراءات فلم يكن له تأثير، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول أبعاد الرشاقة والأداء التنظيمي، تعزى للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمقر، باستثناء مكان العمل؛ حيث جاءت الفروق لصالح مقر الوسطى في أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، ورفع في محور الأداء التنظيمي.

دراسة مزهر وياسر (2018) بعنوان: تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي المستدام:

دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدراء هدفت إلى إيجاد تأثير الرشاقة الاستراتيجية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في الأداء التنظيمي المستدام بأبعاده (التنظيمي، الاجتماعي، الاقتصادي، الاستراتيجي، التنافسي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة بمديرية توزيع الكهرباء في محافظة كربلاء المقدسة في العراق، وقد تم اختيار عينة قصدية من الملاك القيادي والهندسي والإداري ممن يمتلكون خبرة ومعرفة وبلغ عددهم (80) مشاركاً، وخلصت الدراسة إلى أن للرشاقة الاستراتيجية تأثير متعدد على الأداء التنظيمي المستدام في مديرية توزيع كهرباء كربلاء المقدسة، وكان بعد رشاقة اتخاذ القرار هو البعد الأكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي المستدام في المديرية.

دراسة القريشي (2017) بعنوان: تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي المستدام:

دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة المدراء هدفت إلى فحص تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي المستدام، واستخدم الباحث المنهج النوعي، وكانت عينة الدراسة (66) مفردة من العاملين في مديرية توزيع الكهرباء في محافظة كربلاء، واستخدمت المقابلة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود تأثير متعدد لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية معاً في الأداء التنظيمي المستدام، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية موجبة لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية المتمثلة برشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة، في الأداء التنظيمي المستدام، وتبين أن الرشاقة الإستراتيجية تساعد الشركة موضوع البحث على تحسين استخدام مواردها المادية، والبشرية، واستغلالها بشكل أفضل، وللرشاقة الإستراتيجية تأثير

واضح على الأداء التنظيمي المستدام في الشركة محل البحث، وقد احتل بعد اتخاذ القرار أهمية كبيرة لدى العينة المستجيبة من خلال تأثيره الكبير على أداء المنظمة.

دراسة الدباغ وعلي (2017) بعنوان: تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي: بحث ميداني

هدفت إلى التعرف على واقع متغيري البحث، والتعرف على ارتباط، وتأثير بين الرشاقة التنظيمية بأبعاده المتمثلة ب: الاستشعار، واتخاذ القرار، والممارسة، والاستجابة، والقدرة على التعلم، والمسؤولية المشتركة، والأداء العالي؛ واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب العينة القصدية الطبقية، بحجم (120) مفردة من القيادات الإدارية من مجتمع الدراسة المتمثل بالإدارة العامة للمصرف الزراعي، والصناعي، والعقاري، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن بُعد القدرة على التعلم له علاقة ارتباط معنوية قوية مع مجمل أبعاد الأداء العالي؛ ما يؤكد أن قدرة المنظمة على التعلم واكتساب المهارات والخبرات ينعكس بالمقابل على تحقيق الأداء العالي، وكانت بقية علاقات الارتباط جيدة، باستثناء بعد الاستشعار، حيث حقق علاقة ارتباط غير معنوية، وتوصلت إلى عدم معنوية علاقة بعد الاستشعار مع مجمل أبعاد الأداء العالي، وتؤثر الرشاقة التنظيمية بصورة محدودة في الأداء العالي، من خلال بعدي القدرة على التعلم، والتطبيق/ الممارسة.

دراسة هنية (2016) بعنوان: مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء

التنظيمي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة

هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء التنظيمي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بشركات الصناعات الغذائية المسجلة كعضو في اتحاد الصناعات الغذائية في قطاع غزة والبالغ عددها (67) شركة، واستخدم أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع الاستبانة

على (55) شركة لرفض (4) من مجتمع الدراسة المشاركة ولوجود (8) شركات مغلقة ولا تعمل، وتم استرجاع (104) استبانة من هذه الشركات، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية وتميز الأداء لدى شركات الصناعات الغذائية كانا بدرجة كبيرة، كما بينت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وبين التميز في أداء هذه المنظمات، كما بينت الدراسة أن أهم أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المؤثرة في تميز الأداء كانت: المسؤولية المشتركة، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة، واختيار الأهداف الاستراتيجية.

دراسة نافي (Nafei, 2016) بعنوان الرشاقة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي

هدفت إلى تحديد أنواع الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الاستجابة) ودورها في تعزيز التميز المنظمي في قطاع الاتصالات المصري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في قطاع الاتصالات في مصر، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة حجمها (290) موظفاً في هذا القطاع وكانت نسبة الاسترجاع (86%)، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أهمية أبعاد الرشاقة التنظيمية في التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات، وأن تأثيرها يكون تأثيراً مباشراً، كما أظهرت النتائج أن هناك ضعف لدى المنظمات فيما يتعلق بالرشاقة التنظيمية في قطاع الاتصالات في مصر.

دراسة الحديد (2016) بعنوان: أثر الرشاقة التنظيمية على الأداء التنظيمي

هدفت إلى استكشاف تأثير المرونة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات بالأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من (200) شركة مسجلة في اتحاد المعلومات والاتصالات الأردني لعام 2014م، وتم اختيار العينة من جميع الموظفين في الإدارة العليا ومستويات الإدارة الوسطى في (12) شركة من الشركات التي يزيد عدد موظفيها عن (250) موظفاً بأسلوب العينية العشوائية الطبقية، وبلغت عدد الردود

(176)، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة جمع بيانات، وجود علاقة قوية بين الرشاقة التنظيمية والأداء التنظيمي يثبت الأهمية الكبرى لها، لاسيما في ظل وجود بيئة تتسم بعدم التأكد واليقين، حيث تتبنى الشركات المرنة والاستباقية والسرعة في أداء الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والابتكار، وأظهرت الدراسة أن جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية احتلت مرتبة عالية، باستثناء بعد الابتكار، الذي تفوق عليه سرعة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات الذي جاء في المرتبة الثانية.

4.4.2. التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي بحثت في موضوعات مشابهة لموضع الدراسة الحالية الفلسطينية منها، والعربية، والأجنبية، والتي تناولت محوراً أو كلا المحورين المتعلقان بالرشاقة الاستراتيجية، أو الأداء التنظيمي؛ تبين أن هناك أوجه اتفاق في بعض الجوانب، واختلاف في جوانب أخرى مع الدراسة الحالية.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في المنهج المتمثل بالمنهج الوصفي التحليلي، وأداة جمع البيانات التي تمثلت بالاستبانة، واتفقت الدراسة الحالية في تناولها لأحد المتغيرات موضوع الدراسة المتمثلة بالرشاقة الاستراتيجية، كدراسة (المصري، 2016)، و(المدهون، 2020)، وكذلك اتفقت مع معظم الدراسات في تناول الأداء التنظيمي كمتغير تابع؛ كدراسة (صايح، 2018)، واختلفت مع بعضها في تناولها المفهوم كمتغير مستقل حيث تناولته الدراسة الحالية كمتغير مستقل مثل دراسة (دراوشة، 2019)، كما اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات التي تناولت كلا المفهومين؛ كدراسة (الدباغ وعلي، 2017)، و(كمال، 2020).

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. هناك ندرة في الدراسات المحلية التي تناولت مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، على -حد علم الباحثة-.
2. تعد الدراسة من الدراسات الأولى التي تطبق مفهوم الرشاقة الاستراتيجية على المنظمات الصناعية، على -حد علم الباحثة-.
3. تعد الدراسة إضافة جديدة لمكتبة الدراسات والرسائل العلمية الفلسطينية لاستخدام الدراسة مفاهيم حديثة النشأة نسبياً، لا سيما الرشاقة الاستراتيجية، وأثرها على أداء المنظمات بشكل عام، والمنظمات الصناعية بشكل خاص.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. إثراء الدراسات السابقة الإطار النظري في الدراسة الحالية.
2. الاسترشاد بالدراسات السابقة في وضع الأهداف ومقارنة الاستنتاجات، والارتكاز على التوصيات لرسم خطة الدراسة ومسارها.
3. تحديد المنهج وأداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية الأنسب لموضوع الدراسة.
4. الاسترشاد بها في بناء وتصميم الاستبانة.
5. الاستدلال على المراجع والمصادر في موضوع الدراسة.
6. مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي مكن الباحثة من فهم الاتجاهات الإدارية الحالية في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل.

7. من خلال تحليل النتائج والاستنتاجات التي تم الوصول إليها في الدراسات السابقة، تمكنت الباحثة من تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية وتحسين الأداء التنظيمي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3.1 مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والارتباطي، الذي لا يتوقف عند حد وصف الظاهرة أو المشكلة، بل يتعدى إلى تفسيرها، والتعمق فيها، وتحليلها، ومقارنتها بغيرها من الظواهر أو المشكلات المختلفة، حيث استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة (العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل بمختلف المسميات الوظيفية).

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والنواب عنهم والإدارات العليا والمتوسطة ومجالس الإدارة والمشرفين والمراقبين في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل البالغ عددهم (6360) شخصاً يعملون في الإدارات العليا والمتوسطة والمجالس الإدارية ومشرفين ومراقبين في

المنظمات الصناعية في محافظة الخليل والبالغ عددها (212) منظمة صناعية في العام (2023م) (غرفة تجارة وصناعة الخليل، 2023).

4.3 عينة الدراسة

تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون، وبلغ حجم العينة (363) مشاركا، وقامت الباحثة بتوزيع (380) استبانة على الفئة المستهدفة بطريقة عشوائية طبقية، لضمان استرداد الاستبانات المطلوبة، وتم استرداد (377) استبانة صحيحة وكاملة اعتمدت للمعالجة الإحصائية، والجدول (1.3) يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية.

جدول (1.3): خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية

| المتغير | فئات المتغير | العدد | النسبة % |
|---------------|------------------|------------|--------------|
| الجنس | ذكر | 212 | 56.2 |
| | أنثى | 165 | 43.8 |
| | المجموع | 377 | 100.0 |
| العمر | من (30-40) سنة | 97 | 25.7 |
| | من (41-50) سنة | 182 | 48.3 |
| | 51 سنة فأكثر | 98 | 26.0 |
| | المجموع | 377 | 100.0 |
| المؤهل العلمي | دبلوم | 58 | 15.4 |
| | بكالوريوس | 238 | 63.1 |
| | دراسات عليا | 81 | 21.5 |
| | المجموع | 377 | 100.0 |
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 83 | 22.0 |
| | من (5-10) سنوات | 122 | 32.4 |
| | أكثر من 10 سنوات | 172 | 45.6 |
| | المجموع | 377 | 100.0 |

5.3 أدوات الدراسة

1.5.3. استبانة الرشاقة الاستراتيجية:

طورت الباحثة استبانة الرشاقة الاستراتيجية، بالرجوع الى الأدب النظري والدراسات السابقة منها: دراسة العجمي (2021)، ودراسة أبو جبارة، (2020)، ودراسة المري وآخرون (2020)، ودراسة الجيار (2020)، تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (40) فقرة موزعة على (6) مجالات هي: الحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، والأهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة، أعطيت كل فقرة وزن متدرج حسب مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، فقد أعطي (موافق بشدة) خمس درجات، و(موافق) أربع درجات، و(محايد) ثلاث درجات، و(غير موافق) درجتين، و(غير موافق بشدة) درجة واحدة.

6.3 العينة الاستطلاعية

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (35) مشاركاً من العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من خارج العينة الأصلية، بهدف التأكد من صلاحية أدوات الدراسة من حيث صدقها وثباتها وفق الإجراءات الآتية:

1.6.3. صدق المحتوى (المحكمين):

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة قامت الباحثة بعرض الاستبانة على (9) محكمين من العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة، وفي ضوء آراء المحكمين تم إجراء التعديلات المطلوبة، حيث بقيت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (40) فقرة موزعة على ست مجالات وذلك من أجل التوصل إلى الصدق الظاهري للاستبانة (أنظر الملحق 2).

2.6.3. صدق البناء

تم التحقق من صدق المقياس بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

لكل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك كما هو واضح في

الجدول (2.3).

جدول (2.3): معاملات ارتباط فقرات الاستبانة بالمجال الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية

للاستبانة، وكل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة.

| رقم الفقرة | الارتباط مع المجال | الارتباط مع الدرجة الكلية | رقم الفقرة | الارتباط مع المجال | الارتباط مع الدرجة الكلية |
|--|--------------------|---------------------------|--|--------------------|---------------------------|
| 1 | .552** | .334** | 9 | .515** | .407** |
| 2 | .538** | .434** | 10 | .535** | .460** |
| 3 | .454** | .430** | 11 | .532** | .406** |
| 4 | .526** | .365** | 12 | .504** | .418** |
| 5 | .564** | .387** | 13 | .524** | .362** |
| 6 | .490** | .398** | 14 | .462** | .425** |
| 7 | .520** | .359** | 15 | .515** | .433** |
| 8 | .474** | .309** | 16 | .453** | .450** |
| المجال الأول: الحساسية الاستراتيجية | | .535** | المجال الثاني: وضوح الرؤية | | .524** |
| 17 | .610** | .345** | 23 | .635** | .472** |
| 18 | .600** | .319** | 24 | .657** | .412** |
| 19 | .568** | .315** | 25 | .552** | .432** |
| 20 | .634** | .403** | 26 | .627** | .453** |
| 21 | .579** | .377** | 27 | .616** | .399** |
| 22 | .575** | .324** | 28 | .647** | .447** |
| المجال الثالث: المقدرات الجوهرية | | .558** | المجال الرابع: الأهداف الاستراتيجية | | .701** |
| 29 | .647** | .340** | 35 | .633** | .509** |
| 30 | .611** | .328** | 36 | .669** | .389** |
| 31 | .617** | .429** | 37 | .665** | .383** |
| 32 | .639** | .497** | 38 | .670** | .426** |
| 33 | .663** | .434** | 39 | .705** | .472** |
| 34 | .654** | .344** | 40 | .544** | .318** |
| المجال الخامس: المسؤولية المشتركة | | .516** | المجال السادس: سرعة الاستجابة | | .644** |

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (2.3) إلى أن جميع فقرات كل مجال ترتبط بالدرجة

الكلية لمجالها وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية، مما يعني وجود علاقة

ارتباطية بين كل فقرة ومجالها، وبين الفقرة والدرجة الكلية للاستبانة، كما تبين أن درجة كل مجال

ترتبط بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً دالاً إحصائياً، وهذا يعني أنه توجد علاقة ارتباطية بين درجة المجال والدرجة الكلية للاستبانة، لذا فإن أداة الدراسة تتمتع بدرجة من الصدق تطمئن الباحثة بأن الأداة تقيس ما وضعت من أجله.

3.6.3. ثبات استبانة الرشاقة الاستراتيجية:

تم التحقق من ثبات أسئلة الاستبانة عن طريق إيجاد معامل الثبات، وكذلك إيجاد قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وذلك كما هو موضح في الجدول (3.3).

جدول (3.3): معاملات الثبات لاستبانة الرشاقة الاستراتيجية

| التجزئة النصفية | | | كرونباخ ألفا | عدد الفقرات | المتغيرات |
|-----------------|----------------------------|----------------|--------------|-------------|-------------------------------------|
| معامل جتمان | معامل سبيرمان براون المصحح | معامل الارتباط | معامل الثبات | | |
| 0.684 | 0.685 | 0.549 | 0.702 | 8 | الحساسية الاستراتيجية |
| 0.720 | 0.722 | 0.698 | 0.766 | 8 | وضوح الرؤية |
| 0.714 | 0.714 | 0.642 | 0.712 | 6 | المقدرات الجوهرية |
| 0.741 | 0.742 | 0.755 | 0.782 | 6 | الأهداف الاستراتيجية |
| 0.711 | 0.711 | 0.552 | 0.710 | 6 | المسؤولية المشتركة |
| 0.707 | 0.707 | 0.547 | 0.723 | 6 | سرعة الاستجابة |
| 0.852 | 0.852 | 0.841 | 0.878 | 40 | الدرجة الكلية (جميع الفقرات) |

تشير النتائج في جدول (3.3) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.702-0.782)، وجميعها ذات ثبات جيد، والدرجة الكلية لجميع فقرات استبانة الرشاقة الاستراتيجية (0.878) وهي قيمة مرتفعة، وتفسر هذه القيمة إلى أنه يوجد ثبات مرتفع لجميع فقرات الاستبانة، وكذلك الأمر بطريقة التجزئة النصفية.

2.6.3. استبانة الأداء التنظيمي

1.2.6.3. صدق الأداة

جرى تطوير استبانة الأداء التنظيمي، بعد اطلاع الباحثة على الأدب النظري والتربوي والمصادر والمراجع والدراسات والسابقة والاستعانة بعدة مقاييس للأداء المؤسسي، حيث تناولت الأبعاد: القيادة، والموارد البشرية، وجودة العمليات، وجودة المنتج، ورضا العاملين، ورضا الزبائن وهذا بالرجوع الى دراسة كل من: الرملاوي (2020)، والعبادلة (2019)، وحتاملة و دراوشة (2019)، حيث اختيرت الأبعاد والفقرات التي تناسب مع إجراء الدراسة الحالية، علماً أن الإجابات تدرجت حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) فقد أعطي (موافق بشدة) خمس درجات، و(موافق) أربع درجات، و(محايد) ثلاث درجات، و(غير موافق) درجتين، و(غير موافق بشدة) درجة واحدة.

2.2.6.3. صدق البناء

تم التحقق من صدق المقياس بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك كما هو واضح في الجدول (4.3).

جدول (4.3): معاملات ارتباط فقرات الاستبانة بالمجال الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للاستبانة، وكل مجال مع الدرجة الكلية لاستبانة الأداء التنظيمي.

| الارتباط مع الدرجة الكلية | الارتباط مع المجال | رقم الفقرة | الارتباط مع الدرجة الكلية | الارتباط مع المجال | رقم الفقرة |
|---------------------------|-----------------------------------|------------|---------------------------|------------------------------|------------|
| .631** | .750** | 16 | .536** | .676** | 1 |
| .606** | .711** | 17 | .587** | .685** | 2 |
| .581** | .707** | 18 | .574** | .686** | 3 |
| .624** | .739** | 19 | .376** | .588** | 4 |
| .616** | .695** | 20 | .551** | .637** | 5 |
| .837** | المجال الرابع: جودة المنتج | | .830** | المجال الأول: القيادة | |
| .578** | .686** | 21 | .525** | .657** | 6 |
| .627** | .719** | 22 | .489** | .616** | 7 |

| رقم الفقرة | الارتباط مع المجال | الارتباط مع الدرجة الكلية | رقم الفقرة | الارتباط مع المجال | الارتباط مع الدرجة الكلية |
|---------------------------------------|--------------------|---------------------------|------------------------------------|--------------------|---------------------------|
| 8 | .670** | .570** | 23 | .715** | .556** |
| 9 | .624** | .487** | 24 | .623** | .450** |
| 10 | .642** | .562** | 25 | .629** | .480** |
| المجال الثاني: الموارد البشرية | | | المجال الخامس: رضا العاملين | | |
| | | .859** | | | .780** |
| 11 | .690** | .577** | 26 | .688** | .628** |
| 12 | .763** | .653** | 27 | .563** | .421** |
| 13 | .691** | .555** | 28 | .673** | .573** |
| 14 | .723** | .638** | 29 | .623** | .603** |
| 15 | .639** | .584** | 30 | .694** | .618** |
| المجال الثالث: جودة العمليات | | | المجال السادس: رضا الزبائن | | |
| | | .860** | | | .876** |

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4.3) إلى أن جميع فقرات كل مجال ترتبط بالدرجة الكلية لمجالها وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية، مما يعني وجود علاقة ارتباطية بين كل فقرة ومجالها، وبين الفقرة والدرجة الكلية للاستبانة، كما تبين أن درجة كل مجال ترتبط بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً دال إحصائياً، وهذا يعني أنه توجد علاقة ارتباطية بين درجة المجال والدرجة الكلية للاستبانة، لذا فإن أداة الدراسة تتمتع بدرجة من الصدق تظمن الباحثة بأن الأداة تقيس ما وضعت من أجله.

3.2.6.3. ثبات استبانة الأداء التنظيمي:

تم التحقق من ثبات أسئلة الاستبانة عن طريق إيجاد معامل الثبات، وكذلك إيجاد قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وذلك كما هو موضح في الجدول (5.3).

جدول (5.3): معاملات الثبات لاستبانة الأداء التنظيمي

| التجزئة النصفية | | | كرونباخ ألفا | عدد الفقرات | المتغيرات |
|-----------------|----------------------------|----------------|--------------|-------------|-----------------------------|
| معامل جتمان | معامل سبيرمان براون المصحح | معامل الارتباط | معامل الثبات | | |
| 0.744 | 0.745 | 0.657 | 0.765 | 5 | القيادة |
| 0.773 | 0.774 | 0.598 | 0.789 | 5 | الموارد البشرية |
| 0.700 | 0.707 | 0.539 | 0.742 | 5 | جودة العمليات |
| 0.745 | 0.773 | 0.623 | 0.769 | 5 | جودة المنتج |
| 0.715 | 0.701 | 0.523 | 0.731 | 5 | رضا العاملين |
| 0.751 | 0.749 | 0.612 | 0.753 | 5 | رضا الزبائن |
| 0.926 | 0.926 | 0.864 | 0.927 | 30 | الدرجة الكلية (جميع) |

| التجزئة النصفية | | | كرونباخ ألفا | عدد الفقرات | المتغيرات |
|-----------------|----------------------------|----------------|--------------|-------------|-----------|
| معامل جتمان | معامل سبيرمان براون المصحح | معامل الارتباط | معامل الثبات | | |
| | | | | | (الفقرات) |

تشير النتائج في جدول (5.3) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.731-0.789)، وجميعها ذات ثبات جيد، والدرجة الكلية لجميع فقرات استبانة الأداء التنظيمي (0.927) وهي قيمة مرتفعة، وتفسر هذه القيمة إلى أنه يوجد ثبات مرتفع لجميع فقرات الاستبانة، وكذلك الأمر بطريقة التجزئة النصفية.

7.3 إجراءات الدراسة

1. تم الرجوع إلى الأدب التربوي المرتبط بمتغيرات الدراسة، الذي ساعد على تكوين خلفية علمية لموضوع الدراسة.
2. تم الرجوع إلى بعض الدراسات والأبحاث المحلية والعربية والعالمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة للاستفادة منها في بناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها.
3. قامت الباحثة بتجهيز المقاييس التي استخدمتها لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.
4. استكمال الإجراءات الرسمية المتعلقة بالحصول على موافقة الجهات ذات العلاقة بتطبيق الدراسة وتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة.
5. تم جمع الاستبانات من أفراد عينة الدراسة التي بلغت (377) استبانة، فرزت وبوبت من أجل إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة.

8.3 المعالجة الإحصائية

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات دراستها بعد تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حزمة

البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، **SPSS: Statistical Package for the Social**

Sciences, Version (28)، واستخدمت الأساليب والاختبارات الإحصائية الآتية:

التكرارات والأوزان النسبية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار كرونباخ ألفا

لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط سيرمان براون لمعرفة الثبات بطريقة التجزئة

النصفية، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة،

واختبار (ت) (Independent samples T Test)، لمعرفة الفروق بين متوسطات عينتين

مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis of Variance) للمقارنة

بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين المتوسطات، واختبار

شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية لإيجاد مصدر الفروق.

9.3 تصحيح أداة الدراسة

وزعت درجات الإجابة على فقرات المقياس بطريقة ليكرت Likert حيث يحصل

المستجيب على 5 درجات عندما يجيب (بدرجة كبيرة جداً)، 4 درجات عندما يجيب (بدرجة

كبيرة)، 3 درجات عندما يجيب (بدرجة متوسطة)، ودرجتان عندما يجيب (بدرجة قليلة)، ودرجة

واحدة عندما يجيب (بدرجة قليلة جداً).

جدول (6.3): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على واقع ممارسة الرقابة الاستراتيجية، ومستوى الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل

| درجة الموافقة | فئات المتوسط الحسابي |
|---------------|----------------------|
| قليلة | 1.00 – أقل من 2.33 |
| متوسطة | 2.33 – أقل من 3.67 |
| كبيرة | 3.67 – 5.00 |

لقد تمت دراسة موضوع الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي باستخدام مجموعة من الإجراءات البحثية والتحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج النهائية، فبعد تحديد أهداف الدراسة، واختيار الأدوات والمنهج المناسب، تم جمع البيانات من خلال استبانات، وتم استخدام تقنيات تحليل إحصائي متنوعة مثل التحليل الوصفي لتلخيص البيانات، وتحليل الانحدار لتحديد العلاقات بين المتغيرات، وتحليل التباين لقياس تأثير الرقابة على الأداء كما هو موضح الفصل الرابع.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

1.4 السؤال الأول: ما واقع ممارسة الرقابة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية في

محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع ممارسة الرقابة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل، كما هو موضح في الجدول (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع ممارسة الرقابة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً حسب الأهمية النسبية

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | درجة الموافقة |
|------------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 19 | تمتلك المنظمة المهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات المستفيدين | 4.22 | 0.90 | 84.4 | كبيرة |
| 17 | تحرص المنظمة على إبقاء كفاءات وخبرات العاملين فيها على أعلى مستوى | 4.16 | 0.91 | 83.2 | كبيرة |
| 20 | تضطلع المنظمة على المعارف التي يمتلكها العاملون | 4.16 | 1.00 | 83.2 | كبيرة |
| 22 | تمتلك المنظمة السمعة والشهرة الجيدة في المجتمع | 4.10 | 0.92 | 82.0 | كبيرة |
| 18 | يتوفر لدى المنظمة الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون | 4.08 | 0.93 | 81.6 | كبيرة |
| 21 | تمتلك المنظمة الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة عملياتها الداخلية | 4.06 | 0.92 | 81.2 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية للمقدرات الجوهرية | 4.13 | 0.55 | 82.6 | كبيرة |
| 14 | تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال البرامج المختلفة | 4.27 | 0.82 | 85.4 | كبيرة |
| 10 | تمكّن العاملين من التعرف على رؤية المنظمة ورسالتها | 4.13 | 0.93 | 82.6 | كبيرة |
| 15 | تتمتع المنظمة بالمرونة في أداء خدماتها بما يتناسب مع متطلبات المستفيدين المختلفة | 4.09 | 0.91 | 81.8 | كبيرة |

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | درجة الموافقة |
|--|---|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 16 | يوجد تكامل وانسجام تام بين وحدات المنظمة وأقسامها | 4.08 | 0.90 | 81.6 | كبيرة |
| 13 | لديها القدرة على تعديل مواصفات ونوعية مخرجاتها حسب التغيرات البيئية | 4.07 | 0.92 | 81.4 | كبيرة |
| 11 | يتم ترجمة رؤية المنظمة وأهدافها العامة بواقعية | 4.04 | 0.91 | 80.8 | كبيرة |
| 12 | توائم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مع الفرص المتاحة | 4.00 | 0.93 | 80.0 | كبيرة |
| 9 | وضوح الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في ضوء رؤيتها ورسالتها | 3.98 | 0.93 | 79.6 | كبيرة |
| الدرجة الكلية لوضوح الرؤية | | | | | |
| 2 | تحرص منظمتكم على إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي | 4.09 | 0.89 | 81.8 | كبيرة |
| 8 | تستطيع منظمتكم تكييف استراتيجيتها لتتلاءم مع الظروف المتغيرة | 4.08 | 0.94 | 81.6 | كبيرة |
| 7 | لدى منظمتكم القدرة على اكتشاف نقاط القوة والضعف في العمليات الإدارية المستقبلية | 4.06 | 0.92 | 81.2 | كبيرة |
| 4 | تمتلك منظمتكم المقدرة على التكيف مع التغيير في ضوء القرارات الجديدة | 3.94 | 0.94 | 78.8 | كبيرة |
| 6 | تقبل منظمتكم الأفكار الخارجية وتحرص على مناقشتها باستمرار | 3.94 | 0.90 | 78.8 | كبيرة |
| 1 | تمتلك منظمتكم أنظمة وتقنيات إلكترونية حديثة ومتطورة | 3.93 | 0.95 | 78.6 | كبيرة |
| 5 | تتعلم منظمتكم من تجاربها السابقة وتجنب الأخطاء | 3.90 | 0.94 | 78.0 | كبيرة |
| 3 | تفوض منظمتكم الصلاحيات بما يتلاءم مع القوانين والتعليمات | 3.85 | 1.02 | 77.0 | كبيرة |
| الدرجة الكلية للحساسية الاستراتيجية | | | | | |
| 28 | تستخدم المنظمة كافة الأساليب والتقنيات الحديثة من أجل تحقيق أهدافها المرغوبة | 3.97 | 1.02 | 79.4 | كبيرة |
| 27 | تقوم المنظمة بتطوير أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس ومرتبطة بالأهداف الاستراتيجية | 3.92 | 1.05 | 78.4 | كبيرة |
| 24 | تناسب طبيعة الخدمات المقدمة مع خصائص القطاعات التي تقدم لها تلك الخدمة | 3.90 | 1.02 | 78.0 | كبيرة |
| 26 | تتوفر لدى المنظمة خطط لمواجهة الأزمات والتنبؤ بها | 3.88 | 1.03 | 77.6 | كبيرة |
| 23 | تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية لاكتشاف نقاط القوة والضعف | 3.87 | 1.03 | 77.4 | كبيرة |
| 25 | تتواءم الأهداف الاستراتيجية مع الفرص المتاحة | 3.77 | 1.09 | 75.4 | كبيرة |
| الدرجة الكلية للأهداف الاستراتيجية | | | | | |
| 35 | يوجد تكامل وانسجام تام بين الوحدات والأقسام في المنظمة | 3.92 | 1.07 | 78.4 | كبيرة |
| 37 | تحرص المنظمة على تطوير قدرات العاملين على أداء العمليات بشكل فعال | 3.89 | 1.04 | 77.8 | كبيرة |
| 38 | تضع القيادات في المنظمة وصفاً وظيفياً واضحاً لكافة الوظائف والنشاطات | 3.88 | 1.05 | 77.6 | كبيرة |
| 40 | تعديل الاستراتيجيات وتكييفها للتوافق مع المتغيرات البيئية | 3.86 | 1.03 | 77.2 | كبيرة |
| 39 | تنفذ المنظمة الاستراتيجيات والأعمال والأنشطة من خلال جدول زمني | 3.85 | 1.03 | 77.0 | كبيرة |
| 36 | قدرة استيعاب الهيكل التنظيمي للمنظمة للتغيرات المحيطة | 3.79 | 1.03 | 75.8 | كبيرة |
| الدرجة الكلية لسرعة الاستجابة | | | | | |
| 33 | تحافظ المنظمة على المستفيدين من خلال إشراكهم في التخطيط والتنفيذ للمشاريع | 3.89 | 1.07 | 77.8 | كبيرة |
| 30 | توفر المنظمة للعاملين فيها سهولة الحصول على المعلومات اللازمة لعملهم | 3.82 | 1.03 | 76.4 | كبيرة |
| 34 | تتعامل المنظمة مع كافة الأطراف المعنية باعتبارهم شركاء في المسؤولية عن تحقيق النتائج النهائية | 3.82 | 1.03 | 76.4 | كبيرة |
| 29 | تطلب المنظمة من العاملين التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم | 3.79 | 1.03 | 75.8 | كبيرة |

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | درجة الموافقة |
|------------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| | والتحسين | | | | |
| 31 | تشجع المنظمة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة المتعلقة بالنتائج النهائية | 3.75 | 1.01 | 75.0 | كبيرة |
| 32 | تعمل المنظمة على سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهم المستفيدين | 3.61 | 1.03 | 72.2 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية للمسؤولية المشتركة | 3.78 | 0.66 | 75.6 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية | 3.96 | 0.32 | 79.2 | كبيرة |

تشير البيانات الواردة في الجدول (1.4) إلى واقع ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل جاء بدرجة كبيرة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لممارسة الرشاقة الاستراتيجية (3.96) ونسبته (79.2%).

كما يتضح من الجدول (1.4) أن مجال (المقدرات الجوهرية) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) ونسبة (82.6%)، الفقرة (19) حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمجال (المقدرات الجوهرية)، وتنص على: (تمتلك المنظمة المهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات المستفيدين)، في حين حصلت الفقرة (21) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمجال (المقدرات الجوهرية)، وتنص على: (تمتلك المنظمة الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة عملياتها الداخلية).

وفي المرتبة الثانية كان مجال (وضوح الرؤية) بمتوسط حسابي (4.08) ونسبة (81.6%)، وحصلت الفقرة (14) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمجال (وضوح الرؤية)، ونصت على: (تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال البرامج المختلفة)، في حين حصلت الفقرة (9) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمجال (وضوح الرؤية)، ونصت على: (وضوح الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في ضوء رؤيتها ورسالتها).

وجاء في المرتبة الثالثة مجال (الحساسية الاستراتيجية) بمتوسط حسابي بلغ (3.97) ونسبة (79.4%)، وحصلت الفقرة (2) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمجال (الحساسية

الاستراتيجية)، ونصت على: (تحرص منظمتكم على إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجية)، في حين حصلت الفقرة (3) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمجال (الحساسية الاستراتيجية)، ونصت على: (تفوض منظمتكم الصلاحيات بما يتلاءم مع القوانين والتعليمات). واحتل مجال (الأهداف الاستراتيجية) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.88) ونسبة (77.6%)، وحصلت الفقرة (28) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمجال (الأهداف الاستراتيجية)، ونصت على: (تستخدم المنظمة كافة الأساليب والتقنيات الحديثة من أجل تحقيق أهدافها المرغوبة)، في حين حصلت الفقرة (25) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمجال (الأهداف الاستراتيجية)، ونصت على: (تتواءم الأهداف الاستراتيجية مع الفرص المتاحة). واحتل المرتبة الخامسة مجال (سرعة الاستجابة) بمتوسط حسابي بلغ (3.87) ونسبة (77.4%)، وحصلت الفقرة (35) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمجال (سرعة الاستجابة)، ونصت على: (يوجد تكامل وانسجام تام بين الوحدات والأقسام في المنظمة)، في حين حصلت الفقرة (36) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمجال (سرعة الاستجابة)، ونصت على: (قدرة استيعاب الهيكل التنظيمي للمنظمة للتغيرات المحيطة). وجاء في المرتبة السادسة مجال (المسؤولية المشتركة) بمتوسط حسابي بلغ (3.78) ونسبة (75.6%)، وحصلت الفقرة (33) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمجال (المسؤولية المشتركة)، ونصت على: (تحافظ المنظمة على المستفيدين من خلال إشراكهم في التخطيط والتنفيذ للمشاريع)، في حين حصلت الفقرة (32) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمجال (المسؤولية المشتركة)، ونصت على: (تعمل المنظمة على سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهم المستفيدين).

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العجمي (2021) التي توصلت إلى أن ممارسة مديري المدارس لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة المدهون (2020) التي أظهرت نتائجها أن مستوى واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كان مرتفعاً، ودراسة الشنطي والشريف (2020) التي بينت أن نسبة الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية كبيرة، ودراسة الجيار (2020) التي توصلت إلى أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية في شركات الأدوية الفلسطينية كان بمستوى عالٍ.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المنظمات الصناعية في محافظة الخليل على قناعة بأن الرشاقة الاستراتيجية والمرونة أصبحت مطلباً لجميع المنظمات الفلسطينية التي تعيش بيئة تتصف بالتغيير السريع، وتحتوي على ظروف استثنائية، ومن ضمنها وجود الاحتلال الإسرائيلي، وما يضع من معوقات أمام المنظمات الصناعية، لضمان بقائها واستمرارها في بيئة الأعمال.

2.4 السؤال الثاني: ما واقع الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل، كما هو موضح في الجدول (2.4).

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع الأداء التنظيمي لدى

المنظمات الصناعية في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً حسب الأهمية النسبية

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | درجة الموافقة |
|------------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 25 | توجد علاقات جيدة تربط الموظفين ببعضهم وبفريق العمل | 4.06 | 0.97 | 81.2 | كبيرة |
| 24 | تعتمد إدارة المنظمة مبدأ العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء | 4.01 | 1.10 | 80.2 | كبيرة |
| 21 | يساعد الهيكل التنظيمي للمنظمة في تحقيق الأهداف الوظيفية | 3.88 | 1.17 | 77.6 | كبيرة |
| 23 | تحرص المنظمة على جعل مستوى الدخل الذي يحصل عليه الموظف مناسب له | 3.82 | 1.10 | 76.4 | كبيرة |

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | درجة الموافقة |
|------------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 22 | تحتضن المنظمة الموظفين المميزين في الأداء | 3.65 | 1.22 | 73.0 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية لرضا العاملين | 3.89 | 0.75 | 77.7 | كبيرة |
| 20 | لدى المنظمة القدرة على تقديم المنتج بدرجة عالية من الدقة والإتقان | 3.90 | 1.24 | 78.0 | كبيرة |
| 16 | تطبق المنظمة مبادئ الجودة الشاملة بنجاح في عملها | 3.81 | 1.25 | 76.2 | كبيرة |
| 18 | تلتزم المنظمة بتقديم خدماتها ومنتجاتها حسب ما تتفق عليه مع زبائنها | 3.80 | 1.22 | 76.0 | كبيرة |
| 17 | تلتزم إدارة المنظمة بالوقت المقرر لعمليات الإنتاج | 3.75 | 1.17 | 75.0 | كبيرة |
| 19 | تعد جودة المنتج مؤشراً تنافسياً مهماً تعتمد عليه المنظمة في تحدي منافسيها | 3.68 | 1.26 | 73.6 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية لجودة المنتج | 3.79 | 0.89 | 75.8 | كبيرة |
| 1 | تمتلك الإدارة العليا مهارات إدارية وقيادية مميزة | 3.87 | 1.20 | 77.4 | كبيرة |
| 2 | تعتمد الإدارة العليا أسس البحث العلمي في حل مشاكل المنظمة | 3.79 | 1.17 | 75.8 | كبيرة |
| 3 | تمتلك الإدارة العليا الكفاءة الجيدة في مجال وضع الاستراتيجيات | 3.72 | 1.22 | 74.4 | كبيرة |
| 5 | تسعى الإدارة العليا في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي قوي | 3.66 | 1.24 | 73.2 | متوسطة |
| 4 | تعتبر الإدارة العليا قدوة للعاملين في الدعوة نحو العمل والإنجاز | 3.48 | 1.24 | 69.6 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية للقيادة | 3.70 | 0.79 | 74.0 | كبيرة |
| 15 | تعمل المنظمة وفق المبدأ الوفاي لتلافي الخطأ قبل الوقوع فيه | 3.79 | 1.15 | 75.8 | كبيرة |
| 11 | تتوفر في المنظمة المستلزمات المادية الأساسية للعمل | 3.78 | 1.19 | 75.6 | كبيرة |
| 14 | تسعى المنظمة بصورة مستمرة إلى تبسيط إجراءات العمل واختصارها | 3.77 | 1.21 | 75.4 | كبيرة |
| 12 | يوجد دليل لإجراءات العمل داخل المنظمة | 3.63 | 1.17 | 72.6 | متوسطة |
| 13 | تحرص المنظمة على تقليل الهدر في الموارد (الوقت، المواد الأولية،...) | 3.54 | 1.22 | 70.8 | متوسط |
| | الدرجة الكلية لجودة العمليات | 3.70 | 0.83 | 74.0 | كبيرة |
| 26 | تولي المنظمة اهتماماً كبيراً لرأي الزبون | 3.79 | 1.17 | 75.8 | كبيرة |
| 30 | تسعى إدارة المنظمة للاحتفاظ بالزبائن من خلال تلبية طلباتهم و رغباتهم المتجددة | 3.76 | 1.19 | 75.2 | كبيرة |
| 29 | تمتلك المنظمة القدرة على تلبية طلب الزبون في الوقت المحدد | 3.67 | 1.21 | 73.4 | متوسطة |
| 28 | تصمم المنظمة المنتجات بما يتوافق ورغبات الزبون | 3.59 | 1.17 | 71.8 | متوسطة |
| 27 | تتلقى المنظمة شكاوى الزبائن وتعمل على حلها | 3.48 | 1.24 | 69.6 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية لرضا الزبائن | 3.66 | 0.77 | 73.2 | كبيرة |
| 10 | يتوفر لدى المنظمة أسسا دقيقة لاختيار وتعيين الأشخاص في الوظائف المختلفة | 3.76 | 1.19 | 75.2 | كبيرة |
| 8 | يتوفر لدى المنظمة برامج متنوعة للتدريب والتطوير للعاملين | 3.67 | 1.21 | 73.4 | متوسطة |
| 6 | تساعد بيئة العمل على قيام العاملين بأداء أفضل | 3.59 | 1.17 | 71.8 | متوسطة |
| 7 | تمتلك المنظمة نموذج لتقييم أداء العاملين | 3.55 | 1.18 | 71.0 | متوسطة |
| 9 | تمتلك المنظمة أدوات مناسبة لمعرفة احتياجات العاملين | 3.53 | 1.13 | 70.6 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية للموارد البشرية | 3.62 | 0.76 | 72.4 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية للأداء المؤسسي | 3.73 | 0.67 | 74.6 | كبيرة |

تشير البيانات الواردة في الجدول (2.4) إلى واقع الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل جاء بدرجة كبيرة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى الأداء التنظيمي (3.73) ونسبته (74.6%).

كما يتضح من الجدول (2.4) أن مجال (رضا العاملين) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) ونسبة (77.7%)، الفقرة (25) حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمجال (رضا العاملين)، وتنص على: (توجد علاقات جيدة تربط الموظفين ببعضهم وبفريق العمل)، في حين حصلت الفقرة (22) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمجال (رضا العاملين)، وتنص على: (تحتضن المنظمة الموظفين المميزين في الأداء).

وفي المرتبة الثانية كان مجال (جودة المنتج) بمتوسط حسابي (3.79) ونسبة (75.8%)، وحصلت الفقرة (20) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمجال (جودة المنتج)، ونصت على: (لدى المنظمة القدرة على تقديم المنتج بدرجة عالية من الدقة والإتقان)، في حين حصلت الفقرة (19) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمجال (جودة المنتج)، ونصت على: (تعد جودة المنتج مؤشراً تنافسياً مهماً تعتمد عليه المنظمة في تحدي منافسيها).

وجاء في المرتبة الثالثة مجال (القيادة) بمتوسط حسابي بلغ (3.70) ونسبة (74.0%)، وحصلت الفقرة (1) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمجال (القيادة)، ونصت على: (تمتلك الإدارة العليا مهارات إدارية وقيادية مميزة)، في حين حصلت الفقرة (4) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمجال (القيادة)، ونصت على: (تعتبر الإدارة العليا قدوة للعاملين في الدعوة نحو العمل والإنجاز).

واحتل مجال (جودة العمليات) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.70) ونسبة (74.0%)، وحصلت الفقرة (15) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمجال (جودة العمليات)، ونصت على:

(تعمل المنظمة وفق المبدأ الوقائي لتلافي الخطأ قبل الوقوع فيه)، في حين حصلت الفقرة (13) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمجال (جودة العمليات)، ونصت على: (تحرص المنظمة على تقليل الهدر في الموارد (الوقت، المواد الأولية،...)).

واحتل المرتبة الخامسة مجال (رضا الزبائن) بمتوسط حسابي بلغ (3.66) ونسبة (73.2%)، وحصلت الفقرة (26) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمجال (رضا الزبائن)، ونصت على: (تولي المنظمة اهتماماً كبيراً لرأي الزبون)، في حين حصلت الفقرة (27) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمجال (رضا الزبائن)، ونصت على: (تتلقى المنظمة شكاوى الزبائن وتعمل على حلها). وجاء في المرتبة السادسة مجال (الموارد البشرية) بمتوسط حسابي بلغ (3.62) ونسبة (72.4%)، وحصلت الفقرة (10) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمجال (الموارد البشرية)، ونصت على: (يتوفر لدى المنظمة أسسا دقيقة لاختيار وتعيين الأشخاص في الوظائف المختلفة)، في حين حصلت الفقرة (9) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمجال (الموارد البشرية)، ونصت على: (تمتلك المنظمة أدوات مناسبة لمعرفة احتياجات العاملين).

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرملاوي (2020) التي توصلت إلى أن مستوى الأداء التنظيمي لدى الجامعة الإسلامية كان بدرجة كبيرة، دراسة العبادلة (2019) التي بينت وجود درجة موافقة كبيرة لمستوى الأداء الجامعي، ودراسة حتاملة ودرأوشة (2019) التي أظهرت أن درجة فاعلية الأداء التنظيمي من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الخاصة شمال الأردن كانت بدرجة كبيرة، ودراسة صايح (2017) التي بينت أن مستوى الأداء التنظيمي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كان بدرجة عالية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المنظمات الصناعية في محافظة الخليل طورت من أعمالها التي تماشي الأساليب والعلوم الإدارية الحديثة، الذي بدوره انعكس على مستوى أدائها.

3.4 هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي

لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل؟

انبثق عن السؤال الثالث الفرضية الصفرية الآتية:

1.3.4. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل.

لاختبار الفرضية الصفرية الأولى، استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

لإيجاد العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة

الخليل، كما هو واضح من خلال الجدول (3.4).

جدول (3.4): نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي لدى

المنظمات الصناعية في محافظة الخليل

| الأداء التنظيمي | | | | | | | المتغيرات |
|-----------------------|-------------|--------------|-------------|---------------|-----------------|---------|-----------------------------|
| الأداء التنظيمي الكلي | رضا الزبائن | رضا العاملين | جودة المنتج | جودة العمليات | الموارد البشرية | القيادة | |
| .534** | .584** | .261** | .341** | .433** | .554** | .531** | الحساسية الاستراتيجية |
| .590** | .516** | .416** | .463** | .576** | .531** | .470** | وضوح الرؤية |
| .590** | .399** | .600** | .617** | .529** | .459** | .358** | المقدرات الجوهرية |
| .347** | .263** | .282** | .342** | .313** | .231** | .311** | الأهداف الاستراتيجية |
| .156** | .182** | .151** | .187** | .148** | .103* | .121* | المسؤولية المشتركة |
| .270** | .165** | .255** | .284** | .256** | .186** | .205** | سرعة الاستجابة |
| .721** | .580** | .566** | .646** | .653** | .598** | .583** | الرقابة الاستراتيجية الكلية |

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.4) إلى وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين

الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل، حيث بلغ

معامل الارتباط للعلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل المحررين (0.721) بدلالة إحصائية (0.001)، حيث يتضح بأنه كلما زادت الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل كلما زاد الأداء التنظيمي لديهم، والعكس صحيح.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كمال (2020) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية، والتميز في الأداء التنظيمي، ودراسة هنية (2016) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية قوية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وبين التميز في أداء هذه المنظمات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الفكر الإداري في المنظمات الصناعية تطور وأصبح مجارياً للتقدم التكنولوجي الهائل، لذا فإن هذه المنظمات أصبح راسخاً لديها أن المرونة في الإدارة تؤدي إلى تحسين مستوى أدائها وتعزز من قدرتها على المنافسة.

4.4 ما دور الرشاقة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية في

محافظة الخليل؟

انبثق عن السؤال الرابع الفرضية الرئيسة الأولى الآتية:

1.4.4. الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام الرشاقة الاستراتيجية على تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات

الصناعية في محافظة الخليل.

لفحص الفرضية الرئيسة الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول

(4.4):

جدول (4.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الرقابة الاستراتيجية على تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل

| المتغير المستقل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة (ت) المحسوبة | مستوى الدلالة الإحصائية | قيمة (ف) ودالاتها الإحصائية |
|----------------------------|-----------------------|------------------------------|-------|-------------------|-------------------------|-----------------------------|
| المقدار الثابت | -2.985 | 0.276 | | -10.800 | 0.000* | |
| الحساسية الاستراتيجية (X1) | 0.472 | 0.052 | 0.338 | 9.143 | 0.000* | |
| وضوح الرؤية (X2) | 0.411 | 0.059 | 0.280 | 6.999 | 0.000* | |
| المقدرات الجوهرية (X3) | 0.384 | 0.046 | 0.316 | 8.396 | 0.000* | |
| الأهداف الاستراتيجية (X4) | 0.125 | 0.045 | 0.120 | 2.808 | 0.005* | |
| المسؤولية المشتركة (X5) | 0.121 | 0.039 | 0.119 | 3.133 | 0.002* | |
| سرعة الاستجابة (X6) | 0.162 | 0.045 | 0.163 | 3.607 | 0.000* | |
| معامل الارتباط = 0.798 | معامل التحديد = 0.637 | معامل التحديد المعدل = 0.631 | | | | |

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (4.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج، حيث بلغت (F) المحسوبة (108.04) وبقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

كما يتضح من الجدول (4.4) أن المتغيرات المستقلة (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) تؤثر في (الأداء التنظيمي) استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت للمتغيرات المستقلة على الترتيب (9.143، 6.999، 8.396، 2.808، 3.133، 3.607)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) تبين أن المتغيرات المستقلة (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) تفسر ما مقداره (63.1%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الأداء التنظيمي" وهي قوة تفسيرية كبيرة. وتم تمثيل المتغير التابع من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y = (-2.985) + (0.472)X1 + (0.411)X2 + (0.384)X3 + (0.125)X4 + (0.121)X5 + (0.162)X6 \dots\dots\dots(1)$$

Y: المتغير التابع (الأداء التنظيمي)

(X1): الحساسية الاستراتيجية، (X2): وضوح الرؤية، (X3): المقدرات الجوهرية، (X4): الأهداف الاستراتيجية، (X5): المسؤولية المشتركة، (X6): سرعة الاستجابة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة نافي (Nafei, 2016) التي أظهرت نتائجها أهمية أبعاد الرشاقة التنظيمية في التميز المؤسسي في قطاع الاتصالات، ودراسة برائي وميرزاي (Baraei and Mirzaei, 2018) التي توصلت إلى وجود علاقة وتأثير معنوي إيجابي بين الرشاقة وأبعادها من جانب، وبين الإنتاجية من جانب آخر.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن امتلاك المنظمات الصناعية في محافظة الخليل للمهارات الضرورية لإنجاز أعمالها وتلبية حاجات المستفيدين، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والقدرة على معرفة نقاط الضعف الإدارية المستقبلية، بالتأكيد هذا يؤدي إلى تحسين أداء هذه المنظمات ويجعلها قادرة على الاستمرارية والمنافسة.

انبثق عن الفرضية الرئيسة الأولى، الفرضيات الصفرية من (1-6) الآتية:

1.1.4.4. الفرضية الصفرية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية،

المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) على

تحسين القيادة لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل.

لفحص الفرضية الصفرية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في

الجدول (5.4):

جدول (5.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرقابة الاستراتيجية على تحسين القيادة في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل

| المتغير المستقل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة (ت) المحسوبة | مستوى الدلالة الإحصائية | قيمة (ف) ودالاتها الإحصائية |
|----------------------------|-----------------------|------------------------------|-------|-------------------|-------------------------|-----------------------------|
| المقدار الثابت | -2.828 | 0.402 | | -7.029 | 0.000* | |
| الحساسية الاستراتيجية (X1) | 0.692 | 0.075 | 0.420 | 9.207 | 0.000* | |
| وضوح الرؤية (X2) | 0.409 | 0.085 | 0.237 | 4.792 | 0.000* | |
| المقدرات الجوهرية (X3) | 0.097 | 0.067 | 0.067 | 1.450 | 0.148 | 49.97 |
| الأهداف الاستراتيجية (X4) | 0.225 | 0.065 | 0.184 | 3.476 | 0.001* | *0.001 |
| المسؤولية المشتركة (X5) | 0.076 | 0.056 | 0.064 | 1.354 | 0.176 | |
| سرعة الاستجابة (X6) | 0.142 | 0.066 | 0.121 | 2.162 | 0.031* | |
| معامل الارتباط = 0.669 | معامل التحديد = 0.448 | معامل التحديد المعدل = 0.439 | | | | |

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (5.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج، حيث بلغت (F) المحسوبة (49.97) وبقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

كما يتضح من الجدول (5.4) أن المتغيرات المستقلة (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، سرعة الاستجابة) تؤثر في (القيادة) استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت للمتغيرات المستقلة على الترتيب (9.207، 4.792، 3.476، 2.162)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وتم استبعاد المتغيرات المستقلة (المقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة) من النموذج لعدم تأثيرها في تحسين القيادة لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل.

وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) تبين أن المتغيرات المستقلة (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، سرعة الاستجابة) تفسر ما مقداره

(43.9%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "القيادة" وهي قوة تفسيرية كبيرة. وتم تمثيل المتغير التابع من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y1 = (-2.828) + (0.472)X1 + (0.411)X2 + (0.125)X4 + (0.162)X6..(2)$$

Y1: المتغير التابع (القيادة)

(X1): الحساسية الاستراتيجية، (X2): وضوح الرؤية، (X4): الأهداف الاستراتيجية، (X6): سرعة الاستجابة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد الغفور (2018) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق الجودة وتحسين الأداء التنظيمي من خلال التزام القيادة.

2.1.4.4. الفرضية الصفريّة الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام أبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) على الموارد البشرية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل.

لفحص الفرضية الصفريّة الثانية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول (6.4):

جدول (6.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرقابة الاستراتيجية على الموارد البشرية

في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل

| المتغير المستقل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة (ت) المحسوبة | مستوى الدلالة الإحصائية | قيمة (ف) ودالاتها الإحصائية |
|----------------------------|--------|----------------|-------|-------------------|-------------------------|-----------------------------|
| المقدار الثابت | -3.001 | 0.366 | | -8.204 | 0.000* | |
| الحساسية الاستراتيجية (X1) | 0.645 | 0.068 | 0.411 | 9.443 | 0.000* | 60.87 |
| وضوح الرؤية (X2) | 0.409 | 0.078 | 0.248 | 5.271 | 0.000* | *0.001 |
| المقدرات الجوهرية (X3) | 0.262 | 0.061 | 0.192 | 4.327 | 0.000* | |

| المتغير المستقل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة (ت) المحسوبة | مستوى الدلالة الإحصائية | قيمة (ف) ودالاتها الإحصائية |
|---------------------------|-------|-----------------------|-------|------------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| الأهداف الاستراتيجية (X4) | 0.040 | 0.059 | 0.034 | 0.684 | 0.494 | |
| المسؤولية المشتركة (X5) | 0.109 | 0.051 | 0.095 | 2.127 | 0.034* | |
| سرعة الاستجابة (X6) | 0.190 | 0.060 | 0.170 | 3.183 | 0.002* | |
| معامل الارتباط = 0.705 | | معامل التحديد = 0.497 | | معامل التحديد المعدل = 0.489 | | |

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (6.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج، حيث بلغت (F) المحسوبة (60.87) وبقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

كما يتضح من الجدول (6.4) أن المتغيرات المستقلة (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) تؤثر في (الموارد البشرية) استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت للمتغيرات المستقلة على الترتيب (9.443، 5.271، 4.327، 2.127، 3.183)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وتم استبعاد المتغير المستقل (الأهداف الاستراتيجية) من النموذج لعدم تأثيره في الموارد البشرية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل.

وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) تبين أن المتغيرات المستقلة (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) تفسر ما مقداره (48.9%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الموارد البشرية" وهي قوة تفسيرية كبيرة. وتم تمثيل المتغير التابع من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y_2 = (-3.001) + (0.645)X_1 + (0.409)X_2 + (0.262)X_3 + (0.109)X_5 + (0.190)X_6 \dots \dots \dots (3)$$

Y2: المتغير التابع (الموارد البشرية)

(X1): الحساسية الاستراتيجية، (X2): وضوح الرؤية، (X3): المقدرات الجوهرية، (X5): المسؤولية المشتركة، (X6): سرعة الاستجابة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد الغفور (2018) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق الجودة وتحسين الأداء التنظيمي المتمثل بالموارد البشرية.

3.1.4.4. الفرضية الصفيرية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام أبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) على جودة العمليات لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل.

لفحص الفرضية الصفيرية الثالثة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول (7.4):

جدول (7.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرقابة الاستراتيجية على جودة العمليات في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل

| المتغير المستقل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة (ت) المحسوبة | مستوى الدلالة الإحصائية | قيمة (ف) ودلالاتها الإحصائية |
|----------------------------|-----------------------|------------------------------|-------|-------------------|-------------------------|------------------------------|
| المقدار الثابت | -3.815 | 0.393 | | -9.705 | 0.000* | |
| الحساسية الاستراتيجية (X1) | 0.372 | 0.073 | 0.214 | 5.065 | 0.000* | |
| وضوح الرؤية (X2) | 0.647 | 0.083 | 0.356 | 7.758 | 0.000* | |
| المقدرات الجوهرية (X3) | 0.390 | 0.065 | 0.258 | 5.986 | 0.000* | |
| الأهداف الاستراتيجية (X4) | 0.138 | 0.063 | 0.107 | 2.174 | 0.030* | |
| المسؤولية المشتركة (X5) | 0.141 | 0.055 | 0.112 | 2.566 | 0.011* | |
| سرعة الاستجابة (X6) | 0.186 | 0.064 | 0.151 | 2.902 | 0.004* | |
| معامل الارتباط = 0.723 | معامل التحديد = 0.523 | معامل التحديد المعدل = 0.515 | | | | |

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (7.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج، حيث بلغت (F) المحسوبة (67.59) وبقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

كما يتضح من الجدول (7.4) أن المتغيرات المستقلة (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) تؤثر في (جودة العمليات) استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت للمتغيرات المستقلة على الترتيب (5.065، 7.758، 5.986، 2.174، 2.566، 2.902)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وباعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) تبين أن المتغيرات المستقلة (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) تفسر ما مقداره (51.5%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "جودة العمليات" وهي قوة تفسيرية كبيرة. وتم تمثيل المتغير التابع من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y3 = (-3.815) + (0.372)X1 + (0.647)X2 + (0.390)X3 + (0.138)X4 + (0.141)X5 + (0.186)X6 \dots \dots \dots (4)$$

Y3: المتغير التابع (جودة العمليات)

(X1): الحساسية الاستراتيجية، (X2): وضوح الرؤية، (X3): المقدرات الجوهرية، (X4): الأهداف الاستراتيجية، (X5): المسؤولية المشتركة، (X6): سرعة الاستجابة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد الغفور (2018) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين تطبيق الجودة وتحسين الأداء التنظيمي المتمثل بجودة العمليات.

4.1.4.4. الفرضية الصفرية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام أبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) على جودة المنتج لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل.

لفحص الفرضية الصفرية الرابعة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول (8.4):

جدول (8.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرقابة الاستراتيجية على جودة المنتج في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل

| المتغير المستقل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة (ت) المحسوبة | مستوى الدلالة الإحصائية | قيمة (ف) ودالاتها الإحصائية |
|----------------------------|-----------------------|------------------------------|-------|-------------------|-------------------------|-----------------------------|
| المقدار الثابت | -3.710 | 0.419 | | -8.846 | 0.000* | |
| الحساسية الاستراتيجية (X1) | 0.276 | 0.078 | 0.150 | 3.528 | 0.000* | |
| وضوح الرؤية (X2) | 0.337 | 0.089 | 0.174 | 3.780 | 0.000* | |
| المقدرات الجوهرية (X3) | 0.745 | 0.069 | 0.465 | 10.729 | 0.000* | |
| الأهداف الاستراتيجية (X4) | 0.138 | 0.068 | 0.101 | 2.037 | 0.042* | |
| المسؤولية المشتركة (X5) | 0.208 | 0.059 | 0.155 | 3.545 | 0.000* | |
| سرعة الاستجابة (X6) | 0.162 | 0.068 | 0.124 | 2.374 | 0.018* | |
| معامل الارتباط = 0.720 | معامل التحديد = 0.518 | معامل التحديد المعدل = 0.510 | | | | |

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (8.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج، حيث بلغت (F) المحسوبة (66.24) وبقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

كما يتضح من الجدول (8.4) أن المتغيرات المستقلة (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) تؤثر في

(جودة المنتج) استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت للمتغيرات المستقلة على الترتيب (3.528، 3.780، 10.729، 2.037، 3.545، 2.374)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) تبين أن المتغيرات المستقلة (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) تفسر ما مقداره (51.0%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "جودة المنتج" وهي قوة تفسيرية كبيرة. وتم تمثيل المتغير التابع من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y4 = (-3.710) + (0.276)X1 + (0.337)X2 + (0.745)X3 + (0.138)X4 + (0.208)X5 + (0.162)X6 \dots \dots \dots (5)$$

Y4: المتغير التابع (جودة المنتج)

(X1): الحساسية الاستراتيجية، (X2): وضوح الرؤية، (X3): المقدرات الجوهرية، (X4): الأهداف الاستراتيجية، (X5): المسؤولية المشتركة، (X6): سرعة الاستجابة.

5.1.4.4. الفرضية الصفرية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) على رضا العاملين لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل.

لفحص الفرضية الصفرية الخامسة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول (9.4):

جدول (9.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على رضا العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل

| المتغير المستقل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة (ت) المحسوبة | مستوى الدلالة الإحصائية | قيمة (ف) ودالاتها الإحصائية |
|----------------------------|-----------------------|------------------------------|-------|-------------------|-------------------------|-----------------------------|
| المقدار الثابت | -1.662 | 0.384 | | -4.328 | 0.000* | |
| الحساسية الاستراتيجية (X1) | 0.112 | 0.072 | 0.071 | 1.561 | 0.119 | |
| وضوح الرؤية (X2) | 0.247 | 0.082 | 0.150 | 3.025 | 0.003* | |
| المقدرات الجوهرية (X3) | 0.673 | 0.064 | 0.493 | 10.581 | 0.000* | |
| الأهداف الاستراتيجية (X4) | 0.048 | 0.062 | 0.042 | 0.782 | 0.434 | |
| المسؤولية المشتركة (X5) | 0.150 | 0.054 | 0.131 | 2.785 | 0.006* | |
| سرعة الاستجابة (X6) | 0.145 | 0.063 | 0.130 | 2.326 | 0.021* | |
| معامل الارتباط = 0.665 | معامل التحديد = 0.442 | معامل التحديد المعدل = 0.433 | | | | |

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (9.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج، حيث بلغت (F) المحسوبة (48.88) وبقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

كما يتضح من الجدول (9.4) أن المتغيرات المستقلة (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) تؤثر في (رضا العاملين) استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت للمتغيرات المستقلة على الترتيب (3.025، 10.581، 2.785، 2.326)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وتم استبعاد المتغيرات (الحساسية الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية) من النموذج لعدم تأثيرها في رضا العاملين.

وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) تبين أن المتغيرات المستقلة (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) تفسر ما مقداره (43.3%) من

التباين في المتغير التابع المتمثل في "رضا العاملين" وهي قوة تفسيرية كبيرة. وتم تمثيل المتغير التابع من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y5 = (-3.710) + (0.337)X2 + (0.745)X3 + (0.208)X5 + (0.162)X6..(6)$$

Y5: المتغير التابع (رضا العاملين)

(X2): وضوح الرؤية، (X3): المقدرات الجوهرية، (X5): المسؤولية المشتركة، (X6): سرعة الاستجابة.

6.1.4.4. الفرضية الصفرية السادسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) على رضا الزبائن لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل.

لفحص الفرضية الصفرية السادسة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول (10.4):

جدول (10.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على رضا الزبائن في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل

| المتغير المستقل | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة (ت) المحسوبة | مستوى الدلالة الإحصائية | قيمة (ف) ودلالاتها الإحصائية |
|----------------------------|-----------------------|----------------|------------------------------|-------------------|-------------------------|------------------------------|
| المقدار الثابت | -2.893 | 0.376 | | -7.690 | 0.000 | |
| الحساسية الاستراتيجية (X1) | 0.734 | 0.070 | 0.457 | 10.452 | 0.000 | |
| وضوح الرؤية (X2) | 0.415 | 0.080 | 0.246 | 5.192 | 0.000 | |
| المقدرات الجوهرية (X3) | 0.139 | 0.062 | 0.099 | 2.237 | 0.026 | |
| الأهداف الاستراتيجية (X4) | 0.161 | 0.061 | 0.134 | 2.653 | 0.008 | |
| المسؤولية المشتركة (X5) | 0.043 | 0.053 | 0.037 | 0.815 | 0.416 | |
| سرعة الاستجابة (X6) | 0.149 | 0.061 | 0.130 | 2.438 | 0.015 | |
| معامل الارتباط = 0.702 | معامل التحديد = 0.492 | | معامل التحديد المعدل = 0.484 | | | |

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (10.4) يتبين ثبات صلاحية النموذج، حيث بلغت (F) المحسوبة (59.83) وبقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتدلل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

كما يتضح من الجدول (10.4) أن المتغيرات المستقلة (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، سرعة الاستجابة) تؤثر في (رضا الزبائن) استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت للمتغيرات المستقلة على الترتيب (5.192، 10.452، 2.237، 2.653، 2.438)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وتم استبعاد المتغير (المسؤولية المشتركة) من النموذج لعدم تأثيره في رضا الزبائن. وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) تبين أن المتغيرات المستقلة (الحساسية الاستراتيجية وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، سرعة الاستجابة) تفسر ما مقداره (48.4%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "رضا الزبائن" وهي قوة تفسيرية كبيرة. وتم تمثيل المتغير التابع من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y_6 = (-2.893) + (0.734)X_1 + (0.415)X_2 + (0.139)X_3 + (0.161)X_4 + (0.149)X_6 \dots (6)$$

Y6: المتغير التابع (رضا الزبائن)

(X1): الحساسية الاستراتيجية، (X2): وضوح الرؤية، (X3): المقدرات الجوهرية، (X4):

الأهداف الاستراتيجية، (X6): سرعة الاستجابة.

5.4 ما مدى اختلاف توجهات أفراد عينة الدراسة حول استخدام الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية في مطقة الخليل باختلاف متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

للإجابة عن السؤال الخامس، تم تحويله إلى الفرضية الآتية:

1.5.4 الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

انبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية، الفرضيات الصفرية من (7-10) الآتية:

1.1.5.4 الفرضية الصفرية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الصفرية السابعة، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة لإيجاد الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

جدول (11.4): نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample t-test) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى

لمتغير الجنس

| المتغير | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|-----------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| الحساسية الاستراتيجية | ذكر | 212 | 4.01 | 0.49 | 1.642 | 0.101 |
| | أنثى | 165 | 3.93 | 0.46 | | |
| وضوح الرؤية | ذكر | 212 | 4.10 | 0.47 | 0.691 | 0.490 |
| | أنثى | 165 | 4.06 | 0.44 | | |
| المقدرات الجوهرية | ذكر | 212 | 4.17 | 0.54 | 1.745 | 0.082 |
| | أنثى | 165 | 4.07 | 0.56 | | |
| الأهداف الاستراتيجية | ذكر | 212 | 3.89 | 0.64 | 0.021 | 0.984 |

| المتغير | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت المحسوبة | الدالة الإحصائية |
|------------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|------------------|
| | أنثى | 165 | 3.88 | 0.65 | | |
| المسؤولية المشتركة | ذكر | 212 | 3.78 | 0.69 | 0.232 | 0.817 |
| | أنثى | 165 | 3.77 | 0.62 | | |
| سرعة الاستجابة | ذكر | 212 | 3.86 | 0.69 | -0.012 | 0.990 |
| | أنثى | 165 | 3.87 | 0.66 | | |
| الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية | ذكر | 212 | 3.98 | 0.31 | 1.215 | 0.225 |
| | أنثى | 165 | 3.94 | 0.33 | | |

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) / ** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، درجات الحرية = 375

تشير النتائج الواردة في الجدول (11.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية (0.225) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرملاوي (2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد النموذج الأوروبي لدى الجامعة، وعلاقته بالأداء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، ودراسة الزبدة (2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول أبعاد الرشاقة والأداء التنظيمي، تعزى لمتغير الجنس.

2.1.5.4 الفرضية الصفرية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر.

لفحص الفرضية الصفرية الثامنة، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر، كما هو موضح في الجدول (12.4):

جدول (12.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | العمر | المتغير |
|-------------------|-----------------|------------|----------------|------------------------------------|
| 0.49 | 3.97 | 97 | من (30-40) | الحسابية الاستراتيجية |
| 0.50 | 3.96 | 182 | من (41-50) | |
| 0.44 | 4.01 | 98 | 51 سنة فأكثر | |
| 0.48 | 3.97 | 377 | المجموع | |
| 0.47 | 4.02 | 97 | من (30-40) | وضوح الرؤية |
| 0.47 | 4.14 | 182 | من (41-50) | |
| 0.41 | 4.04 | 98 | 51 سنة فأكثر | |
| 0.46 | 4.08 | 377 | المجموع | |
| 0.52 | 4.13 | 97 | من (30-40) | المقدرات الجوهرية |
| 0.58 | 4.17 | 182 | من (41-50) | |
| 0.53 | 4.06 | 98 | 51 سنة فأكثر | |
| 0.55 | 4.13 | 377 | المجموع | |
| 0.60 | 3.86 | 97 | من (30-40) | الأهداف الاستراتيجية |
| 0.66 | 3.94 | 182 | من (41-50) | |
| 0.65 | 3.80 | 98 | 51 سنة فأكثر | |
| 0.65 | 3.88 | 377 | المجموع | |
| 0.63 | 3.82 | 97 | من (30-40) | المسؤولية المشتركة |
| 0.64 | 3.77 | 182 | من (41-50) | |
| 0.73 | 3.75 | 98 | 51 سنة فأكثر | |
| 0.66 | 3.78 | 377 | المجموع | |
| 0.68 | 3.86 | 97 | من (30-40) | سرعة الاستجابة |
| 0.65 | 3.90 | 182 | من (41-50) | |
| 0.71 | 3.81 | 98 | 51 سنة فأكثر | |
| 0.68 | 3.87 | 377 | المجموع | |
| 0.31 | 3.95 | 97 | من (30-40) | الدرجة الكلية للرقابة الاستراتيجية |
| 0.32 | 3.99 | 182 | من (41-50) | |
| 0.32 | 3.92 | 98 | 51 سنة فأكثر | |
| 0.32 | 3.96 | 377 | المجموع | |

يتضح من الجدول (12.4) وجود اختلاف في متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر. وللتحقق

من دلالة الفروق، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما هو موضح في

الجدول (13.4):

جدول (13.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر

(ن = 377)

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الحساسية الاستراتيجية | بين المجموعات | 0.127 | 2 | 0.064 | 0.274 | 0.761 |
| | داخل المجموعات | 86.915 | 374 | 0.232 | | |
| | المجموع | 87.042 | 376 | | | |
| وضوح الرؤية | بين المجموعات | 1.012 | 2 | 0.506 | 2.428 | 0.090 |
| | داخل المجموعات | 77.929 | 374 | 0.208 | | |
| | المجموع | 78.941 | 376 | | | |
| المقدرات الجوهرية | بين المجموعات | 0.793 | 2 | 0.397 | 1.303 | 0.273 |
| | داخل المجموعات | 113.918 | 374 | 0.305 | | |
| | المجموع | 114.711 | 376 | | | |
| الأهداف الاستراتيجية | بين المجموعات | 1.414 | 2 | 0.707 | 1.698 | 0.185 |
| | داخل المجموعات | 155.761 | 374 | 0.416 | | |
| | المجموع | 157.175 | 376 | | | |
| المسؤولية المشتركة | بين المجموعات | 0.241 | 2 | 0.120 | 0.276 | 0.759 |
| | داخل المجموعات | 163.478 | 374 | 0.437 | | |
| | المجموع | 163.719 | 376 | | | |
| سرعة الاستجابة | بين المجموعات | 0.535 | 2 | 0.268 | 0.585 | 0.558 |
| | داخل المجموعات | 171.138 | 374 | 0.458 | | |
| | المجموع | 171.674 | 376 | | | |
| الدرجة الكلية للرقابة الاستراتيجية | بين المجموعات | 0.294 | 2 | 0.147 | 1.438 | 0.239 |
| | داخل المجموعات | 38.284 | 374 | 0.102 | | |
| | المجموع | 38.578 | 376 | | | |

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

تشير النتائج الواردة في جدول (13.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى

المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر، حيث كانت قيمة الدلالة

الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية للرقابة الاستراتيجية (0.239)، وهي أكبر من مستوى

الدلالة (0.05) وغير دالة إحصائية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرملاوي (2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد النموذج الأوروبي لدى الجامعة، وعلاقته بالأداء التنظيمي تعزى لمتغير العمر، ودراسة الزبدة (2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول أبعاد الرشاقة والأداء التنظيمي، تعزى لمتغير العمر.

3.1.5.4 الفرضية الصفرية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات

الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الصفرية التاسعة، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات

أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة

الخليل تعزى لمتغير العمر، كما هو موضح في الجدول (14.4):

جدول (14.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المؤهل العلمي | المتغير |
|-------------------|-----------------|------------|----------------|-----------------------|
| 0.51 | 3.83 | 58 | دبلوم | الحسابية الاستراتيجية |
| 0.48 | 4.01 | 238 | بكالوريوس | |
| 0.45 | 3.98 | 81 | دراسات عليا | |
| 0.48 | 3.97 | 377 | المجموع | |
| 0.55 | 3.92 | 58 | دبلوم | وضوح الرؤية |
| 0.44 | 4.11 | 238 | بكالوريوس | |
| 0.41 | 4.12 | 81 | دراسات عليا | |
| 0.46 | 4.08 | 377 | المجموع | |
| 0.61 | 3.91 | 58 | دبلوم | المقدرات الجوهرية |
| 0.54 | 4.16 | 238 | بكالوريوس | |
| 0.50 | 4.22 | 81 | دراسات عليا | |
| 0.55 | 4.13 | 377 | المجموع | |
| 0.44 | 3.54 | 58 | دبلوم | الأهداف الاستراتيجية |
| 0.67 | 3.95 | 238 | بكالوريوس | |
| 0.64 | 3.93 | 81 | دراسات عليا | |
| 0.65 | 3.88 | 377 | المجموع | |

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المؤهل العلمي | المتغير |
|-------------------|-----------------|------------|----------------|------------------------------------|
| 0.50 | 3.46 | 58 | دبلوم | المسؤولية المشتركة |
| 0.67 | 3.84 | 238 | بكالوريوس | |
| 0.66 | 3.82 | 81 | دراسات عليا | |
| 0.66 | 3.78 | 377 | المجموع | |
| 0.55 | 3.49 | 58 | دبلوم | سرعة الاستجابة |
| 0.67 | 3.93 | 238 | بكالوريوس | |
| 0.71 | 3.94 | 81 | دراسات عليا | |
| 0.68 | 3.87 | 377 | المجموع | |
| 0.31 | 3.71 | 58 | دبلوم | الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية |
| 0.31 | 4.01 | 238 | بكالوريوس | |
| 0.28 | 4.01 | 81 | دراسات عليا | |
| 0.32 | 3.96 | 377 | المجموع | |

يتضح من الجدول (14.4) وجود اختلاف في متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وللتحقق من دلالة الفروق، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما هو موضح في الجدول (15.4):

جدول (15.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن = 377)

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|-----------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الحساسية الاستراتيجية | بين المجموعات | 1.562 | 2 | 0.781 | 3.418 | 0.034* |
| | داخل المجموعات | 85.480 | 374 | 0.229 | | |
| | المجموع | 87.042 | 376 | | | |
| وضوح الرؤية | بين المجموعات | 1.814 | 2 | 0.907 | 4.399 | 0.013* |
| | داخل المجموعات | 77.127 | 374 | 0.206 | | |
| | المجموع | 78.941 | 376 | | | |
| المقدرات الجوهرية | بين المجموعات | 3.703 | 2 | 1.851 | 6.238 | 0.002** |
| | داخل المجموعات | 111.008 | 374 | 0.297 | | |
| | المجموع | 114.711 | 376 | | | |
| الأهداف الاستراتيجية | بين المجموعات | 8.292 | 2 | 4.146 | 10.415 | 0.000** |
| | داخل المجموعات | 148.883 | 374 | 0.398 | | |
| | المجموع | 157.175 | 376 | | | |
| المسؤولية المشتركة | بين المجموعات | 7.069 | 2 | 3.535 | 8.439 | 0.000** |
| | داخل المجموعات | 156.650 | 374 | 0.419 | | |
| | المجموع | 163.719 | 376 | | | |
| سرعة الاستجابة | بين المجموعات | 9.441 | 2 | 4.720 | 10.882 | 0.000** |
| | داخل المجموعات | 162.233 | 374 | 0.434 | | |

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| | المجموع | 171.674 | 376 | | | |
| الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية | بين المجموعات | 4.356 | 2 | 2.178 | 23.803 | 0.000** |
| | داخل المجموعات | 34.222 | 374 | 0.092 | | |
| | المجموع | 38.578 | 376 | | | |

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

تشير النتائج الواردة في جدول (15.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق، كما هو واضح من خلال الجدول (16.4).

جدول (16.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

| المتغير | المقارنات | المتوسط الحسابي | بكالوريوس | دراسات عليا |
|-----------------------|-------------|-----------------|-----------|-------------|
| الحساسية الاستراتيجية | دبلوم | 3.83 | 0.18* | 0.15* |
| | بكالوريوس | 4.01 | ----- | 0.03 |
| | دراسات عليا | 3.98 | ----- | ----- |
| وضوح الرؤية | دبلوم | 3.92 | 0.29* | 0.20* |
| | بكالوريوس | 4.11 | ----- | 0.01 |
| | دراسات عليا | 4.12 | ----- | ----- |
| المقدرات الجوهرية | دبلوم | 3.91 | 0.25* | 0.31* |
| | بكالوريوس | 4.16 | ----- | 0.06 |
| | دراسات عليا | 4.22 | ----- | ----- |
| الأهداف الاستراتيجية | دبلوم | 3.54 | 0.41* | 0.39* |
| | بكالوريوس | 3.95 | ----- | 0.02 |
| | دراسات عليا | 3.93 | ----- | ----- |
| المسؤولية المشتركة | دبلوم | 3.46 | 0.38* | 0.36* |
| | بكالوريوس | 3.84 | ----- | 0.02 |
| | دراسات عليا | 3.82 | ----- | ----- |
| | دبلوم | 3.49 | 0.44* | 0.45* |

| المتغير | المقارنات | المتوسط الحسابي | بكالوريوس | دراسات عليا |
|------------------------------------|-------------|-----------------|-----------|-------------|
| سرعة الاستجابة | بكالوريوس | 3.93 | ----- | 0.01 |
| | دراسات عليا | 3.94 | ----- | ----- |
| الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية | دبلوم | 3.71 | 0.30* | 0.30* |
| | بكالوريوس | 4.01 | ----- | 0.00 |
| | دراسات عليا | 4.01 | ----- | ----- |

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (16.4) أن الفروق في درجات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كانت بين الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم) من جهة وبين الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، و(دراسات عليا) من جهة أخرى، لصالح الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، و(دراسات عليا)، الذين كانت الرشاقة الاستراتيجية عندهم أعلى.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الرملاوي (2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد النموذج الأوروبي لدى الجامعة، وعلاقته بالأداء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة الزبدة (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول أبعاد الرشاقة والأداء التنظيمي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4.1.5.4 الفرضية الصفرية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية الصفرية العاشرة، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة

الخليخ تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول (17.4):

جدول (17.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | سنوات الخبرة | المتغير |
|-------------------|-----------------|------------|------------------|------------------------------------|
| 0.48 | 3.74 | 83 | أقل من 5 سنوات | الحسابية الاستراتيجية |
| 0.50 | 4.06 | 122 | سنوات 5-10 | |
| 0.43 | 4.03 | 172 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.48 | 3.97 | 377 | المجموع | |
| 0.41 | 3.93 | 83 | أقل من 5 سنوات | وضوح الرؤية |
| 0.51 | 4.16 | 122 | سنوات 5-10 | |
| 0.43 | 4.10 | 172 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.46 | 4.08 | 377 | المجموع | |
| 0.60 | 3.99 | 83 | أقل من 5 سنوات | المقدرات الجوهرية |
| 0.56 | 4.17 | 122 | سنوات 5-10 | |
| 0.52 | 4.17 | 172 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.55 | 4.13 | 377 | المجموع | |
| 0.63 | 3.69 | 83 | أقل من 5 سنوات | الأهداف الاستراتيجية |
| 0.64 | 3.84 | 122 | سنوات 5-10 | |
| 0.64 | 4.01 | 172 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.65 | 3.88 | 377 | المجموع | |
| 0.58 | 3.55 | 83 | أقل من 5 سنوات | المسؤولية المشتركة |
| 0.61 | 3.70 | 122 | سنوات 5-10 | |
| 0.69 | 3.94 | 172 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.66 | 3.78 | 377 | المجموع | |
| 0.62 | 3.76 | 83 | أقل من 5 سنوات | سرعة الاستجابة |
| 0.71 | 3.76 | 122 | سنوات 5-10 | |
| 0.66 | 3.99 | 172 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.68 | 3.87 | 377 | المجموع | |
| 0.34 | 3.78 | 83 | أقل من 5 سنوات | الدرجة الكلية للرقابة الاستراتيجية |
| 0.31 | 3.97 | 122 | سنوات 5-10 | |
| 0.28 | 4.04 | 172 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.32 | 3.96 | 377 | المجموع | |

يتضح من الجدول (17.4) وجود اختلاف في متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وللتحقق من دلالة الفروق، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما هو موضح في الجدول (18.4):

جدول (18.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل

تعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن = 377)

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الحساسية الاستراتيجية | بين المجموعات | 5.727 | 2 | 2.863 | 13.170 | 0.000** |
| | داخل المجموعات | 81.315 | 374 | 0.217 | | |
| | المجموع | 87.042 | 376 | | | |
| وضوح الرؤية | بين المجموعات | 2.693 | 2 | 1.347 | 6.605 | 0.002** |
| | داخل المجموعات | 76.248 | 374 | 0.204 | | |
| | المجموع | 78.941 | 376 | | | |
| المقدرات الجوهرية | بين المجموعات | 2.174 | 2 | 1.087 | 3.612 | 0.028* |
| | داخل المجموعات | 112.537 | 374 | 0.301 | | |
| | المجموع | 114.711 | 376 | | | |
| الأهداف الاستراتيجية | بين المجموعات | 5.991 | 2 | 2.995 | 7.410 | 0.001** |
| | داخل المجموعات | 151.185 | 374 | 0.404 | | |
| | المجموع | 157.175 | 376 | | | |
| المسؤولية المشتركة | بين المجموعات | 9.703 | 2 | 4.851 | 11.781 | 0.000** |
| | داخل المجموعات | 154.016 | 374 | 0.412 | | |
| | المجموع | 163.719 | 376 | | | |
| سرعة الاستجابة | بين المجموعات | 4.955 | 2 | 2.478 | 5.558 | 0.004** |
| | داخل المجموعات | 166.718 | 374 | 0.446 | | |
| | المجموع | 171.674 | 376 | | | |
| الدرجة الكلية للرقابة الاستراتيجية | بين المجموعات | 3.752 | 2 | 1.876 | 20.144 | 0.000** |
| | داخل المجموعات | 34.827 | 374 | 0.093 | | |
| | المجموع | 38.578 | 376 | | | |

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

تشير النتائج الواردة في جدول (18.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى المنظمات

الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولإيجاد مصدر الفروق استخدم

اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق، كما هو واضح من خلال الجدول

(19.4).

جدول (19.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة

| المتغير | المقارنات | المتوسط الحسابي | من (5-10) سنوات | أكثر من 10 سنوات |
|------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| الحساسية الاستراتيجية | أقل من 5 سنوات | 3.74 | 0.32* | 0.29* |
| | من (5-10) سنوات | 4.06 | ----- | 0.03 |
| | أكثر من 10 سنوات | 4.03 | ----- | ----- |
| وضوح الرؤية | أقل من 5 سنوات | 3.93 | 0.23* | 0.17* |
| | من (5-10) سنوات | 4.16 | ----- | 0.06 |
| | أكثر من 10 سنوات | 4.10 | ----- | ----- |
| المقدرات الجوهرية | أقل من 5 سنوات | 3.99 | 0.18* | 0.18* |
| | من (5-10) سنوات | 4.17 | ----- | 0.00 |
| | أكثر من 10 سنوات | 4.17 | ----- | ----- |
| الأهداف الاستراتيجية | أقل من 5 سنوات | 3.69 | 0.15* | 0.32* |
| | من (5-10) سنوات | 3.84 | ----- | 0.17* |
| | أكثر من 10 سنوات | 4.01 | ----- | ----- |
| المسؤولية المشتركة | أقل من 5 سنوات | 3.55 | 0.15* | 0.39* |
| | من (5-10) سنوات | 3.70 | ----- | 0.24* |
| | أكثر من 10 سنوات | 3.94 | ----- | ----- |
| سرعة الاستجابة | أقل من 5 سنوات | 3.76 | 0.00 | 0.23* |
| | من (5-10) سنوات | 3.76 | ----- | 0.23* |
| | أكثر من 10 سنوات | 3.99 | ----- | ----- |
| الدرجة الكلية للرقابة الاستراتيجية | أقل من 5 سنوات | 3.78 | 0.19* | 0.26* |
| | من (5-10) سنوات | 3.97 | ----- | 0.07 |
| | أكثر من 10 سنوات | 4.04 | ----- | ----- |

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (19.4) أن الفروق في درجات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كانت بين الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) من جهة وبين الذين سنوات خبرتهم (5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، لصالح الذين سنوات خبرتهم (5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، الذين كانت الرقابة الاستراتيجية عندهم أعلى.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الرملاوي (2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد النموذج الأوروبي لدى الجامعة، وعلاقته بالأداء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة الزبدة (2018) التي أظهرت عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول أبعاد الرشاقة والأداء التنظيمي، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

6.4 ما مدى اختلاف توجهات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية في مطقة الخليل باختلاف متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
للإجابة عن السؤال السادس، تم تحويله إلى الفرضية الآتية:

1.6.4 الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
انبثق عن الفرضية الرئيسية الثالثة، الفرضيات الصفرية من (11-14) الآتية:

1.1.6.4 الفرضية الصفرية الحادية عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الصفرية الثانية عشر، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة لإيجاد الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

جدول (20.4): نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample t-test) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس

| المتغير | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|-------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| القيادة | ذكر | 212 | 3.70 | 0.78 | -0.040 | 0.968 |
| | أنثى | 165 | 3.70 | 0.82 | | |
| الموارد البشرية | ذكر | 212 | 3.58 | 0.77 | -1.229 | 0.220 |
| | أنثى | 165 | 3.67 | 0.73 | | |

| المتغير | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| جودة العمليات | ذكر | 212 | 3.71 | 0.82 | 0.211 | 0.833 |
| | أنثى | 165 | 3.69 | 0.86 | | |
| جودة المنتج | ذكر | 212 | 3.78 | 0.90 | -0.359 | 0.720 |
| | أنثى | 165 | 3.81 | 0.87 | | |
| رضا العاملين | ذكر | 212 | 3.90 | 0.73 | 0.371 | 0.711 |
| | أنثى | 165 | 3.87 | 0.78 | | |
| رضا الزبائن | ذكر | 212 | 3.62 | 0.79 | -1.163 | 0.246 |
| | أنثى | 165 | 3.71 | 0.75 | | |
| الدرجة الكلية للأداء المؤسسي | ذكر | 212 | 3.71 | 0.68 | -0.427 | 0.670 |
| | أنثى | 165 | 3.74 | 0.67 | | |

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) / ** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، درجات الحرية = 375

تشير النتائج الواردة في الجدول (20.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≤ α) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية للأداء المؤسسي (0.670) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حتاملة وبراوشة (2019) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء التنظيمي في تحسين الإنتاجية للجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين تعزى لمتغير الجنس، ودراسة الزبدة (2018) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول أبعاد الرضا والأداء التنظيمي، تعزى لمتغير الجنس.

2.1.6.4 الفرضية الصفرية الثانية عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر.

لفحص الفرضية الصفرية الثالثة عشر، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر، كما هو موضح في الجدول (21.4):

جدول (21.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | العمر | المتغير |
|-------------------|-----------------|------------|----------------|------------------------------|
| 0.77 | 3.68 | 97 | من (30-40) | القيادة |
| 0.80 | 3.76 | 182 | من (41-50) | |
| 0.81 | 3.62 | 98 | 51 سنة فأكثر | |
| 0.79 | 3.70 | 377 | المجموع | |
| 0.70 | 3.64 | 97 | من (30-40) | الموارد البشرية |
| 0.78 | 3.62 | 182 | من (41-50) | |
| 0.77 | 3.60 | 98 | 51 سنة فأكثر | |
| 0.76 | 3.62 | 377 | المجموع | |
| 0.78 | 3.67 | 97 | من (30-40) | جودة العمليات |
| 0.88 | 3.76 | 182 | من (41-50) | |
| 0.80 | 3.63 | 98 | 51 سنة فأكثر | |
| 0.83 | 3.70 | 377 | المجموع | |
| 0.90 | 3.76 | 97 | من (30-40) | جودة المنتج |
| 0.86 | 3.86 | 182 | من (41-50) | |
| 0.91 | 3.68 | 98 | 51 سنة فأكثر | |
| 0.89 | 3.79 | 377 | المجموع | |
| 0.73 | 3.86 | 97 | من (30-40) | رضا العاملين |
| 0.75 | 3.93 | 182 | من (41-50) | |
| 0.78 | 3.83 | 98 | 51 سنة فأكثر | |
| 0.75 | 3.89 | 377 | المجموع | |
| 0.77 | 3.61 | 97 | من (30-40) | رضا الزبائن |
| 0.80 | 3.69 | 182 | من (41-50) | |
| 0.74 | 3.65 | 98 | 51 سنة فأكثر | |
| 0.77 | 3.66 | 377 | المجموع | |
| 0.62 | 3.70 | 97 | من (30-40) | الدرجة الكلية للأداء المؤسسي |
| 0.70 | 3.77 | 182 | من (41-50) | |
| 0.68 | 3.67 | 98 | 51 سنة فأكثر | |
| 0.67 | 3.73 | 377 | المجموع | |

يتضح من الجدول (21.4) وجود اختلاف في متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر. وللتحقق من دلالة

الفروق، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما هو موضح في الجدول (22.4):

جدول (22.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر (ن = 377)

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| القيادة | بين المجموعات | 1.419 | 2 | 0.709 | 1.129 | 0.325 |
| | داخل المجموعات | 235.069 | 374 | 0.629 | | |
| | المجموع | 236.488 | 376 | | | |
| الموارد البشرية | بين المجموعات | 0.067 | 2 | 0.034 | 0.059 | 0.943 |
| | داخل المجموعات | 214.563 | 374 | 0.574 | | |
| | المجموع | 214.630 | 376 | | | |
| جودة العمليات | بين المجموعات | 1.262 | 2 | 0.631 | 0.907 | 0.405 |
| | داخل المجموعات | 260.106 | 374 | 0.695 | | |
| | المجموع | 261.368 | 376 | | | |
| جودة المنتج | بين المجموعات | 2.143 | 2 | 1.072 | 1.371 | 0.255 |
| | داخل المجموعات | 292.419 | 374 | 0.782 | | |
| | المجموع | 294.562 | 376 | | | |
| رضا العاملين | بين المجموعات | 0.709 | 2 | 0.355 | 0.624 | 0.536 |
| | داخل المجموعات | 212.580 | 374 | 0.568 | | |
| | المجموع | 213.290 | 376 | | | |
| رضا الزبائن | بين المجموعات | 0.426 | 2 | 0.213 | 0.354 | 0.702 |
| | داخل المجموعات | 224.594 | 374 | 0.601 | | |
| | المجموع | 225.019 | 376 | | | |
| الدرجة الكلية للأداء المؤسسي | بين المجموعات | 0.731 | 2 | 0.365 | 0.809 | 0.446 |
| | داخل المجموعات | 168.930 | 374 | 0.452 | | |
| | المجموع | 169.660 | 376 | | | |

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

تشير النتائج الواردة في جدول (22.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية للأداء المؤسسي (0.446)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وغير دالة إحصائية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرملاوي (2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد النموذج الأوروبي لدى الجامعة، وعلاقته بالأداء التنظيمي تعزى لمتغير العمر، ودراسة الزبدة (2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول أبعاد الرضا والأداء التنظيمي، تعزى لمتغير العمر.

3.1.6.4 الفرضية الصفرية الثالثة عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الصفرية الرابعة عشر، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر، كما هو موضح في الجدول (23.4):

جدول (23.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل

العلمي

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المؤهل العلمي | المتغير |
|-------------------|-----------------|------------|----------------|-----------------|
| 0.84 | 3.31 | 58 | دبلوم | القيادة |
| 0.77 | 3.79 | 238 | بكالوريوس | |
| 0.75 | 3.74 | 81 | دراسات عليا | |
| 0.79 | 3.70 | 377 | المجموع | |
| 0.78 | 3.12 | 58 | دبلوم | الموارد البشرية |
| 0.70 | 3.74 | 238 | بكالوريوس | |
| 0.74 | 3.60 | 81 | دراسات عليا | |
| 0.76 | 3.62 | 377 | المجموع | |
| 0.76 | 3.22 | 58 | دبلوم | جودة العمليات |
| 0.80 | 3.81 | 238 | بكالوريوس | |
| 0.87 | 3.75 | 81 | دراسات عليا | |
| 0.83 | 3.70 | 377 | المجموع | |
| 0.87 | 3.23 | 58 | دبلوم | جودة المنتج |
| 0.83 | 3.93 | 238 | بكالوريوس | |

| المتغير | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------------------------|----------------|------------|-----------------|-------------------|
| | دراسات عليا | 81 | 3.78 | 0.90 |
| | المجموع | 377 | 3.79 | 0.89 |
| | دبلوم | 58 | 3.48 | 0.74 |
| رضا العاملين | بكالوريوس | 238 | 3.98 | 0.71 |
| | دراسات عليا | 81 | 3.91 | 0.81 |
| | المجموع | 377 | 3.89 | 0.75 |
| رضا الزبائن | دبلوم | 58 | 3.13 | 0.83 |
| | بكالوريوس | 238 | 3.79 | 0.72 |
| | دراسات عليا | 81 | 3.65 | 0.72 |
| الدرجة الكلية للأداء المؤسسي | المجموع | 377 | 3.66 | 0.77 |
| | دبلوم | 58 | 3.25 | 0.61 |
| | بكالوريوس | 238 | 3.84 | 0.63 |
| | دراسات عليا | 81 | 3.74 | 0.69 |
| | المجموع | 377 | 3.73 | 0.67 |

يتضح من الجدول (23.4) وجود اختلاف في متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وللتحقق من دلالة الفروق، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما هو موضح في الجدول (24.4):

جدول (24.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن = 377)

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| القيادة | بين المجموعات | 10.882 | 2 | 5.441 | 9.020 | 0.000** |
| | داخل المجموعات | 225.606 | 374 | 0.603 | | |
| | المجموع | 236.488 | 376 | | | |
| الموارد البشرية | بين المجموعات | 17.920 | 2 | 8.960 | 17.036 | 0.000** |
| | داخل المجموعات | 196.710 | 374 | 0.526 | | |
| | المجموع | 214.630 | 376 | | | |
| جودة العمليات | بين المجموعات | 16.352 | 2 | 8.176 | 12.480 | 0.000** |
| | داخل المجموعات | 245.016 | 374 | 0.655 | | |
| | المجموع | 261.368 | 376 | | | |
| جودة المنتج | بين المجموعات | 22.537 | 2 | 11.268 | 15.492 | 0.000** |
| | داخل المجموعات | 272.025 | 374 | 0.727 | | |
| | المجموع | 294.562 | 376 | | | |
| رضا العاملين | بين المجموعات | 11.782 | 2 | 5.891 | 10.934 | 0.000** |

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| | داخل المجموعات | 201.508 | 374 | 0.539 | | |
| | المجموع | 213.290 | 376 | | | |
| رضا الزبائن | بين المجموعات | 20.356 | 2 | 10.178 | 18.599 | 0.000** |
| | داخل المجموعات | 204.664 | 374 | 0.547 | | |
| | المجموع | 225.019 | 376 | | | |
| الدرجة الكلية للأداء المؤسسي | بين المجموعات | 16.301 | 2 | 8.150 | 19.876 | 0.000** |
| | داخل المجموعات | 153.360 | 374 | 0.410 | | |
| | المجموع | 169.660 | 376 | | | |

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

تشير النتائج الواردة في جدول (24.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق، كما هو واضح من خلال الجدول (25.4).

جدول (25.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

| المتغير | المقارنات | المتوسط الحسابي | بكالوريوس | دراسات عليا |
|-----------------|-------------|-----------------|-----------|-------------|
| القيادة | دبلوم | 3.31 | -0.48* | -0.43* |
| | بكالوريوس | 3.79 | ----- | 0.05 |
| | دراسات عليا | 3.74 | ----- | ----- |
| الموارد البشرية | دبلوم | 3.12 | -0.62* | -0.48* |
| | بكالوريوس | 3.74 | ----- | 0.14 |
| | دراسات عليا | 3.60 | ----- | ----- |
| جودة العمليات | دبلوم | 3.22 | -0.59* | -0.53* |
| | بكالوريوس | 3.81 | ----- | 0.06 |
| | دراسات عليا | 3.75 | ----- | ----- |
| جودة المنتج | دبلوم | 3.23 | -0.70* | -0.55* |
| | بكالوريوس | 3.93 | ----- | 0.15 |
| | دراسات عليا | 3.78 | ----- | ----- |
| رضا العاملين | دبلوم | 3.48 | -0.50* | -0.43* |
| | بكالوريوس | 3.98 | ----- | 0.07 |
| | دراسات عليا | 3.91 | ----- | ----- |
| رضا الزبائن | دبلوم | 3.13 | -0.66* | -0.52* |
| | بكالوريوس | 3.79 | ----- | 0.14 |

| المتغير | المقارنات | المتوسط الحسابي | بكالوريوس | دراسات عليا |
|---------------------------------|-------------|-----------------|-----------|-------------|
| الدرجة الكلية للأداء المؤسسي | دراسات عليا | 3.65 | ----- | ----- |
| | دبلوم | 3.25 | -0.59* | -0.49* |
| | بكالوريوس | 3.84 | ----- | 0.10 |
| | دراسات عليا | 3.74 | ----- | ----- |

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

ينتضح من الجدول (25.4) أن الفروق في درجات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كانت بين الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم) من جهة وبين الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، و(دراسات عليا) من جهة أخرى، لصالح الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، و(دراسات عليا)، الذين كان تحسين الأداء التنظيمي عندهم أعلى.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الرملاوي (2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد النموذج الأوروبي لدى الجامعة، وعلاقته بالأداء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة الزبدة (2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول أبعاد الرشاقة والأداء التنظيمي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4.1.6.4 الفرضية الصفرية الرابعة عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية الصفرية الخامسة عشر، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول (26.4):

جدول (26.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | سنوات الخبرة | المتغير |
|-------------------|-----------------|------------|------------------|------------------------------|
| 0.74 | 3.40 | 83 | أقل من 5 سنوات | القيادة |
| 0.88 | 3.70 | 122 | سنوات 5-10 | |
| 0.71 | 3.85 | 172 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.79 | 3.70 | 377 | المجموع | |
| 0.69 | 3.40 | 83 | أقل من 5 سنوات | الموارد البشرية |
| 0.83 | 3.65 | 122 | سنوات 5-10 | |
| 0.71 | 3.70 | 172 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.76 | 3.62 | 377 | المجموع | |
| 0.78 | 3.31 | 83 | أقل من 5 سنوات | جودة العمليات |
| 0.94 | 3.77 | 122 | سنوات 5-10 | |
| 0.72 | 3.84 | 172 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.83 | 3.70 | 377 | المجموع | |
| 0.90 | 3.41 | 83 | أقل من 5 سنوات | جودة المنتج |
| 0.94 | 3.77 | 122 | سنوات 5-10 | |
| 0.77 | 3.99 | 172 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.89 | 3.79 | 377 | المجموع | |
| 0.83 | 3.65 | 83 | أقل من 5 سنوات | رضا العاملين |
| 0.79 | 3.91 | 122 | سنوات 5-10 | |
| 0.67 | 3.98 | 172 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.75 | 3.89 | 377 | المجموع | |
| 0.69 | 3.45 | 83 | أقل من 5 سنوات | رضا الزبائن |
| 0.88 | 3.65 | 122 | سنوات 5-10 | |
| 0.72 | 3.77 | 172 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.77 | 3.66 | 377 | المجموع | |
| 0.60 | 3.44 | 83 | أقل من 5 سنوات | الدرجة الكلية للأداء المؤسسي |
| 0.77 | 3.74 | 122 | سنوات 5-10 | |
| 0.59 | 3.86 | 172 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.67 | 3.73 | 377 | المجموع | |

يتضح من الجدول (26.4) وجود اختلاف في متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وللتحقق من دلالة الفروق، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما هو موضح في الجدول (27.4):

جدول (27.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن = 377)

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| القيادة | بين المجموعات | 11.460 | 2 | 5.730 | 9.523 | 0.000 |
| | داخل المجموعات | 225.028 | 374 | 0.602 | | |
| | المجموع | 236.488 | 376 | | | |
| الموارد البشرية | بين المجموعات | 5.348 | 2 | 2.674 | 4.778 | 0.009 |
| | داخل المجموعات | 209.282 | 374 | 0.560 | | |
| | المجموع | 214.630 | 376 | | | |
| جودة العمليات | بين المجموعات | 16.906 | 2 | 8.453 | 12.932 | 0.000 |
| | داخل المجموعات | 244.462 | 374 | 0.654 | | |
| | المجموع | 261.368 | 376 | | | |
| جودة المنتج | بين المجموعات | 18.688 | 2 | 9.344 | 12.668 | 0.000 |
| | داخل المجموعات | 275.874 | 374 | 0.738 | | |
| | المجموع | 294.562 | 376 | | | |
| رضا العاملين | بين المجموعات | 6.444 | 2 | 3.222 | 5.826 | 0.003 |
| | داخل المجموعات | 206.846 | 374 | 0.553 | | |
| | المجموع | 213.290 | 376 | | | |
| رضا الزبائن | بين المجموعات | 5.605 | 2 | 2.802 | 4.777 | 0.009 |
| | داخل المجموعات | 219.415 | 374 | 0.587 | | |
| | المجموع | 225.019 | 376 | | | |
| الدرجة الكلية للأداء المؤسسي | بين المجموعات | 9.902 | 2 | 4.951 | 11.591 | 0.000 |
| | داخل المجموعات | 159.758 | 374 | 0.427 | | |
| | المجموع | 169.660 | 376 | | | |

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

تشير النتائج الواردة في جدول (27.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق، كما هو واضح من خلال الجدول (28.4).

جدول (28.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة

| المتغير | المقارنات | المتوسط الحسابي | من (5-10) سنوات | أكثر من 10 سنوات |
|------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| القيادة | أقل من 5 سنوات | 3.40 | -0.30* | -0.45* |
| | من (5-10) سنوات | 3.70 | ----- | 0.15 |
| | أكثر من 10 سنوات | 3.85 | ----- | ----- |
| الموارد البشرية | أقل من 5 سنوات | 3.40 | -0.25* | -0.30* |
| | من (5-10) سنوات | 3.65 | ----- | 0.05 |
| | أكثر من 10 سنوات | 3.70 | ----- | ----- |
| جودة العمليات | أقل من 5 سنوات | 3.31 | -0.46* | -0.53* |
| | من (5-10) سنوات | 3.77 | ----- | 0.07 |
| | أكثر من 10 سنوات | 3.84 | ----- | ----- |
| جودة المنتج | أقل من 5 سنوات | 3.41 | -0.36* | -0.58* |
| | من (5-10) سنوات | 3.77 | ----- | 0.22 |
| | أكثر من 10 سنوات | 3.99 | ----- | ----- |
| رضا العاملين | أقل من 5 سنوات | 3.65 | -0.26* | -0.33* |
| | من (5-10) سنوات | 3.91 | ----- | -0.07 |
| | أكثر من 10 سنوات | 3.98 | ----- | ----- |
| رضا الزبائن | أقل من 5 سنوات | 3.45 | -0.20* | -0.32* |
| | من (5-10) سنوات | 3.65 | ----- | -0.12 |
| | أكثر من 10 سنوات | 3.77 | ----- | ----- |
| الدرجة الكلية للأداء المؤسسي | أقل من 5 سنوات | 3.44 | -0.30* | -0.42* |
| | من (5-10) سنوات | 3.74 | ----- | -0.12 |
| | أكثر من 10 سنوات | 3.86 | ----- | ----- |

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (28.4) أن الفروق في درجات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كانت بين الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) من جهة وبين الذين سنوات خبرتهم (5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، لصالح الذين سنوات خبرتهم (5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، الذين كان تحسين الأداء التنظيمي عندهم أعلى. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الرملاوي (2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد النموذج الأوروبي لدى الجامعة، وعلاقته بالأداء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة الزبدة (2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول أبعاد الرضا والأداء التنظيمي، تعزى سنوات الخبرة.

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 ملخص النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. إن واقع ممارسة الرقابة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل جاء بدرجة كبيرة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لممارسة الرقابة الاستراتيجية (3.96) ونسبته (79.2%).
2. إن واقع الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل جاء بدرجة كبيرة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى الأداء التنظيمي (3.73) ونسبته (74.6%).
3. وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل المحررين (0.721) بدلالة إحصائية (0.001).
4. وجود دور للرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات الصناعية في محافظة الخليل، حيث فسرت (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية،

الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) تؤثر في (الأداء التنظيمي) ما مقداره (63.1%) من تباين الأداء التنظيمي.

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغيري الجنس والعمر.

6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، و(دراسات عليا).

7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح الذين سنوات خبرتهم (5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات).

8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغيري الجنس والعمر.

9. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، و(دراسات عليا).

10. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى

لمتغير سنوات الخبرة، لصالح الذين سنوات خبرتهم (5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات).

2.5 الاستنتاجات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تستنتج الباحثة ما يلي:

1. المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تمارس الرقابة الاستراتيجية بدرجة كبيرة، وتواكب العلوم الإدارية الحديثة.
2. الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تميز بأنه أداء قوي لحرصها على التنافسية والتميز في السوق المحلية والإقليمية.
3. إن ممارسة المنظمات الصناعية في محافظة الخليل للرقابة الاستراتيجية ارتبط بشكل قوي بتحسين أدائها.
4. تلعب الرقابة الاستراتيجية دوراً مهماً في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات الصناعية في محافظة الخليل.
5. لا يوجد اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل باختلاف الجنس والعمر.
6. أصحاب المؤهلات العلمية سواء البكالوريوس أو الدراسات العليا يرون أن المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تمارس الرقابة الاستراتيجية بشكل كبير.
7. أصحاب الخبرة في العمل الذين لديهم خبرة أكثر من (5) سنوات يرون أن المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تمارس الرقابة الاستراتيجية بشكل كبير.

8. لم يختلف تقييم المشاركين في الدراسة حول واقع الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل باختلاف الجنس والعمر .

9. ظهر اختلاف في آراء المشاركين في الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل باختلاف المؤهل العلمي، وكان هذا الاختلاف لصالح الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، و(دراسات عليا).

10. يرى أصحاب الخبرة الأكثر من (5) سنوات وجود تحسين في الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل أكثر من أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات.

3.5 التوصيات والمقترحات

1- توصي الدراسة الى استخدام برامج تدريبية واسعة لاستخدام الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في كل المنظمات والورش والمصانع بأنواعها.

2- توفير البيئة المناسبة التي من خلالها تستطيع المنظمات الصناعية مواجهة المستجدات والمتغيرات في البيئة الخارجية.

ومن أجل المحافظة على ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية بدرجة كبيرة،
توصي الباحثة بما يلي:

1. الحساسية الاستراتيجية في المنظمة: العمل على تحليل البيئة الخارجية للمنظمة بعناية،

بما في ذلك تحليل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية التي قد

تؤثر على الاستراتيجية، ووضع استراتيجية مرنة وقابلة للتكيف تستند إلى تحليل البيئة وتقييم

القدرة على التحمل.

2. تحديد رؤية واضحة للمستقبل، وأهداف محددة تسعى لتحقيقها، يجب أن تكون هذه الرؤية

والأهداف معروفة ومفهومة لجميع أفراد المنظمة.

3. إدارة المقدرات الجوهرية: يتم المحافظة على المقدرات الجوهرية في المنظمات من خلال تحديد المقدرات الحيوية الرئيسة التي تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة، كذلك تقييم القدرات الحالية من خلال معرفة النقاط القوية والضعف والفجوات في الموارد والمهارات والعمليات، والعمل على توسيع وتعزيز المقدرات بناءً على التقييم السابق، ثم إدارة هذه المقدرات بشكل فعال.

4. الأهداف الاستراتيجية في المنظمة: يمكن للمنظمات المحافظة على مستوى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة بشكل واضح وقابل للقياس، وأن تكون الأهداف متوافقة مع رؤية ورسالة المنظمة وتعكس الاتجاه المستقبلي المرغوب، كذلك العمل على تخصيص الموارد المالية والبشرية والتقنية والمادية، وإشراك الموظفين في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

5. المسؤولية المشتركة في المنظمة: ويتم ذلك من خلال تعزيز الوعي والتفاعل بين جميع أفراد المنظمة، وتعريفهم بأهمية المسؤولية المشتركة والتأكيد على أن النجاح يتطلب تعاون الجميع، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إجراء جلسات توعية وورش عمل تعزز التفاعل وتشجع النقاش حول المسؤولية المشتركة، كذلك تعزيز الثقة والتواصل بين أعضاء المنظمة من خلال توفير بيئة مفتوحة تشعر الموظفين بالراحة في تبادل أفكارهم.

وللمحافظة على درجة عالية من الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل،
توصي الباحثة باتباع الآتي:

1. توفير بيئة عمل ملهمة: يجب أن تكون المنظمة عبارة عن بيئة عمل تشجع على التحفيز والابتكار والتعلم المستمر، وينبغي تعزيز الشفافية والتواصل الفعال وتقديم فرص التطوير الشخصي والمهني للموظفين.
2. توظيف وتطوير المواهب: ينبغي للمنظمة اختيار وتوظيف الموظفين المناسبين وتطويرهم بشكل مستمر. يجب وضع نظام فعال لتقييم الأداء وتوفير فرص التدريب والتطوير المناسبة لتعزيز قدرات ومهارات الموظفين.
3. تحسين العمليات والكفاءة: يجب أن تعمل المنظمة على تحسين العمليات الداخلية وزيادة الكفاءة في العمل، يمكن ذلك من خلال تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة وتحليل العمليات واستخدام التكنولوجيا والأتمتة إذا كانت مناسبة.
4. رصد وتقييم الأداء: ينبغي أن تقوم المنظمة برصد وتقييم أداءها بانتظام باستخدام مؤشرات الأداء المناسبة، ويتيح ذلك تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين واتخاذ إجراءات تصحيحية على الفور.
5. إجراء دراسة تعتمد نفس المتغيرات التي اعتمدها الدراسة الحالية وتطبيقها على قطاعات أخرى.
6. كما توصي الدراسة الباحثين مستقبلا العمل على إجراء مقارنة بين المنظمات الصناعية لهدف تحديد أفضل الاستراتيجيات التي تتمتع بالرشاقة وتطبيقها في قطاع الصناعة في محافظة الخليل بشكل خاص وفي فلسطين بشكل عام.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

إبراهيم، كامل. (2015). *قياس أداء مؤسسات القطاع العام في غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة لبنان، لبنان.

أبو الخير، خالد. (2018). *التحليل النقدي لمقاييس الأداء في دراسات وبحوث الصحافة نحو بناء دليل مؤشرات لقياس كفاءة الأداء الصحفي، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال*، جامعة الأهرام الكندية، 1(23)، 62-111.

أبو النصر، مدحت. (2010). *الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر*.

أبو جبارة، علي. (2020). *الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أبو سمرة، حازم. (2017). *دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

أبو هلال، رمزي. (2021). *أثر الرشاقة التنظيمية في الأداء التنظيمي بالمنظمات الإعلامية المرئية الفلسطينية -المحافظات الجنوبية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

بختة، بطاهر وأمين، مخفي. (2016). *أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية*، 3(2)، 89-114.

البدراني، إيمان. (2015). علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة

الاستراتيجية: دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة إربيل. مجلة جامعة

الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7(14)، 161-187.

البرواري، نزار. (2013). التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات.

عمان: دار الوراق للنشر.

بوطينة، براهيم وأقسام، حسنة. (2021). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات

الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ترانس كنال، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 5(2)،

143-124.

التميمي، هيثم. (2012). العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء التنظيمي في

ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

القدس، فلسطين.

الجيار، مدحت. (2020). الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية

على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

الأقصى، غزة، فلسطين.

حاتمة، حابس ودرأوشة، نجوى. (2019). الأداء التنظيمي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات

الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. دراسات، العلوم التربوية،

281-269، (2)46.

الحجار، محمد. (2019). الصمت التنظيمي وأثره على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على

العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة،

الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

الحديد، أنس. (2016). أثر الرقابة التنظيمية على الأداء التنظيمي، *المجلة الدولية لبحوث*

الإدارة والأعمال، 5(1)، 71-93.

حسن، خالد. (2013). دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات: دراسة تحليلية في شركة

سعد العامة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، الجامعة المستنصرية، 1(96)، 57-82.

الخباز، منى. (2016). تطوير الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في

ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 4(17)، 335-

381.

الخيطان، هادي. (2022). أثر إستراتيجية الأعمال في الأداء التنظيمي من خلال إدارة الجودة

الشاملة دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية.

مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 30(2)، 161-192.

الدباغ، إيناس وعلي، شفاء. (2017). تأثير الرقابة التنظيمية في الأداء العالي: بحث ميداني،

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(52)، 24-105.

الدجني، إياد. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء التنظيمي: دراسة وصفية

تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق،

سوريا.

دماج، أميرة. (2019). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة

الثانوية بالجمهورية اليمنية. *مجلة القلم*، 12(1)، 341-369.

دهام، عبد الستار. (2010). تقييم الأداء المنظمي من خلال عوامله الحرجة: دراسة استطلاعية مقارنة في معملتي الأسمنت والحراريات في الفلوجة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2(3)، 1-30.

راضي، جواد والموسوي، مثنى. (2019). تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية: بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظات الفرات الأوسط. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 12(1)، 52-64.

رجب، معين. (2014). الوضع الاقتصادي وإعادة الإعمار في قطاع غزة. غزة: مركز زيتونة للدراسات والاستشارات.

رضوان، طارق. (2014). أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، 34(3)، 1-44.

الرملاوي، نور. (2020). درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء التنظيمي بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الزبدة، مها. (2018). الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في الأداء التنظيمي بشركة توزيع الكهرباء محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الزبن، نور. (2013). أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركة ألبا هاوس في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الزمر، إبراهيم. (2019). درجة توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الأداء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

سحقي، نفيسة. (2020). دور آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية: دراسة حالة المنظمة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهدي - ام البواقي -، الجزائر.

سمور، أشرف. (2019). درجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية للإدارة بالتجوال وعلاقتها بجودة الأداء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

سيد أحمد، محمد وأبو العينين، رانيا. (2020). أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 19(2)، 345-359.

الشنطي، محمود والشريف، تحرير. (2020). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية - قطاع غزة. مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، 3(1)، 6-29.

صالح، سفيان. (2014). تقويم الأداء التنظيمي وطرق تقييم أداء العاملين، جامعة النهرين، كلية الهندسة، التعليم المستمر.

الصانع، إيمان. (2013). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

صايح، جوديت. (2017). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء التنظيمي في جمعية الهلال

الأحمر الفلسطيني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

الضاوية، مختاري. (2013). دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمنظمات الاقتصادية:

دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط (سوناطراك). رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

الضمور، معتصم. (2017). الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز

التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء التدريس. رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العبادلة، عيسى. (2019). أثر إدارة التنوع على الأداء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية:

دراسة الأبعاد السطحية والعميقة والتنوع. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة

الإسلامية بغزة، فلسطين.

عبد الرحيم، محمد عبد الرحيم. (2011). قياس الأداء المتوازن وإدارة التميز في القطاع

حكومي: دراسة أمنية، دورية دراسات أمنية، قطر، 1(5)، 228-273.

عبد الغفور، ريهام. (2018). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء التنظيمي في

المنظمة السودانية للنفط. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم

والتكنولوجيا، السودان.

عبد الهادي، ميسون. (2017). رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء التنظيمي: دراسة

تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة.

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.

العجمي، منيرة. (2021). مدى ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت لأبعاد الرشاقة

الاستراتيجية، وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في

دولة الكويت. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 3(45)، 15-58.

العسيري، حسن. (2014). تطوير الأداء التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية

السعودية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية

التربية، جامعة عين شمس، مصر.

العكش، علاء وعيد، ناهض. (2012). استخدام التكنولوجيا الرقمية في تقييم الأداء التنظيمي:

دراسة تطبيقية على مؤسسة بسملة أمل لرعاية مرضى السرطان. المؤتمر العلمي

الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال تنظمه جامعة غزة بالتعاون مع

جامعة التكنولوجيا الماليزية UTM.

عمر، حسام. (2019). تقييم الأداء التنظيمي بكليات التربية للطفولة المبكرة في ضوء مدخل

الأداء المتوازن، مجلة الطفولة والتربية، 11(40)، 125-174.

عمرو، هبة. (2016). الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات

والمعلومات العاملة في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل،

فلسطين.

العنزي، أميرة. (2010). دور أبعاد علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح

الاستراتيجي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفية، الكوفة، العراق.

فرج الله، أحمد. (2012). دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء التنظيمي في

مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية

بغزة، فلسطين.

- فرحي، الهام. (2019). *التغيير التنظيمي على أداء المنظمة أثر: دراسة حالة مؤسسة كوسيدار أوما - بسكرة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- الفيهي، منال. (2018). *دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية*. مجلة الجامعة الوطنية، اليمن، 1(13)، 167-202.
- القرشي، ياسر. (2017). *تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي المستدام: دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة المدراء*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، العراق.
- كمال، جابر. (2020). *الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتميز في الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة الصناعات الوطنية*. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(1)، 846-869.
- لزهره، نوى. (2017). *أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- المبارك، منصور. (2018). *أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت*. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر، 18(2)، 1-42.
- المحاسنة، لميس. (2017). *الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

محمد، أثير. (2012). تأثير القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات في الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في شركتي الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة بغداد، 18(67)، 101-139.

المدھون، إھام. (2020). مدى ممارسة الرشاقة التنظيمية وأثرها على النجاح التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

المري، محمد والبشاشة، سامر. (2020). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، 20(1)، 1-21.

مزھر، أسيل وياسر، ياسر. (2020). تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي المستدام: دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدراء. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 14(55)، 210-239.

المصري، مروان. (2016). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية - كلية التربية - جامعة عين شمس*، 40(2)، 257-341.

المعاضيدي، معن. (2011). قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمستلزمات الطبية في نينوى. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 7(29)، 85-108.

المعاينة، عبد الله. (2017). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين (دراسة تطبيقية في شركة
مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة). *مجلة العلوم الاقتصادية
والادارية والقانونية*، 1(2)، 58-75.

الموسوي، كوثر. (2018). الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية دراسة
تحليلية لأراء عينة من المدراء في شركة الكفيل. *مجلة آداب الكوفة*، جامعة الكوفة،
1(35)، 439-466.

النسور، أسماء. (2010). *أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة
تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة،
جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

هنية، محمد. (2016). *مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء التنظيمي لدى
قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة
الإسلامية، غزة، فلسطين.

اليازجي، رونيت. (2018). *أثر آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي في
المنظمات الأهلية في قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية
بغزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية

Abu Radi, S. (2013). *Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals*. (Unpublished Master Thesis). Middle East university, Jordan.

Abuanzeha, A., Alnawayseha, A., Qtaishatb Gh., and Alshurideh M. (2022). The role of strategic agility towards competitiveness with mediating effect of

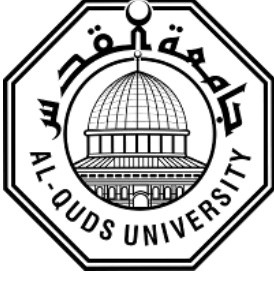
- knowledge management. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(1), 1-12.
- Akanbi P.A. (2013). The Influence of Strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria. *International Business and Economic Research Journal*, 11(2), 154-160.
- Alsharah, A. (2020). Impact of Strategic Agility Determinants and Dimensions on Institutional Performance Excellence in Government Institutions in the Hashemite Kingdom of Jordan. *International Journal of Business Administration*, 11 (5), 29-43.
- Apicha, B. (2012). Competitive Capabilities of the Logistics Industry: Effects on Corporate Image and Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(5), 19-30.
- Audran, Arthur. (2011). *Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments*. Unpublished master thesis). Politecnico Di Milano, Italy.
- Baraei, K. & Mirzaei, H. (2018). Identification of factors affecting on organizational agility and its impact on productivity. *UCT Journal of Management and Accounting Studies*, 6(4), 81-96.
- Brannen MY, Doz YL. (2012). Corporate languages and strategic agility: trapped in your jargon or lost in translation? *Calif Manag Rev*, 54(3):77–97.
- Doz Y., & Kosonen M (2010). Embedding strategic agility: a leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Plan*, 43(2–3):370–382.
- Doz, Y, & Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy: How strategic agility will help to stay ahead of the game*. Harlow: Wharton School Publishing.
- Festing, M. & Harsch, K. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility: A qualitative exploration, *Human Resource Management Special Issue, Wiley online library*, 59(1), 43-61.
- Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2018). "HRM and performance-The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context". *Human Resource Management Journal*, 28(1), 148-166.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kettunen O. (2010). *Agile Product Development and Strategic Agility IN Technology Firms*. Unpublished master degree, Helsinki University of Technology, Espoo, Finland.
- Khoshnood, N., T. & Nematizadeh, S. (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 220-229.
- Kitonga. D. M, Bichanga, W.O & Muema. B. K. (2016). Strategic Leadership and Organizational Performance in Not-For-Profit Organizations in Nairobi County in Kenya. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 3(5), 166-185.
- Kundu, S. and Mor A. (2017). Workforce diversity and organizational performance: A study of IT industry in India. *Employee Relations*, 39(1), 160-183.
- Lal, P. and Bharadwaj, S.S. (2016). "Understanding the impact of cloud-based services adoption on organizational flexibility: An exploratory study". *Journal of Enterprise Information Management*, 29(4), 566-588.
- Lee, K., Azmi, N., Hanaysha, J., Alshurideh, M., & Alzoubi, H. (2022). The effect of digital supply chain on organizational performance: An empirical study in Malaysia manufacturing industry. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(2), 1- 16.
- Lungu M. (2020). The influence of strategic agility on firm performance. *Picbe*, 1(1), 102-110.
- Nafei, W. (2016). Organizational agility: the key to improve organizational performance, *International Business Research*, 9(3), 97-111.
- Oyedijo A. (2012). Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 227-237.
- Rafi, N., Ahmed, A., Shafique, I., & Kalyar, M. N. (2021). Knowledge management capabilities and organizational agility as liaisons of business performance. *South Asian Journal of Business Studies*. 11(4), 397-417.
- Safari H., Maghsoudi S. & Keshavarzi T., & Behrooz A. (2013). "A Conceptual Model for Agility Strategy and Work Organization by Structural Equation Modeling: A Case Study in the Iranian Textile Industry," *Business and Economic Research, Macro think Institute*, 3(1), 369-387.

- Tikkanen, J. (2014). *Dynamic capability influence on strategic agility: a case study in energy conservation industry*. Unpublished master thesis, University of Oulu, Finland.
- Ugurlu, O., Çolakoglu, E & Oztosun, E. (2018). Strategic Agility and Firm Performance Relationship: A Research in Manufacturing Firms. *International applied social sciences*, 1(1), 278-285.
- Wibowo. M, Rudi. W & Zhabrinna A. (2018). Investigation of the Relationship between the Knowledge Management Process and Performance of a Construction Company: An Empirical Study, *Interdisciplinary Journal of Information Knowledge and Management, United States of America*, 13(1), 418-435.
- Yesim K. (2020). The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility: A Research on SMEs. *Business Management and Strategy, Turkey*, 11(1), 110-123.

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها النهائية



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

استبانة

السيدة/..... المحترم/ة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تجري الباحثة دراسة بعنوان " الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المنظمات وتنمية الموارد البشرية. لذا نرجو من حضراتكم/ن تعبئة قسم البيانات الأولية، ومن ثم قراءة فقرات الاستبانة ووضع علامة (✓) أمام الرأي المتفق مع الحالة التي ترونها مناسبة، علماً بأن استجاباتكم/ن ستكون محط عناية الباحثة، وستعامل بسرية تامة، وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: أسماء الكبيسي

المشرف: د. عبد القادر الدراويش

الجزء الأول: بيانات عامة

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

- (1) الجنس: أ. ذكر ب. أنثى
- (2) العمر: أ. (30-40) سنة ب. (41-50) سنة ج. (51 سنة فأكثر)
- (3) المؤهل العلمي: أ. دبلوم ب. بكالوريوس ج. دراسات عليا
- (4) سنوات الخبرة: أ. أقل من 5 سنوات ب. من (5-10) سنوات ج. أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: الرشاقة الاستراتيجية

الرجاء وضع علامة (✓) في المكان الملائم، بما يتطابق مع وجهة نظرك.

| المؤشرات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| المجال الأول: الحساسية الاستراتيجية | | | | | |
| 1. تمتلك منظماتكم أنظمة وتقنيات إلكترونية حديثة ومتطورة | | | | | |
| 2. تحرص منظماتكم على إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي | | | | | |
| 3. تفوض منظماتكم الصلاحيات بما يتلاءم مع القوانين والتعليمات | | | | | |
| 4. تمتلك منظماتكم القدرة على التكيف مع التغيير في ضوء القرارات الجديدة | | | | | |
| 5. تتعلم منظماتكم من تجاربها السابقة وتتجنب الأخطاء | | | | | |
| 6. تتقبل منظماتكم الأفكار الخارجية وتحرص على مناقشتها باستمرار | | | | | |
| 7. لدى منظماتكم القدرة على اكتشاف نقاط القوة والضعف في العمليات الإدارية المستقبلية | | | | | |
| 8. تستطيع منظماتكم تكييف استراتيجيتها لتتلاءم مع الظروف المتغيرة | | | | | |
| المجال الثاني: وضوح الرؤية | | | | | |
| 9. وضوح الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في ضوء رؤيتها ورسالتها | | | | | |
| 10. تمكن العاملين من التعرف على رؤية المنظمة ورسالتها | | | | | |
| 11. يتم ترجمة رؤية المنظمة وأهدافها العامة بواقعية | | | | | |
| 12. توائم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مع الفرص المتاحة | | | | | |
| 13. لديها القدرة على تعديل مواصفات ونوعية مخرجاتها حسب التغيرات البيئية | | | | | |

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المؤشرات | |
|--|-----------|-------|-------|------------|---|-----|
| | | | | | تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال البرامج المختلفة | .14 |
| | | | | | تتمتع المنظمة بالمرونة في أداء خدماتها بما يتناسب مع متطلبات المستفيدين المختلفة | .15 |
| | | | | | يوجد تكامل وانسجام تام بين وحدات المنظمة وأقسامها | .16 |
| المجال الثالث: المقدرات الجوهرية | | | | | | |
| | | | | | تحرص المنظمة على إبقاء كفاءات وخبرات العاملون فيها على أعلى مستوى | .17 |
| | | | | | يتوفر لدى المنظمة الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون | .18 |
| | | | | | تمتلك المنظمة المهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات المستفيدين | .19 |
| | | | | | تضطلع المنظمة على المعارف التي يمتلكها العاملون | .20 |
| | | | | | تمتلك المنظمة الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة عملياتها الداخلية | .21 |
| | | | | | تمتلك المنظمة السمعة والشهرة الجيدة في المجتمع | .22 |
| المجال الرابع: الأهداف الاستراتيجية | | | | | | |
| | | | | | تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية لاكتشاف نقاط القوة والضعف | .23 |
| | | | | | تتناسب طبيعة الخدمات المقدمة مع خصائص القطاعات التي تقدم لها تلك الخدمة | .24 |
| | | | | | تتواءم الأهداف الاستراتيجية مع الفرص المتاحة | .25 |
| | | | | | تتوفر لدى المنظمة خطط لمواجهة الأزمات والتنبؤ بها | .26 |
| | | | | | تقوم المنظمة بتطوير أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس ومرتبطة بالأهداف الاستراتيجية | .27 |
| | | | | | تستخدم المنظمة كافة الأساليب والتقنيات الحديثة من أجل تحقيق أهدافها المرغوبة | .28 |
| المجال الخامس: المسؤولية المشتركة | | | | | | |
| | | | | | تطلب المنظمة من العاملين التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين | .29 |
| | | | | | توفر المنظمة للعاملين فيها سهولة الحصول على المعلومات اللازمة لعملهم | .30 |
| | | | | | تشجع المنظمة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة المتعلقة بالنتائج النهائية | .31 |
| | | | | | تعمل المنظمة على سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهم المستفيدين | .32 |
| | | | | | تحافظ المنظمة على المستفيدين من خلال إشراكهم في التخطيط والتنفيذ للمشاريع | .33 |

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المؤشرات | |
|--------------------------------------|-----------|-------|-------|------------|---|-----|
| | | | | | تتعامل المنظمة مع كافة الأطراف المعنية باعتبارهم شركاء في المسؤولية عن تحقيق النتائج النهائية | .34 |
| المجال السادس: سرعة الاستجابة | | | | | | |
| | | | | | يوجد تكامل وانسجام تام بين الوحدات والأقسام في المنظمة | .35 |
| | | | | | قدرة استيعاب الهيكل التنظيمي للمنظمة للتغيرات المحيطة | .36 |
| | | | | | تحرص المنظمة على تطوير قدرات العاملين على أداء العمليات بشكل فعال | .37 |
| | | | | | تضع القيادات في المنظمة وصفاً وظيفياً واضحاً لكافة الوظائف والنشاطات | .38 |
| | | | | | تتفد المنظمة الاستراتيجيات والأعمال والأنشطة من خلال جدول زمني | .39 |
| | | | | | تعديل الاستراتيجيات وتكييفها للتوافق مع المتغيرات البيئية | .40 |

الجزء الثالث: الأداء التنظيمي

الرجاء وضع علامة (✓) في المكان الملائم، بما يتطابق مع وجهة نظرك.

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المؤشرات |
|---------------------------------------|-----------|-------|-------|------------|---|
| المجال الأول: القيادة | | | | | |
| | | | | | 1. تمتلك الإدارة العليا مهارات إدارية وقيادية مميزة |
| | | | | | 2. تعتمد الإدارة العليا أسس البحث العلمي في حل مشاكل المنظمة |
| | | | | | 3. تمتلك الإدارة العليا الكفاءة الحيدة في مجال وضع الاستراتيجيات |
| | | | | | 4. تعتبر الإدارة العليا قدوة للعاملين في الدعوة نحو العمل والإنجاز |
| | | | | | 5. تسعى الإدارة العليا في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي قوي |
| المجال الثاني: الموارد البشرية | | | | | |
| | | | | | 6. تساعد بيئة العمل على قيام العاملين بأداء أفضل |
| | | | | | 7. تمتلك المنظمة نموذج لتقييم أداء العاملين |
| | | | | | 8. يتوفر لدى المنظمة برامج متنوعة للتدريب والتطوير للعاملين |
| | | | | | 9. تمتلك المنظمة أدوات مناسبة لمعرفة احتياجات العاملين |
| | | | | | 10. يتوفر لدى المنظمة أسسا دقيقة لاختيار وتعيين الأشخاص في الوظائف المختلفة |
| المجال الثالث: جودة العمليات | | | | | |
| | | | | | 11. تتوفر في المنظمة المستلزمات المادية الأساسية للعمل |
| | | | | | 12. يوجد دليل لإجراءات العمل داخل المنظمة |
| | | | | | 13. تحرص المنظمة على تقليل الهدر في الموارد (الوقت، المواد الأولية،...) |
| | | | | | 14. تسعى المنظمة بصورة مستمرة إلى تبسيط إجراءات العمل واختصارها |
| | | | | | 15. تعمل المنظمة وفق المبدأ الوقائي لتلافي الخطأ قبل الوقوع فيه |
| المجال الرابع: جودة المنتج | | | | | |
| | | | | | 16. تطبق المنظمة مبادئ الجودة الشاملة بنجاح في عملها |
| | | | | | 17. تلتزم إدارة المنظمة بالوقت المقرر لعمليات الإنتاج |
| | | | | | 18. تلتزم المنظمة بتقديم خدماتها ومنتجاتها حسب ما تتفق عليه مع زبائنها |
| | | | | | 19. تعد جودة المنتج مؤشراً تنافسياً مهماً تعتمد عليه المنظمة في تحدي منافسيها |
| | | | | | 20. لدى المنظمة القدرة على تقديم المنتج بدرجة عالية من الدقة والإتقان |
| المجال الخامس: رضا العاملين | | | | | |

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المؤشرات | |
|-----------------------------------|-----------|-------|-------|------------|---|-----|
| | | | | | يساعد الهيكل التنظيمي للمنظمة في تحقيق الأهداف الوظيفية | .21 |
| | | | | | تحتضن المنظمة الموظفين المميزين في الأداء | .22 |
| | | | | | تحرص المنظمة على جعل مستوى الدخل الذي يحصل عليه الموظف مناسب له | .23 |
| | | | | | تعتمد إدارة المنظمة مبدأ العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء | .24 |
| | | | | | توجد علاقات جيدة تربط الموظفين ببعضهم وبفريق العمل | .25 |
| المجال السادس: رضا الزبائن | | | | | | |
| | | | | | تولي المنظمة اهتماماً كبيراً لرأي الزبون | .26 |
| | | | | | تتلقى المنظمة شكاوى الزبائن وتعمل على حلها | .27 |
| | | | | | تصمم المنظمة المنتجات بما يتوافق ورغبات الزبون | .28 |
| | | | | | تمتلك المنظمة القدرة على تلبية طلب الزبون في الوقت المحدد | .29 |
| | | | | | تسعى إدارة المنظمة للاحتفاظ بالزبائن من خلال تلبية طلباتهم ورغباتهم المتجددة | .30 |

شاكراً لكم تعاونكم

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

1. د نايف جراد - جامعة القدس
2. د شاهر العالول - جامعة القدس
3. د يوسف ابو فارة - جامعة القدس
4. د محمد العبادي - - جامعة القدس
5. د عبد الوهاب الصباغ - جامعة القدس
6. د احمد حرز الله - جامعة القدس
7. د اياذ لافي - جامعة القدس
8. د سعدي الكرنز - جامعة القدس
9. د ثمين هيجاوي - جامعة القدس

فهرس الجداول

- جدول (2.1): الفرق بين المنظمة التقليدية والرشيقة 29
- جدول (1.3): خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية 64
- جدول (2.3): معاملات ارتباط فقرات الاستبانة بالمجال الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للاستبانة، وكل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة. 66
- جدول (3.3): معاملات الثبات لاستبانة الرشاقة الاستراتيجية 67
- جدول (4.3): معاملات ارتباط فقرات الاستبانة بالمجال الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للاستبانة، وكل مجال مع الدرجة الكلية لاستبانة الأداء التنظيمي. 68
- جدول (5.3): معاملات الثبات لاستبانة الأداء التنظيمي 69
- جدول (6.3): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على واقع ممارسة الرشاقة الاستراتيجية، ومستوى الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل 72
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً حسب الأهمية النسبية 73
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً حسب الأهمية النسبية 77
- جدول (3.4): نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل 81
- جدول (4.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الرشاقة الاستراتيجية على تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل 83
- جدول (5.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على تحسين القيادة في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل 85
- جدول (6.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل 86
- جدول (7.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على جودة العمليات في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل 88

- جدول (8.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على جودة المنتج في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل 90
- جدول (9.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على رضا العاملين في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل 92
- جدول (10.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على رضا الزبائن في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل 93
- جدول (11.4): نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample t-test) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس 95
- جدول (12.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر 97
- جدول (13.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر (ن = 377) 98
- جدول (14.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي 99
- جدول (15.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن = 377) 100
- جدول (16.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي 101
- جدول (17.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة 103
- جدول (18.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن = 377) 104

- جدول (19.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....105
- جدول (20.4): نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample t-test) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.....106
- جدول (21.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر108
- جدول (22.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر (ن = 377).....109
- جدول (23.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي110
- جدول (24.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن = 377)111
- جدول (25.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي112
- جدول (26.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....114
- جدول (27.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن = 377)115
- جدول (28.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....116

فهرس الملاحق

- 137 ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها النهائية
- 143 ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

فهرس المحتويات

| | |
|-----------------------------------|---|
| الإهداء | 1 |
| إقرار | 2 |
| خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. | 3 |
| شكر وتقدير | 4 |
| ملخص الدراسة | 5 |
| Abstract | 6 |

الفصل الأول: إطار العام للدراسة. 1

| | |
|---------------------------|----|
| 1.1 المقدمة | 1 |
| 2.1 مشكلة الدراسة | 5 |
| 3.1 أسئلة الدراسة | 5 |
| 4.1 أهداف الدراسة | 6 |
| 5.1 أهمية الدراسة | 7 |
| 6.1 فرضيات الدراسة | 8 |
| 7.1 حدود الدراسة | 11 |
| 8.1 مصطلحات الدراسة | 12 |
| 9.1 نموذج الدراسة | 15 |

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة. 16

| | |
|---|----|
| 1.2 الرشاقة الاستراتيجية | 16 |
| 1.1.2 مفهوم الرشاقة الاستراتيجية: | 16 |
| 2.1.2 أهمية الرشاقة الاستراتيجية: | 18 |
| 3.1.2 أسباب الحاجة للرشاقة الاستراتيجية: | 20 |
| 4.1.2 متطلبات الرشاقة الاستراتيجية: | 21 |
| 5.1.2 الفرق بين الرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية: | 21 |
| 6.1.2 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية | 23 |
| 1.6.1.2 الحساسية الاستراتيجية: | 23 |
| 2.6.1.2 وضوح الرؤية: | 24 |
| 3.6.1.2 المقدرات الجوهرية: | 24 |
| 4.6.1.2 الأهداف الاستراتيجية: | 26 |

| | |
|----|--|
| 27 | 5.6.1.2. المسؤولية المشتركة: |
| 28 | 6.6.1.2. سرعة الاستجابة: |
| 28 | 7.1.2. مميزات المنظمات الرشيقة: |
| 29 | 2.2 الأداء التنظيمي |
| 30 | 1.2.2. مفهوم الأداء التنظيمي |
| 31 | 2.2.2. خصائص الأداء التنظيمي: |
| 32 | 3.2.2. مستويات الأداء التنظيمي: |
| 33 | 4.2.2. مكونات الأداء التنظيمي: |
| 34 | 5.2.2. أنواع الأداء التنظيمي: |
| 35 | 6.2.2. عناصر الأداء التنظيمي: |
| 36 | 7.2.2. تقييم الأداء التنظيمي: |
| 36 | 1.7.2.2. مفهوم تقييم الأداء التنظيمي: |
| 37 | 2.7.2.2. أهمية تقييم الأداء التنظيمي: |
| 38 | 3.7.2.2. مراحل ومعايير تقييم الأداء التنظيمي: |
| 39 | 4.7.2.2. مؤشرات قياس الأداء التنظيمي: |
| 40 | 3.2 المنظمات الصناعية |
| 41 | 1.3.2. مهام المنظمات الصناعية: |
| 42 | 2.3.2. بطاقة الأداء المتوازن |
| 43 | 3.3.2. القطاعات الصناعية في الخليل |
| 44 | 4.2 الدراسات السابقة |
| 44 | 1.4.2. الدراسات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية |
| 50 | 2.4.2. الدراسات المتعلقة بالأداء التنظيمي |
| 55 | 3.4.2. الدراسات المتعلقة بعلاقة الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي: |
| 60 | 4.4.2. التعقيب على الدراسات السابقة |

63 الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

| | |
|----|--------------------------------------|
| 63 | 3.1 مقدمة |
| 63 | 3.2 منهج الدراسة |
| 63 | 3.3 مجتمع الدراسة |
| 64 | 4.3 عينة الدراسة |
| 65 | 5.3 أدوات الدراسة |
| 65 | 1.5.3. استبانة الرشاقة الاستراتيجية: |
| 65 | 6.3 العينة الاستطلاعية |

| | |
|----|---|
| 65 | 1.6.3. صدق المحتوى (المحكمين): |
| 66 | 2.6.3. صدق البناء |
| 67 | 3.6.3. ثبات استبانة الرشاقة الاستراتيجية: |
| 68 | 2.6.3. استبانة الأداء التنظيمي |
| 68 | 1.2.6.3. صدق الأداة |
| 68 | 2.2.6.3. صدق البناء |
| 69 | 3.2.6.3. ثبات استبانة الأداء التنظيمي: |
| 70 | 7.3 إجراءات الدراسة |
| 71 | 8.3 المعالجة الإحصائية |
| 71 | 9.3 تصحيح أداة الدراسة |

73 الفصل الرابع: نتائج الدراسة.

117 الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات

| | |
|-----|-------------------------|
| 117 | 1.5 ملخص النتائج |
| 119 | 2.5 الاستنتاجات |
| 120 | 3.5 التوصيات والمقترحات |
| 123 | المصادر والمراجع |
| 123 | المراجع العربية |
| 132 | المراجع الأجنبية |
| 136 | الملاحق |
| 144 | فهرس الجداول |
| 147 | فهرس الملاحق |
| 148 | فهرس المحتويات |