



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID – EL-TARF-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2023/ 2024

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان:

دور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز
- دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة الطارف -

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

الدكتورة كافي فريدة

من إعداد الطالبين:

تليي مفيدة

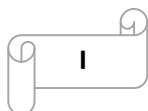
عاتي حنان

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وتشخيص الدور الذي تؤديه استخدام خفة الحركة الإستراتيجية بأبعادها الخمسة (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة) في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة -مؤسسة موبيليس وكالة الطارف- بما يتلاءم والأسواق التي تتواجد فيها. وشملت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة شاملة مكونة من (30) موظف لدى مؤسسة موبيليس وكالة الطارف، وبذلك فقد تم استخدام أساليب إحصائية مناسبة وهي (SPSS-22) لتحليل بيانات هذه الدراسة. وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية بأبعادها الخمسة له دور واضح في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف، كما تسعى المؤسسة المبحوثة عبر تبنيها إستراتيجيات حديثة إلى تطبيق أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية لجذب العملاء وتعزيز علاقتها بهم، وذلك لنيل رضاهم وولائهم لها. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات المهمة أبرزها ضرورة اهتمام المؤسسات بتعزيز ودعم خفة الحركة الإستراتيجية بكل ما هو جديد ومميز وسريع من إجراءات كمطلب أساسي لتحقيق أداء متميز بها، وذلك لمواجهة تحديات المنافسة، بما ينعكس على تحسين جودة خدماتها وتحقيق مزايا تنافسية.

الكلمات المفتاحية:

خفة الحركة الإستراتيجية - أداء متميز - مؤسسة موبيليس.



Abstract

This study aims to know and diagnose the role played by the use of strategic agility in its five dimensions (strategic sensitivity, clarity of vision, core capabilities, strategic objectives, and shared responsibility) in achieving outstanding performance in the institution under study - Mobilis Foundation, Al-Tarf Agency - in a way that is compatible with the markets that exist. In which.

This study included a survey of the opinions of a comprehensive sample of (30) employees of the Mobilis Corporation, El Tarf Agency. Thus, appropriate statistical methods, namely (SPSS-22), were used to analyze the data of this study.

A set of results were reached, the most prominent of which is that applying strategic agility in its five dimensions has a clear role in achieving outstanding performance in the Mobilis Agency, Al-Tarf Agency. The researched organization also seeks, through its adoption of modern strategies, to apply the dimensions of strategic agility to attract customers and strengthen its relationship with them, in order to achieve Their satisfaction and loyalty to her.

The study also concluded with a set of important suggestions, the most prominent of which is the need for organizations to pay attention to enhancing and supporting strategic agility with all new, distinctive and rapid procedures as a basic requirement for achieving distinguished performance in them, in order to face the challenges of competition, which is reflected in improving the quality of their services and achieving competitive advantages.

key words:

Strategic agility - outstanding performance - Mobilis Foundation.



الإهداء

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك
ولا تطيب الدنيا إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، وضح الأمة، وني الرحمة ونور العالمين
سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم،

إلى نور حياتي ومنبع أمني وسعادة قلبي:

إلى " أمي " أطال الله في عمرها وإلى " أبي " رحمه الله

إلى عزوتي وسندي في الحياة:

إلى أختي " هناء " حفظها الله

إلى كل العائلة الكريمة،

إلى كل من جمعني بهم الصداقة والزمالة في دروب الحياة،

إلى كل من علمني حرفا من مرحلة الابتدائية إلى مرحلة الجامعة،

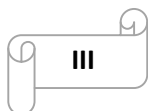
إلى كل من ناضل في سبيل الحصول على العلم،

إلى كل من أحب واحترم،

إلى كل هؤلاء

اهدي هذا الجهد المتواضع

تليلي مفيدة



الإهداء

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي

وتوفيقه لنا في إنجاز هذا العمل

فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى وسلام على حبيبه وخليله

الأمين عليه أزكى الصلاة والسلام

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير؛

فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي

إلى خالد الذكر، الذي وفاته المنية منذ 15 يوم، وكان خير مثال لرب الأسرة،

والذي لم يتهاون يوم في توفير سبيل الخير والسعادة لي..

(والدي الحبيب)، رحمة الله عليه.

إلى شمعة حياتي وسر وجودي

إلي من رحلت عن دنيي ولم ترحل من قلبي تلك التي لطالما تمنيت أن تكون بقربي

أمي الحبيبة رحمة الله عليها

إلى زوجي ورفيق الكفاح في مسيرة الحياة

إلى من حلّت بركة وجودهم في حياتي، ومن ملأت ضحكاتهم الجميلة عمري،

أولادي تقي ومعتز وجمانة حفظهم الله ورعاهم

إلى كل العائلة الكريمة،

إلى كل من جمعني بهم الصداقة والزمانة في دروب الحياة،

إلى كل أساتذتي الكرام وكل من يجاهد من اجل العلم.

عاتي حنان

شكر و عرفان

يسعدنا بعد حمد الله وشكره أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير، وبأخلص آيات الاحترام والعرفان بالجميل للأستاذة الفاضلة الدكتورة " كافي فريدة " التي أنارت لنا الطريق بعلمها الغزير وتوجيهاتها السديدة، والتي كانت لإرشاداتها القيمة وروحها الطيبة الفضل الأكبر في إنجاز هذا البحث . كما نتوجه بوافر التقدير والامتنان لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على مساعدتهم وتوجيهاتهم المفيدة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث المتواضع وتقييمه.

كما لا يوفتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد. وأخيرا نتوجه بخالص شكرنا وعظيم تقديرنا لوالدينا وعائلتنا لكل ما قدموه في صبر وصمت حتى يكتمل هذا البحث ويرى النور.

لكل هؤلاء أقول: شكرا

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
(05)	نموذج الدراسة.....	01
(15)	أهداف خفة الحركة الاستراتيجية.....	01-01
(20)	العلاقة بين سرعة التغير وطبيعته.....	02-01
(27)	مراحل بناء خفة الحركة الإستراتيجية.....	03-01
(28)	مراحل تنامي خفة الحركة الإستراتيجية.....	04-01
(29)	نموذج Doz & Kosonen, 2006 لخفة الحركة الإستراتيجية... ..	05-01
(31)	نموذج Doz & Kosonen 2008 لخفة الحركة الإستراتيجية... ..	06-01
(31)	نموذج Idris & El-Rubaie, 2013 لخفة الحركة الإستراتيجية	07-01
(32)	نموذج Abu-Radi, 2013 لخفة الحركة الإستراتيجية.....	08-01
(51)	الأسباب الدافعة لتحقيق الأداء المتميز.....	01-02
(57)	نموذج مالكولم بالدريج.....	02-02
(69)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.....	01-03
(71)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف.....	02-03
(77)	نموذج الدراسة الميدانية.....	03-03
(81)	توزيع عينة موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب الجنس....	04-03
(82)	توزيع عينة موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب السن.....	05-03
(83)	توزيع عينة عمال موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب المؤهل العلمي.....	06-03
(83)	توزيع عينة عمال موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب المستوى الوظيفي.....	07-03
(84)	توزيع عينة موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب الخبرة المهنية	08-03

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
(14)	الفرق بين المنظمة خفيفة الحركة والمنظمة التقليدية.....	01-01
(16)	علاقة تكامل بين أبعاد نموذج خفة الحركة والقدرات التنظيمية.....	02-01
(23)	أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية وفق وجهات نظر الباحثين.....	03-01
(33)	معوقات خفة الحركة الإستراتيجية وفق أبعادها.....	04-01
(34)	الأسباب الرئيسة لفشل المنظمات في الحفاظ على خفة الحركة الإستراتيجية وفقا لأبعادها.....	05-01
(44)	مقارنة بين منظمات ذات الأداء المتميز والأداء التقليدي.....	01-02
(73)	معلومات عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف.....	01-03
(78)	عناصر تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف.....	02-03
(78)	تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف.....	03-03
(78)	درجة مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale.....	04-03
(79)	مستويات الموافقة.....	05-03
(80)	اختبار ثبات نموذج الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach.....	06-03
(81)	توزيع عينة موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب الجنس.....	07-03
(82)	توزيع عينة موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب السن.....	08-03
(82)	توزيع عينة عمال موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب المؤهل العلمي	09-03
(83)	توزيع عينة عمال موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب المستوى الوظيفي.....	10-03
(84)	توزيع عينة موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب الخبرة المهنية.....	11-03
(85)	مدى تطبيق أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف.....	12-03

(89)	وصف وتشخيص مستوى تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف.....	13-03
(90)	نتائج اختبار الفرضية الأولى.....	14-03
(90)	نتائج اختبار الفرضية الثانية.....	15-03
(91)	نتائج اختبار الفرضية الثالثة.....	16-03

قائمة المختصرات

الترجمة العربية للمختصر	الكتابة الأصلية للمختصر	المختصر	الرقم
القمر الصناعي للاتصالات الجزائرية	Algérie Télécom Satellite.	ATS	01
المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة	L'European Foundation for Quality Management.	EFQM	02
خدمات الإدارة العالمية	Global Management Services.	GMS	03
الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين	The Union of Japanese Scientists and Engineers.	JUSE	04
برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences	SPSS	05
إدارة الجودة الشاملة	Total Quality Management	TQM	06

جدول المحتويات

الصفحة	المحتوى
(I)	- الملخص.....
(II)	Abstract.....
(III-IV)	- إهداء.....
(V)	- شكر و عرفان.....
(VI)	- قائمة الأشكال.....
(VII- VIII)	- قائمة الجداول.....
(IX)	- قائمة المختصرات.....
(X-XIII)	- جدول المحتويات.....
(1)	- المقدمة.....
(10)	الفصل الأول: الإطار النظري لخفة الحركة الإستراتيجية
(11)	- تمهيد.....
(12)	المبحث الأول: عموميات حول خفة الحركة الإستراتيجية.....
(12)	المطلب الأول: مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية.....
(14)	المطلب الثاني: أهداف وأهمية خفة الحركة الإستراتيجية.....
(14)	1- أهداف خفة الحركة الإستراتيجية.....
(17)	2- أهمية خفة الحركة الإستراتيجية.....
(18)	المطلب الثالث: مبادئ خفة الحركة الإستراتيجية ومرتكراتها.....
(18)	1- مبادئ خفة الحركة الإستراتيجية.....
(18)	2- مرتكرات خفة الحركة الإستراتيجية.....
(19)	المبحث الثاني: أسباب حاجة المؤسسات لخفة الحركة الإستراتيجية وأبعادها.....
(19)	المطلب الأول: أسباب حاجة المؤسسة لخفة الحركة الإستراتيجية.....
(21)	المطلب الثاني: تصنيفات خفة الحركة الإستراتيجية.....
(23)	المطلب الثاني: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية.....
(24)	1- الحساسية الإستراتيجية.....
(24)	2- وضوح الرؤية.....
(25)	3- المقدرات الجوهرية.....
(25)	4- اختيار الأهداف الإستراتيجية.....

(26)	5- الالتزام الجماعي (المسؤولية المشتركة).....
(27)	المبحث الثالث: مراحل ونماذج خفة الحركة الإستراتيجية ومعوقاتها.....
(27)	المطلب الأول: مراحل خفة الحركة الإستراتيجية.....
(29)	المطلب الثاني: نماذج خفة الحركة الإستراتيجية.....
(33)	المطلب الثالث: معوقات خفة الحركة الإستراتيجية.....
(36)	- خلاصة الفصل.....
(37)	الفصل الثاني: الأداء المتميز: مقارنة نظرية
(38)	- تمهيد.....
(39)	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز.....
(39)	المطلب الأول: التطور التاريخي للأداء المتميز.....
(40)	المطلب الثاني: مفهوم الأداء المتميز وخصائصه.....
(40)	1- مفهوم الأداء المتميز.....
(43)	2- خصائص منظمات الأداء المتميز.....
(44)	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الأداء المتميز.....
(44)	1- أهمية الأداء المتميز في المنظمات.....
(45)	2- أهداف الأداء المتميز في المنظمات.....
(46)	المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء المتميز.....
(46)	المطلب الأول: مبادئ الأداء المتميز ومقوماته.....
(46)	1- مبادئ الأداء المتميز.....
(46)	2- مقومات الأداء المتميز.....
(47)	المطلب الثاني: أبعاد الأداء المتميز.....
(47)	1- التميز في مجال الخدمات.....
(48)	2- التميز في مجال العمليات.....
(48)	3- التميز في المجال الإداري والتنظيمي.....
(50)	المطلب الثالث: دوافع ومداخل تحقيق الأداء المتميز.....
(50)	1- دوافع الأداء المتميز.....
(51)	2- مداخل تحقيق الأداء المتميز.....
(54)	المبحث الثالث: دور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز.....
(54)	المطلب الأول: نماذج الأداء المتميز العالمية.....
(54)	1- النموذج الياباني للتميز: (جائزة ديمنج).....

(55)	2-النموذج الأمريكي للتميز (جائزة مالكوم بالدريج)
(57)	-النموذج الأوروبي للجودة.....
(58)	المطلب الثاني: المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأداء المتميز ومعيقاته.....
(58)	1- المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأداء المتميز.....
(60)	2-معوقات تحقيق الأداء المتميز.....
(61)	المطلب الثالث: العلاقة بين خفة الحركة الإستراتيجية والأداء المتميز
(63)	- خلاصة الفصل.....
(64)	الفصل الثالث: دراسة دور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف
(65)	- تمهيد.....
(66)	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة اتصالات الجزائر: MOBILIS وكالة الطارف.....
(66)	المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر.....
(66)	1- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر: Algérie télécom.....
(67)	2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.....
(69)	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر: MOBILIS
(69)	1- نبذة عن نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.....
(70)	2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس وكالة الطارف.....
(72)	المطلب الثالث: معلومات عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف.....
(72)	1- منتوجات مؤسسة موبيليس وكالة الطارف.....
(72)	2- موزعو مؤسسة موبيليس وكالة الطارف.....
(72)	3- تسهيلات مؤسسة موبيليس وكالة الطارف.....
(74)	المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية.....
(74)	المطلب الأول: إجراءات، أدوات، وأساليب الدراسة الميدانية.....
(74)	1- إجراءات الدراسة الميدانية.....
(74)	2- أدوات ومصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية.....
(76)	3- الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
(76)	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية.....
(76)	1-مجتمع الدراسة.....
(76)	2-عينة الدراسة.....

(77)	المطلب الثالث: نموذج الدراسة الميدانية وحدودها.....
(77)	1- وصف أداة الاستبيان.....
(79)	2- حدود الدراسة.....
(80)	المطلب الرابع: قياس صدق وثبات نموذج الدراسة.....
(80)	1- قياس الصدق لأداة الاستبيان.....
(80)	2- قياس ثبات أداة الدراسة.....
(81)	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بدور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف.....
(81)	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.....
(85)	المطلب الثاني: المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بمدى تطبيق أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف.....
(89)	المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمستوى تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف.....
(90)	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.....
(92)	- خلاصة الفصل.....
(93)	- الخاتمة.....
(97)	- قائمة المصادر والمراجع.....
(104)	- قائمة الملاحق.....

مقدمة

في ظل التغيير المستمر في بيئة منظمات الأعمال وما صاحبها من تطور لنظم المعلومات واتساع ظاهرة العولمة وظهور أنماط جديدة من المنافسة وأشكال جديدة للتحالفات الإستراتيجية وغيرها، دفع منظمات الأعمال للبحث عن أساليب جديدة لمواجهة التغيرات السريعة وغير المؤكدة، والاستفادة من الفرص التي يمكن أن تتاح لتفادي التهديدات المحتملة، بما يحقق لها النمو والبقاء والاستمرارية. وفي هذا الصدد فإن الاهتمام بالتوجهات الجديدة في مجال الإدارة الإستراتيجية لا تتم إلا بالتركيز على الخفة والمرونة الإستراتيجية والتي تساعد على استجابة منظمات الأعمال بشكل أسهل وأسرع لحالات التغيير غير المتوقعة التي تحصل في البيئة التنافسية الذي أصبح من مداخل تحقيق الأداء المتميز واكتساب قدرات ومزايا تنافسية.

وعليه، فقد أصبح ينظر إلى خفة الحركة الإستراتيجية بأنها تمثل القدرة على تعديل التوجه الإستراتيجي للمؤسسة باستمرار في الأعمال الأساسية، كونها تمثل دالة من الطموحات الإستراتيجية، والظروف المتغيرة، ولا تخلق فقط منتجات وخدمات جديدة، ولكن أيضا نماذج أعمال جديدة، وطرق مبتكرة لخلق قيمة للمؤسسة، فهي تعتبر من المتغيرات التي تؤثر على العديد من السلوكيات التنظيمية ذات الصلة بكفاءة، ومستوى الأداء في المؤسسة.

فمن خلال الخفة الإستراتيجية تستطيع المنظمة تكييف استراتيجياتها أو تغييرها بالشكل الذي يجعلها قادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية وتمكنها من الاحتفاظ بمكانة مميزة وحصص في أسواق منتجات المنظمات المنافسة لها، وهذا عن طريق توجيه واستغلال الموارد المتاحة لديها بشكل أفضل لتحقيق أداء متميز في عملياتها المتنوعة واتخاذ قراراتها الإستراتيجية بفعالية.

لذلك قد أضحت الأداء المتميز يعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة، ويمثل معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها، لأن المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار، لأنها متيقنة من أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، وأن المنافسين على علم كامل بها، فهي تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المؤسسات لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها.

فالكثير من الأدبيات في حقل المؤسسات وتحديداً في مجال اتخاذ القرار تشير إلى ضرورة خلق بيئة ملائمة للقرار، ومدى تأثير خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز، في ضوء ترابط أحدهما بالآخرى، إذ إن التباطؤ في هذا المجال ربما يسبب إشكالية كبيرة تنعكس على رشاقة أو خفة حركة المؤسسة، وتبدو هذه الإشكالية أوضح ميدانياً، فما تواجهه عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات اليوم من تحديات وصعوبات نتاج البيئة الديناميكية التي تعمل ضمنها، فضلا عن حجم وطبيعة المعلومات والمعرفة التي يجب على العاملين فيها من قادة وصناع للقرارات أن يتعاملوا معها.

1. إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق حول كل من خفة الحركة الإستراتيجية وكذا تحقيق الأداء المتميز في ظل التحولات العالمية. وما يلعبه دور الموظف في المؤسسة الذي يعتبر الهدف الأساسي لأي مؤسسة، يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف؟

ولإجابة على هذه الإشكالية سيتم الإجابة أولاً على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بخفة الحركة الإستراتيجية والأداء المتميز؟
- هل هناك تطبيق لأبعاد خفة الحركة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف؟
- هل يوجد تحقيق للأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف؟
- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية قوية بين خفة الحركة الإستراتيجية وتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف؟

2. فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية المطروحة، تم وضع ثلاث فرضيات رئيسية لأجل التوصل لأهداف الدراسة، يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- الفرضية الأولى: "تطبق مؤسسة موبيليس وكالة الطارف مختلف أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية بشكل واضح".
- الفرضية الثانية: "هناك تحقيق للأداء المتميز في موبيليس وكالة الطارف".
- الفرضية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين خفة الحركة الإستراتيجية وتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف".

3. دوافع اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب تقف وراء اختيار هذا الموضوع بالذات، أبرزها:

–الدوافع الذاتية: تمثلت في:

- الرغبة الشخصية؛
- الموضوع ضمن مجال التخصص؛
- الفضول وحب المعرفة، بالإضافة إلى اعتبار أن هذا الموضوع من المواضيع المهمة.

–الدوافع الموضوعية: تمثلت في:

- الدور الحيوي الذي تلعبه المؤسسات في اقتصاديات الدول؛
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات، وما يمكن أن يقدمه من نتائج تخدم مصالحها ومصالح زبائنهم.

4. أهمية الدراسة:

يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- مساهمة هذا البحث في تركيز اهتمام الباحثين الأكاديميين والممارسين لموضوع خفة الحركة الإستراتيجية وأهمية دراسة تأثيره على رفع فعالية وأداء المؤسسات وتحقيقها للمقومات الأساسية المتمثلة في رضا العملاء عن الخدمة المقدمة؛
- محاولة تحسيس المهتمين وبوجه خاص القائمين على المؤسسات بضرورة إعطاء أهمية لأبعاد خفة الحركة الإستراتيجية ضمن وظائف المؤسسة باعتبارها أداة تحقق الربحية وتحافظ على مكانة المؤسسة في السوق ضمن المؤسسات المتنافسة وهذا من خلال آدائها المتميز.

5. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- إبراز أهمية تبني المؤسسات لأبعاد خفة الحركة الإستراتيجية ومختلف سياساتها؛
- التعرف على الكيفية التي تتمكن بها المؤسسة من استغلال خفة حركتها الإستراتيجية لتحسين آدائها لتحقيق أداء متميز؛
- التعرف على واقع خفة الحركة الإستراتيجية في المؤسسات خاصة المؤسسة محل البحث؛
- تقديم بعض الاقتراحات المهمة التي قد تسهم في تفعيل أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية المطبقة في المؤسسة محل البحث؛
- لفت انتباه الباحثين والممارسين الأكاديميين إلى أهمية هذا الموضوع الحديث والمتخصص.

6. المنهج المتبع وأدوات الدراسة:

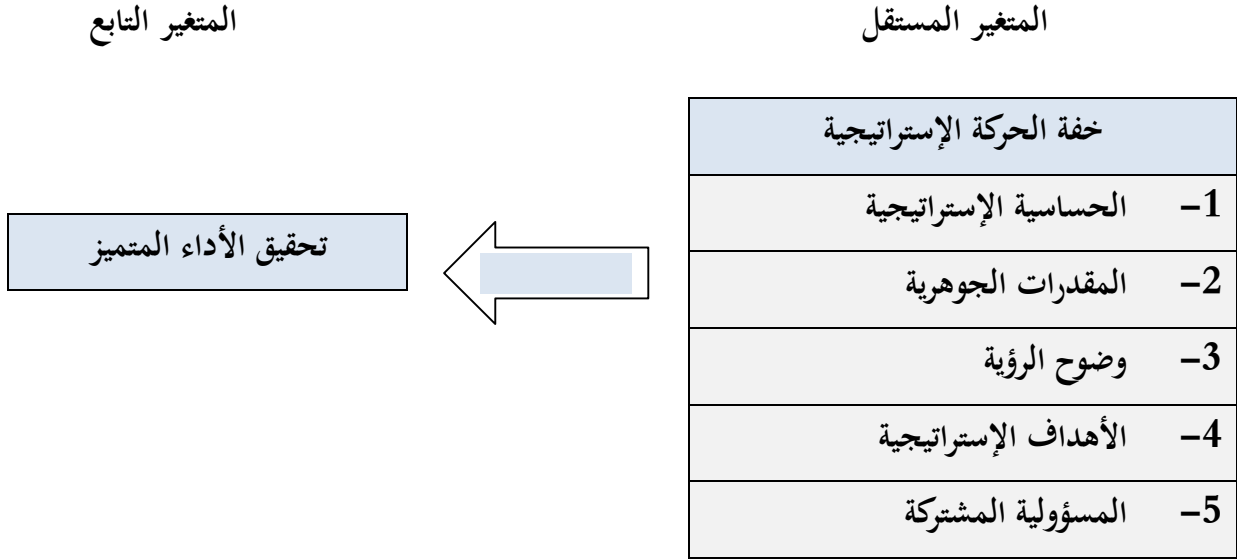
بغية الإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات مدى صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أنسب المناهج المستخدمة في دراسة الظواهر الاجتماعية عموماً ووفي مجال الاقتصاد والتسيير على وجه الخصوص، كما سيتم الاعتماد كذلك على منهج دراسة الحالة وذلك عند إسقاط ما سيتم تناوله في الدراسة النظرية على ما هو معمول به في المؤسسات الجزائرية، من خلال دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة الطارف، كما تم استخدام أسلوب المسح الشامل في الجانب التطبيقي، وتمثلت أدوات الدراسة في:

المصادر الثانوية: تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمذكرات والدوريات والملتقيات والمواقع الإلكترونية.

المصادر الأولية: تم الاعتماد على: الملاحظة، الاستبيان، كما هو موضح في الفصل الثالث ضمن أدوات الدراسة الميدانية واستخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

7. نموذج الدراسة: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومعاينتها الميدانية تصميم نموذج فرضي كما هو مبين في الشكل رقم (1) الذي يشير إلى العلاقة بين خفة الحركة الإستراتيجية بوصفه متغيرا مستقلا وتحقيق الأداء المتميز بوصفه متغيرا تابعا.

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

8. حدود الدراسة:

لكل دراسة حدود مكانية، زمنية، وبشرية، وعليه فقد حددت حدود هذه الدراسة كالأتي:

- الحدود المكانية: مؤسسة موبيليس وكالة الطارف.

- الحدود البشرية: مجموعة موظفين المؤسسة المبحوثة، وقد بلغ عدد العينة 30 موظف.

- الحدود الزمنية: تمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الفترة الممتدة من شهر أكتوبر 2023 إلى غاية شهر جوان

2024، أما فيما يخص الدراسة الميدانية تمثلت مدتها في الفترة الممتدة من 05 ماي 2024 إلى غاية تاريخ 01 جوان

2024.

9. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى موضوع خفة الحركة الإستراتيجية وأيضا تحقيق الأداء المتميز ومن بين هذه

الدراسات ما يلي:

■ الدراسة الأولى: أحلام غربال، (2022/2021) بعنوان: أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت - جمورة - بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر المرونة الإستراتيجية (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد، مرونة المعلومات) في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة العسكرية للاسمنت - بسكرة. ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (54) عبارة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (130) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد ارتفاع مستوى المرونة الإستراتيجية بمؤسسة العسكرية للاسمنت، وهذا ما يدل على اهتمام الإدارة بتبني المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على أرض الواقع. كما بينت الدراسة ارتفاع مستوى الأداء المتميز بمؤسسة العسكرية للاسمنت وهذا ما يدل على تميزها في السوق نتيجة دعمها الدائم لمختلف عمليات التجديد والتطوير على مختلف المستويات وفي مختلف المجالات والتي بدورها أدت إلى سرعة الاستجابة لتغيرات المحيط وطلبات العملاء وبتكاليف منخفضة.

ويكمن الاختلاف في كون أن هذه الدراسة شملت متغير واحد وهو الأداء المتميز فقط، أما الدراسة الحالية فكانت في مؤسسة اقتصادية ركزت على دور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز .

■ الدراسة الثانية: فائز تركي عكيلي، (2021) بعنوان: تأثير التمكين الإداري في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية- دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القادة العاملين في مديرية الاستخبارات ومكافحة الإرهاب في محافظة واسط -، رسالة ماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير التمكين الإداري في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية، إذ تبرز المشكلة الرئيسة للدراسة من خلال وجود فجوة معرفية بين الجانب النظري والواقع التطبيقي العملي في معظم المنظمات، بما في ذلك المديرية عينة الدراسة، ومن أجل الوصول لأهداف الدراسة تم تصميم مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة التي هي (الاتصالات ومشاركة المعلومات، التحفيز، فرق العمل، تفويض السلطة والتدريب) وخفة الحركة الإستراتيجية بأبعادها الخمسة التي هي: (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الإستراتيجية والمسؤولية المشتركة).

وتوصلت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات أهمها أن متغير التمكين الإداري قد حاز على درجة معتدلة من الأهمية وأن متغير خفة الحركة الإستراتيجية قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية نوعا ما حسب إجابات

الأفراد المبحوثين وكذلك وجود ارتباط وتأثير في الأبعاد الفرعية بين أبعاد التمكين الإداري وخفة الحركة الإستراتيجية ومحاورها.

يكمن الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في دراسة متغير واحد وهو خفة الحركة الإستراتيجية وكان الاختلاف في هذه الدراسة حول تأثير التمكين الإداري في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية- دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القادة العاملين في مديرية الاستخبارات ومكافحة الإرهاب في محافظة واسط، أما الدراسة الحالية كانت حول خفة الحركة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الأداء المتميز.

▪ **الدراسة الثالثة: بهوري نبيل، (2019) بعنوان: فعالية الإبداع ودوره في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مقال منشور بمجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد السادس، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا.**

هدفت هذه الدراسة للبحث عن مساهمة الإبداع في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية من أجل الرقي بها إلى التميز، مع تسليط الضوء على واقعها في المؤسسات، من خلال إبراز ضرورة تقديم الدعم للأفراد المبدعين، وتحفيز سلوكهم الإبداعي، بالإضافة إلى توفير المناخ الإبداعي الملائم الذي يمكن العاملين في المؤسسة من قدرات إبداعية واستغلالها الأمثل، ويعتبر السعي للتميز في الأداء للمؤسسات اليوم هدفا لتحقيق معايير التميز للتفرد في أدائها المؤسسي، الذي يساهم في إكساب المؤسسة مزايا وقدرات تنافسية، فالإبداع بذلك أصبح ضرورة من ضرورات العصر ومطلبا أساسيا فرضته العديد من الظروف والقوى الداخلية والخارجية على المؤسسات لتبنيه وانتهاجه على كافة المستويات، مما يدفع عجلة النمو والتطور في المؤسسة.

الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في دراسة متغير واحد وهو الأداء المتميز وكان هذا الاختلاف في هذه الدراسة حول فعالية الإبداع ودوره في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية أما الدراسة الحالية حول دور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز.

▪ **الدراسة الرابعة: أزهار مراد عوجة، (2017) بعنوان: دور خفة الحركة الإستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي - دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق النجف الاشرف، مقال منشور مجلة الغزي، جامعة الفرات الأوسط، المجلد 14، العدد 1، العراق.**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور خفة الحركة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة المتمثلة (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا) في تحقيق السلوك الريادي بأبعاده الثلاثة (الإبداعية، الشخصية المبادرة، تقبل المخاطرة)، واختبرت عينة من فنادق النجف الاشرف مجالا للبحث على وفق منهج دراسة تحليلية متضمنا ذلك اختيار عينة البحث التي تمثلت بمدراء الفنادق التي بلغت (42) مدير، وتم اختبار فرضيات البحث بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية من

خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، إن السلوك الريادي الذي يتعلق بخصائص مدير الفندق أنها يتم تعزيزها من خلال التخطيط والتنظيم والاهتمام الاستثنائي بالأفراد العاملين واستخدام الوسائل والتكنولوجيا.

يكمن الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في دراسة متغير واحد وهو خفة الحركة الإستراتيجية وكان الاختلاف في هذه الدراسة حول دور خفة الحركة الإستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي - دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء فنادق أما الدراسة الحالية كانت حول خفة الحركة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الأداء المتميز.

▪ الدراسة الخامسة: صالح الدين الكبيسي، سماء طه نوري، (2013) بعنوان: تأثير مبادئ حلقة القرار على خفة الحركة الإستراتيجية-دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد، مقال منشور بمجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 01، العدد 03، الجامعة العراقية، العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مستوى علاقة وتأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) في خفة الحركة الإستراتيجية، إدراكاً لأهمية الموضوع بحد ذاته بوصفه أحد الموضوعات الحديثة التي كانت الكتابات حولها محدودة نوعاً ما، فضلاً عن السعي لدراسته في الميدان الذي تتطلب طبيعة أنشطته ضرورة ترابط مبادئ حلقة القرار وخفة حركتها الإستراتيجية، والتي كانت المؤسسات الصحية أفضلها، إذ تم انتقاء كل من مستشفى (مدينة الطب، واليرموك) مجتمعاً للبحث، أختير الأطباء العاملين في أقسام الطوارئ كعينة للبحث، شملت (26) طبيب من المستشفى الأولى، و(27) طبيب من الثانية، ليلغ إجمالي مجموع العينة (53) طبيب، وتطبيق عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاختبارية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير واضحة لمبادئ حلقة القرار في خفة الحركة الإستراتيجية.

ويتمثل الاختلاف بين الدراستين في كون أن هذه الدراسة اهتمت بدراسة متغير واحد تحت عنوان تأثير مبادئ حلقة القرار على خفة الحركة الإستراتيجية-دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد، على اختلاف هذه الدراسة فهي تعمل على معرفة دور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف لسنة 2024 .

11. هيكل الدراسة:

لقد حددت إشكالية الدراسة إطار متعدد الأبعاد، الأمر الذي استدعى إلى ضرورة الإحاطة بكل هذه الأبعاد وبجميع جوانبها، وعلى هذا الأساس فقد شملت هذه الدراسة مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة جاءت كالتالي:

الفصل الأول: تضمن هذا الفصل الإطار النظري لخفة الحركة الإستراتيجية، وقد تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم التطرق إلى عموميات حول خفة الحركة الإستراتيجية في المبحث الأول، ثم تناول أسباب حاجة المؤسسات لخفة الحركة الإستراتيجية وأبعادها في المبحث الثاني، ومن ثم التطرق إلى مراحل ونماذج خفة الحركة الإستراتيجية وموقاتها في المبحث الثالث.

الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل الأداء المتميز: مقارنة نظرية، وقد تكون من ثلاثة مباحث أساسية، حيث خصص المبحث الأول إلى مدخل مفاهيمي حول الأداء المتميز، ثم تناول أساسيات حول الأداء المتميز في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى دور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز.

الفصل الثالث (الميداني): تضمن هذا الفصل دراسة دور خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف، وقد تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم التطرق إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة اتصالات الجزائر: MOBILIS لولاية الطارف في المبحث الأول، ثم تم عرض منهجية الدراسة الميدانية القائمة أساسا على أداة الاستبيان بالتفصيل في المبحث الثاني، ومن ثم تم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بدور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف في المبحث الثالث والأخير.

الفصل الأول:

الإطار النظري لخفة

الحركة الإستراتيجية

تمهيد:

تعيش منظمات الأعمال في العصر الحالي تحديات اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية، وتعيش ظروف بيئية تتصف بالاضطراب وعدم التأكد والاستقرار، وزيادة التطور التقني والتغير الدائم لأذواق وتوقعات المستهلكين، وعوامل العولمة التي أدت إلى اتساع عالم المنافسة. فقدرة هذه المنظمات على الاستجابة والتكيف بسرعة وفعالية مع تلك المتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل هو المفتاح الرئيس لنجاحها، وقد ظهرت خفة الحركة الإستراتيجية كمصطلح جديد وكأحد الوسائل لإدارة التغير ومواجهة المخاطر لتوجه المنظمات نحو بناء رؤية داخلية للحصول على القدرات اللازمة للمنافسة ورؤية خارجية لحسن الاستفادة من الفرص الناشئة عن التغيير.

كما أن خفة الحركة الإستراتيجية تعمل تحولات جوهرية سريعة لتكتسب القدرة على التجديد والتركيز على النواحي الإستراتيجية للتنبؤ بالمتغيرات الخارجية في البيئة المحيطة، وإظهار سرعة التفاعل مع متطلبات الظروف والأسواق، وبناء استراتيجيات هادفة للاستجابة السريعة لها.

ومن هذا المنطلق يأتي هذا الفصل في محاولة للوصول إلى فهم علمي شامل ودقيق لخفة الحركة الإستراتيجية من جهة، ولتسليط الضوء على مختلف المفاهيم والأساسيات المرتبطة بسبل تحقيقها من جهة أخرى وذلك وفقاً للتقسيم التالي:

المبحث الأول: عموميات حول خفة الحركة الإستراتيجية

المبحث الثاني: أسباب حاجة المؤسسات لخفة الحركة الإستراتيجية وأبعادها

المبحث الثالث: مراحل ونماذج خفة الحركة الإستراتيجية ومعوقاتهما

المبحث الأول: عموميات خفة الحركة الإستراتيجية

إن التحديات، والتغيرات السريعة، التي تعيش في ظلها المؤسسات اليوم ألزمتها بضرورة امتلاكها القدرة على إحداث التغيير، وإعادة ترتيب أوضاعها، والاستفادة من خبراتها، وتجاربها، وتفعيلها لمواجهة تلك التغيرات، والتحديات، فأصبح من المهم على المؤسسات إيجاد الطرق، والإستراتيجيات اللازمة للتكيف واستغلال الفرص المتوفرة حتى تتمكن من البقاء، والاستمرار، والنمو، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال تبني مدخل خفة الحركة الإستراتيجية¹. لذلك فقد شكلت هذه الأخيرة أهم منطلقات التوجهات النظرية التي جسدها جهود العديد من المفكرين في مجال الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية

إن أول ظهور لهذا المصطلح كان في بداية التسعينات من القرن الماضي، حيث أبصره للنور مجموعة من الباحثين في معهد Lacocca بجامعة ليهاي، ومن هنا كانت نقطة الانطلاق لسباق الباحثين في تقديم الكثير من الدراسات التي لها علاقة بهذا المفهوم، وهناك وجهات نظر عدة لمفهوم خفة الحركة الإستراتيجية.

تجدر الإشارة إلى وجود الكثير من اللبس والاختلاف في ترجمة مصطلح (Agility) فمنهم من ترجمها إلى "المرونة"، والبعض ترجمها "خفة الحركة"، في حين يرى آخرون أنها تمثل "الرشاقة" وسيعتمد البحث الحالي مصطلح (Agility) على انه خفة الحركة، والتي تعرف في قاموس "Oxford" أنها القدرة على التحكم السريع والسهل، أما تفسيرها من ناحية منظمات الأعمال فتعني الاستجابة لتغيرات بيئة الأعمال واستغلال تلك التغيرات لتمكينها من التكيف وإعادة تشكيلها بطريقة سريعة.²

فقد ركز Daven في مفهومه لخفة الحركة الإستراتيجية على أنه: "التغيير المتوقع والروتيني في إطار السهولة والسرعة التي تكون معها المنظمة قادرة على التغيير من أجل الاستجابة للمخاطر أو الفرص في البيئة المحيطة."³ ويعرفها كل من (Doz and Beannen) على أنها: "القدرة على اتخاذ قرارات حقيقية في الوقت النموذجي وكما هو مطلوب في الأسواق المتغيرة، والظروف الإستراتيجية الأخرى."⁴

¹ إيمان بشير محمد مصطفى، (2010): بعض متطلبات خفة الحركة الإستراتيجية في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلم الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق - أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص 105.

² كوثر حميد الموسوي، (2018): الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، مجلة آداب الكوفة، المجلد 2، العدد 41، جامعة الكوفة، العراق، ص 440.

³ محمد أحمد حمد الحريزات، (2015): أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملي دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 13.

⁴ إيمان عبد، محمد أحمد البدراني، (2015): علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية - دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة إربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 14، جامعة الأنبار، العراق، ص 171.

الفصل الأول: الإطار النظري لخفة الحركة الإستراتيجية

ويصفها (Aven'D) بأنها: "المرونة، والسرعة التي تمنح المؤسسة القدرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في أسواقها، ومواجهة المخاطر التي تعترضها."¹

كما أشار إليها كل من (Doz and Kosonen) بأنها: "قدرة المنظمة على التعديل أو إعادة التشكيل لنظامها واستراتيجيتها ديناميكياً في ظل بيئة الأعمال دائمة التغير، من خلال المراقبة الحثيثة والمستمرة، بالإضافة إلى التأقلم مع احتياجات واتجاهات العملاء دون التخلي عن رؤية المنظمة الرئيسة."²

ويرى (Meredith and Francis) بأنها: "قدرة المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية عن طريق اغتنام الفرص بذكاء، وسرعة، واستباقية، والرد على التهديدات."³

من خلال التعريفات السابقة يقصد بخفة الحركة الإستراتيجية هي قدرة المؤسسة على التحرك السريع والسهل لتحقيق الاستجابة للمواقف المتغيرة، وغير المتوقعة، من خلال اكتساب المرونة، والسرعة التي تمنح المؤسسة القدرة على تغيير أعمالها نتيجة لامتلاكها القدرة الحقيقية لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، بشكل يمكن المؤسسة من البقاء، والاستمرار من خلال الحساسية، والسرعة، والاستجابة."

تمثل خفة الحركة الإستراتيجية قدرة المنظمة على تعديل الاتجاه الاستراتيجي باستمرار للأعمال الأساسية للمنظمة، إذ إنها تعتبر وظيفة من وظائف الطموحات الإستراتيجية والظروف المتغيرة، ليس فقط من خلال إنشاء منتجات وخدمات جديدة، ولكن أيضاً من خلال إنشاء نماذج أعمال جديدة وأساليب إبداعية لصنع قيمة للمنظمة ويجب الإشارة إلى أن المنظمة خفيفة الحركة لديها العديد من الخصائص التي تميزها عن المنظمات التقليدية الأخرى، ويوضح الجدول الموالي عناصر الاختلاف الرئيسة بين المنظمات التقليدية والمنظمات خفيفة الحركة الإستراتيجية:.

¹ صالح الدين الكبيسي، سماء طه نوري، (2013): تأثير مبادئ حلقة القرار على خفة الحركة الإستراتيجية-دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد، مجلة الدنانير، المجلد01، العدد 03، الجامعة العراقية، العراق، ص 174.

² فائز تركي عكيلي، (2021): تأثير التمكين الإداري في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية- دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القادة العاملين في مديرية الاستخبارات ومكافحة الإرهاب في محافظة واسط -، رسالة ماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ص 50.

³ Samer Abu-Radi, (2013), **Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals**, Master Thesis, Faculty of Business Middle East University, Jordan, p 13.

الفصل الأول: الإطار النظري لخفة الحركة الإستراتيجية

جدول رقم (01-01): الفرق بين المنظمة خفيفة الحركة والمنظمة التقليدية

المعايير	المنظمة التقليدية	المنظمة خفيفة الحركة
1- الهيكل التنظيمي	هرمي / رأسي	هيكل شبكي ذو شكل أفقي مسطح
2- كفاءة الوحدات والفرق	تمتلك الخبرة	متعددة الاختصاصات
3- تدفق المعلومات وصناعة القرار	مركزي	لا مركزي
4- دور المدراء	السيطرة والمراقبة	التنسيق والتسوية
5- نوعية الأفراد	وجود الاحترام، الكفاءة	التكيف، والمسؤولية، الاستقلالية ووجود الأفراد الخلاقين.

المصدر: سحقي نفيسة، (2021/2020): دور آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص 43.

يتضح من الجدول المذكور سابقا أن المنظمة خفيفة الحركة هي في منصة النظام المتجدد من بين أنواع المنظمات، والمنظمات خفيفة الحركة توازن الأنواع المختلفة من الهياكل التنظيمية، لكن العديد من المنظمات تفضل الأشكال التي تميل إلى أن تكون أكثر ميلا للمركزية، ومتعددة الاتصالات ومتعددة التخصصات والهدف من كل ذلك هو الوصول إلى منظمة خفيفة الحركة تحارب الجمود البيروقراطي مع ثقافة الإبداع، بوجود فريق عمل كفؤ ومتعاون ويعتمد اتخاذ القرارات بصورة جماعية.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية خفة الحركة الإستراتيجية

سيتم من خلال هذا المطلب التعرض إلى الأهداف الرئيسية لخفة الحركة الإستراتيجية، كما يتم توضيح الأهمية لهذه الأخيرة.

1- أهداف خفة الحركة الإستراتيجية:

إن خفة الحركة الإستراتيجية تمكن المؤسسة من تحقيق الكثير من الأهداف بدقة، وسرعة، وتتمثل في النقاط التالية: ¹
-تطبيق التحركات التنافسية المرنة، والذكية، لكي تستجيب للتغيرات التي تفرضها طبيعة البيئة الديناميكية المحيطة بها، والشروع في إستراتيجية خلق واقع جديد فيها.

¹ صالح الدين الكبيسي، سماء طه نوري، مرجع سبق ذكره، ص 175-176.

الفصل الأول: الإطار النظري لخفة الحركة الإستراتيجية

- قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بتفوقها الإستراتيجي على الرغم من تقلبات السوق، فالمستويات العالية من هذه القدرة أي خفة الحركة الإستراتيجية، تعني أن المؤسسة قادرة على إثبات قدرة ثابتة لتركيز الموارد نحو القضايا الإستراتيجية الرئيسية، وتراكم موارد جديدة بكفاءة، وفاعلية، ومواصلة تجميع أخرى بطرق جديدة، وإعادة توزيعها عبر استثمارات جديدة.

- تضفي للمؤسسة براعة على تطوير، وتعلم تعريف المشاكل المعقدة، وحلها.

- الرد السريع، والفعال لتقلبات البيئة، مما يسمح للمؤسسة بتأسيس موقعا تنافسيا متفوقا.

- قدرة المؤسسة على إدارة، وضبط التغيير المستمر، والمرتبط بتكرار، وتيرة التحولات البيئية، فهي تساعد المؤسسات لقبول التغيير من خلال توليد مجموعة من البدائل، وتطوير المهارات، وإعادة تنظيم، وتعبئة الموارد.

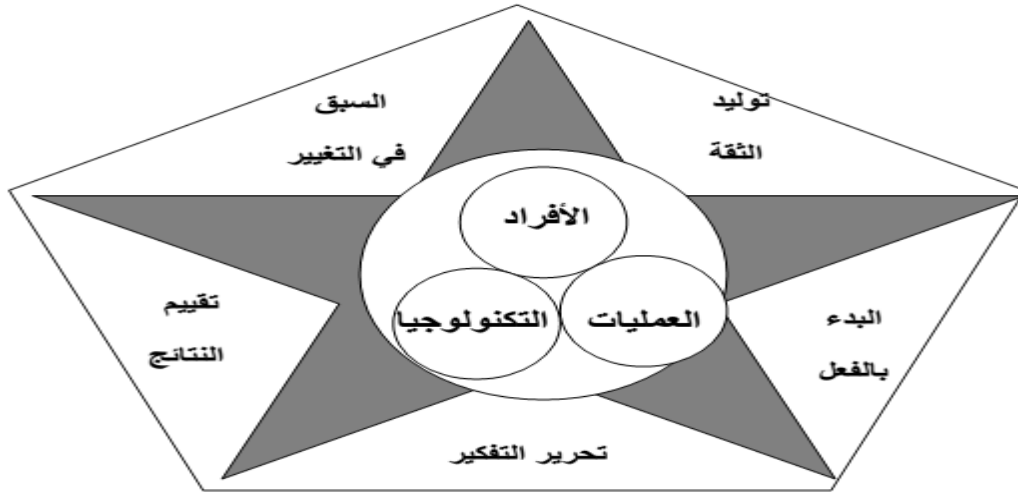
- تضفي على المؤسسة صفة الفطنة، والمرونة، والانفتاح على الأحداث الجديدة، بما يضعها في حال تكون فيه دائما مستعدة لإعادة تقييم الخيارات السابقة، وتغيير إتجاهها في ضوء التطورات الجديدة.

لذلك فلا بد وأن يتمخض سعي المنظمات إلى امتلاك خفة الحركة الإستراتيجية وهذا لتحقيق مجموعة من الأهداف، التي تندرج في إطار ما يعرف بأتمودج خفة الحركة الذي يحدد أبعاد خفة الحركة الأساسية، التي حددت في إطار المعادلة الآتية :

أهداف خفة الحركة الإستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + مرونة المنظمة + القادة.¹

وتندرج أهداف خفة الحركة الإستراتيجية في إطار يعرف بنموذج خفة الحركة الإستراتيجية

شكل رقم (01-01): أهداف خفة الحركة الإستراتيجية



المصدر: معن وعد الله المعاضيدي، (2018): إسهامات قدرات تقانات المعلومات من خلال خفة الحركة الإستراتيجية في إدارة التغيير الإستراتيجي - دراسة استطلاعية تحليلية في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، جامعة الموصل، العراق، ص 289.

¹ معن وعد الله المعاضيدي، (2018): إسهامات قدرات تقانات المعلومات من خلال خفة الحركة الإستراتيجية في إدارة التغيير الإستراتيجي - دراسة استطلاعية تحليلية في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، جامعة الموصل، العراق، ص 289.

الفصل الأول: الإطار النظري لخفة الحركة الإستراتيجية

يتضح من الشكل أعلاه أن تطبيق نموذج خفة الحركة الإستراتيجية يتطلب امتلاك المنظمة لمجموعة من القدرات التنظيمية (ومنها القدرات التكنولوجية)، إذ إن هناك علاقة تكامل بين أبعاد أو عناصر نموذج خفة الحركة والقدرات التنظيمية المتمثلة بـ (الأفراد، والتكنولوجيا، والعمليات)، وتتضح حالة التكامل بينهما من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (01-02): علاقة تكامل بين أبعاد نموذج خفة الحركة والقدرات التنظيمية

قدرات المؤسسة (الأفراد، والتكنولوجيا، والعمليات)	نموذج خفة الحركة الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> ■ الفهم الجيد للقوى التي تسبب التغيير. ■ القياسات الرئيسة لمتابعة موجهات الأعمال الأساسية. ■ الإدراك والوعي القوي والإحاطة ببيئة الأعمال. 	السبق في التغيير
<ul style="list-style-type: none"> ■ فعالية الممارسات القيادية. ■ التوافق بين الموارد والأولويات كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية. ■ الالتزام ببناء فريق العمل الصحيح ومهارات لتحقيق التميز 	توليد الثقة
<ul style="list-style-type: none"> ■ نظام فاعل لمواكبة التركيز والأولويات في الأعمال. ■ قدرات فاعلة لصنع القرار في المستويات الدنيا. ■ الثقافة المشجعة وواسعة الحيلة على الانحياز للعمل. 	البدء بالفعل
<ul style="list-style-type: none"> ■ المناخ التنظيمي يشجع على الإبداع. ■ يتم تحسين العمليات والمنتجات بشكل أكثر من المتوقع. ■ تشجيع المشاركة وتوليد الأفكار في كل المستويات. 	تحرير الفكر
<ul style="list-style-type: none"> ■ تطوير بطاقة أداء المنظمة بشكل يحقق التوازن بين المقاييس الرئيسة. ■ أن يكون لكل وحدة أعمال أو وحدة وظيفية مقاييس رئيسة متوافقة. ■ كيفية تحسين التعلم يعد جزءاً من أجزاء تقييم النتائج. ■ توفر النتائج تغذية راجعة 	تقييم النتائج

المصدر: هبه محمد محمد عمرو، (2016): الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، ص ص 22-23.

2- أهمية خفة الحركة الإستراتيجية

إن خفة الحركة الإستراتيجية هي بنية معقدة، ومتنوعة يمكن أن تتخذ أشكالاً متعددة، ولكنها تعكس قدرة المؤسسة على تطوير، وتطبيق القدرات المرنة، والقوية، والديناميكية بسرعة، وتشارك هذه الصفات التنظيمية في جذور مشتركة، وهي مكونة من موارد، ومهارات، وكفاءات تكميلية، وتكمن أهمية خفة الحركة الإستراتيجية فيما يلي:¹

- تؤثر خفة الحركة الإستراتيجية تأثيراً مباشراً على قدرة المؤسسة على تصنيع، وتوزيع منتجات جديدة، وفعاليتها من حيث التكلفة، إذ أن تخفيض تكاليف الإنتاج، وزيادة رضا الزبائن، والتخلص التدريجي من الأنشطة التي لا تنطوي على قيمة مضافة، وزيادة القدرة التنافسية هي الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال خفة الحركة الإستراتيجية؛

- تعتبر خفة الحركة الإستراتيجية أمراً ضرورياً للمؤسسات التي تستشعر، وتتجاوب مع متطلبات البيئة؛

- القدرة على الصمود، وتمكن المؤسسات من الاستعداد للظروف المتغيرة، واستعادة حيويتها بعد الأزمات المفاجئة، حيث تصبح أكثر كفاءة نتيجة للخبرة والاستجابة الفاعلة للظروف المتغيرة؛

- تساعد خفة الحركة الإستراتيجية على التصدي للتغيير المستمر في الوقت الذي تحتاج فيه المؤسسة إلى التكيف مع الأحداث؛

- تمكن خفة الحركة الإستراتيجية المؤسسات من توليد مجموعة من البدائل، والموارد، والقدرات، وتطوير المهارات من خلال ملائمة الموارد، وإعادة تنظيمها، وحشدتها، واتخاذ الإجراءات الملائمة، وإزالة عوائق التغيير؛

- تساهم خفة الحركة الإستراتيجية في تحول وتجديد المؤسسة دون أن تفقد مكانتها، فهي تحقق للمؤسسات القدرة على إنتاج المنتجات، والخدمات المناسبة في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب، وبالسرعة المناسبة، وللزبائن المناسبين؛

- تحقيق القدرة على تكيف التوجه الإستراتيجي مع الأعمال الأساسية فيما يتعلق بالظروف المتغيرة، مع الأخذ بالحسبان الحساسية تجاه البيئة، وقد يتضمن ذلك تقديم منتجات، وخدمات جديدة أو إنشاء نماذج أعمال جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة للمؤسسة.

كما تكمن أهمية خفة الحركة الإستراتيجية فيما يلي:²

- تمكن خفة الحركة الإستراتيجية المؤسسة من مواجهة التحديات خاصة في البيئة التي تتسم بالابتكار التكنولوجي المكثف، والزبائن الأقوياء من ذوي المتطلبات المتنوعة، ودورة حياة المنتج القصيرة في الاقتصاد العالمي، وذلك من خلال خفض عدم التأكد؛

¹ مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي، (2019): تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الإستراتيجية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، العراق، ص58.

² كرومي سعيد، (2018): أثر الخفة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية- دراسة حالة مجمع حمادي بولاية بشار-، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، ص10.

-تساعد خفة الحركة الإستراتيجية على استغلال نقاط قوة المؤسسات استغلالاً أمثل في توظيفها لمواجهة القوى التنافسية في الأسواق المختلفة، وتعمل على تحسين القدرات التحليلية، والقدرات الإدراكية التصورية لبيئة الأعمال التي تتسم بالسعة والشمول.

المطلب الثالث: مبادئ خفة الحركة الإستراتيجية ومرتكزاتها

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مبادئ خفة الحركة الإستراتيجية والتعرف على أهم مرتكزاتها.

1-مبادئ خفة الحركة الإستراتيجية:

تمثل مبادئ خفة الحركة الإستراتيجية فيما يلي:¹

-**البحث عن الفرص:** إن المنظمات الناجحة هي التي تقوم باستشعار الفرص واكتشافها واستغلال كل ما تملكه من طاقات وموارد بهدف الوصول إلى تلك الفرص والمجالات الجديدة، والتي قد تتخذ شكل تحالفات إستراتيجية أو أسواق جديدة أو منتجات أو خدمات جديدة. يمكن أن تأخذ أيضاً شكل معلومات أو تقنية أو رأس مال بشري.

-**تخفيض مستوى المخاطر:** يرتدي بعض المديرين عباءة اللامبالاة والمخاطرة تحت ستار خفة الحركة الإستراتيجية، إذ أن القادة الأكثر فاعلية هم أولئك الذين يقللون باستمرار من مخاطر سقوط المراهنات، وتدير بعض المنظمات مخاطرها عن طريق التفكير في عمليات الاستحواذ المحتملة للوصول إلى أسواق النمو، وتقليل العمالة والطاقة والمواد الخام لزيادة إمكانية تحقيق الربحية في المستقبل، مع الحرص على تجنب دفع مبالغ كبيرة عند خسارة الصفقات.

-**التواجد في سوق المنافسة:** أي أن تقوم المنظمة بالمحافظة على وجودها في ساحة المنافسة وانتظار ظهور فرص ممتازة، ومن ثم اغتنامها.

2- مرتكزات خفة الحركة الإستراتيجية:

لقد أشار Lindgren and others إلى أن خفة الحركة الإستراتيجية تركز على ما يلي:²

-**التفكير:** عادة ما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة بإجراء التغييرات المطلوبة قبل غيرها من المؤسسات الأخرى، وأن التفكير يتطلب القيام بالتحليل البيئي، ووضع البدائل، والسيناريوهات المحتملة للاستفادة من الفرص، وتعزيز القدرات الإستراتيجية للمؤسسة؛

-**المهارة في لعب الأدوار:** فإنه يتيح للمؤسسة باشتقاق رؤى واسعة، وتفعيل روح المبادرة، والفعل من خلال التأكيد على الابتكار، والإبداع، وإذا كانت المؤسسات المتميزة في بعد التفكير تمتلك قدرة استكشاف المستقبل نظرياً، فإن المهارة في لعب الأدوار يجسد قدرات عملية، وتجريب للمنتجات، والخدمات، وبالتالي تشكيل وتكوين المستقبل المرغوب؛

¹ الوحيان فادي عبد المهدي، (2015): خفة الحركة الإستراتيجية وأثرها في التميز المنظمي - دراسة ميدانية المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ص 69.

² كرومي سعيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 112-113 .

الفصل الأول: الإطار النظري لخفة الحركة الإستراتيجية

-الاستثمار: يمكن المؤسسة من الحصول على تغذية أمامية، وعكسية تدعم خياراتها الإستراتيجية من خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية معززة بأطر رقابية صحيحة.

أما De Toni and Others حددوا مرتكزات خفة الحركة الإستراتيجية كالتالي:¹

-السرعة: القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء، والسوق، وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة في المنتجات.

-الاتساق: القدرة على إنتاج منتج معين يلي توقعات العملاء، والسوق، وإدخال أفكار، وتقنيات جديدة بسرعة في المنتجات.

-البصيرة: القدرة على التنبؤ، والاستجابة لاحتياجات، ورغبات العملاء.

-الخفة: القدرة على التكيف الفوري للعديد من بيئات العمل المختلفة.

-الإبداعية: القدرة على توليد أفكار جديدة لجميع العناصر الموجودة من أجل استحداث مصادر جديدة ذات قيمة.

المبحث الثاني: أسباب حاجة المؤسسات لخفة الحركة الإستراتيجية وأبعادها

تم من خلال هذا المبحث التطرق إلى الأسباب التي أدت إلى زيادة اهتمام المؤسسات بخفة الحركة الإستراتيجية، والتعرف على أهم الأبعاد الرئيسية لخفة الحركة الإستراتيجية وتصنيفاتها الرئيسية.

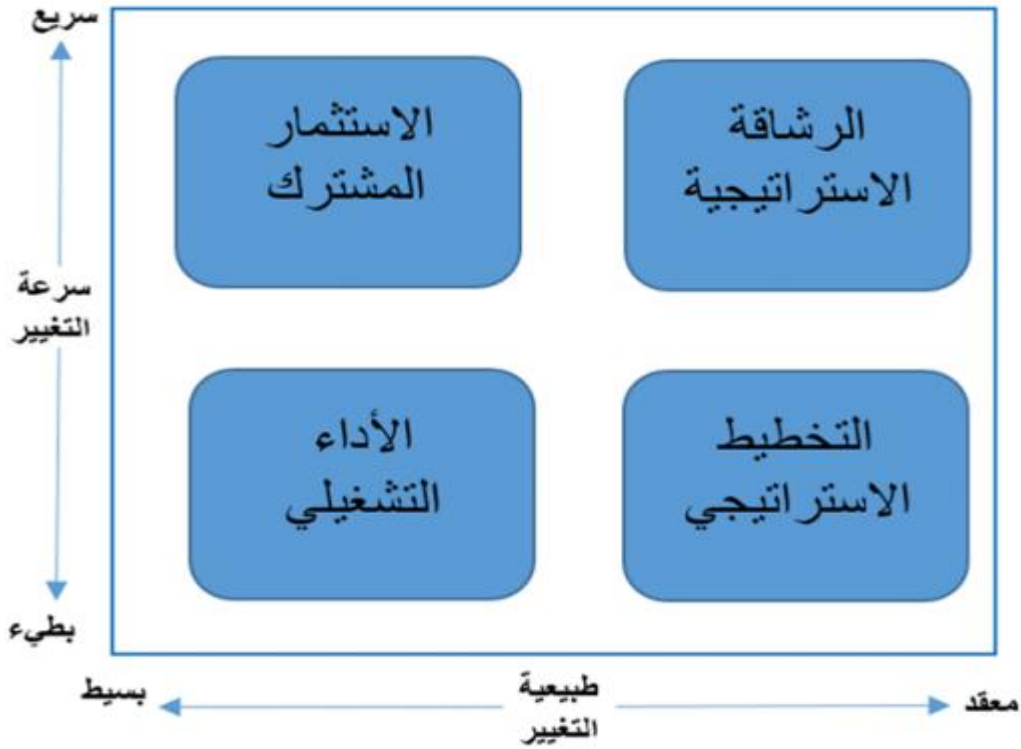
المطلب الأول: أسباب حاجة المؤسسة لخفة الحركة الإستراتيجية

إن الكثير من منظمات الأعمال تنتهي وتلاشى ليس لأنها ترتكب الأخطاء، وإنما لأنها تستمر في فعل الأمور المعتادة على كونها صحيحة لأمد بعيد، وقد أجاب كلا من Doz & Kosonen عند سؤالهم عن مدى حاجة المنظمات اليوم لخفة الحركة الإستراتيجية؟ بأنه لم يعد أمام المدراء التنفيذيين الوقت الكافي في إدارة شركاتهم حيث أن مدة خدمتهم تكون أقل، ومطلوب منهم أن يكون أدائهم أعلى بسبب التغير السريع في البيئة وذلك بسبب التطور التكنولوجي في العالم اليوم، ولتجاوز هذا الهجوم الذي تتعرض له الشركات وفرق إدارتها فإن خفة الحركة الإستراتيجية هي المفتاح لتحقيق ذلك.²

أما المعاضدي (2011) فقد أشار إلى أن صعوبة إجراء عمليات التغيير وفقا للمدخل التقليدي قد حتمت على المنظمات اعتماد الرشاقة الإستراتيجية على اعتبار أنها مدخلا بديلا للتعامل مع التغيرات المتسارعة، وبين الزين (2013) أن بعض المنظمات تمتاز بالكفاءة العالية في مرحلة معينة من دورة حياتها، وللحفاظ على هذا التفوق والتميز ينبغي عليها اعتماد خفة الحركة الإستراتيجية كوسيلة فعالة لاستمرار هذا التفوق، ويوضح الشكل الموالي العلاقة بين سرعة التغيير وطبيعته وأين تكمن حاجة المنظمة لخفة الحركة الإستراتيجية:

¹ كرومي سعيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 112-113.

² محمد أنور رشدي هنية، مرجع سبق ذكره، ص 12.



المصدر: مالكي فوزية، شيبوني فهمي، (2023/2022): دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس الطارف-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، ص 20.

يلاحظ من خلال الشكل السابق أن العلاقة بين سرعة التغير وطبيعته تقوم بدور كبير في الوصول إلى خفة الحركة الإستراتيجية، فيلاحظ أنه عندما تكون طبيعة التغير بسيطة وخطية وسرعته بطيئة فإن المنظمة يكون اهتمامها وتركيزها على الأداء التشغيلي والعمليات والنشاطات في البيئة الداخلية للمنظمة، أما في حال كانت طبيعة التغير معقدة مع سرعة تغير بطيئة فيتركز اهتمام المنظمة على التخطيط الاستراتيجي التقليدي، والذي يعني أن المنظمة انتقلت من مرحلة التخطيط قصير الأجل بالأداء التشغيلي إلى التنبؤ بالمستقبل، أما حينما يكون مستوى طبيعة التغير بسيطاً وسرعته عالية فإن المنظمة تتجه إلى الاستثمار المشترك، وفي حالة ما تكون طبيعة التغير معقدة وسرعته عالية هذا يعني أن المنظمة تلجأ إلى تبني خفة الحركة الإستراتيجية، لأنه يتطلب منها التحرك بمرونة عالية والتكيف السريع لمواجهة التغير في محيط المنظمة وذلك لضمان استمرارية بقائها وديمومة منافستها¹.

¹ مالكي فوزية، شيبوني فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

المطلب الثاني: تصنيفات خفة الحركة الإستراتيجية

تم تصنيف خفة الحركة الإستراتيجية حسب العديد من الباحثين، ويتم تصنيفها كما يلي:

1- حسب Eppink: ميز بين ثلاثة أنواع من الخفة:¹

-الخفة التشغيلية: يستخدم هذا النوع من الخفة في إجراء التغييرات المألوفة، والتي غالبا ما تقود إلى تغيير في مستوى نشاط المنظمة. وفي مثل هذه الحالة، لا يوجد تحول أو تغيير أساسي في العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

-الخفة التنافسية: تعد هذه الخفة ضرورية للتفاعل مع التغييرات التي تحدث في البيئة المباشرة وعلى العكس التغيير التشغيلي، فإن التغييرات التنافسية تسبب تحولات رئيسة في المركز السوقي للمنظمة أو الصناعة، مثال ذلك تقديم منتج جديد، أو دخول منافسين جدد.

-الخفة الإستراتيجية: الخفة الإستراتيجية ضرورية للتصدي للتغييرات الإستراتيجية الموجودة في البيئة غير المباشرة، والتي يمتد تأثيرها إلى المكونات المباشرة للمنظمة. وأهم ما يميز هذا النوع من التغييرات أنها غير مألوفة وديناميكية وطارئة، وهي تتطلب اهتمام مباشر من أجل حماية المنظمة من تأثيراتها الخطيرة.

2- حسب Yongsun: يرى أن الخفة الإستراتيجية تضم أربعة أنواع:²

-خفة التصنيع: قدرة وحدات الأعمال على الاستجابة للتغييرات التي تحدث في طلبات السوق، وذلك بالتحول من منتج إلى آخر، من خلال استخدام الفعاليات والسياسات التنسيقية، مثل القدرة على التكيف للتغيير الذي يحصل في التكنولوجيا، والقدرة على تكيف أو تعديل كمية الإنتاج.

- خفة الهيكل التنظيمي: يساعد الهيكل التنظيمي على فهم فيما إذا كانت وحدة الأعمال تمتلك الخفة إستراتيجية أم لا، ومن الملاحظ أنه لا يمكن تنفيذ خفة التصنيع بشكل فعال، إلا إذا دعمت بهيكل تنظيمي ملائم.

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف خفة الهيكل التنظيمي على أنها: القدرة على مواءمة التغيير البيئي مع الترتيبات الهيكلية ومن أجل امتلاك القابلية على التكيف للبيئة المضطربة فإن الأمر يستلزم وجود علاقات متداخلة قوية بين المجالات الوظيفية على مستوى وحدات الأعمال وكذلك المنظمة. وبالطبع فإن الهيكل العضوي يمنح الخفة أكبر للمنظمة من الهيكل الآلي.

-الخفة التسويقية: إمكانية وحدة الأعمال على تسويق المنتج إلى الزبائن الموجودين أو الزبائن الجدد في ظل ظروف التغيير البيئي. ومن أهم ما يجب أن يتميز به هذا النوع من الخفة هو ضرورة أن تميز وحدة الأعمال منتجاتها عن منتجات المنافسين.

¹ كرومي سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 109.

² المرجع نفسه، ص 109.

الفصل الأول: الإطار النظري لخفة الحركة الإستراتيجية

- **الخفة المالية:** يقصد بالخفة المالية استخدام الموارد منقوصة الاستخدام للتخفيف أو الحد من وطأة تأثير العوز المالي خلال مدد الاضطراب البيئي. إن الاستثمار في الموارد الراكدة يمكن أن يحسن من قدرة المنظمة على التكيف لعدم التأكد، وللظروف البيئية غير المعروفة التي تحدث في المستقبل.

3- حسب Sanchez: فقد صنف الخفة الإستراتيجية إلى نوعين:¹

- **خفة الموارد:** الموارد التي تمنح المنظمة امتيازات إستراتيجية من أجل تعقب طرائق العمل البديلة للاستجابة للتطورات التي تحدث في البيئة التنافسية، وتتميز خفة الموارد بثلاث خصائص مهمة وهي نطاق الاستخدامات البديلة التي يمكن استخدام الموارد فيها، الكلفة، وصعوبات التحول من استخدام إلى آخر.

- **خفة التنسيق:** مدى إمكانية المنظمة على إعادة تشكيل سلسلة الموارد، وإعادة تعريف استراتيجيات المنتج، إن هذا النوع من الخفة يركز على تحديد وتشكيل ونشر موارد المنظمة الخارجية والداخلية بشكل فاعل، ربما يؤدي إلى خلق أكبر قيمة والحصول على عوائد استثنائية وتحقيق ميزة.

4- حسب Abbot وآخرون: هناك ثلاثة أنواع:²

- **الخفة السوقية:** هي قدرة المنظمة العاملة في السوق على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت، استجابة للمتغيرات البيئية.

- **خفة الإنتاج:** تعني قابلية المنظمة على تغيير عملياتها بطريقة ما، وهي مقياس لمدى سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من منتجات الخط القديم إلى إنتاج منتجات جديدة. وتتمثل كذلك بالتكيف السريع لما يحصل من تغيرات في الظروف التي تواجه المنظمة التي تتطلب منها الانتقال من منتج لأخر، أو من مستوى إنتاج لأخر وقياس الخفة بمقدار الوقت الذي تستغرقه هذه العمليات.

- **الخفة التنافسية:** حسب " الشيخ يحي " تمثل قدرة المنظمة على مقاومة سلوك المنافسين الحاليين والجدد، وقدراتها على إعادة ترتيب مواردها الهامة وبسهولة ونشرها وتكريسها لعمليات سوق الإنتاج والاستجابة لطلبات الزبائن وتنويع خياراتها الإستراتيجية المتوفرة لديها بشكل فعال وتأكيد الاستجابة للحاجات الفريدة للمستهلكين، والشركاء، والتغيير التكنولوجي وعملية الابتكار والإبداع.

¹ كرومي سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 110.

² المرجع نفسه، ص 110.

الفصل الأول: الإطار النظري لخفة الحركة الإستراتيجية

المطلب الثالث: أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية

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

جدول رقم (01-03): أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية وفق وجهات نظر الباحثين

المصدر	الأبعاد
DOZ & KOSONEN , 2008 ; AKNABI, 2013; الكبيسي ونوري، 2013 م	- الحساسية الإستراتيجية - الالتزام الجماعي - سيولة الموارد
OJHA, 2008; SANTLA, 2009; OYEDIJO, 2012; ABU RADI, 2013	- الحساسية الإستراتيجية - وضوح الرؤية - المقدرات الجوهرية - اختيار الأهداف الإستراتيجية - المسؤولية المشتركة - سرعة الاستجابة
TALLON, 2007; المعاضبي، 2011م	- التركيز - السرعة - المرونة
SAFARI, 2013; SHARIFI & Zhang, 1999	- خفة الزبون - خفة إقامة الشركات - الخفة التشغيلية.

المصدر : فائق مشعل العبيدي، حارث حسين علي النعيمي، (2021): دور خفة الحركة الإستراتيجية في تنشيط الذكاء التنافسي (دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات في مجموعة من شركات الاتصالات العراقية في إقليم كردستان)، مجلة كلية الإمام الجامعة/ القانون- الإدارة- العلوم الإسلامية واللغة العربية، المجلد 01 ، جامعة تكريت، العراق، ص71.

وبناء على ما سبق من آراء الباحثين المختلفة في تحديد أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية من خلال نماذج مختلفة تم توليفها بما يتماشى مع مختلف الشركات والقطاعات، ويتفق أغلب الباحثين على أن أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية هي:

1- الحساسية الإستراتيجية:

الحساسية الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على الإدراك والوعي الشديد للمواقف الإستراتيجية وقدرتها على رؤية وصياغة الفرص والتهديدات عند ظهورها.¹

وبعبارة أخرى، تشير الحساسية الإستراتيجية إلى مدى قدرة الشركة على تحديد التغييرات في بيئتها وفهمها، بمعنى إدراك الإشارات المختلفة، الاتجاهات والقوى المتقاربة، وتلاشي القيود، وبناء رؤية من المستقبل في التغيير البيئي المستمر، لذلك يجب أن تكون العمليات المعرفية مستمرة، ويحدد السؤل الرشاقة نفسها على أنها الاستمرارية في تحديد واغتنام الفرص بشكل أسرع من المنافسين، وفكرة الحساسية الإستراتيجية اقرب إلى مفهوم القدرة الاستيعابية أو كنوع من القدرة الديناميكية، وتتكون الحساسية الإستراتيجية من ثلاث مرتكزات²:

- **عمليات الإستراتيجية المفتوحة:** هي تشمل عنصرين أساسيين هما التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين والخبرات العملية بين أفراد المنظمة.

- **التأكيد على اليقظة الإستراتيجية:** هو أيضا يشمل ثلاث عناصر رئيسة هي مرونة الرؤية والأهداف المتناقضة، الانفتاح على الرؤية المستقبلية.

- **الحوار الداخلي عالي الجودة:** هو أيضا يتكون من عنصرين وهما واعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي. يمكن القول أن الحساسية الإستراتيجية تتعلق بدرجة اليقظة لدى الأفراد حول استكشاف الفرص واستثمارها، وهذا يدل على أن الأفراد في حاجة لامتلاكهم مهارات تساعدهم على التنبؤ والتحليل والتعاون والتواصل لتنمي قدرتهم على الحساسية الإستراتيجية التي من شأنها استشعار الأزمات على وجه الخصوص والفرص أيضا.³

2- وضوح الرؤية

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

¹ مالكي فوزية، شيبوي فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² رغدان عدنان عبد الرزاق، (2018): أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإسلامية، العدد 20، العراق، ص 336.

³ داليا عبد العاطي محمد أبو زيد، (2022): تأثير أبعاد المهارات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرشاقة الإستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 01، المعهد التكنولوجي العالي، مصر، ص 506.

الفصل الأول: الإطار النظري لخفة الحركة الإستراتيجية

باختصار، الرؤية هي ما تطمح المؤسسة لتحقيقه وخلقها في المستقبل، لذلك فإن تحقيق هذه الرؤية يتطلب متابعة مستمرة للتطورات وللتغيرات في البيئة الخارجية؛ وبالتالي يتطلب وضوح الرؤية مجموعة من المبادئ المعيارية التي توجه عمل المؤسسة لجعل أدائها متميزا، حيث توفر هذه المبادئ والمعايير التوجه المطلوب الذي يجب الحفاظ عليه في التصور المستقبلي.¹

3- المقدرات الجوهرية

يقصد بها خبرات التعلم التنظيمي والمعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء أنشطة المؤسسة الداخلية، وهي من الأمور الهامة التي تسهم في تنسيق مهارات العاملين نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، وتستمد المقدرات الجوهرية من موارد المؤسسة بما يسهم في تحقيق قيمة مضافة لها، وتتضمن القدرات الجوهرية سيولة الموارد، وفصل الأعمال عن ملكيتها والتزام القيادة بالقيم المحددة، والعمليات والأنظمة المعيارية، وعلى هذا تعد المقدرات الجوهرية والتي تمثل موارد المؤسسة من الركائز الأساسية لتحسين الأداء.

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

4- اختيار الأهداف الإستراتيجية

إن أي منظمة مهما كان حجمها صغيرا أم كبيرا على اختلاف نشاطها سواء كان إنتاجي أو خدمي تمتلك هدفا أو مجموعة من الأهداف، واختيار الأهداف الإستراتيجية ترتبط برسالة المنظمة بشكل مباشر ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا غالبا ما تكون الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتعزيز أو تطوير قدراتها، للموائمة مع الفرص الحالية أو الناشئة، فهو غاية ومسعى كل منظمة تسعى إلى النجاح .

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

وتصنف الأهداف الإستراتيجية حسب Hamel إلى خمسة أنواع كالتالي³:

¹ محمود محمد الضابط، (2022): دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 2، كلية الأعمال، جامعة جدة، السعودية، ص 19.

² مالكي فوزية، شيبوني فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

³ محمد أنور رشدي هنية، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الفصل الأول: الإطار النظري لخفة الحركة الإستراتيجية

- أهداف مجتمعية: وهي تتعلق بخدمة المجتمع ككل؛
 - أهداف المخرجات: وترتبط بالجمهور التي تتعامل معه المنظمة؛
 - أهداف المنتج: وترتبط بخصائص المنتج أو الخدمة؛
 - أهداف النظام: وتختص بعمل المنظمة ككل كأهداف البقاء، النمو، والكفاءة؛
 - أهداف مشتقة: وترتبط بالاستعمالات التي من أجلها تخصص المنظمة القوة التي تولدها سعياً إلى تحقيق أهداف أخرى.
- 5- الالتزام الجماعي (المسؤولية المشتركة)**

وتشير إلى مسؤولية جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة وتضافر جهودهم وتعاونهم في صنع القرارات التنظيمية. يعرف الالتزام الجماعي على أنه: قدرة الموظفين على الالتزام بمجالات الإدارة وسلوكياتها وهو أمر مهم ويدل على ولاء الموظفين للمنظمة إذ ينظر إلى هذا البعد على أنه يمثل علاقة تربط الموظفين بمسار عمل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. وبالتالي يمكن أن توجه هذه الأهداف إلى العاملين من أجل تنفيذ الأعمال التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف.¹

يعكس المفهوم الواسع للمسؤولية المشتركة أن المسؤولية تكون غالباً بين اثنين أو أكثر من الأطراف الفاعلة لمساهمتهم 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 وان ذلك سوف يشمل العديد من الأمثلة، كما في حرب الائتلاف والتحالفات الإستراتيجية سواء في المعنى التجاري والعملي أو في المجال السياسي، وحسب المسؤولية المشتركة بين أفراد المنظمة تحدد بالتالي:

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

¹ عبد الرحمن حسن السلوادي، أسيل نظام سالم غنيم، (2022): الجينات التنظيمية (DNA) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرقابة الإستراتيجية كمتغير وسيط" دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 30، العدد 2، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص ص 35-44.

الفصل الأول: الإطار النظري لخفة الحركة الإستراتيجية

المبحث الثالث: مراحل ونماذج خفة الحركة الإستراتيجية ومعوقاتها

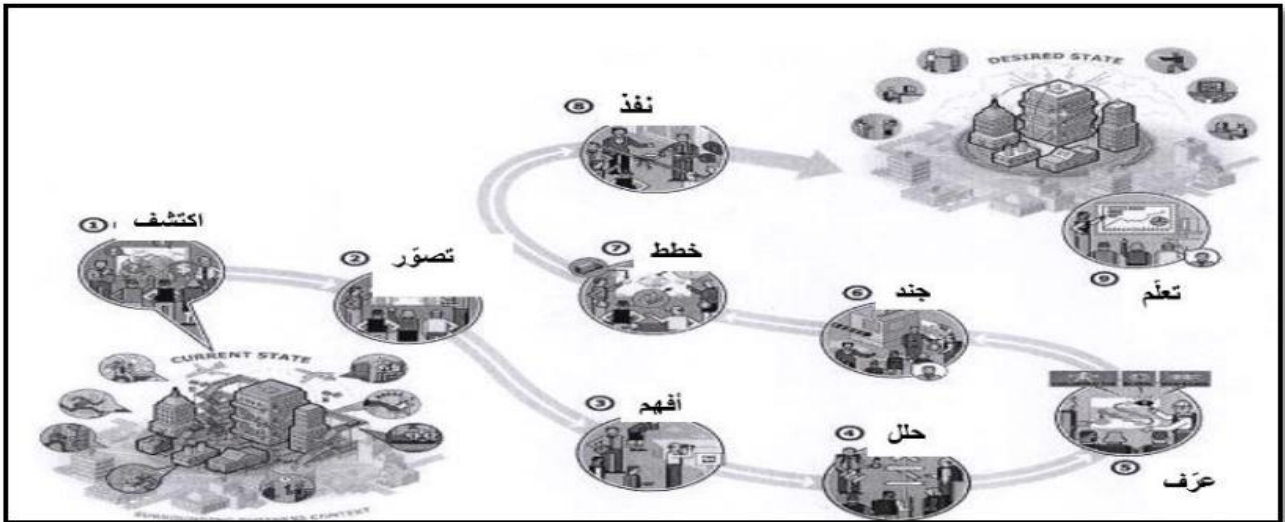
تم من خلال هذا المبحث التطرق إلى المراحل والنماذج الرئيسية لخفة الحركة الإستراتيجية وكذلك التعرف على أهم المعوقات التي تعيق خفة الحركة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مراحل خفة الحركة الإستراتيجية

تتكون مفاتيح بناء خفة الحركة الإستراتيجية في المنظمات من أربعة عوامل رئيسية عند تحولها لتلائم التحديات الجديدة، وتمثل في التكيف، التطور، التصور، والتجديد، ومن الملاحظ أن معظم هذه العوامل تتضمن تعديلات طفيفة وتدرجية، في حين أن عوامل التصور والتجديد يمكن أن تتطلب إجراءات جذرية وأكثر أهمية، وتعكس هذه العوامل درجة نمو الرشاقة الإستراتيجية¹

تدفع خفة الحركة الإستراتيجية المنظمة في المرحلة الأولى إلى التكيف مع البيئة المحيطة بها، وهذه المرحلة تتضمن عدة مراحل، وعندما يوجد لدى المنظمة تصورات متعددة، يمكنها تجديد استراتيجياتها بشكل دوري لتحافظ على خفتها الإستراتيجية، وعندما تنمو المنظمات وتنضج، فإنه من الطبيعي أن تفقد بعض قدرتها على التغيير والتجديد، وتصبح الممارسات أكثر صعوبة. لذلك، تحتاج المنظمة في هذه المرحلة إلى إعادة النظر في أعمالها ونشاطاتها للحفاظ على استمرارية الخفة والتطور، والاستعداد للاستجابة بسرعة للتغيرات المتنامية والفرص الناشئة، وذلك للحفاظ على المرونة والتمكن من الاستفادة من الفرص التي تنشأ.

شكل رقم (01-03): مراحل بناء خفة الحركة الإستراتيجية



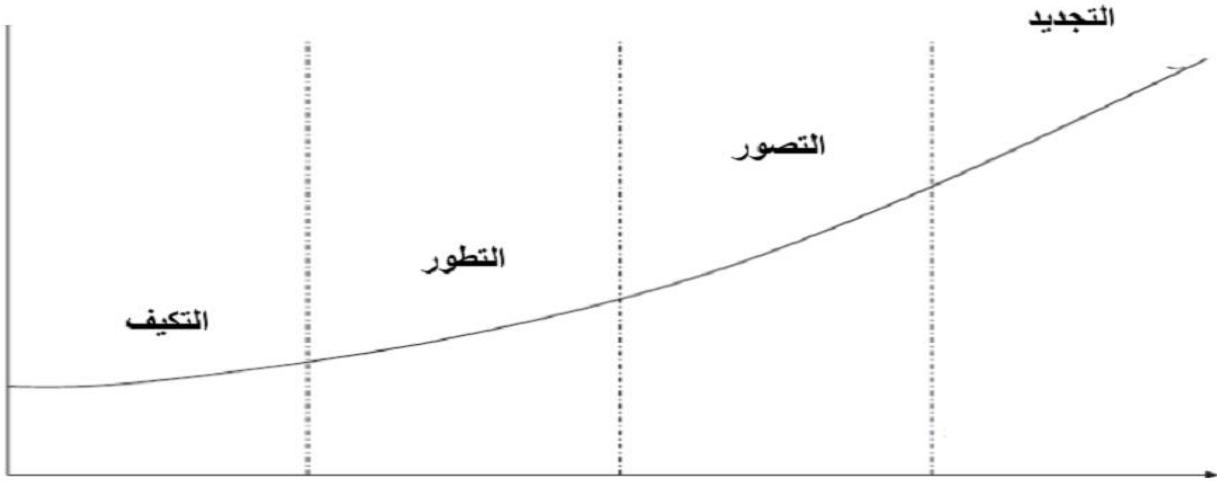
المصدر : محمد أنور رشدي هنية، (2016): مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 21.

¹ المناعي حاتم، ابو خضرة ياسر، (2020): دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الأردن، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 02، العدد 46، الأردن، ص 46.

الفصل الأول: الإطار النظري لخفة الحركة الإستراتيجية

ومن جانب آخر فقد أشار كلا من Page & Morgan 2008، إلى أن المنظمات تتقدم من خلال أربعة مراحل عندما يتعلق الأمر بتحويل الأعمال التجارية، وهذه المراحل هي: التكيف، التطور، التصور والتجديد، وتتضمن أول مرحلتين فقط تعديلات طفيفة وتدرجية، في حين أن مرحلتين التصور والتجديد تتطلب إجراءات جذرية وأكثر أهمية، وتمثل هذه المراحل أيضا مدى تنامي خفة الحركة الإستراتيجية، وهي موضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم (01-04): مراحل تنامي خفة الحركة الإستراتيجية



المصدر : تحرير شعبان محمد الشريف، (2018): دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الإستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية - محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ص 48.

يلاحظ من خلال الشكل السابق أن خفة الحركة الإستراتيجية تدفع بالمنظمة إلى التكيف مع البيئة المحيطة بها، ومن ثم تسمح بتطور عملها ومن ثم توجد لديها تصورات عديدة، وبالتالي تستطيع المنظمة أن تجدد في إستراتيجيتها من خلال الاعتماد على خفة الحركة الإستراتيجية، وعندما تنمو المنظمات وتصبح ناجحة، فإنها من الطبيعي أن تفقد جزء من قدرتها على التكيف والتعبير والتجديد وتصبح الممارسات صعبة، وفي هذه المرحلة تحتاج المنظمة إلى إعادة النظر في نشاطاتها وأعمالها وما تقدمه من منتجات وخدمات، وضرورة القيام بعمليات التطوير واقتناص الفرص للحفاظ على ديمومة خفة الحركة الإستراتيجية لديها، وهذه المرحلة تمثل الموقع الذي تكون فيه خفة الحركة الإستراتيجية ضرورة قصوى لتمكن المنظمة من الاستمرار والحفاظ على موقعها الريادي الذي يؤهلها لتكون سبّاقة في مجال عملها، وهذا يعني الحفاظ على المرونة للاستجابة بسرعة مع الظروف المتغيرة والفرص الناشئة.

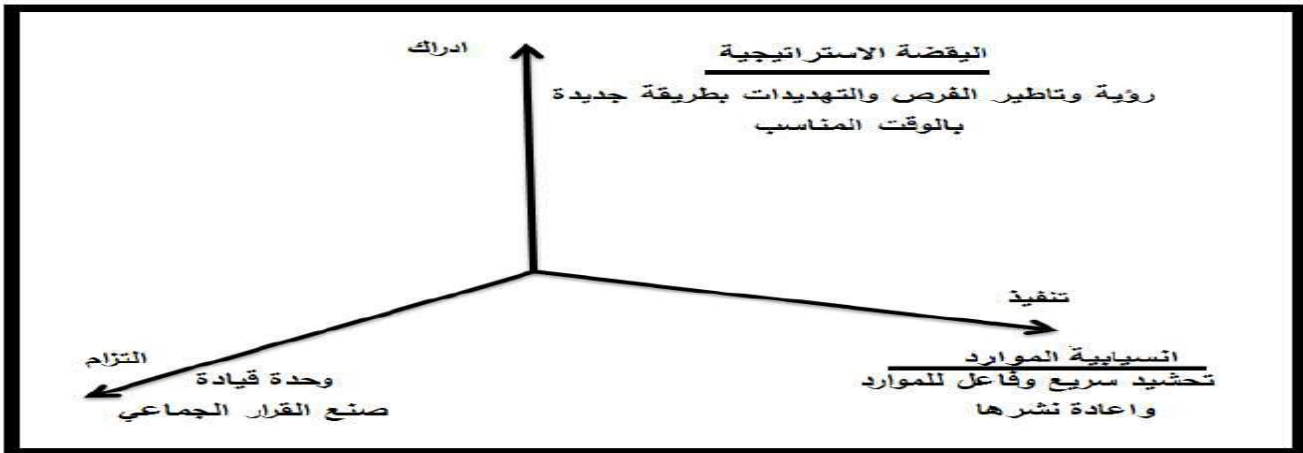
المطلب الثاني: نماذج خفة الحركة الإستراتيجية

لقد تم اقتراح عدد من نماذج لخفة الحركة الإستراتيجية في الأدبيات، بالرغم من التشويش الحاصل حول وضع تصور ومفهوم واضح وموحد لها، إلا انه يمكن عرض إمكانية اختبار عدد من النماذج لتقييم فيما إذا كانت ممارسات خفة الحركة الإستراتيجية يمكن النظر إليها بشكل أفضل كممارسات رئيسة في المنظمة، أو كممارسات منفصلة في وحدات تنظيمية ثانوية، أو كعدد من الممارسات الثانوية وبترتيب رئيس، ووجود عدد من النماذج المفاهيمية المتناقضة يمكن وضعها بنموذج مفضل واحد فقط عندما تقوم النماذج الأخرى بوظيفة سعياً أفضل أو متشابهة وذلك لشرح الاختلاف في النتائج المركزية للوصول إلى نموذج موحد وواضح الرؤى والأهداف، وهذه النماذج هي كالتالي:

1- نموذج Doz & Kosonen, 2006

يعود هذا النموذج إلى (Doz & Kosonen) ويعتبران أول من وضع الأساس لهذا النموذج، ويعتقدان أن أغلب المنظمات تختفي وتتلاشى ليس لأنها تقوم بأعمال غير صحيحة، ولكن لأنها تستمر في فعل هذه الأعمال لفترة طويلة من الوقت، كما اعتادت على عمل الأعمال الجيدة، إذ أن الهدف من هذا النموذج هو أن المنظمات يجب أن تركز بشكل رئيسي على ثلاثة مكونات لخفة الحركة الإستراتيجية، وهي (الإدراك، التنفيذ، الالتزام)، والتي يمكن توضيح هذا بالشكل الموالي، لأن هذا النموذج يساهم في نتائجه على مساعدة المنظمات في جوانب مهمة عن طريق تحشيد جهود العمل بسرعة وحسم وفعالية لتحقيق أقصى استفادة من التغيير بهدف المحافظة على ميزة إستراتيجية على الرغم من تقلب السوق.¹

شكل رقم (01-05): نموذج Doz & Kosonen, 2006 لخفة الحركة الإستراتيجية



¹ رفاء فرج سماعي، شهناز فاضل أحمد، (2016): تأثير توافر مقومات الصلابة النفسية للمديرين في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية، بحث استطلاعي لأراء عينة من المديرين في مقر وزارة النفط، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 107، الجامعة المستنصرية، العراق، ص ص 91-92.

المصدر: مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي، (2019): تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الإستراتيجية -دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط-، رسالة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ص 69.

2- نموذج Doz & Kosonen, 2008

يبين هذا النموذج المسار الذي يجب أن تسلكه المنظمات للانتقال من المنظمات التي تركز على العمليات إلى المنظمات ذات الكفاءة من حيث التكلفة والاستمرار في النمو في سياق التغيير المعقد والسريع. غالبًا ما تنجح منظمات ريادة الأعمال في الازدهار في بيئة سريعة التقلب لأنها تميل إلى التركيز على نتائج أقل، لأنها لا تعان من درجة التعقيد التي تعمل فيها المجموعات الكبيرة، ولكنها ستركز حتمًا على العمليات. عندما تقوم النتائج الإيجابية بوضعهم على مسار النمو الذي سيؤديهم إلى الازدهار في سوق الصناعة، وبعد ذلك سيتعين عليهم تحقيق مرونة كبيرة في أعمالهم الأساسية من أجل توحيد إجراءاتهم بهدف استغلال التعقيد الناتج عن نموهم.

لذلك، يمكن للمنظمات العاملة في الصناعات الناضجة والمستقرة طويلة الأجل أن تعتمد فقط على التخطيط الاستراتيجي لتحقيق النمو المستدام. وبالتالي، تشير خفة الحركة الإستراتيجية إلى أنها استجابة أنيقة تكيف إستراتيجية المنظمة مع الواقع المعقد الجديد للتغيير، بحيث يظل تنفيذها الفعال أكثر تعقيدًا، ولكي تكون المنظمات خفيفة الحركة إستراتيجيًا بخفة يجب أن تحقق توازنًا بين خفة الحركة والالتزام هذا ما يسميه Doz & Kosonen بخفة الحركة الإستراتيجية من خلال الاحتفاظ بعدد كبير من الخيارات، التي تحتوي على هياكل مرنة للغاية في الأعمال الأساسية، والتي يمكن أن تمنع المنظمات من توفير نوع الالتزام بالموارد الضروري لاكتساب ميزة كبيرة على منافسيها من ناحية أخرى يمكن للتخطيط طويل الأمد أن يشل المنظمات ويكون عرضة بشكل خاص للاضطراب.

ونتيجة لذلك، تختلف خفة الحركة الإستراتيجية عن تطوير الأعمال في الوقت المحدد ويجب أن تستمر في التطور بمرور الوقت لتحسين قدرة المنظمة على الاستمرار في التعامل مع التهديدات والمنافسة الشديدة التي تواجهها. وهناك معضلة أخرى تصاحب خفة الحركة الإستراتيجية تتعلق بالاستجابة السريعة اللازمة لاستنباط سلوكيات استجابة حسية فعالة في بيئة سريعة التغيير. يمكن أن يؤدي اتخاذ خيارات سريعة في ظل ظروف غير مؤكدة ومعقدة إلى العديد من الأخطاء، بينما قد يؤدي قضاء الكثير من الوقت في الشرح والتنظير حول الإشارات الخارجية إلى فقدان المنظمة للفرص.¹

¹ مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

شكل رقم (01-06): نموذج Doz & Kosonen 2008 لخفة الحركة الإستراتيجية

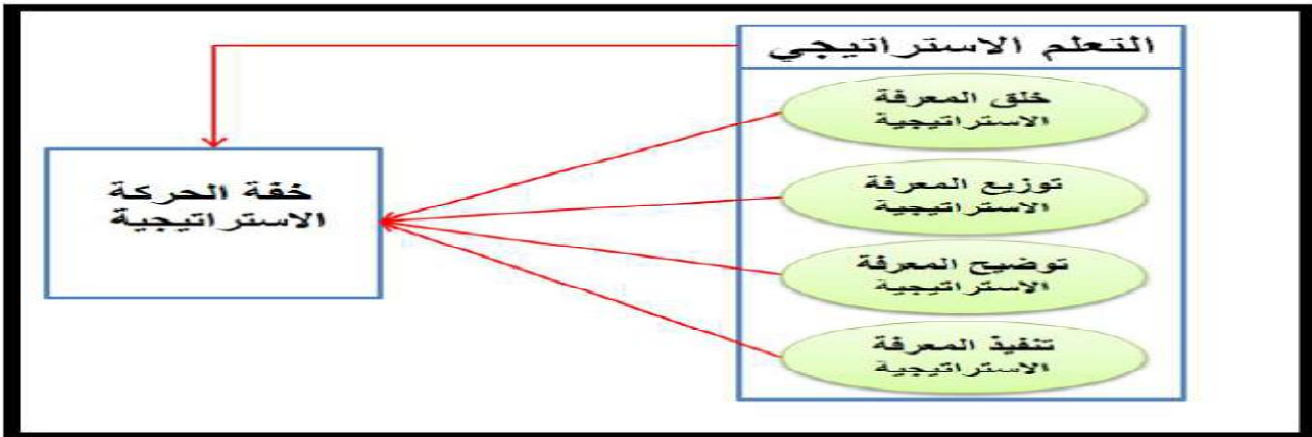


المصدر: مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي، (2019): تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الإستراتيجية -دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط-، رسالة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ص 71.

3- نموذج Idris & El-Rubaie, 2013

هذا النموذج من النماذج المهمة التي تقيس مفهومين، وهما التعلم الاستراتيجي وخفة الحركة الإستراتيجية، إذ قام هذا النموذج بعملية قياس مدى تأثير أبعاد التعلم الاستراتيجي على خفة الحركة الإستراتيجية، إذ أن الغرض من هذا النموذج هو معرفة تأثير أبعاد التعلم الاستراتيجي المتمثلة في (خلق المعرفة الإستراتيجية، وتوزيع المعرفة الإستراتيجية، وتوضيح المعرفة الإستراتيجية والتنفيذ المعرفة الاستراتيجي) في خفة الحركة الإستراتيجية، واستنتج أن هذا النموذج يحسن القدرات للتعلم الاستراتيجي في مساعدة المنظمات على صياغة استراتيجيات لتحقيق أهدافها العليا.¹

الشكل رقم (01-07): نموذج Idris & El-Rubaie, 2013 لخفة الحركة الإستراتيجية



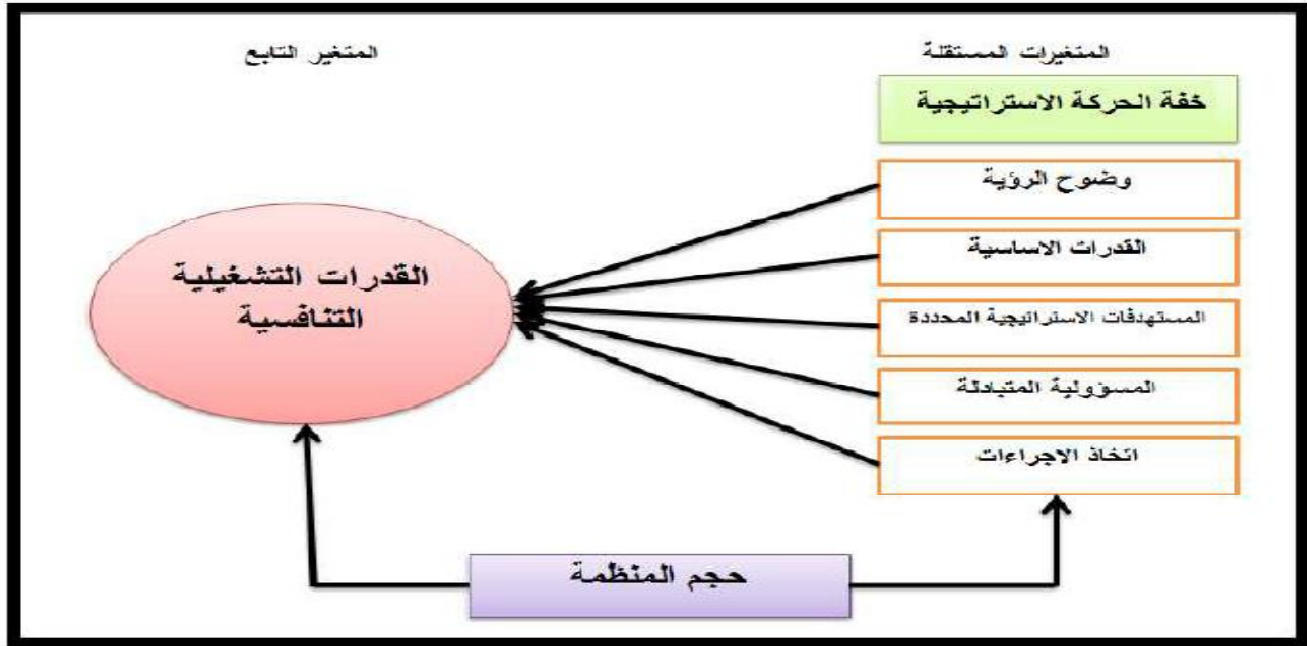
المصدر: مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي، (2019): تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الإستراتيجية -دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط-، رسالة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ص 74.

¹ مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

4- نموذج Abu-Radi, 2013

تم تطوير هذا النموذج من قبل (Abu-Radi) في أطروحته الموسومة "تأثير خفة الحركة الإستراتيجية على القدرات التنافسية التشغيلية في مستشفيات القطاع الخاص في الأردن". إن الغاية من هذا النموذج هو قياس أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية المتمثلة في (وضوح الرؤية، القدرات الأساسية، الأهداف الإستراتيجية المحددة، المسؤولية المتبادلة، اتخاذ الإجراءات)، إذ تتطلب خفة الحركة الإستراتيجية من المنظمة استخدام مواردها المشتركة والتركيز على التفكير والرؤية الواضحة بدلاً من التخطيط الاستراتيجي والبحث داخل المنظمة من أجل فهم المقدرات الجوهرية، فضلاً عن الرؤية التي هي فهم مشترك لما تحاول المنظمة تحقيقه. وتعتبر الرؤية الواضحة أحد العوامل الحاسمة لإحداث تغيير فعال. يتطلب التغيير الناجح رؤية مشتركة والتزاماً من أعضاء المنظمات جميعاً، فضلاً عن معرفة العملاء الأكثر تقديراً وكيف تخلق المنظمة قيمة لهم، تحتاج المنظمة أيضاً إلى إحساس واضح إلى الهدف لتوجيه الإجراءات وتنسيقها ينبغي أن تخلق المنظمة رؤية واضحة وترتبط بكيفية رغبة المنظمة في العمل مع عملائها وكيف تريد المنظمة أن يرى الآخرون ممارستها.¹

شكل رقم (01-08): نموذج Abu-Radi, 2013 لخفة الحركة الإستراتيجية



المصدر: مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي، (2019): تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الإستراتيجية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط، رسالة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ص 75.

¹ مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

الفصل الأول: الإطار النظري لخفة الحركة الإستراتيجية

المطلب الثالث: معوقات خفة الحركة الإستراتيجية

مما لا شك فيه أن خفة الحركة الإستراتيجية تتسم بالسرعة والتكيف والإبداع وان أبعادها تعمل بشكل متكامل وفعال ضمن برامج وتوقيت يشعر بها القائد بالاستجابة، ولكن هل أن هذه الخفة والرشاقة وسرعة الاستجابة أو التكيف قد تتحول بسرعة إلى معوق أمام أداء خفة الحركة الإستراتيجية.¹

ولأغراض البحث وتنظيم العلاقة فسيتم عرض معوقات خفة الحركة الإستراتيجية وفق أبعادها الرئيسية والفرعية والمبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (01-04): معوقات خفة الحركة الإستراتيجية وفق أبعادها

ت	الأبعاد الرئيسية	الأبعاد الفرعية	المعوقات
1	الحساسية الإستراتيجية	- عملية إستراتيجية مفتوحة - زيادة اليقظة الإستراتيجية - حوار داخلي عالي الجودة	- رؤية النفق - الاستبداد في الرأي - قصر النظر الاستراتيجي - عقلية الهيمنة - سن الحكم والذكاء
2	وحدة القيادة	- مسؤولية القيادة العليا - تعاون الفريق الأعلى - أسلو القيادة وقدرات الرئيس التنفيذي	- الاختلافات الإدارية - القوة وسحر الشهرة - إدارة الخبير - اللامبالاة الحركية أو العاطفية
3	سيولة الموارد	- إعادة تخصيص الموارد والاستفادة من عمليات إنقاذ رأس المال. - تنقل الأفراد والمعرفة - الهياكل المعيارية	- عمليات الإنقاذ المسجونين - صلابة نعام العمل - العلاقات المتوازنة - الكفاءة ومصائد الإدارة

المصدر : معزز جاسم محمد الربيعي، (2021): الرشاقة الإستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، رسالة ماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني- دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ص 67.

¹ معزز جاسم محمد الربيعي، (2021): الرشاقة الإستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، رسالة ماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني- دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية-، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ص 66.

الفصل الأول: الإطار النظري لخفة الحركة الإستراتيجية

بالمقابل نجد أن هذه الأبعاد تقف ورائها دوافع ونتائج مع ضرورة تحديد الآثار السلبية المحتملة إذ حدد (Morton, et al,) الدوافع الرئيسة لفشل المنظمات كما موضح بالجدول الموالي:

جدول رقم (01-05): الأسباب الرئيسة لفشل المنظمات في الحفاظ على خفة الحركة الإستراتيجية وفقا لأبعادها

ت	الأبعاد الرئيسة	الدوافع والنتائج	الآثار الجانبية أو السلبية المحتملة
1	الحساسية الإستراتيجية	-وجود رؤية واضحة للمستقبل تخاطر المنظمات بالنظر في كل شيء خارج هذه الرؤية الأساسية يعده غير ذي صلة.	- رؤية النفق
		-التركيز الشديد على التحسين المستمر يمكن أن يؤدي إلى توجه داخلي قصير المدى.	- قصر النظر الاستراتيجي
		-يؤدي السعي إلى أن تكون رائدا في كل ما تقوم به المنظمات على المخاطرة بالتردد في التعاون والتجربة بشكل علني.	-عقلية الهيمنة
		-التركيز المفرط على الاستفادة القصوى من الأعمال الأساسية قد يؤدي إلى تأطير كل شيء في ضوء هذا المركز.	-جمود النشاط
2	وحدة القيادة	-قد تؤدي الرغبة في وجود موثيق واضحة للوحدة التنظيمية إلى تراجع حدة الحوار وتقليل الحاجة إلى الالتزامات الجماعية.	-الاختلافات الإدارية
		-قد يؤدي وجود قادة أقوياء مع سجل حافل إلى تضخم الذات والتزامات جريئة بشكل مفرط ونظام انتقائي ضمني	-الأهمية الذاتية للإدارة
		-قد يؤدي وجود أفراد يتمتعون بخبرة متخصصة قوية إلى اتخاذ قرارات ترقى إلى أعلى مستوى واتخاذ القرارات من قبل الخبراء "أنفسهم"	-جمود الخبرة
		-بعد مدة طويلة من الخبرة قد يتطلع القادة إلى الأفكار القديمة المتعبة والشيء نفسه مع الفرص المستقبلية التي تبدو أقل إثارة وإثمارا من التجارب السابقة.	-اللامبالاة العاطفية

الفصل الأول: الإطار النظري لخفة الحركة الإستراتيجية

3	سيولة الموارد	-قد تؤدي وحدات الأعمال القوية ذات الاستقلالية الكافية أثناء نموها إلى قيام مديري الأعمال الرئيسيين بالاستفادة من مواردهم.	-تقييد الموارد
		-قد تؤدي أنظمة وعمليات الأعمال عالية الكفاءة إلى أنشطة متميزة ومتخصصة بشكل متزايد ("مناسبة للغرض").	-جمود نظام الأعمال
		-وجود علاقات تعاونية عميقة مع العملاء الرئيسيين والشركاء وأصحاب المصلحة قد يعني "تقييد" العملاء والشركاء / أصحاب المصلحة مما يؤدي إلى انخفاض الحرية الإستراتيجية	-تقييد الحرية الإستراتيجية
		-الرغبة في ثقافة التعلم من خلال العمل والبناء على الخبرة قد تعني مغفرة ونواقص خفية.	-الإدارة المتوسطة والشغرات في الكفاءة

المصدر: معزز جاسم محمد الربيعي، (2021): الرشاقة الإستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، رسالة ماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني - دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية - كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ص ص 67-68.

بينما لاحظ Setili هنالك خمسة عوائق أساسية عند تحقيق خفة الحركة¹:

- فقدان المنظمة وقادتها الاتصال بالعملاء وبموظفيهم: مما يسبب فشل في رؤيتها وضياع الفرص؛
- عدم قدرة قيادات المنظمة على التنبؤ بطريقة منهجية، وعدم معرفتهم لكيفية استخدام المحفزات المالية، التعامل مع التفكير طويلة الأمد، ما ينعكس على قياداتها في اتخاذ الإجراءات التي تدعم الاتجاه الجديد؛
- انشغال القادة في التحديات اليومية ورتابة العمل، مما يقوض قدرتهم على تشجيع النقاش الحقيقي بشأن الاتجاه المستقبلي لمنظمتهم، وهذا ما ينعكس بقلّة استثمار الوقت في تخيل التغييرات المستقبلية القادمة؛
- الهيكل التنظيمي الذي يعيق الأداء بصورة فاعلة مما يكون عائق أمام الحصول على الفرص الواعدة؛
- فشل القادة في إيصال الرؤية الملهمة والمقنعة المطلوبة لتسخير طاقة موظفيهم الكاملة وإبداعهم ورشاقتهم.

¹ معزز جاسم محمد الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

خلاصة الفصل:

إن آليات الازدهار والتقدم في البحث الدائم لاكتساب المعرفة يعطي المنظمات القدرة على تحقيق خفة حركة إستراتيجية وتعزيز قدرتها على تبني استراتيجيات غير تقليدية لمواجهة التحديات الجديدة ومواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة الحاصلة في بيئة العمل.

فخفة الحركة الإستراتيجية عبارة عن قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات غير متوقعة في بيئتها من خلال التحرك السريع والسهل والمرن تجاه التغيرات، فالمنظمة الرشيقة الحركة يمكن أن تلي طلبات الزبائن بسرعة وتقديم منتجات جديدة، وفق ثلاثة أبعاد (الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) إذن هي نظام متكامل يلزمه تعاون وسرعة تعلم ومرونة وانسجام بين كافة المستويات.

بالإضافة إلى التطرق في هذا الفصل إلى نماذج ومراحل خفة الحركة الإستراتيجية والأهمية التي تقتدي بها لمواكبة إستراتيجية المؤسسة، وذلك من أجل الوصول إلى نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للمنظمة من أجل تحسين أدائها وتحقيقها أداء متميز وفق إستراتيجية محكمة.

الفصل الثاني:

الأداء المتميز: مقارنة

نظرية

تمهيد:

إن حركة التطور والتغير في ظل سيادة الاستقرار في وقتنا الحاضر، يستوجب تحديد مسارات وتوجيهات المنظمة سعياً إلى اختراق المجهول وتنمية القدرات الفكرية اللازمة لتصور احتمالات المستقبل واستحضار الوسائل المطلوبة للمواجهة، فبالنسبة للمنظمات فإن الشيء الذي يحدث الفرق بينها وبين غيرها هو قدرتها على إدماج الأحداث الخارجية والتصدي لها وكذا تلقي إشارات وتحليلها قبل غيرها وهنا تبرز تلك القيمة التنافسية المعبرة عن تميزها ولكن المحافظة عليها يتطلب منها استخدام أدوات فعالة لضمان بقاء قدرتها التنافسية واستمرارها.

وفي عصر المعرفة بات إلزاماً على المؤسسات على اختلاف أشكالها أن تركز على التميز في الأداء، باعتباره السبيل الأنجع للبقاء والاستمرارية، ولتوضيح كل ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء المتميز

المبحث الثالث: دور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز

أصبح موضوع الأداء المتميز محط اهتمام العديد من الباحثين والكتاب في مجال الفكر الإداري وذلك لتأثيره البارز في تقويم أعمال وتوجهات المنظمة وكيفية بلوغ وتحقيق أهدافها وتعزيز موقعها في بيئة الأعمال وتميزها عن بقية المنظمات.

المطلب الأول: التطور التاريخي للأداء المتميز

إن المؤثرات الدولية والإقليمية والمحلية المتنوعة التي عاشتها المنظمات جعلتها تبحث منذ زمن طويل عن مفهوم حديث لتحسين الأداء، حيث انطلق تاريخ الأداء المتميز حسب العديد من الكتب والدراسات والمؤتمرات العلمية وغيرها، من خلال مدخل الإدارة العلمية الذي بدأ أولاً بتحديد مفهوم "الكفاءة" للتميز الإداري وصولاً إلى مدخل العلاقات الإنسانية التي أضافت البعد البشري لعملية التميز الإداري، وذلك من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين مع إبراز أهمية المصطلحات التالية: (العمل الجماعي، فرق العمل، وجود الحياة التنظيمية) واستمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفاهيم التميز في الأداء حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على أداء المنظمة، وظهر مفهوم "الفعالية" مؤكداً على أهمية تحقيق أهداف المنظمة أخذاً في الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة، وتواصلت المحاولات لتحديد نموذج أمثل لتميز الأداء الإداري، فبعدما كان التركيز في البداية على اقتراح أسلوب لزيادة الإنتاج لمواجهة متطلبات الإنتاج الكبير، وكان الهدف الأساسي لتميز الأداء هو الرغبة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد بما يعظم العائد الاقتصادي، إلا أن هذا لم يعد كافياً في حالة المتغيرات البيئية، فظهرت بذلك نماذج لإدارة التميز وتميز الأداء منذ بداية السبعينات التي أدخلت العديد من المتغيرات البيئية والمتمثلة أساساً في (المستهلك، السوق، المنافسة). واستطاعت أن تركز على تحسين الأداء الكلي للمنظمات وسد الفجوة التي عجزت عن علاجها التطورات التي ظهرت في مجال الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة وغيرها، وهذا من خلال النموذج الياباني لديمنج "Deming" الذي أنشأ سنة 1950، وأول شركة استطاعت تحقيق الأداء المتميز هي شركة Toyota اليابانية، ثم يليه النموذج الأمريكي بالدريج "Malcom Baldrige" الذي تم إنشائه سنة 1987 بصدر جائزة Baldrige ويمثل النموذج الأوروبي "EFQM"¹ ثالث نموذج ظهر بعد هذان النموذجين وذلك سنة 1992، ثم يلي هذا النموذج بزوغ العديد من النماذج الأخرى في صورة النموذج الجزائري للتميز والتي سعت لتطوير جانب أو جوانب معينة من النموذج الأوروبي أو الأمريكي أو الياباني وغيرها، وهذا من أجل إحراز هدف إضافي لم يكن من قبل، وهو الوصول إلى ما بات يعرف بالأداء المتميز.²

¹ EFQM: L'European Foundation for Quality Management.

² الهاشمي ربيعي، (2021/2020): دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء المتميز لمنظمات الاعمال دراسة ميدانية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر، ص ص 66-67.

ويعتبر كثير من المفكرين والمهتمين بشؤون العالم المعاصر إن يوم الحادي عشر من شهر سبتمبر من العام 2001، هو علاقة فارقة بين عالمين، عالم ما قبل 11 سبتمبر وعالم ما بعد 11 سبتمبر.

ويرى الكثير من أهل الإدارة مثل هذا الرأي ولكنه يتخذون نهضة العلم والتقنية وسيادة قوة المعرفة معياراً للتمييز بين عهود مضت وبين عصر بزغت أنواره مع بداية التسعينيات من القرن الماضي وتسارعت خطواته وتدعمت أركانه في السنوات القليلة الأخيرة، حين انتشرت تقنيات الاتصالات والمعلومات وأصبحت الشبكة العالمية "الانترنت" هي الأداة الرئيسية للاتصالات والتعاملات في مختلف مجالات الحياة¹.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء المتميز وخصائصه

1- مفهوم الأداء المتميز: ينبغي قبل الشروع في إيضاح مفهوم الأداء المتميز، الوقوف عند مفهومي (الأداء) ثم (التمييز) كل على حدى، ثم مفهوم الأداء المتميز.

1-1- مفهوم الأداء ومكوناته:

اختلفت تعاريف الأداء باختلاف آراء الكتاب والعلماء والباحثين، فالأداء هو المقابل للكلمة الإنجليزية Performance والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس Encyclopedic world dictionary أي إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز². عرفه البعض أنه: "محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". أي أن هذا التعريف يستند إلى منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد³.

ويرى كاستك وآخرون أن الأداء عبارة عن: "استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي الأداء لجميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل"، كما يتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء، ويرون أن السلوك: هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء: هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يعرب عن مجموع الأعمال والنتائج معا⁴.

¹ الهاشمي ربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² السعيد بريش، نعيمة مجاوي، (2012): أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، دراسة حالة ملينة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 28.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، ص ص 38-39.

⁴ حسين محمد الحراشنة، (2014): إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، ص 91.

الفصل الثاني: الأداء المتميز: مقارنة نظرية

ويعرف الأداء أيضا بأنه: "تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معني، أو مجموعة أشخاص" وأشار إلى أنه: "تفاعل بين السلوك والإنجاز أو أنه السلوك والنتائج التي تحققت معا، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى".¹ من خلال استعراض المفاهيم السابقة عن الأداء، يمكن النظر إليه بصورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة منظمة الأعمال على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمحاو تلاءم المنظمة وطبيعتها عملها فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط.

وتتمثل مكونات الأداء في العناصر التالية:²

- المهمة: الهدف الرئيسي الذي وجد نظام الأداء من أجله؛
- المدخلات: المعلومات، التقنية، العاملون، الأموال، الموارد، موارد تنفيذ العمل؛
- النظام العام: نظام يستخدم ويخرج على الأقل مخرجا واحدا يقيمه مستقبل واحد خارجي؛
- التغذية الراجعة الداخلية: معلومات عن الأداء، مجموع العمل أو العمليات التي تقود العمل؛
- المخرجات: معلومات، أموال، مواد، قروض بنكية، ووثائق التأمين تعويضات مدفوعة أو أي قيمة مضافة ناتجة عن عمل ما؛
- أنظمة مستقبلية: مجموعة من الأنظمة مرتبطة بإحكام في نظام العمليات وتلقى مخرجاته؛
- التغذية الراجعة الخارجية (التغذية العكسية): المعلومات من العملاء والمصادر الخارجية الأخرى التي تستعمل لقيادة الأداء.

1-2- مفهوم التميز:

التميز في اللغة يقصد به: الفصل والعزل والفرز، وهناك كلمات أخرى في التراث اللغوي تفيد معنى العلياء والعالا والمعالى.³

أما دنجل فيرى أن التميز هو قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئية متغيرة وينظر جون سي ماكس ويل إلى التميز بأن ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة.⁴

¹ عصمت سليم القرالة، (2011): الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 48.

² بروك بريس، (2007): تقييم الأداء، الطبعة الأولى، الشركة المصرفية العاملة للنشر، لبنان، ص 56.

³ يحي عواط الزنط، (2019): إدارة أداء المؤسسات الحكومية مدخل تميز الأداء المؤسسي نحو بناء نموذج لتمييز أداء الجهاز الإداري المصري في ضوء رؤية مصر 2030، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ص 28.

⁴ مدحت محمد أبو النصر، (2008): الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، ص 76.

الفصل الثاني: الأداء المتميز: مقارنة نظرية

وبالنسبة لمفهوم التميز على مستوى المؤسسة فإنه يشير إلى بعدين هامين:

- **البعد الأول:** يتمثل في الرغبة بمعنى أن يكون السعي إلى تحقيق التميز هو غاية الإرادة الحقيقية للإدارة وتوجيهها نحو إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطلق التحسين المستمر في عملياتها والتعلم.

- **البعد الثاني:** إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطل أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يستحق تنفيذ الأعمال التصحيحية تنفيذا صحيحا وتاما من أول مرة.¹

1-3- مفهوم الأداء المتميز:

إن بزوغ مفهوم التميز في الأداء شكل سمة جوهرية في أدب الإدارة المعاصرة، وقد اكتسب هذا المفهوم أهمية وانتشارا واسعا مؤخرا، فقد باتت الأداة الرئيسية لبقاء المنظمات وبقائها على الاستمرار. وهذا ما استدع مدخلا شاملا يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع البيئية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل بها تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها الداخلية وتحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة والعاملين بها والمجتمع ككل من جهة أخرى.

وعليه فالأداء المتميز مصطلح شائع يكثر الكلام عنه وتختلف تعاريفه، ومن بين التعاريف يذكر:

يعرف الأداء المتميز على أنه: "مجموعة من المهارات والخبرات والقدرات التي يتصف بها الأفراد المتمون إلى المنظمة، بغية استغلالها من أجل إنجاز أعمال متواصلة وجادة، تساهم في الوصول إلى الأهداف المرغوبة، وتضعهم في خانة المتفوقين على منافسيهم بأفكارهم وابتكاراتهم ومنتجاتهم وكذا سلوكياتهم".²

ويعرفه Johns Oakland في كتابه إدارة التميز الشامل: "هي القدرة على توقيف وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين".³

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² محمد الأمين بخليلي، عبد القادر شلاي، (2020): المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية (مؤسسة العسكرية للإسمنت- نموذج)، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، عدد 02، الجزائر، ص 472.

³ محمد أمين كروش، الطاهر لحرش، (2020): دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة دفاتر الاقتصاد، المجلد 11، العدد 02، جامعة أكلي محمد اولحاج، البويرة، الجزائر، ص 08.

الفصل الثاني: الأداء المتميز: مقارنة نظرية

كما يعرف بأنه: "يشير إلى المنظومة المتكاملة لنتائج الأعمال، في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، والذي يقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي في الوصول إلى أهدافها".¹

من خلال ما سبق ذكره من تعريفات يمكن القول أن الأداء المتميز هو كل الأعمال والقرارات والأنظمة التي تتبناها المؤسسة في سبيل تحقيق أداء كفاء وفعال يسمح لها بالتفوق والتميز على نفسها وعلى غيرها من المؤسسات ويحقق لها الرضا لدى كل الأطراف الآخذة ويسمح لها بتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال تحقيق أهدافها الفرعية بصفة متميزة.

2- خصائص الأداء المتميز في المنظمات:

إن خصائص وسمات المنظمات ذات الأداء المتميز تختلف عن خصائص المنظمات التقليدية، ذات الأداء والتقليدي، ومع تطور وسائل الاتصال والتكنولوجيا وشدة المنافسة بين المنظمات أصبح من الأهمية الارتقاء بأداء المنظمة إلى المستوى العالي، وتمثل خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز في الآتي:²

-الثقافة التنظيمية: إن المنظمات التي تمتاز بثقافة تنظيمية عالية تكون لها القدرة على مواجهة التغيرات ومحاولة التكيف معها، الأمر الذي يساهم في تحقيق الأداء المتميز؛

-إدارة التغيير الفعال: من السمات التي تتميز بها المنظمات المتميزة هو امتلاك إدارة فعالة للتغيير، الأمر الذي يساهم ويزيد من جعل عملية التغيير فاعلة ومتناسقة مع خططها الإستراتيجية؛

-الاتصالات المفتوحة والمرنة: يجب أن تكون الاتصالات على المستوى الأفقي والعمودي في المنظمة، لضمان تدفق المعلومات على جميع العاملين؛

-التعلم المستمر: إن تبني التعلم المستمر يساعد في بناء المنظمات المتعلمة التي تعطيها ميزة تنافسية فريدة تستطيع من خلالها تحقيق التميز في الأداء والتفوق على المنافسين؛

-الالتزام المتميز: أي مدى التزام العاملين في تنفيذ البرامج والسياسات والخطط التي تضعها الإدارة العليا، ويتم الاقتداء بها من قبل العاملين، مما تساهم في تحقيق الأداء المتميز.

وبعد أن تم التطرق إلى خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز يمكن توضيح الفرق بين المنظمات ذات الأداء المتميز والمنظمات ذات الأداء التقليدي من خلال الجدول التالي:

¹ سميرة عبد الصمد، سهام شوشان، (2022): المسؤولية الاجتماعية وأثرها في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت عين التوتة -باتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزرتك)، المجلد 12، العدد 01، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص 381.

² ناجي عبد الستار محمود وآخرون، (2023): مؤشرات قيادة المحيط الأزرق وأثرها في تعزيز الأداء المتميز دراسة تحليلية في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات في العراق، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 09، العدد 03، العراق، ص 73.

الفصل الثاني: الأداء المتميز: مقارنة نظرية

جدول رقم (02-01): مقارنة بين منظمات ذات الأداء المتميز والأداء التقليدي

الرقم	أسس المقارنة	منظمات الأداء المتميز	منظمات الأداء التقليدي
1	التركيز	على الأنشطة الداخلية والخارجية	على الأنشطة الداخلية فقط
2	الهيكل التنظيمي	عالي المرونة ويتصف باللامركزية	جامد
3	التخطيط	عن طريق العاملون والمدراء	عن طريق المدراء
4	الوظائف	يمارس العاملون عدة وظائف متعددة، الأمر الذي يساهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم	الموظف محدد بوظيفة واحدة فقط، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل خبرته وتقويته
5	النظرة إلى العاملين	الشمولية واعتبارهم شركاء في العمل	كأداة بيد المدراء فقط
6	التدريب والتطوير	الاعتماد على أنشطة التدريب والتطوير لجميع العاملين	الاقتصار على أنشطة التدريب التقليدية فقط
7	المكافآت	نمط المكافآت الجماعية	المكافآت الفردية

المصدر: ناجي عبد الستار محمود وآخرون، (2023): مؤشرات قيادة المحيط الأزرق وأثرها في تعزيز الأداء المتميز دراسة تحليلية في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات في العراق، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 09، العدد 03، العراق، ص 73.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الأداء المتميز

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى التعرف على أهمية الأداء المتميز وعرض أهم أهدافه.

1- أهمية الأداء المتميز في المنظمات:

إن التغيرات البيئية المتتالية في ظل عولمة الاقتصاد، والتحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات العملاقة، فرض على المؤسسات اليوم السعي لتحقيق التميز في أعمالها لتضمن بقائها واستمرارها في بيئة الأعمال الحالية شديدة التغير. وهذا لن يتحقق إلا إذا تمكنت المؤسسة من الوصول إلى أداء كفاء متميز يمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية المختلفة، واستغلال فرص المحيط، وكذلك تجنب تهديداته أو تحويلها إلى فرص. وتظهر أهمية الأداء المتميز من خلال:¹

- إن الأداء المتميز يساعد المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها؛
- يؤدي إلى الكشف على العناصر ذات الكفاءة ووضعها في المواقع المناسبة، وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها؛

¹ أحلام غربال، (2022/2021): أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت- جمورة - بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 94.

الفصل الثاني: الأداء المتميز: مقارنة نظرية

- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة؛
- تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها؛
- تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار؛
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر؛
- تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية.

2- أهداف الأداء المتميز في المنظمات

هناك جملة من الأهداف للأداء المتميز وهي كما يأتي:¹

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم حافل بتحديات تنافسية متنوعة؛
 - القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المنوطة بها؛
 - تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين بالمؤسسة وتخفيض معدلات الغياب.
 - إضافة إلى هذا تهدف المؤسسة من خلال الأداء المتميز إلى:
 - تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة؛
 - إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء؛
 - تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة؛
 - الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء؛
 - خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر؛
 - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
 - تحسين نوعية المخرجات.
- من خلال هذه الأهداف يتضح جليا أن المؤسسة ذات الأداء المتميز هي تلك المؤسسة التي تنجح في بلورة كل القوى الداعمة للتميز لتحقيق أهدافها بأعلى مستوى ممكن مقارنة بالآخرين.

¹ شناي نوال، (2015): دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابر، بسكرة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، ص ص 139-140.

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء المتميز

إن الأداء المتميز هو أكثر من مجرد أداء الأعمال بشكل جيد حيث يذهب إلى ما بعد النجاح ليعمل الأفراد بشكل خلاق والتعهد بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل متفوق، والقدرة على توظيف القدرات والإمكانيات المادية، البشرية والتنظيمية، وذلك للمساهمة في أداء بما يفوق مستوى التوقعات ويتجاوز الحد الأدنى من الوقت والجهد والكلفة.

المطلب الأول: مبادئ الأداء المتميز ومقوماته

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى المبادئ الأساسية للأداء المتميز، وكذلك أهم مقوماته.

1- مبادئ الأداء المتميز:

هناك مجموعة من المبادئ التي يمكن أن يؤدي الالتزام بها إلى تحقيق التميز في الأداء ومنها الأتي:¹

-الخطط المتفق عليها: إن الاشتراك في الخطط يسهل عملية ترجمتها إلى الواقع؛

-التركيز على الزبون: إذ يجب تفهم قيم العمل الآن، ومستقبلا وتأثيرها في توجهات المنظمة في الاستراتيجيات والنشاطات؛

-تحسين العمليات: ويقصد بها الرقابة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، فضلا عن التطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغير متطلبات الزبون؛

-أنظمة التفكير وعمليات التعلم المستمر: يجب على جميع العاملين أن ينشطوا في نظام يعمل على تحسين المخرجات، كما لا بد من وجود عملية تحسين مستمرة وابتكار يعتمد على عملية التعلم المستمر؛

-استخدام البيانات بكفاءة: يجب استخدام البيانات والمعرفة لتحسين اتخاذ القرارات؛

-تأثير المجموعة: تزود المجموعة المنظمات بالقيم من خلال نشاطاته لتأمين الوضوح والأمن لمجتمع مزدهر؛

-القيم الأساسية: وهي القيم التنظيمية التي تعد الأهم والتي يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين في المنظمة.

2- مقومات الأداء المتميز:

إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفر المقومات التالية:²

-بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة؛

- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغييرات المحيطة؛

- نظام معلوماتي متكامل؛

- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم؛

¹الأمين بن جدو محمد، (2013): دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد **condor** بـرج بوغريـج،

رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص 57.

²بومدين يوسف، (2006): دراسة اثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر1، الجزائر، ص 128.

-الاهتمام بقياس وإدارة الأداء؛

-قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج؛

- تطوير المدراء وذلك بإسناد أعمال إليهم وإتباع أسلوب التناوب الوظيفي؛

- العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر؛

-القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة وتوظيف مديرين مناسبين لحل المشاكل التنظيمية.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء المتميز

تتمثل أبعاد الأداء المتميز في النقاط التالية:¹

1-التميز في مجال الخدمات:

يقصد به تقديم الخدمات المختلفة للزبائن بشكل متفرد وخارج عن المألوف وبطريقة تحقق توقعات العملاء ورضاهم، وهو ما يجب توفره في العديد من الشركات التي تتعامل بشكل مباشر أو غير مباشر مع الزبائن والعملاء، فالتميز هنا يستند على إبداع المنتجات والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لرغبات الزبائن مقارنة بالمنافسين، وبذلك تعد الجودة عامل مهم في التميز حيث تسمح للمنظمة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات والخدمات وثبات جودتها بما يتلائم واحتياجاته، وقد أصبح من أولويات المنظمات هو التميز في إنتاج وتقديم الخدمات في ظل المنافسة الشديدة وصولاً إلى رضا الزبون، لذلك فالتميز في جودة الخدمة يدور حول إعطاء الزبون الخدمات التي يحتاج إليها في إطار تحقيق الأهداف المؤسسية المعنية ضمن أية قيود تنظيمية، ولذلك فمن الضروري أن توصف الخدمات والمستوى القياسي لها بشكل دقيق، وإلا فكيف يكون مزود الخدمة على دراية بما هو مطلوب منه تقديمه لتحقيق الجودة في الخدمات، حيث إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت إلى إنتاج هذه الخدمة، كما أن جودة الخدمة هي ضمن مدخلين أساسيين، "مدخل المستفيد" المبني على التفوق في الخدمة في إطار حكم المستفيد على جودتها، وتلبيتها لحاجاته مقارنة بخدمات المنظمات المنافسة، و"مدخل المنتج (الخدمة)" الذي يستند إلى مطابقة الخدمة لمواصفات التصميم، وبذلك يمكن التركيز على الجوانب التالية:

➤ التركيز على المستفيد وتلمس حاجاته وتوقعاته لتلبيتها؛

➤ ضرورة وجود مقاييس محددة لتحديد مصداقية الخدمة المقدمة له ودقتها؛

¹ الهاشمي ربيعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 88-90.

➤ تأكيد حصوله على الخدمة من أول مرة من دون السماح بأي خطأ يوجب التأخير، أو بتقديمها خدمة بعيدة عن المقاييس المتفق عليها مسبقاً، وهنا يكمن الدور المحوري للعقد المبرم بين الأطراف المعنية، والذي ينبغي أن يراعي في صياغته تحقيق التميز المستهدف على مستوى الخدمة.

مما سبق فإن تحقيق التميز في مجال الخدمات ليس بالأمر السهل، فالزبائن يطالبون مزوديهم بالخدمات لتلبية حاجاتهم وإشباع رغباتهم أي أنهم يطالبون بالخدمات المناسبة والصحيحة التي تقدم وفق مستويات الأداء السليمة في جميع الأوقات.

2- التميز في مجال العمليات:

إن كفاءة المنظمة تتحدد بكفاءة أداء العمليات الداخلية فيها، وإن المنظمات تحصل على مخرجاتها من خلال العمليات التي تجريها على المدخلات، وإن العمليات التي تحددها المنظمة تتحدد في ضوء إيصال القيمة للزبون، وبالتالي الحصول على رضاه وولائه والاحتفاظ به، لذلك فإن الأساس للأداء المتميز هو النظرة للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة، وأن تكون محددة وواضحة للعاملين حتى يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، وتشير الدراسات السابقة أن تحسين العمليات بطرق إبداعية يتضمن النشاطات التالية¹:

- تحديد أساليب وأولويات وفرص التحسين والتطوير بشكل مرحلي أو جذري؛
- الاستفادة من إبداعات الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين في عمليات تبسيط الإجراءات وتحسن العمليات؛
- استعمال أساليب جديدة وتقنيات حديثة ومناهج متطورة في تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات؛
- تجربة وتعميم تطبيق العمليات الجديدة والمعدلة وشرح التعديل للموارد البشرية والمتعاملين؛
- ضمان تدريب العاملين قبل القيام بتطبيق العمليات الجديدة أو المعدلة؛
- تقييم تأثيرات العمليات المعدلة على الأداء والخدمة ومدى تحقيقها للنتائج المطلوبة.

3- التميز في المجال الإداري والتنظيمي:

يعني مدى توافق الهيكل التنظيمي مع أهداف المنظمة، ومناسبا للأفراد والعمليات، ما يمكن إن يعطي فرصا للتميز الفردي والجماعي وأن يكون وجود الأفراد حسب متطلبات الوصف الوظيفي، وأن تكون القيادة قريبة من الأفراد وناجحة في تشجيعهم وتحفيزهم وتراقب وتمنح الصلاحيات وكذلك يشمل التخطيط الاستراتيجي، ورسم السياسات والاستجابة السريعة للمتغيرات من البيئة الخارجية. أما التميز التنظيمي: فيعني قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر

¹ الهاشمي ربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

الفصل الثاني: الأداء المتميز: مقارنة نظرية

التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات فهو قدرة المنظمات على توفير الفرص التطويرية، وخلق الظروف التي تحفز وتصحح وتواجه مشاكل الأداء بفاعلية.

إن أهمية الأداء التميز في المجال التنظيمي تنبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي)، ثم تنامي الشعور بالجودة والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات أن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، يكون من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود، فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، يجعلهم يتخلون عن الروتين والمركزية في التعامل، وبذلك يتحقق التميز في أداء المرؤوسين.

وترى الدراسة أن المنظمات المتميزة عليها أن تجعل أهداف العاملين مرتبطة بأهداف المنظمة فيها وذلك أن يكون هنالك أهداف مشتركة تسعى المنظمة والعاملين إلى تحقيقها، مما يجعل العاملين يبذلون قصارى جهودهم لتحقيق الأهداف باعتبارها أهداف خاصة بهم، كما إن كان أعضاء المنظمة يمتلكون الحماس في تأدية المهام التي تناط إليهم كونهم يمتلكون قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدهم على تخطي الصعوبات والمشاكل في العمل دون تدمير سيؤدي إلى تحقيق الأهداف."

وترى الدراسة أنه من الواجب أن يتوافق الأداء المتميز في مجال العمليات مع التميز الإداري والتنظيمي لأن الأصل في تميز العمليات هو التميز في الإدارة، بحيث يخلق التميز الإداري الظروف المناسبة التي تؤدي إلى تميز العمليات وذلك لأن العملية بينها هي عملية تبادلية.¹

¹ الهاشمي ربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

المطلب الثالث: دوافع ومدخل تحقيق الأداء المتميز

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على دوافع تحقيق الأداء المتميز وكذلك التطرق إلى أهم مدخله.

1- دوافع الأداء المتميز:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية، ولجأت معظم المنظمات إلى تبني فكر إداري جديد من أجل التميز، لأن المنظمات التي تعتنق فكرا إداريا جامدا لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا، ولذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، وتتجلى هذه القوى في¹:

-التغير سريع وثابت: التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير. " فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة، والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغير هو تغير ظروف البيئة الخارجية.

وتعرف البيئة الخارجية على أنها القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها. وهي نقطة البداية ونقطة النهاية للمنظمة، فمن حيث كونها نقطة البداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل مواد الخام، رؤوس الأموال والعمالة والمعلومات عن السوق، أما حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي للمنتجات وخدمات المنظمة.

-المنافسة بلا حدود: غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر لخدمات، ومنتجات مبتكرة، وجودة عالية، وشدة الإبداعات المتلاحقة، واتجاه المؤسسات للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية الأخرى، الأمر الذي يفرض على المدراء الاستراتيجيين في المؤسسة ضرورة اتخاذ، وتنفيذ إستراتيجية كفؤة تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة.

-تنامي الشعور بالجودة: تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة، على أن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار ويضعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها. حيث إن المنظمات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المنظمات التي لا تطبق نفس الفكر الإداري."

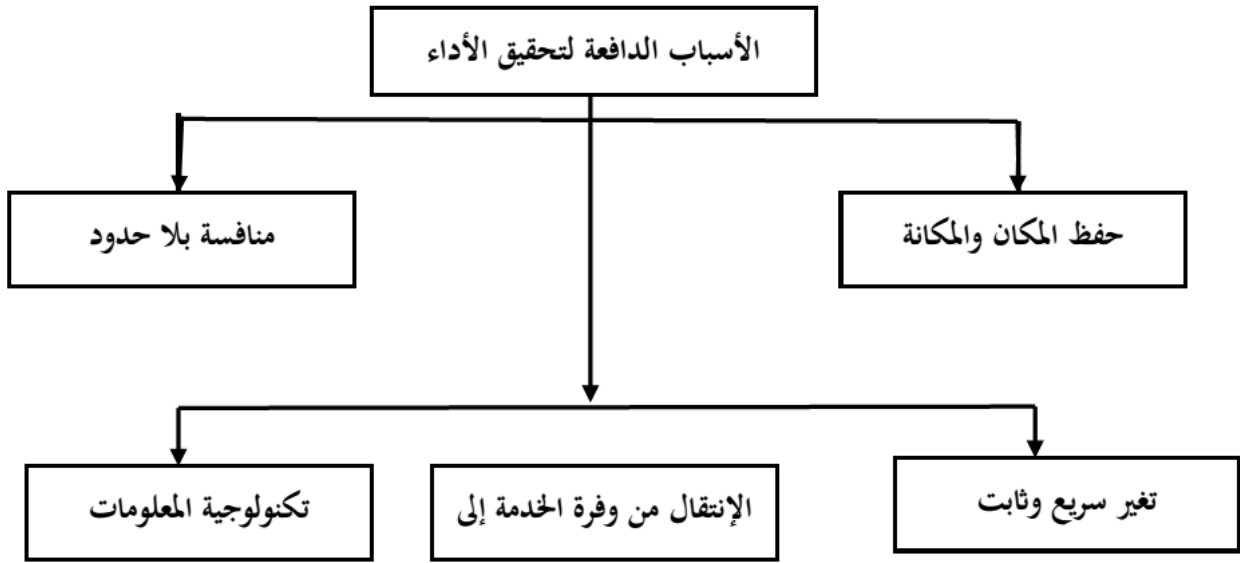
¹خلفي مريم حسناء، (2017): دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، دراسة عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص ص 78-79.

الفصل الثاني: الأداء المتميز: مقارنة نظرية

طفرة تكنولوجيا المعلومات: القيادة المتميزة تحرص على تطبيق الغايات الإستراتيجية للمؤسسة سعياً إلى الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا، بحيث يشمل ذلك اقتناء النظم، والأجهزة التكنولوجية الحديثة، ومن جانب آخر، تحسين وتطوير ما يمتلكه من أجهزة، ونظم، وبرامج تكنولوجية، فيجب أن تبرز التقارير الإدارية عدد الخدمات التي تمارسها المؤسسة في استخدام النظم التكنولوجية¹.

والشكل الموالي يلخص الأسباب الدافعة لتحقيق الأداء المتميز:

شكل رقم (02-01): الأسباب الدافعة لتحقيق الأداء المتميز



المصدر: أحلام غريال، (2022/2021): أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة البسكرة للاسمنت - جمورة - بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 96.

2-مداخل تحقيق الأداء المتميز:

تتمثل أهم مداخل تحقيق الأداء المتميز فيما يلي:

1-2 علاقة الجودة الشاملة بالأداء المتميز:

إن منهج الجودة الشاملة يهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد وللجهد والوقت وتخفيض التكاليف مما يساهم في تطوير الأداء وتحقيق الأرباح وسنعرض العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز.

إن عملية إدماج إدارة الجودة الشاملة TQM² في المؤسسات تفيد في تطوير الأداء وذلك عن طريق:

-التحكم في أخطاء عدم تطابق الجودة المدركة مع الجودة المتوقعة؛

-التحسين المستمر للجودة المقدمة.

¹ خلفي مریم حسناء، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² TQM: Total Quality Management.

يعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ولا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء، بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا الزبون وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل، كما أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحقيق التميز من خلال بعض استراتيجيات التميز مثل:¹

-البناء المؤسسي؛

-خلق ثقافة التميز.

2-2 مدخل تحقيق التميز في العلاقة مع العملاء:

إن العناية بالعميل تعني ممارسة كافة الأنشطة والتصرفات التي تساعد في تحقيق أقصى درجات الإشباع لاحتياجاته والرضا عما يتم تقديمه له من سلع وخدمات، فمثلا البعض يرى أن خدمة العميل هي مجرد ابتسامة أو بضعة كلمات أثناء تقديم الخدمة له، إلا أن ذلك خطأ فتقديم أداء الخدمة بطريقة مميزة يتطلب ما يلي²:

■ كسب ثقة العملاء؛

■ الاهتمام بملاحظات العملاء من حيث إدخال التحسينات؛

■ إدارة فترة انتظار العميل؛

■ الحد من شكاوي العملاء.

كما أن التحديد الدقيق لحاجات العملاء ورغباتهم هي نقطة البداية لتحقيق الأداء المتميز، فعلى المؤسسة أن تعي أن الحاجات في تغير دائم وما عليها إلا مقابلة تلك الحاجات باتخاذ كافة السبل والإجراءات التي من شأنها تحديد تلك الحاجات ومقابلتها ويأتي في مقدمة تلك الإجراءات تدريب موظفيها على طرق وأساليب فهم احتياجات ورغبات عملاءها، ومحاولة تلبيةها بشكل يفوق كل التوقعات.

2-3 الإبداع كمدخل لتحقيق التميز في الأداء

إن التغيرات التي تفرضها المعطيات الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل في إطارها المؤسسات تملي عليها العديد من المشكلات من حيث الكم والكيف، مما يستلزم ضرورة التفكير في معالجة هذه المشكلات وحلها بطريقة إبداعية مغايرة الطرق التقليدية.

¹ نادية زحاف المراداة مقداد، بابا عبد القادر، (2017): دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 07، العدد 12، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، ص ص 123-124.

² فيروز زروخي، الأخضر لقيطي، (2018): نماذج عالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث الإدارية والإقتصادية، المجلد 02، العدد 02، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 173.

الفصل الثاني: الأداء المتميز: مقارنة نظرية

وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها المؤسسات لا تتم بطريقة عفوية، وإنما يجب توافر مجموعة من المقومات التي تسهم في خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع يتم تلخيصها فيما يلي¹:

- تدعيم سلوك المواجهة مع القيود ونقاط الضعف والتعامل معها بحرية وتجربة البدائل الممكنة معها؛
 - تدعيم الحرية في تطبيق وتجربة أساليب وأدوات ومناهج جديد غير مألوفة في العمل ؛
 - تنمية وعي الأفراد بحتمية التنوع والتفاوت في قدرات الأفراد وإمكانية الاستفادة من الفروق الجهوية بين الأفراد؛
 - تعميق الرغبة لدى الأفراد وتنمية مهارات التعاون لديهم وتحسين قدراتهم على التفاعل الجماعي والعمل كفريق متجانس يعمل في منظومة مترابطة؛
 - تطوير نظم التحفيز لتشمل أدوات دفع الأفراد للبحث عن استخدامات جديدة غير مألوفة لنفس الإمكانيات المتوفرة وتقديم أفكار تجعل هذه الاستخدامات غير تقليدية وهادفة؛
 - تنمية استعدادات الأفراد وتعميق رغبتهم في المبادرة وقبول التحديات والتعامل السليم مع القيود والتهديدات والمخاطر.
- كما يجب أن تكون هناك جهود مدروسة نحو تنمية مهارات الأفراد في الإبداع، هذه الجهود يمكن ترجمتها من خلال إدراك دور التدريب في تنمية الفكر الإبداعي، حيث يلزم على المؤسسات تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تلي حاجات الفرد والمؤسسة في مجال الإبداع، وتلي حاجات العملاء كذلك.
- فالتفكير الإبداعي ليس موهبة فطرية قاصرة على أفراد دون غيرهم، وإنما هو مهارة من الممكن تلقيها والتدرب عليها وهنا تظهر أهمية ودور إدارة الموارد البشرية اتجاه موظفيها.
- فالإبداع لدى الأفراد مثله مثل أي قدرة عقلية أو مهارة قابلة للنمو والتطوير ويحتاج من المؤسسات أن نبذل جهودا مكثفة من أجل تنمية وتطوير الأفراد العاملين بها.

¹مصطفى محمود ابو بكر، (2006): الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 193.

المبحث الثالث: دور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز

يجب على المؤسسات الراغبة في الارتقاء بمستوى أداءها إلى التميز، والعملية إلى ضرورة بذل المزيد من الجهود مع استثمار كل الموارد المتاحة لها من أجل التفوق في صراع التنافسية الجديدة لمواجهة ظروف البيئة المتغيرة والمتجددة باستمرار، وكذا ضرورة توافر رؤية واضحة لما تريد المؤسسة تحقيقه، واستراتيجيات وسياسات مدروسة تحاول أن تصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرؤية والأهداف والغايات التي تنشدها المؤسسة.

المطلب الأول: نماذج الأداء المتميز العالمية

لقد أصبح البحث عن التميز والحصول على الجوائز العالمية مسعى جل المؤسسات وهذا سعياً منها في ترسيخ ثقافة الجودة والأداء المتميز، فلقد حاولت مجموعة من المداخل العالمية في تفسير التميز إيجاد مدخل تطبيقي شامل يضمن النجاح في ترسيخ ثقافة التميز، وتتمثل هذه النماذج فيما يلي:

1- النموذج الياباني للتميز: (جائزة ديمينج)

تعتبر جائزة ديمينج للتميز في الأداء المنبع والأصل الذي استلهمت منه جميع نماذج التميز أفكارها، وتعود نشأته إلى سنة 1951 من قبل الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE)¹ تكريماً لجهد الدكتور W. Edwards " Deming" والذي ارتبط اسمه بحركة الجودة آنذاك، وقد تم منح الجوائز إلى المنظمات اليابانية التي حققت نتائج بارزة في تنفيذ مراقبة الجودة، ثم تطورت هذه الجوائز بمرور الوقت، وتعددت حسب الفئات التالية²:

* جائزة ديمينج للأفراد: تمنح للأفراد أو المجموعات الذين ساهموا في تطوير ونشر مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة؛

* جائزة ديمينج للتطبيقات: تمنح للمؤسسات التي حازت على أفضل معدلات التميز في الأداء حسب المعايير التي تنشر سنوياً من قبل هيئة الجائزة.

* جائزة ضبط الجودة للأقسام والإدارات: هي إحدى أقسام جائزة ديمينج وتمنح للأقسام أو الإدارات التابعة للمؤسسات التي حازت على أفضل معدلات التميز في تطبيق آليات ضبط الجودة أو الجهود الهادفة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتستخدم المعايير التالية لتقييم تميز المنظمات حسب هذا النموذج³:

- السياسات: كيفية شرحها، كيفية وضعها، مدى وجود أهداف وقضايا القيادة؛
- التنظيم والتنمية: الهيكل التنظيمي للمنظمة، فرق العمل، توزيع السلطة وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية؛
- المعلومات: مدى استخدامها، طرق استقبالها وتداولها وطرق تنظيمها وتحديثها؛

¹ JUSE: The Union of Japanese Scientists and Engineers.

² فيروز زروخي، الأخضر لقلبي، مرجع سبق ذكره، ص 174.

³ الهاشمي ربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 78-79.

الفصل الثاني: الأداء المتميز: مقارنة نظرية

- التحليل: يشير إلى أسلوب تحليل المشاكل التي تواجه الجودة، أسس ترتيبها، وخطط المنظمة ومدى استعمال التقنية والمعلومات في هذا المجال؛
- التخطيط للمستقبل: خطط تحسين الجودة في المستقبل، ومدى الالتزام بتنفيذها؛
- التعليم والتدريب: أنشطة التدريب الموجهة للعاملين بالجودة، الخطط المستقبلية للتعليم والتدريب في مسائل الجودة؛
- تأكيد الجودة: تصميم السلعة، معايير رضا العملاء، الأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها؛
- تأثيرات الجودة: النتائج التي تتحقق للمنظمة نتيجة لأعمال الجودة؛
- التقييس: المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها؛
- الرقابة: الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من الجودة.

2- النموذج الأمريكي للتميز (جائزة مالكوم بالدريج)

يعد مالكو بالدريج (Malcom Baldrige) أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، الذي خصصت جائزة باسمه، تم إقرارها بشكل قانوني في عام 1987 في عهد الرئيس الأمريكي " رونالد ريجان " بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجها، ويشرف على هذه الجائزة وعلى تنافس الشركات للحصول عليها " المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية"، ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد بها المنظمات في أجزاء عمليات التقويم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس والتي يحتويها النموذج كإطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلبات تحقيقها بشكل يمكن للشركات أن تتبناه وتطبقه لديها.

ويحتوي النموذج على سبعة عناصر هي أساس تقييم المنظمات من أجل تحديد مستوى تميز الأداء، وهي مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة وتتمثل في¹:

- القيادة: يتعلق معيار القيادة بمدى مساهمة القادة الشخصية في توجيه واستمرارية المؤسسة، وتلبية المتطلبات القانونية والأخلاقية وتحمل المسؤولية الاجتماعية.

- التخطيط الاستراتيجي: يغطي هذا المعيار المحاور التالية:²

* تحديد الأهداف الإستراتيجية؛

* إعداد خطط العمل؛

* مراجعة أداء المؤسسة.

¹ فيروز زروخي، الأخضر لقلبي، مرجع سبق ذكره، ص 175.

² المرجع نفسه، ص 175.

- التركيز على العملاء: يقيس هذا المعيار:

* تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم؛

* قياس مستوى الرضا لدى العملاء؛

* الحصول على التغذية العكسية؛

* بناء ثقافة تنظيمية مساندة.

- القياس، التحليل وإدارة المعرفة: يغطي هذا المعيار كيفية قيام المؤسسة بقياس وتحليل وتحسين أداء المؤسسة، وكذا

كيفية قيامها بإدارة المعلومات والمعرفة وتعاملها مع تكنولوجيا المعلومات.

- الاهتمام بالعاملين: يرتبط بكيفية قيام المؤسسة بالتعامل مع الموارد البشرية وتوفير لهم بيئة عمل ملائمة من خلال:

* تعزيز رضا العاملين؛

* تدريب العاملين وتطوير القادة؛

* تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين؛

* تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

- إدارة العمليات: يتعلق هذا المعيار بكيفية قيام المؤسسة بتصميم وتطوير نظم العمل لديها وكذلك كيفية قيامها

بتصميم وتطوير وتبسيط عملياتها، بما يسهم في تحقيق أهدافها ونجاحها واستمراريتها.

- النتائج: يغطي هذا المعيار المحاور التالية:

* جودة المنتجات والخدمات؛

* نتائج العملاء؛

* الأداء المالي والأسواق؛

* نتائج العاملين؛

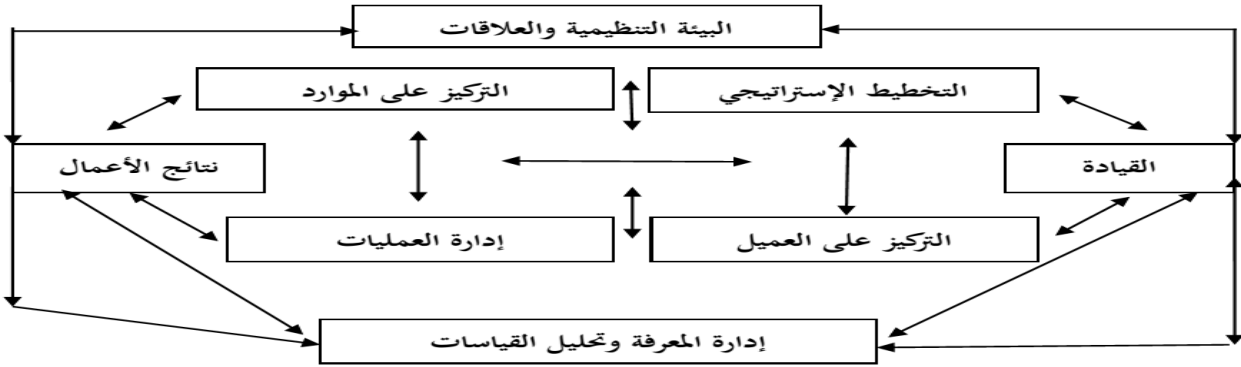
* كفاءة العمليات؛

* الأداء المؤسسي.¹

ومن خلال هذه العناصر، يتضح لنا أن النموذج الأمريكي " Malcom Baldrige " يركز على القدرة على الابتكار لتحقيق إستراتيجية المنظمة ورضا الزبون بتقديم سلع وخدمات تلي احتياجات الزبائن الحاليين والمتوقعين في المستقبل، وتتم آلية النموذج بترجمة كل من رؤية ورسالة المنظمة من خلال إستراتيجية معينة ومقارنة نتائج الأداء بالمعايير المستهدفة.

¹ فيروز زروخي، الأخصر لقلبي، مرجع سبق ذكره، ص 175.

شكل رقم (02-02): نموذج مالكولم بالدريج



المصدر: ساري أحلام، (2016): مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال: دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي والجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 117.

3- النموذج الأوروبي للجودة (EFQM)¹:

تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عام 1988 كمؤسسة غير ربحية تقوم على أساس العضوية بمبادرة من 14 مؤسسة أوروبية رائدة في ذلك الوقت، باعتبارها القوة الرئيسية المحركة لإيجاد والحفاظ على تميز المؤسسات الأوروبية وتفوقها، وفي بداية عام 2000 أصبح عدد أعضائها 800 عضو من معظم الدول الأوروبية وفي أغلب قطاعات الأعمال.

يقوم النموذج الأوروبي للتميز على تسعة معايير، خمسة منها تتعلق بنظم العمل والمنهجيات التي تطبقها المؤسسة أو ما يمكن أن نطلق عليه الوسائل المساعدة أو المقومات، وأربعة منها تتعلق بالنتائج، حيث تغطي نظم العمل أو المقومات ما تقوم به المؤسسة في حين تغطي النتائج ما تحققه المؤسسة استنادا إلى تطبيق نظم المقومات وهذه الأخيرة تتحسن بالاستفادة من التغذية العكسية التي يتم الحصول عليها من النتائج.

-معايير المقومات: وهي المعايير الدافعة إلى تحقيق النتائج المتميزة والتي تتمثل في:²

*القيادة (10%) التي تتميز بالرؤية والتخطيط الاستراتيجي وترفع الروح المعنوية للعاملين والولاء والانتماء؛

*مشاركة العاملين (9%) أي تعظيم مشاركة وتمكين العاملين في المؤسسة وتدريبهم وتطويرهم؛

*السياسات والاستراتيجيات (8%) تعبر عن الرؤية والخطط الإستراتيجية والتنفيذية وسياسات الجودة؛

* العلاقة مع الموردين والشركاء (9%) وذلك بتطوير علاقة دائمة ذات قيمة تقوم على الحرص على النجاح المشترك؛

*إدارة العمليات (14%) وذلك بالتركيز على سلسلة العمليات الإنتاجية والخدمية والتحسين المستمر.

-معايير النتائج : وهي أربعة معايير، تمثل نتائج الأداء الملموسة بسبب التطبيق الفعال لمعايير المقومات وتتمثل في:

¹ EFQM: L'European Foundation for Quality Management.

² فيروز زروخي، الأخضر لقلبي، مرجع سبق ذكره، ص 176

الفصل الثاني: الأداء المتميز: مقارنة نظرية

*إرضاء العاملين (9%) والولاء والمسؤولية نحو المؤسسة وشعورهم بالانتماء.

*إرضاء العملاء (20%) بالتعرف على متطلباتهم وتلبيةها وإرضاءهم والمحافظة عليهم.

*الأثر على المجتمع (6%) نتائج التقيد بمتطلبات المجتمع البيئية ومساهمات المؤسسة من تعليم، خدمات وغيرها.

*نتائج الأداء المالية (10%) أي الوصول إلى نتائج متميزة ترضي جميع المعنيين بنجاح المؤسسة من مساهمين وعملاء.¹

المطلب الثاني: المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأداء المتميز ومعيقاته

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأداء المتميز والتعرف على أهم معيقاته.

1- المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأداء المتميز

يتطلب بلوغ المنظمة لمستوى التميز في أدائها إلى تأمين المتطلبات الآتية والتي تمثل بالواقع البنية الأساسية لنظام عمل المنظمة بهذا الشأن، ومن أبرز تلك المتطلبات ما يأتي:²

1-1 التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي عملية ديناميكية مستمرة تتعلق بالقرارات التي لها تأثيرات باقية لمدة طويلة ويعرف بأنه التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل، ويتضمن التخطيط الاستراتيجي القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، وبالتالي يكون الاستنتاج أن الخطط الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المنظمة إدارة فعالة ومتميزة ويعود السبب في الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأحد متطلبات الأداء المتميز، إذ أنه يزود المنظمة بقاعدة لقياس آلية العلم بالتغيرات وتحديدها وتوحيد الجهود المتميزة ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة، ويستكشف ما يرضى الزبائن الآن وفي المستقبل ومحاولة التفوق على رغبات الزبائن بتقديم سلع وخدمات لم يتوقعها كما أن جميع نماذج التميز تؤكد أهمية التخطيط الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمات من أجل تحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في جميع أجزائه، كما أنه هو إحدى مراحل خلق منظمات ذات الأداء المتميز من خلال امتلاك استراتيجيات ناجحة تدعم الأداء المتميز.

1-2 التركيز على الزبون:

أصبح التميز هو الحد الأدنى الذي يقبله الزبائن والذي يحافظ على بقاء المنظمة واستمرارها وأن الخطوة الدافعة في طريق تحقيق الأداء المتميز هو تشخيص زبائن المنظمة والتعرف على احتياجاتهم لاسيما بعد أن أصبح الزبون ميزة

¹ فيروز زروخي، الأخضر لقلبي، مرجع سبق ذكره، ص 176.

² خلف ناصر لطيف، نسرین عبد الله بدوي، (2018): دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، جامعة تكريت، العراق، ص ص 97-100.

تنافسية ومقدرة جوهرية للمنظمة تسعى للبقاء والنمو من خلالها، ومن منطلق أن الزبون هو الذي يسمح للمنظمة أن تريح كان لابد لها من الاهتمام بإدارة علاقات الزبون لكونه العنصر الأكثر أهمية في أي منظمة، ولأنه هو الذي سوف يتلقى السلعة أو الخدمة وهو الذي سيقومها، ولكي تكون المنظمة منافسة ومتميزة عليها أن تفهم أيضا كيف تقود العاملين وتجعلهم راضين، إذ أن رضا العاملين عن منظماتهم يعكس إيجابيا على رضا زبائنهم والمنظمات المتميزة هي التي تعمل على تقديم إضافة للزبائن وتتخطى المتطلبات الروتينية للتعامل مع زبائنهم، ولديها القدرة على تحقيق منفعة كل المتعاملين معها والمجتمع بأسره.

1-3 إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة تعتبر موجودات غير منظورة للمنظمة وإنها تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميزة والثقافة المتراكمة كما أنها أحد المتطلبات الأساسية لبلوغ التميز في الأداء، فهي أسلوب يمكن العاملين في المنظمة من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركتها، مما ينتج عنه سلوكيات جديدة تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء في المنظمة، وتشير المعرفة إلى التجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة.

1-4 الثقافة التنظيمية:

تعكس الثقافة التنظيمية المعارف وطرق التفكير السائد بين أعضائها، وهي تركيب من العناصر المترابطة التي تتفاعل بينها لتشكيل ثقافة المنظمة كما تعرف بأنها مجموعة القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما لتميزها عن المنظمات داخل المجتمع الواحد، إذ الثقافة التنظيمية المتميزة هي التي يكون فيها الإبداع والتكيف مع البيئة ومواكبة العصر من معتقدات عاملها وقياداتهم، وأن تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات.

إن الثقافة التنظيمية يعترف لها اليوم بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها:¹

- حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية التي يتمتع بها أعضاء التنظيم ودون تميز؛
- تعمل على بناء المناخ التنظيمي الذي يحفز العاملين على توليد الأفكار الإبداعية المبتكرة؛
- نظام الحوافز الذي يجب أن يقوم على معايير موضوعية وعلمية، فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع والابتكار وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة مما يجعلها قوة جاذبة لأفضل العناصر والعقول المتاحة في سوق العمل.

1-5 إدارة العمليات:

بما أن لدى المنظمة رؤية ومهمة وأهداف إستراتيجية واضحة يصبح من السهل ترجمتها من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التنفيذي، إذ يتم ذلك من خلال خارطة العمليات، إذ تشير العمليات إلى جميع النشاطات المقترنة بعملية تحويل

¹خلف ناصر لطيف، نسرین عبد الله بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

الفصل الثاني: الأداء المتميز: مقارنة نظرية

الموارد إلى سلع وخدمات، كما أنها الإدارة المسؤولة عن تكوين السلع وتقديم الخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث أن إدارة العمليات من المتطلبات المهمة لبلوغ التميز إذ أنها تحدد مدى قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية والمعلوماتية والمادية والتقنية بكفاءة عالية وفعالية كبيرة، وان تحسين المخرجات يتطلب من المنظمة الاهتمام بتحسين الأنظمة، ومجمل عمليات المنظمة لأنها الأساس للوصول إلى التميز في الأداء وحتى تكون إدارة العمليات داعمة للتميز يجب أن تكون كفؤة وفاعلة وأيضا إمكانية تغير هذه العمليات على وفق المتطلبات المستقبلية المتغيرة بحسب استراتيجيات المنظمة.¹

2- معوقات تحقيق الأداء المتميز:

تعاني العديد من المؤسسات من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها في رفع مستوى أدائها إلى مستوى توقعات وتطلعات المتعاملين وتحقيق التميز، ومن أهم تلك المعوقات ركون المؤسسة للمستوى الجيد المتحقق من الانجازات، والذي يعتبر من أكبر أعداء تحقيق التميز لذا على المؤسسة أن تؤمن بأن هناك انجازات مستقبلية عليها تحقيقها.

وقد تعددت معوقات التميز المؤسسي بتعدد واختلاف الباحثين بهذا المجال الإداري ومن أهم هذه المعوقات يذكر ما يلي:²

- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي، بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير؛
 - ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة، وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى امتيازاتها؛
 - المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المؤسسة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير؛
 - الرغبة في المحافظة على طرق وأساليب الأداء المعروفة، حيث أن متطلبات التميز تستلزم نفقات إضافية على المؤسسة.
- كما يمكن الإشارة كذلك للمعيقات التالية للأداء المتميز:
- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة، أو عدم إتباع الأشكال الصحيحة في تشكيل فرق العمل؛
 - التمسك بالأنماط المألوفة؛
 - عدم وضوح الرؤية، عدم وضوح ما تسعى المؤسسة لتحقيقه.

¹خلف ناصر لطيف، نسرین عبد الله بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

²أحلام غريال، مرجع سبق ذكره، ص 109.

الفصل الثاني: الأداء المتميز: مقارنة نظرية

من خلال ما تم الاطلاع عليه في مختلف النظريات الأدبية يمكن أن نستنتج أهم المعوقات والتي تتجلى في عدم اختيار وتعيين العاملين بالمؤسسة على أساس ما يمتلكون من كفاءات ومهارات تخولهم لأداء أعمالهم بتميز، فتعيين العاملين يكون غالباً على أسس شخصية كالواسطة أي على أسس شخصية تمييزية بعيدة عن الموضوعية، مما يقف عائقاً نحو تحقيق الأداء المتميز، كذلك تبني المؤسسات لنظام عمل روتيني لا يتيح الفرصة للعاملين بالمؤسسة بالمبادرة في استحداث طرق عمل جديدة، أيضاً سعي المؤسسة لتوجيه كافة العاملين نحو تحقيق أهدافها قصيرة الأجل بغية تحقيق أكبر حصة سوقية في الوقت الحالي لها في السوق، مهملة الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى الداعمة بالشكل الأول والمباشر لتحقيق التميز، هذا يعد من أخطر العوائق التي تواجه المؤسسات في ظل التغيرات البيئية السريعة، أيضاً يعتبر عدم تبني نظام معلومات متطور يسمح بتسهيل عملية انسياب المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والوحدات عائقاً للتميز إضافة إلى ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية، وأخيراً تجدر الإشارة أيضاً إلى عدم تركيز المؤسسة على حاجات ورغبات الزبائن كذلك يعد عائقاً أمام التميز.

المطلب الثالث: العلاقة بين خفة الحركة الإستراتيجية والأداء المتميز

إن الأداء الاستراتيجي والتميز يعد ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمة واحتوائها وتحفيزهم بحيث يشعر كل فرد بان المنظمة ملكا له، وتظهر أهمية الأداء الإستراتيجي من خلال العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها، وقد أشير إلى أن أهمية الأداء المتميز تكمن في تحسين نقاط القوة في المنظمة وتحسين القدرات التنافسية، وكذلك يعتبر عاملاً مهماً لتعزيز عمل المنظمة وفعاليتها وجعلها منظمة مبتكرة ويعتبر التركيز على رأس المال البشري كعنصر أساسي لتطوير المنظمة وتميزها من النقاط التي تجعل الأداء يحتل أهمية لدى المنظمات، وتستند المنظمة الرشيقة 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 الرشيقة تقيم باستمرار أداء الموظفين داخل الحدود التنظيمية، ومن الجدير بالذكر أن المنظمات الرشيقة يجب عليها أن تفكر بشكل أبعد على كيفية التعامل مع التغيرات.¹

¹ بن السعدي يسرى، بلعيفة صافية، (2021/2022): اثر الرشاقة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي دراسة حالة: مؤسسة العسكرية للاسمنت،

مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 45

الفصل الثاني: الأداء المتميز: مقارنة نظرية

فالعلاقة بين خفة الحركة الإستراتيجية والأداء المتميز تنطلق من المنظور الاستراتيجي، والتي تقدم الشروحات حول كيفية تحقيق المنظمة لأدائها المتميز والحفاظة على ديمومتها في بيئة تتصف بالاضطراب السريع وصعوبة التنبؤ بالأحداث بمزيد من القدرة على التكيف معها، ودمج وإعادة تكوين المهارات التي تمتلكها المؤسسة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. ومن جانب آخر، تظهر الخفة والرشاقة في المؤسسات التي لها قيادات مبدعة وهياكل مرنة وعاملين مهرة من ذوي الخبرات والمواهب بحيث يتم تمكينهم وتشجيعهم على التعاون والعمل الجماعي باستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، والسعي لبناء العلاقات الخارجية، والتكامل الداخلي بين أقسام المنظمة والوكلاء بالخارج، مما يعطيها القدرة على معرفة مهاراتها وإمكاناتها والمقدرات التي تمتاز بها، وتحديد أي المنتجات أو الخدمات الأكثر أهمية للعملاء لتحديد القطاعات السوقية، وخلق القيمة المضافة لهم، فالمؤسسة التي تمتلك فهما لقدراتها تعزز من قدرتها لتقييم الفرص الجديدة الناشئة، والتي تميزها عن الآخرين، وبالتالي تحقق لها الميزة التنافسية الناشئة عن المبادرة وسرعة الاستغلال والاستجابة.¹

من خلال ما سبق يتضح أن هناك علاقة طردية تكاملية بين الأداء المتميز وخفة الحركة الإستراتيجية حيث أنه كلما كانت المنظمة أكثر خفة كلما كان الأداء المتميز أفضل وكذا حيث نجد أن خفة الحركة الإستراتيجية والأداء المتميز يدفعان المنظمة إلى تحقيق أهدافها بشكل وصورة أحسن.

¹ محمود عبد الرحمان الشنطي، مدحت حمدي الجبار، (2021): الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 01، جامعة الإسرائ، فلسطين، ص 139.

خلاصة الفصل:

تسعى المنظمات دائما إلى تبني أفكار إدارية جديدة وذلك رغبة منها في التميز على المنافسين وزيادة قدرتها على البقاء، لأنها إذا ما احتفظت بأفكارها الإدارية لفترة طويلة فإنها من الصعب عليها أن تبقى في السوق، وأن الوصول إلى التميز ليس أمرا سهلا يتحقق بالتمني، ولكن بالعمل والجهد المتواصل على كافة مستويات المنظمة، لأن تحقيق الأداء المتميز لا يتسن إلا بتجنيد كل الموارد البشرية في المنظمة الحديثة على كافة المستويات. وإذا كان التميز والتفوق ضرورة تملئها مقتضيات العصر فإن الأهم هو الاحتفاظ بهذه المكانة، فالمؤسسات المتميزة هي التي تحرص على تجسيد رؤيتها ورسالتها الإستراتيجية على أرض الواقع من أجل تحقيق التفوق والنجاح والبقاء.

ويعتبر الأداء المتميز فكر إداري عصري، ويعتبر العنصر البشري هو الحاكم في هذه العملية فالتميز هو نتاج فكر بشري والبشر في النهاية هم الذين يجعلون الأشياء ممكنة الحدوث عملا بالقول الشهير " إذا استطعت أن تحكم بشيء، تستطيع أن تحققه."

وتعتبر خفة الحركة الإستراتيجية عنصرا هاما لتحقيق الأداء المتميز في سوق العمل المتغيرة، وتساعد المؤسسات لكي تتعامل مع التغييرات بسرعة وكفاءة، وتحسين الجودة، والاستخدام الفعال للتكنولوجيا المتقدمة، وذلك لتحقيق التميز في سوق العمل، وتقليل التكاليف، واستخدام موارد المؤسسة بفعالية من أجل زيادة الإنتاجية وتقديم خدمات متنوعة في الوقت المناسب من أجل تلبية احتياجات العملاء بسرعة وزيادة رضائهم، والاستفادة من الفرص المتاحة في السوق.

الفصل الثالث:

دراسة دور خفة الحركة

الاستراتيجية في تحقيق الأداء

المتميز بمؤسسة موبيليس وكالة

الطارف

تمهيد:

إن تنوع النشاط الاقتصادي واختلاف حاجات العملاء ورغبتهم كلها أسباب تزيد من أهمية تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية في المؤسسات، وتجعل هذه الأخيرة تتسابق لتحقيق التمايز النسبي في تقديم الخدمات وجلب العملاء والتقرب منهم أكثر.

ونظرا لحدثة تجربة المؤسسات الجزائرية في تطبيق أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية، ونظرا لقلّة الدراسات الميدانية حول علاقة خفة الحركة الإستراتيجية بتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الجزائرية، تم الاعتماد على أسلوب التحري المباشر لاختبار فرضيات الدراسة، عن طريق التقرب المباشر من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف لإبداء آرائهم حول مختلف أبعاد هذا الموضوع، باستخدام أداة الاستبيان التي تمثل الخيار الملائم لقياس درجة تطابق وجهات نظرهم مع الجانب النظري. فهذه الدراسة أخذت بعين الاعتبار آراء الموظفين التي يمكنها الحكم عن مدى إسهام تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف في تحقيق الأداء المتميز.

ولالإمام أكثر بهذه الدراسة الميدانية تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقا للخطة التالية:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة اتصالات الجزائر: MOBILIS لولاية الطارف

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بدور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة اتصالات الجزائر: MOBILIS لولاية الطارف

يتضمن هذا المبحث إعطاء نبذة تعريفية عن مؤسستي اتصالات الجزائر والشركة الجزائرية للهاتف النقال كمؤسستين اقتصاديتين عموميتين تنشطان في مجال خدمات الاتصالات الإلكترونية، وذلك في ظل محيط تنافسي مضطرب ومعقد خاصة من طرف شركتي جازي Djezzy وأوريدو Ooredoo. وقد تم إضافة التعريف بشركة اتصالات الجزائر للتأكيد على أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال كانت في البداية فرعا من فروعها ثم انفصلت عنها نتيجة لكبر حجم الالتزامات واشتداد المنافسة في القطاع.

المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر

تم من خلال هذا المطلب التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر والهيكلة التنظيمي لها بكل فروعها.

1- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر: Algérie télécom

مؤسسة اتصالات الجزائر هي شركة أسهم برؤوس أموال عمومية تنشط في سوق الشبكات وخدمات الاتصال الإلكترونية، تم إنشاء هذه المؤسسة وفقا لقانون 2000/3 المؤرخ في 05 أوت 2000، والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات عن طريق فصل النشاطات البريدية عن تلك المتعلقة بالاتصالات، وانطلاقا من المرسوم التنفيذي رقم 147/01 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001، الفقرة 8 من المادة 16 من هذا القانون، وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 156/02 المؤرخ في 09 ماي 2002 والفقرة 25 من قانون 2000/03 تم ضبط شروط الاتصالات البينية لشبكات وخدمات الاتصال عن بعد.

انطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر في نشاطها بداية من 01 جانفي 2003، حيث دخلت عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي: المرونة، الفعالية وجودة الخدمة¹.

يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

-التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل: الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة...؛

-تأسيس، تشغيل وتسيير الاتصالات البينية مع كل مستخدم الشبكات؛

-تنمية، تشغيل وتسيير شبكات الاتصال الخاصة والعامّة.

دخلت المؤسسة عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق الأهداف التالية:

-تطوير عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول إلى خدمات الاتصال عن بعد لعدد كبير من المستخدمين، وبصفة خاصة المناطق الريفية؛

¹ الموقع الإلكتروني : http://www.Algérie_télécom.dz تم الاطلاع عليه يوم: 2024/05/06 على الساعة : 14:15 .

- الرفع من جودة الخدمات المقدمة، والحجم المقدم منها، إضافة إلى رفع تنافسية خدمات الاتصال؛
- تطوير شبكة وطنية للاتصالات عن بعد تكون ناجعة وموصولة بمختلف طرق المعلومة.

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

قامت المؤسسة بتحديث هياكلها التنظيمية وفقا للمتطلبات الجديدة، وخاصة بعد استقلال الفرع المتعلق بالهاتف النقال، ويمكن شرح مختلف المصالح فيما يلي:¹

الرئيس المدير العام: هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة.

إدارة التخطيط للموارد المعلوماتية: تقوم بالتغذية الإعلامية العامة، تطبيق المهام الموكلة، التنسيق بين المديرات عبر المعلوماتية، الإطلاع على كل ما يخص الفواتير.

المفتشية العامة: مكلفة بمراقبة قاعدة الأعمال السنوية، تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش، تنسيق ومتابعة مصالح المفتشيات الإقليمية، تطبيق المخطط السنوي الجهوي.

المفتشية المركزية: رقابة سير الأهداف ومصالح الشركة، تشخيص وتحليل أي خلل، تقييم نوعية الخدمة للزبون، الإشراف على الأيام الإعلامية للشركة.

مديرية التسويق وتسيير النوعية: مكلفة بالمشاركة في إعداد المخططات السنوية، تسيير مشاريع التطوير، خاصة تحديد التقنيات، التخطيط العملي، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل، تسيير المراكز الملحقة، وتتكون من المديرات التالية: مدير التسيير التجاري والنوعية، مدير الصفقات التجارية الدولية، مدير الدراسات والبرمجة، ومدير الحسابات الكبرى.

مديرية تجهيز الاتصال: وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، أجهزة الحاسوب... الخ.

مديرية تجهيز المراسلات: مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية التراسلات بين الشركة والزيائن.

مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصال: مكلفة بالمشاركة في إعداد المخططات السنوية، مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها، تدعيم المديرات الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

¹الموقع الإلكتروني: <http://etudiantdz.com/t37724.html> تم الاطلاع عليه يوم: 2024/05/06 على الساعة: 20:25.

مديرية التخطيط لأنظمة الإعلام الآلي: مكلفة بتحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال، إعداد الدراسات قبل مشاريع البرمجة العلمية، متابعة مخططات الاستثمارات، تخطيط، تصميم، المساعدة في الصيانة وتطوير الأنظمة فيما يخص الإعلام الآلي والتسيير.

مديرية الطاقة والمحيط: وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة المحيط، المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات، إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي، وتسيير أنظمة المكفاءات والتحفيز.

مديرية الإدارة العامة والإمدادات: مكلفة بمعالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة، المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية، تسيير وحماية الذمم المالية، إعداد تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية، تهيئة المراكز وتسييرها، تنشيط التسيير الإداري وفحص الصفقات.

مديرية المالية والمحاسبة: مكلفة بتقديم المساعدة للهياكل العملية، تنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة، تسيير الميزانية والجباية، إعداد ووضع القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

فرع موبيليس: خاص بالهاتف النقال.

فرع¹ ATS: خط الجزائر اتصالات ستليت.

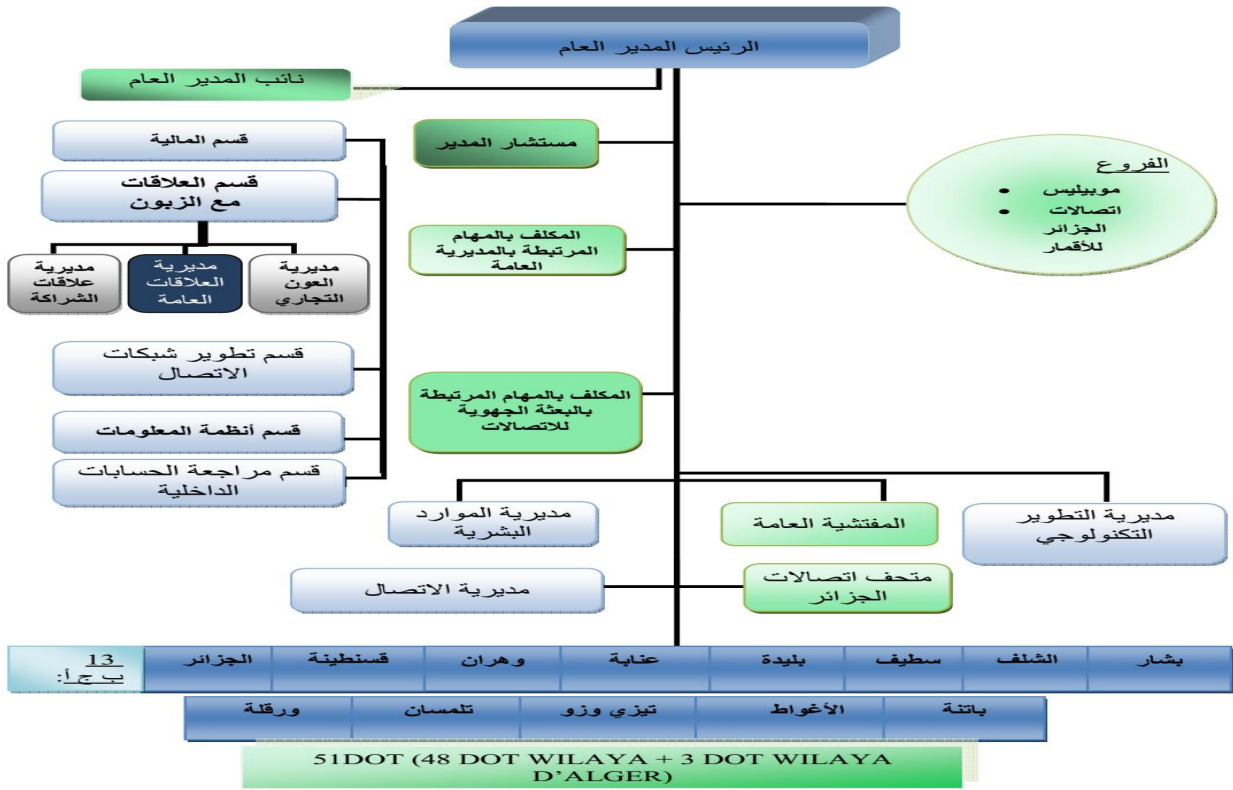
فرع Djaweb: هو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر.

بالإضافة إلى ما سبق توجد ثمانية مديريات إقليمية للاتصال.

والشكل التالي يوضح مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة:

¹ ATS :Algérie Télécom Satellite.

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، شركة اتصالات الجزائر، مديرية الموارد البشرية، وثائق رسمية، سنة 2016.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS

يتبين أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال هي فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر، وهي مستقلة في قراراتها المالية والاقتصادية حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مسؤولي الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة. وما يمكن قوله هو أن هذا الفرع يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى: FAWRI وATS،DJAWEB.

1- نبذة عن نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس

تعد الشركة الجزائرية للهاتف النقال شركة بالأسهم، يقدر رأس مالها عند تأسيسها بمائة مليون دينار جزائري، وهو مقسم على 1000 سهم قيمة السهم الواحد 100000 دج،¹ وبلغ في سنة 2016 قيمة 86.060 مليون دج. تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت من سنة 2003، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة.²

¹ سعداوي سليم، (2008): المنافسة في سوق الهاتف النقال (موبيليس نموذجا)، دار الحديث للكتاب، الجزائر، ص 123.

² الموقع الإلكتروني: <https://www.mobilis.dz> تم الاطلاع عليه يوم: 2024/04/25 على الساعة: 15:15.

سعت هذه المؤسسة إلى تصميم اسم تجاري خاص بها، وكان اسم "موبيليس" مكون من كلمتين "موبيل" وتعني الهاتف النقال، و"يس" تعني امتلاك الآخر للشيء، أما المعنى الكامل لها فهو "هاتفك النقال".

أرادت موبيليس التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، والتزامها بالدور الاجتماعي ومساهمتها في حماية البيئة، وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع.¹

وتقع مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس في الطريق الوطني رقم 44 شارع لعادسي رابح بلدية وولاية الطارف.

أما من الناحية التسييرية فالشركة الجزائرية للهاتف النقال تتكون من عدة وظائف ومسيرين كما يلي:²

- يشرف على الشركة الرئيس المدير العام وسبع مدراء وطنيين في مختلف وظائف المؤسسة وهي: الوظيفة التجارية، التسويق والاتصالات، الإدارة التقنية، الإمداد، الموارد البشرية والعلاقات العامة، المالية والمحاسبة، نظام المعلومات، كما أن للمؤسسة أيضا ثمانية مدراء جهويين؛

- تحتوي المؤسسة أيضا على مجلس إدارة مكون من تسعة إطارات من مختلف المستويات المهنية، وتمثل وظيفته في المصادقة على الاختيارات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة.

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف

فرض تواجد شركة موبيليس في سوق تتميز بالمنافسة، أن تكون مسيرة بطلبات ورغبات الزبون والذي يعتبر هدفا تشتغل به المؤسسة ولهذا تعمل المؤسسة على:

- اعتماد تنظيم يحدد الأدوار والمسؤوليات مع تفادي كل إضراب أو ازدواجية؛

- إتباع منهج تسييري وأسس تنظيمية تمكن من إبراز المسائل الإستراتيجية التي تعزز القدرات التنفيذية وكذا المراقبة العملية؛

- كما تركز الأسس التنظيمية لهذه المؤسسة على دور الهياكل حسب نوع النشاط الواجب القيام به ومستوى العمل.

- الهياكل العملية: والتي تتكفل بتسيير شبكة التسويق والتوزيع وتسيير الزبائن، تطوير شبكات الاتصال للهاتف الخليوي، استغلال وصيانة المجال التقني، تطوير شبكة GSM³، النشاطات الداخلة في حيز التدخل الجمهوري، وحتى العلاقات العامة. إذا هذه الهياكل هي المسؤولة عن النشاطات التنفيذية.

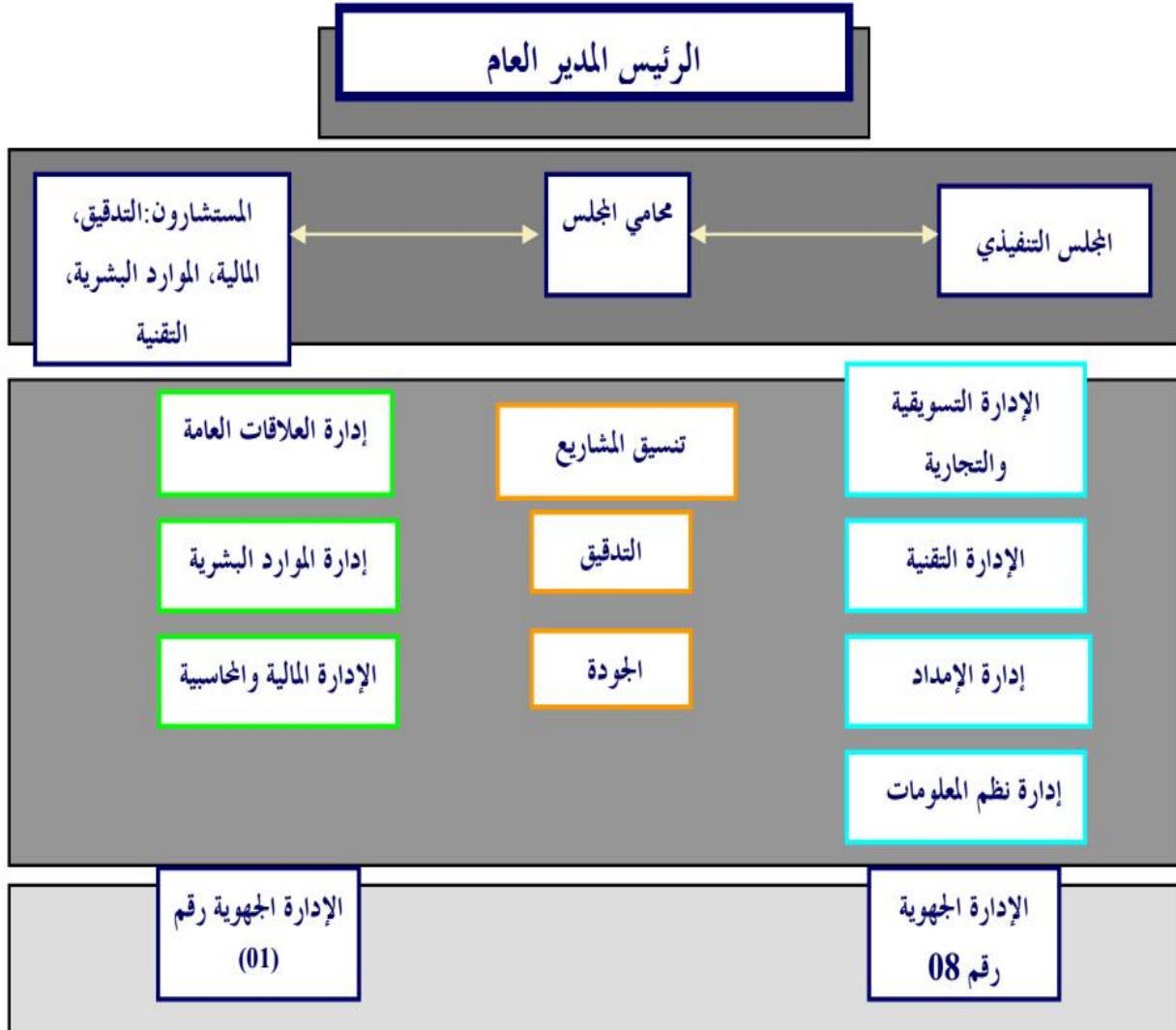
¹ براهمي مسيكة، مرداوي كمال، (2019): أثر أخلاقيات التسويق على بناء الصورة الذهنية لدى زبائن خدمة الهاتف النقال موبيليس بولاية قسنطينة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، ص 79.

² الموقع الإلكتروني: <https://www.mobilis.dz> تم الاطلاع عليه يوم: 2024/04/25 على الساعة: 15:15.

³ GSM : Global System for Mobile.

-الهيكل الوظيفية: والمكلفة بإنشاء نشر وتنشيط الآليات، للتنسيق، التحليل، وتلخيص الدراسات والمراقبة. إذ أن كل هيكل وظيفي مسؤول عن تناسق إنجاز مهمته في كل من مستويات المؤسسة. يمكن القول أن قواعد التنظيم تهدف إلى التناسق بين النشاطات العملية، بغرض الوصول إلى الدرجة المثلى من الأداء، والنشاطات الوظيفية للتوجيه والمساعدة على التقييم والمراقبة، حيث يسمح لها هذا التنسيق بتطوير التكاملات وآثار التعاون. ويوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم(03-02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف



المصدر: الموقع الإلكتروني: <https://www.mobilis.dz> تم الاطلاع عليه يوم: 2024/04/25 على الساعة: 15:15 .

المطلب الثالث: معلومات عامة حول مؤسسة موبيليس وكالة الطارف

تم من خلال هذا المطلب التعرف على منتوجات وموزعو الشركة الجزائرية للهاتف النقال وتسهيلاتهما.

1- منتوجات مؤسسة موبيليس وكالة الطارف

تعرض مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف خمس منتوجات وذلك بغرض تحقيق رضا الزبائن، وتتمثل هذه المنتوجات في:¹

- بطاقة الدفع المسبق و Mobiposte.

- العرض الجزائي.

- العرض Residentiel.

- العرض (MMS- GPRS) +Mobi .

2- موزعو مؤسسة موبيليس

تعتمد المؤسسة في توزيع منتوجاتها على عدة وكالات هي:

- جميع الوكالات التجارية Actel.

- Algérika .

- Anep Messageries .

- Assilou.com .

- Gts phone .

3- تسهيلات مؤسسة موبيليس وكالة الطارف

تعرض المؤسسة لزبائنها مجموعة كبيرة من التسهيلات سواء في طريقة التسديد عن طريق البريد أو بطاقة الدفع المسبق، منها ما يلي:²

- إمكانية الاطلاع على فاتورة الهاتف على مستوى الأنترنت؛

- إمكانية إرسال واستقبال الصور والملفات الموسيقية عبر الهاتف النقال؛

- إمكانية الاطلاع على الرصيد المتبقي بعد كل مكاملة مجانا؛

- إمكانية إرسال الرسائل القصيرة نحو كل المستعملين للهواتف النقال في الجزائر وخارجها؛

- إمكانية إرسال واستقبال الرسائل الصوتية؛

¹ معلومات مقدمة من طرف مسؤولي الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس ولاية الطارف.

² الموقع الإلكتروني للشركة : <https://www.mobilis.dz> تم الاطلاع عليه يوم: 2024/05/09 على الساعة: 15:15 .

- حساب تكاليف المكالمات بالثانية مباشرة بعد الدقيقة الأولى؛

- إمكانية إجراء المكالمات الشائبة.

ومن أجل أن تبقى المؤسسة دائمة الإصغاء لزيائنها فإنها قامت بمجموعة إجراءات يذكر منها:

-فتح الأبواب كل يوم من الثامنة صباحا إلى التاسعة ليلا على مستوى كل الوكالات التجارية؛

-توظيف متخصصين في مجال الهاتف النقال من أجل المعالجة السريعة لاحتجاجات الزبائن؛

-اقتراح عروض بسيطة تكون سهلة الاستعمال من طرف الزبائن؛

-التحسين المستمر لمنتجاتها، خدماتها وتكنولوجياها؛

-بناء شبكة تتميز بالجودة العالية؛

-نشر نظام التغطية على مستوى مختلف جهات الوطن؛

-إمكانية توجيه المكالمات في أحسن الشروط مهما كانت المسافة المطلوبة؛

-الاستجابة لجميع الاحتجاجات في أحسن الأوقات.

والجدول الموالي يوضح مختلف المعلومات حول شركة موبيليس باختصار:

جدول رقم (03-01): معلومات عامة حول مؤسسة موبيليس وكالة الطارف

اتصالات الجزائر	الشركة الأم
الاتصالات السلكية واللاسلكية	الصناعة
(اتصال شبكات (جيل رابع) شبكات اتصال (جيل ثالث)	المنتجات
04 نوفمبر 2006	التأسيس وبداية النشاط
30	الموظفون
شارع لعداسي رابح بلدية وولاية الطارف	المقر
الاختيار الأفضل	شعار الشركة
موبيليس، جواب اتصالات الجزائر الفضائية	الشركات التابعة
شركة مساهمة	الشكل القانوني
عبر بلديات الولاية	مناطق الخدمة
www. mobilis.dz	موقع الويب

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس ولاية الطارف.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

تم الاعتماد في هذا المبحث على مختلف المكونات الأساسية لمنهجية وطريقة وإجراءات الدراسة الميدانية، وكيفية تحديد واختيار العينة من مجتمع الدراسة.

المطلب الأول: إجراءات، أدوات، وأساليب الدراسة الميدانية

1-إجراءات الدراسة الميدانية

لقد تمت هذه الدراسة الميدانية عبر الخطوات التالية:

- تم القيام بدراسة أولية استطلاعية study Pilot حيث تم توزيع 10 استبيانات على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف وذلك لاختبار فقرات الاستبيان وبيان مدى صحتها ووضوحها للوصول إلى النتائج المرغوبة.

-توزيع الاستبيانات على الأفراد المبحوثين (موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف)، والاتصال بهم بشكل مستمر أثناء ملئهم للاستبيان لتوضيح كل ما هو غامض، وذلك للحصول على أكبر قدر ممكن من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي.

- إدخال البيانات على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية¹SPSS-22 وهو النظام الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

- استخراج النتائج الإحصائية الخاصة بمقاييس ومتغيرات الدراسة، واختبار النموذج، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التي تقيس درجة العلاقة والتأثير بين المتغيرات ومستوى دلالتها أو درجة الثقة بها.

- عرض نتائج الدراسة الوصفية والتحليلية المتعلقة بدور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف؛

- تقديم الاقتراحات الأساسية التي استنتجت عن هذه الدراسة للجهات المعنية الخاصة بموضوع الرشاقة الإستراتيجية.

2-أدوات ومصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات والمصادر البحثية لجمع المعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1-2المصادر الثانوية: والتي تمثلت في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات، مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات،... وغيرها، ذات العلاقة بموضوعي الرشاقة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، وحتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

¹SPSS:Statistical Package for the Social Sciences.

2-2 المصادر الأولية: حيث تمت الاستعانة بالوسائل التالية لجمع بيانات الدراسة الميدانية:

- الاستبيان: وهو عبارة عن استمارة بها مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات إجابات محددة، سلمت للمبحوثين ليحيبوا عليها وإعادتها (أنظر الملحق رقم 01)، وقد تم التوجه بالاستبيان لعينة شملت موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف لإثراء الموضوع واجتذاب التحيز في الإجابات، وقد روعي في تصميم الاستبيان أمرين أساسيين، هما:

■ البساطة والسهولة، وذلك عبر صياغة فقرات سهلة بسيطة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة المبحوثين قدر الإمكان.

■ قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس دور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف عبر تحديد دقيق لمختلف مكونات المتغير المستقل (خفة الحركة الإستراتيجية) والمتغير التابع (تحقيق الأداء المتميز).

- المقابلة: نظرا لحاجة الطالبين للحصول على معلومات بشكل مباشر، فقد قاما بمقابلة شخصية لبعض المبحوثين بهدف جمع البيانات وتسجيل انطباعات تتضمن معلومات يفيد تحليلها في تفسير مشكلة الدراسة والوصول إلى النتائج.

هذا فضلا عن استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع معظم أفراد عينة الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبيان، لضمان الإجابة الدقيقة عن الأسئلة الواردة فيه، وكذلك للتأكد من عدم ترك الإجابة عن أي سؤال يمكن أن يؤثر على قبول الاستبيانات للتحليل الإحصائي.

- الملاحظة: في هذه الدراسة اعتبرت الملاحظة أداة مكملة لجمع البيانات بجانب أداتي الاستبيان والمقابلة، وقد تم اعتماد الملاحظة بطريقة علمية دقيقة منظمة، والقائمة على المشاهدة وتسجيل الملاحظات المفيدة وتجميعها، وذلك أثناء الزيارات الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف، وقد مكن أسلوب الملاحظة العلمية من تحقيق فهم أعمق لما يبدو من مشكلات داخل المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم تم الاعتماد على ذلك في تفسير بعض النتائج المتحصل عليها من خلال أداتي الاستبيان والمقابلة.

- الوثائق والسجلات: تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملة للأدوات السالفة الذكر، حيث تم الإطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية،...، وغيرها، الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف، وتوظيفها في عملية التحليل.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم في هذه الدراسة استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم (SPSS-22) أبرزها:

3-1 التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة.

3-2 الأوساط الحسابية: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان.

3-3 الانحرافات المعيارية: بيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

3-4 معامل ارتباط ألفا كرونباخ: Alpha Cronbach وذلك لاختبار ثبات أداة الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان.

3-5 معامل الارتباط Pearson: تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير تابع.

3-6 معامل التحديد: R^2 لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك بتحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

1-مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة (Population)، هو جميع عناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف.

2-عينة الدراسة:

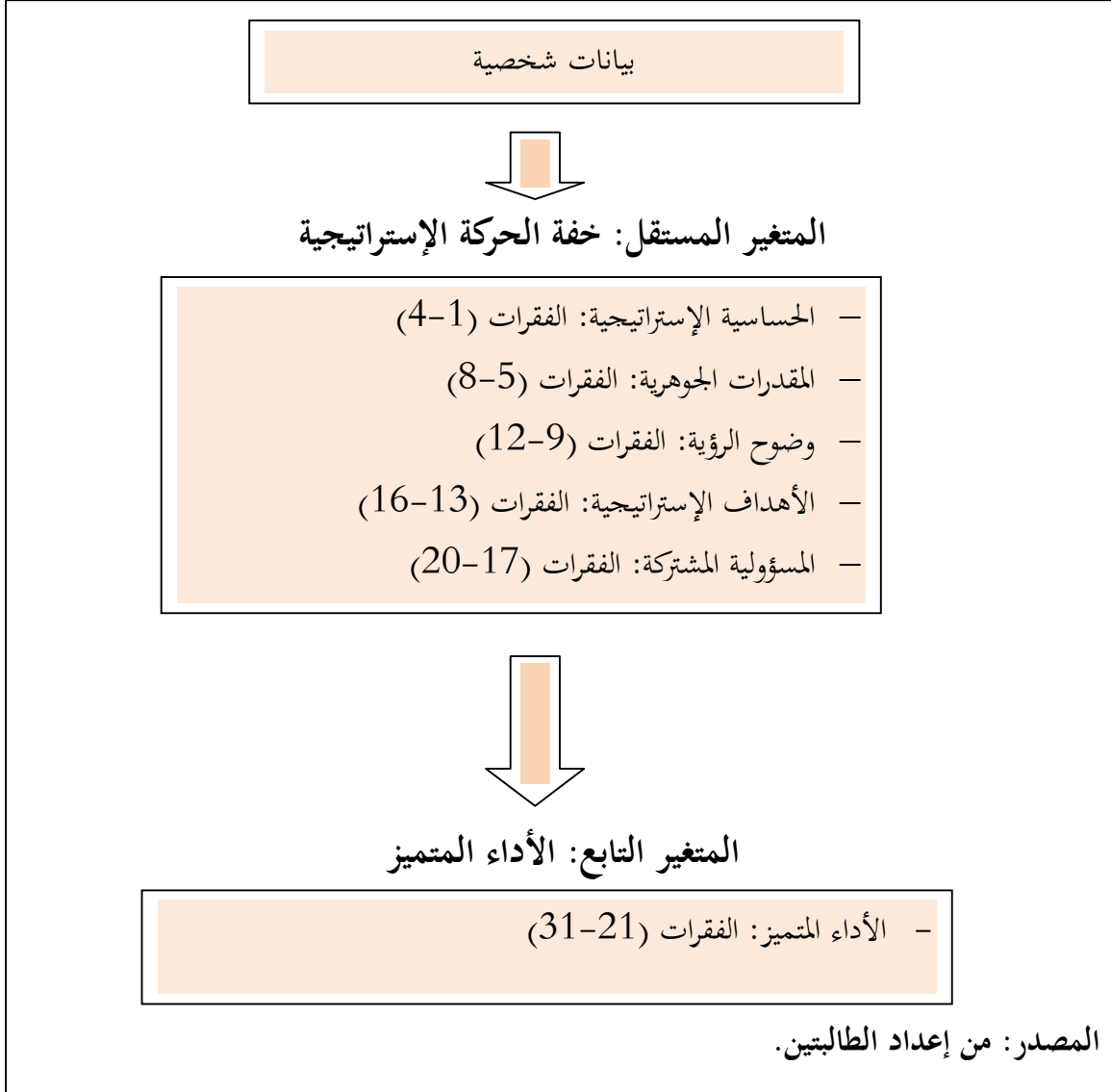
لجمع البيانات الضرورية للإجابة على إشكالية البحث، تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الحصر الشامل، أي دراسة المجتمع الكلي في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف، والتي يتم فيها جمع البيانات من كل أفراد المجتمع الأصلي موضع البحث، دون أي استثناء، حيث تم توزيع 30 إستبانة على جميع الموظفين في الوكالة وكانت نسبة الاستجابة 100 %.

كما تم القيام بتوزيع هذه الاستبيانات خلال الفترة الممتدة من تاريخ 05 ماي 2024 إلى غاية تاريخ 22 ماي 2024، واسترجاعها بالكامل وهي جميعها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، ويمكن إرجاع ذلك أساسا إلى الجهد الكبير الذي بذلته الطالبتان في توزيع هذه الاستبيانات، وملازمتها لكل مبحوث حتى يسترجع الاستبيان منه.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة الميدانية وحدودها

1- وصف أداة الاستبيان: لقد تم قياس متغيرات الدراسة بناء على الاستبيان الموضح في الشكل أدناه:

شكل رقم (03-03): نموذج الدراسة الميدانية



وبناء على الشكل السابق يتضح أن أداة الدراسة احتوت على (36) سؤالاً وعلى ثلاثة محاور أساسية:

المحور الأول: شمل البيانات الشخصية والتعريفية الخاصة بالأفراد الباحثين (موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف)، فقد اشتمل هذا الجزء على البيانات المتعلقة ب: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة.

المحور الثاني: شمل هذا المحور مختلف الفقرات الخاصة بقياس أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة (المتغير المستقل) والمقدرة بـ 20 فقرة، والموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (02-03): عناصر تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف

العنصر	عدد فقرات البعد	حدود البعد	الرموز على متن الدراسة
الحساسية الإستراتيجية	04	04-01	x1-x4
المقدرات الجوهرية	04	08-05	x5-x8
وضوح الرؤية	04	12-09	x9-x12
الأهداف الإستراتيجية	04	16-13	x13-x16
المسؤولية المشتركة	04	20-17	x17-x20
خفة الحركة الإستراتيجية	20	20-01	X1-X20

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المحور الثالث: شمل هذا المحور مختلف الفقرات الخاصة بقياس مدى تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف (المتغير التابع)، والمقدرة ب (11) فقرة والموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (03-03): تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف

البعد	عدد فقرات البعد	حدود البعد	الرموز على متن الدراسة
تحقيق الأداء المتميز	11	31-21	Y1-Y11

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale لقياس استجابة الباحثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعا في الدراسات الإدارية والاجتماعية، حيث يطلب من الباحث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، يشير الباحث على اختيار واحدا منها على النحو التالي:

جدول رقم (04-03): درجة مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

أي بمدى استجابة (1-5) وبوسط فرضي قدره (3)، كما تم اعتماد مستوى المعنوية (0.01) لقبول أو رفض الفرضيات، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات في مثل هذه الدراسات.

أما فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد خمسة مستويات هي: المنخفض ، المتوسط، والمرتفع.

وذلك بناء على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد المستويات} = (5-1) / 5 = 0.80$$

وعليه يمكن الحكم على الإجابات حسب مستوى الموافقة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03-05): مستويات الموافقة

المجال	مستوى الموافقة
من 1 إلى 1.80	منخفض جدا
من 1.81 إلى 2.60	منخفض
من 2.61 إلى 3.40	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	مرتفع
من 4.21 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

2- حدود الدراسة

لكل دراسة سواء كانت نظرية أو ميدانية حدود مكانية، زمنية، وبشرية، وعليه فقد تم تحديد هذه الدراسة بالحدود التالية:

2-1 الحدود المكانية: إن الحدود المكانية لهذه الدراسة هي المؤسسة عينة البحث والمتضمنة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف.

2-2 الحدود البشرية: تمثل الحدود البشرية بعينة الدراسة والتي تتكون من مجموعة موظفي المؤسسة المبحوثة، وقد بلغ عدد العينة 30 موظف.

2-3 الحدود الزمنية: تمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الفترة الممتدة من أكتوبر 2023 إلى غاية جوان 2024، أما فيما يخص الدراسة الميدانية تمثلت مدتها في الفترة الممتدة من 05 ماي 2024 إلى غاية تاريخ 22 ماي 2024.

المطلب الرابع: قياس صدق وثبات نموذج الدراسة

1- قياس الصدق لأداة الاستبيان: فبعد صياغة الاستبيان بمساعدة وتوجيه الأستاذة المشرفة، عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين على مستوى جامعة الطارف، لدراسة مدى دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة، وفي ضوء التعديلات المقترحة، تم إعادة النظر في بعض العبارات من الحذف وتعديل إلى أن خرج الاستبيان في صورته النهائية للتوزيع كما هو موجود في الملحق رقم (01).

2- قياس ثبات أداة الدراسة: لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات النموذج، تم استخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ Alpha Cronbach الذي يشير إلى قوة الارتباط بين فقرات النموذج، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لـ Alpha Cronbach لكن من الناحية التطبيقية يعد $Alpha \geq 0.60$ مقبولاً في البحوث الإدارية والاجتماعية.

والجدول أدناه يبين النتائج النهائية المتحصل عليها لـ Alpha Cronbach:

الجدول رقم (03-06): اختبار ثبات نموذج الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	النسبة %	النتيجة
خفة الحركة الإستراتيجية	20	0.732	73.2	تعد معاملات الثبات لمقاييس
الحساسية الإستراتيجية	04	0.780	78.0	الدراسة المتعلقة بتطبيق خفة
المقدرات الجوهرية	04	0.872	87.2	الحركة الإستراتيجية وتحقيق
وضوح الرؤية	04	0.741	74.1	الأداء المتميز للمؤسسة
الأهداف الإستراتيجية	04	0.771	77.1	مقبولة من الناحيتين الإحصائية
المسؤولية المشتركة	04	0.715	71.5	والإدارية.
تحقيق الأداء المتميز	11	0.744	74.4	
معامل ألفا كرونباخ الكلي	31	0.738	73.8	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss-22.

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لخفة الحركة الإستراتيجية بجميع عناصرها والتي بلغت على التوالي: 0.732، 0.780، 0.872، 0.741، 0.771، 0.715 أكبر من 0.60 فهي معاملات مقبولة، كما هو الحال بالنسبة لمعامل الثبات لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة والمقدرة 0.744، حيث بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبانة 0.738 وهي أعلى من معامل القبول 0.60 وهذا ما يدل على صلاحية الاستبانة لأغراض البحث العلمي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بدور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف

يعرض هذا المبحث وصف وتشخيص للمتغيرين الرئيسيين للدراسة الميدانية والمتمثلة في خفة الحركة الإستراتيجية كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير تابع، وبعد ذلك تم عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية، وتحقيقا لذلك فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية كالتكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام برنامج SPSS-22.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

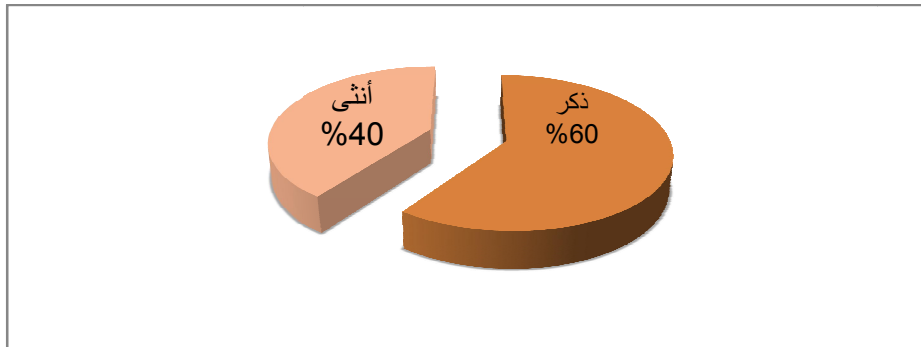
يتم من خلال هذا المطلب عرض وصفا لمختلف البيانات والمعلومات العامة والشخصية لعينة موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف محل الدراسة.

1-الجنس: يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع عينة موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب الجنس:
الجدول رقم (03-07): توزيع عينة موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب الجنس

الخصائص	التكرار	النسبة %	الترتيب
ذكر	18	60	1
أنثى	12	40	2
المجموع	30	100	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

شكل رقم (03-04): توزيع عينة موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

بناء على نتائج الجدول السابق يتضح أن أغلب موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف محل الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة 60 % مقابل نسبة 40 % إناث. ويمكن إرجاع ذلك إلى اهتمام فئة الذكور أكثر بمجال الاتصالات السلكية واللاسلكية.

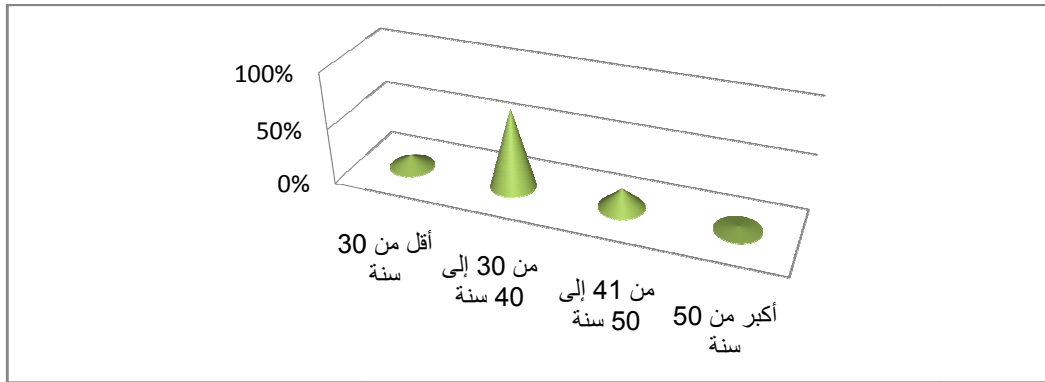
2-السن: يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع عينة موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب السن:

الجدول رقم (03-08): توزيع عينة موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب السن

الخصائص	التكرار	النسبة %	الترتيب
أقل من 30 سنة	03	10	3
من 30 إلى 40 سنة	21	70	1
من 41 إلى 50 سنة	05	16.7	2
أكبر من 50 سنة	01	3.3	4
المجموع	30	100	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

شكل رقم (03-05): توزيع عينة موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

بناء على نتائج الجدول والشكل السابقين يتضح أن أغلب موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف محل البحث من الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة 70%، وتأتي الفئة العمرية (41-50 سنة) بالدرجة الثانية بنسبة 16.7%، وتليها فئة الشباب (أقل من 30 سنة) بنسبة 10%، أما الفئة الأخيرة هي الفئة العمرية (الأكثر من 50 سنة) بنسبة 3.3%، وهذا ما يدل على أن أغلب الباحثين هم من فئة الشباب.

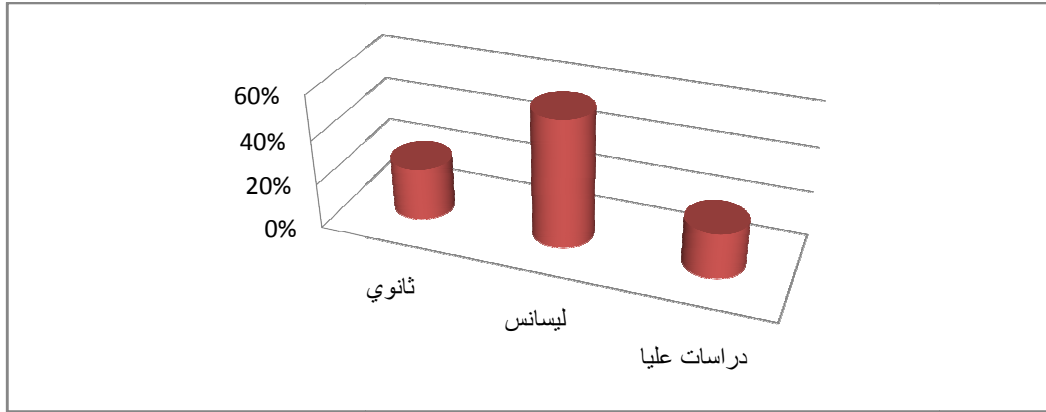
3-المؤهل العلمي: يوضح الجدول والشكل توزيع عينة موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (03-09): توزيع عينة عمال موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب المؤهل العلمي

الخصائص	التكرار	النسبة %	الترتيب
ثانوي	07	23.3	02
ليسانس	18	56.7	01
دراسات عليا	06	20	03
المجموع	30	100	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

شكل رقم (03-06): توزيع عينة مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

بناء على نتائج الجدول والشكل السابقين يتضح أن معظم موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف محل الدراسة ذو مستوى ليسانس بنسبة 56.7%، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 23.3%، ثم فئة مستوى الماستر والماجستير بنسبة 20%، وتأتي في المرتبة الأخيرة فئة مستوى الدكتوراه بنسبة منعدمة 00%. وتشير النتائج السابقة الذكر إلى تركيز مؤسسة موبيليس على توظيف حاملي الشهادات الجامعية أو أصحاب الكفاءات العلمية.

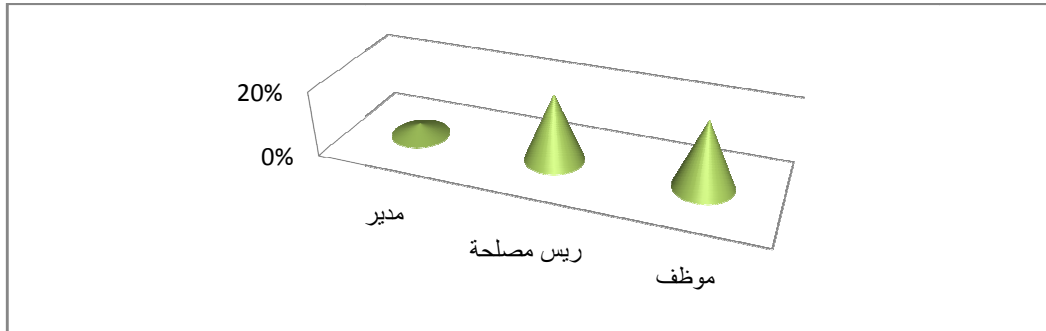
4-المستوى الوظيفي: يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع عينة موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (03-10): توزيع عينة عمال موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب المستوى الوظيفي

الترتيب	النسبة %	التكرار	الخصائص
03	3.34	01	مدير
02	19.99	06	رئيس مصلحة
01	76.67	23	موظف
	100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

شكل رقم (03-07): توزيع عينة مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

الفصل الثالث: دراسة دور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف

وبناء على نتائج الجدول والشكل السابقين يتضح أن معظم موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف هم الموظفون بنسبة 76.67 %، ثم فئة رئيس مصلحة بنسبة 19.99 %، وأخيرا تأتي فئة المدير بنسبة 3.34 %.

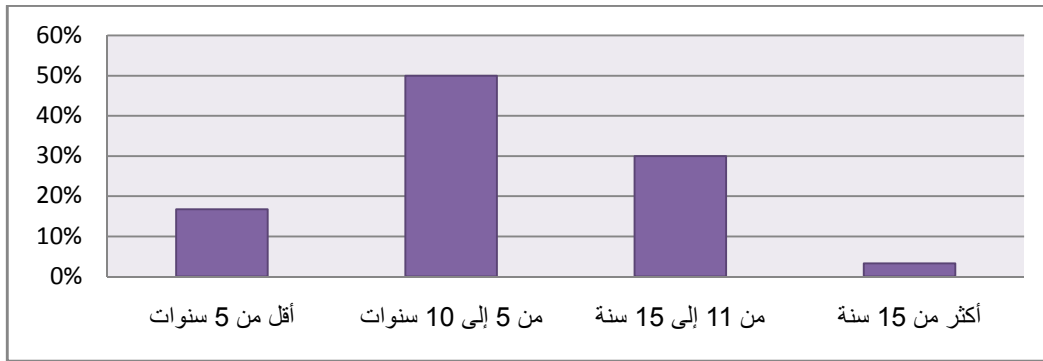
5-الخبرة: يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع عينة موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب الخبرة:

الجدول رقم (03-11): توزيع عينة موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب الخبرة المهنية

الخصائص	التكرار	النسبة %	الترتيب
أقل من 5 سنوات	05	16.7	03
من 5 إلى 10 سنوات	15	50	01
من 11 إلى 15 سنة	09	30	02
أكثر من 15 سنة	01	3.3	04
المجموع	30	100	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

شكل رقم (03-08): توزيع عينة موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

بناء على نتائج الجدول والشكل السابقين يتضح أن الغالبية العظمى لعينة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف تتراوح مدة عملهم في المؤسسة في فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 50 %، وتليها الفئة (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة 30 %، ثم فئة (الأقل من 5 سنوات) بنسبة 16.7 %، وأخيرا فئة (الأكثر من 15 سنة) بنسبة 3.3 %، وتشير جل الأرقام السابقة الذكر أن جل أفراد العينة لهم خبرة في العمل.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بمدى تطبيق أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف

يبين الجدول أدناه مختلف الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الأهمية في إجابات عينة موظفي المؤسسة محل

الدراسة حول مدى تطبيق أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية في هذه المؤسسة.

جدول رقم (03-12): مدى تطبيق أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف

العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	درجة الأهمية
2	3.70	0.966	مرتفع	2
3	3.45	0.986	مرتفع	3
4	3.08	1.118	متوسط	4
1	3.72	0.905	مرتفع	1
الثالث	3.48	0.748	مرتفع	الثالث
2	3.52	0.933	مرتفع	2
4	3.30	1.018	متوسط	4
3	3.40	1.05	متوسط	3
1	3.60	1.08	مرتفع	1
الرابع	3.45	0.784	مرتفع	الرابع
2	3.95	0.714	مرتفع	2
4	3.73	0.905	مرتفع	4
3	3.78	0.862	مرتفع	3
1	4.02	0.357	مرتفع	1
الأول	3.86	0.499	مرتفع	الأول
3	3.81	0.608	مرتفع	3
4	3.55	0.867	مرتفع	4

الفصل الثالث: دراسة دور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف

				مستقبلية
1	مرتفع	0.564	4.20	تقوم المؤسسة بوضع أهداف مستقبلية محددة لها بدقة
2	مرتفع	0.883	3.80	تحدد المؤسسة إطارا زمنيا لتحقيق أهدافها بشكل مسبق
الثاني	مرتفع	0.440	3.83	الأهداف الإستراتيجية
3	متوسط	0.935	2.77	لدى المؤسسة خبراء استراتيجيين مختصين في التحليل الاستراتيجي
2	متوسط	0.712	2.90	تتحم المؤسسة بآراء الموظفين والأخذ بمقترحاتهم عند وضع الخطط
1	متوسط	0.691	2.93	تستفيد المؤسسة من تجاربها السابقة لتجنب الأخطاء
4	متوسط	1.04	2.57	تتعامل المؤسسة مع كافة الأطراف بوصفهم شركاء في المسؤولية لتحقيق النتائج النهائية
الخامس	متوسط	0.588	2.79	المسؤولية المشتركة
-	مرتفع	0.459	3.66	خفة الحركة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج SPSS-22.

بناء على نتائج الجدول السابق يتبين ما يلي:

1- بلغ الوسط الحسابي العام لبعدها الحساسية الإستراتيجية (3.48) وبانحراف معياري قدره (0.748) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة ضمن المجال {3.41-4.20}، وهذا ما يدل على تبني مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف محل الدراسة بدرجة مرتفعة لهذا البعد ضمن تطبيق خفة حركتها الإستراتيجية. فقد تحصلت جل الفقرات المشكلة لهذا البعد (x_1, x_2, x_3, x_4) على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي حيث بلغت على التوالي (3.70، 3.45، 3.08، 3.72) وبانحرافات معيارية قيمتها على التوالي (0.966، 0.986، 1.118، 0.905) وقد جاءت الفقرة (x_4) المتعلقة بلدى المؤسسة القدرة على تحليل معطيات البيئة الخارجية من تهديدات خارجية ودراسة المتغيرات الخارجية بالدرجة الأولى حيث بلغ وسطها الحسابي (3.72) وهي قيمة مرتفعة وانحراف معياري قدره (0.905) وهذا ما يفسر أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تتبع المستجدات الخارجية باستمرار والاستفادة من الفرص المتاحة لديها للحماية من الأخطار الخارجية، في حين تحصلت الفقرة (x_3) على المرتبة الأخيرة والمتعلقة بلدى المؤسسة القدرة على تقديم خدمات ذات جودة وسعر مناسب على وسط حسابي متوسط (3.08) وبانحراف معياري قدره (1.118).

2- بلغ الوسط الحسابي العام لبعده المقدرات الجوهرية (3.45) وبانحراف معياري قدره (0.784) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة ضمن المجال {3.41-4.20}، وهذا ما يدل على تبني مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف محل الدراسة بدرجة مرتفعة لهذا البعد ضمن تطبيق خفة حركتها الإستراتيجية حسب آراء موظفيها.

فقد تحصلت كل الفقرات المشكلة لهذا البعد (x_5, x_6, x_7, x_8) على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي حيث بلغت (3.52، 3.30، 3.40، 3.60) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (0.933، 1.018، 1.057، 1.081)، وقد جاءت الفقرة (x_8) المتعلقة بأن المؤسسة قادرة على خلق استراتيجيات جديدة دون التأثير على مركزها الحالي في السوق بالدرجة الأولى حيث بلغ وسطها الحسابي (3.60) وانحراف معياري قدره (1.081) وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على توفير البيئة الملائمة للعمل من خلال التكامل والانسجام بين مختلف الموظفين وفي كل الأقسام مما يجعلها محافظة على مركزها التنافسي في السوق، في حين جاءت الفقرة (x_6) على المرتبة الأخيرة والمتعلقة بتبني المؤسسة تقنيات جديدة لطرح خدمات أفضل على نحو سريع وبأسعار مناسبة بدرجة متوسطة حيث تحصلت على أدنى وسط حسابي قدره (3.30) وانحراف معياري قيمته (1.018).

3- بلغ الوسط الحسابي العام لبعده وضوح الرؤية (3.86) وبانحراف معياري قدره (0.499) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة ضمن المجال {3.41-4.20}، وهذا ما يدل على تبني مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف محل الدراسة بدرجة مرتفعة لهذا البعد ضمن تطبيق خفة حركتها الاستراتيجية حسب آراء موظفيها.

فقد تحصلت الفقرة (x_{12}) على وسط حسابي مرتفع حيث بلغ (4.02) وبانحراف معياري بلغ (0.357)، والمتعلقة بامتلاك المؤسسة رؤية واضحة لنشاطاتها المستقبلية وهذا راجع باعتماد المؤسسة بصفة كبيرة على توظيف العمال ذو كفاءة ومهارات عالية للمحافظة على مركزها الحالي وتحقيق ميزة تنافسية وريادة في المستقبل، كما جاءت الفقرة (x_{10}) المتعلقة باعتبار المؤسسة السعر أحد العناصر الهامة في تسويق خدماتها بالمركز الأخير حيث تحصلت على وسط حسابي مرتفع بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.905) لذا يجب على المؤسسة الاهتمام بتوفير هذه البنية بالكفاءة المطلوبة لتجنب وقوعها في مشكلات وتعرضها لخسائر كبيرة في ظل تحدياتها مع المؤسسات المنافسة لها.

4- بلغ الوسط الحسابي العام لبعده الأهداف الإستراتيجية (3.83) وبانحراف معياري قدره (0.440) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة ضمن المجال {3.41-4.20}، وهذا ما يدل على تبني مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف محل الدراسة بدرجة مرتفعة لهذا البعد ضمن تطبيق خفة حركتها الإستراتيجية حسب آراء موظفيها.

وقد جاءت الفقرة (x15) المتعلقة بتقوم المؤسسة بوضع أهداف مستقبلية محددة لها بدقة بالدرجة الأولى حيث بلغ وسطها الحسابي (4.20) وانحراف معياري قدره (0.564) وهذا ما يفسر أن المؤسسة تهتم بمكانتها المستقبلية من خلال تحديدها للأهداف بدقة مما يحقق لها ميزة تنافسية وبالتالي تحقيق رضا وولاء زبائنها، كما احتلت الفقرة (x14) المتعلقة بتلائم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مع كل ما هو متاح من فرص مستقبلية في المرتبة الأخيرة حيث تحصلت على متوسط حسابي متوسط قيمته (3.55) وانحراف معياري (0.876) وهذا يفسر أن المؤسسة لا تعتمد بدرجة كبيرة على الفرص في وضع أهدافها وذلك بهدف تحقيق رضا عملائها.

5- بلغ الوسط الحسابي العام لبعد المسؤولية المشتركة (2.79) وانحراف معياري قدره (0.588) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة متوسطة ضمن المجال {2.61-3.40}، وهذا ما يدل على تبني مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف محل الدراسة بدرجة متوسطة لهذا البعد ضمن تطبيق خفة حركتها الإستراتيجية حسب آراء موظفيها .

فقد تحصلت كل الفقرات المشكلة لهذا البعد (x17، x18، x19، x20) على أوساط حسابية أقل من الوسط الحسابي الفرضي حيث بلغت (2.77، 2.90، 2.93، 2.57) على التوالي، وانحرافات معيارية قدرها (0.935، 0.712، 0.691، 1.04)، وقد جاءت الفقرة (x19) المتعلقة باستفادة المؤسسة من تجاربها السابقة لتجنب الأخطاء في الدرجة الأولى حيث بلغ وسطها الحسابي (2.93) وانحراف معياري قدره (0.691) وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الاستفادة من الأخطاء السابقة لتجنب الوقوع في أخطاء مماثلة وبالتالي تحسين الأداء للموظفين وتحقيق رضا العملاء، حيث جاءت الفقرة (x20) المتعلقة بأن المؤسسة تتعامل مع كافة الأطراف بوصفهم شركاء في المسؤولية لتحقيق النتائج النهائية في المرتبة الأخيرة، حيث تحصلت على أدنى وسط حسابي قدره (2.57) وانحراف معياري قيمته (1.04).

كما يلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري لبعد الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، الأهداف الإستراتيجية والمسؤولية المشتركة كانت متوسطة حيث بلغت على التوالي (0.748، 0.784، 0.499، 0.440، 0.588)، وهذا دليل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات المبحوثين.

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمستوى تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف

يهدف هذا المطلب إلى عرض نتائج المبحوثين المتعلقة بمستوى تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة واستخدام مختلف الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، درجة التطبيق والأهمية في إجابات عينة موظفي المؤسسة المبحوثة حول المتغير التابع تحقيق الأداء المتميز، وهذا ما يبينه الجدول أدناه في إجابات موظفي مؤسسة موبيليس وكالة الطارف محل الدراسة:

جدول رقم (03-13): وصف وتشخيص مستوى تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	ترتيب الأهمية
21	لدى المؤسسة هيكل تنظيمي فعال ومناسب يدعم أهداف المؤسسة	2.80	0.805	متوسط	09
22	وجود بيئة عمل إيجابية ومشجعة للموظفين	2.30	0.988	منخفض	11
23	تشجع المؤسسة وتعزز الابتكار والإبداع في جميع جوانبه	2.47	1.008	متوسط	10
24	تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد والأقسام	2.90	0.845	متوسط	8
25	تطبيق مبادئ العدالة والمساواة في جميع جوانب المؤسسة	3.23	0.504	متوسط	1
26	تتسم المؤسسة بالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن	3.07	0.365	متوسط	3
27	تحرص مؤسستكم على أن تكون أسعارها ملائمة للقدرات الشرائية للمجتمع	3.02	0.481	متوسط	4
28	لدى المؤسسة الاستعداد من أجل التأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية	2.97	0.554	متوسط	6
29	قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات والمشكلات بفاعلية	2.93	0.74	متوسط	7
31	قدرة المؤسسة على الاستفادة من التغيرات والفرص في البيئة الخارجية	2.98	0.609	متوسط	5
31	تحفيز وتكريم الأفراد الذين يحققون أداءً ممتازاً	3.17	0.592	متوسط	2
-	الأداء المتميز	2.93	0.376	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss-22.

بناء على الجدول الموضح أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلقة بقياس تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف بلغت وسط حسابي قدره 2.93 وانحراف معياري 0.376، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي ضمن المجال {2.61-3.40}، أي أن اتجاهات أفراد العينة هي الموافقة على مستوى تحقيق الأداء المتميز بالوكالة محل الدراسة بدرجة متوسطة، ونجد الفقرة Y5

تطبيق مبادئ العدالة والمساواة في جميع جوانب المؤسسة قد حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.23 وهذا بدرجة تطبيق متوسطة وبانحراف معياري قدره 0.504 مما يدل على تقارب كبير في آراء الموظفين، في حين جاءت الفقرة Y2 القائلة وجود بيئة عمل إيجابية ومشجعة للموظفين في المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي 2.30 بدرجة تطبيق منخفضة وبانحراف معياري قدره 0.988 مما يدل على وجود تشتت كبير في آراء الموظفين، وتوافقا مع تم ملاحظته أن هناك نقص في توفير بيئة عمل محفزة للموظفين.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الأولى: لاختبار صحة الفرضية الأولى للدراسة والقائلة: "تطبق مؤسسة موبيليس وكالة الطارف مختلف أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية بشكل واضح"، فسيتم استخدام اختبار T لعينة واحدة وذلك كما يلي:

جدول رقم (03-14): نتائج اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الأولى	حجم العينة	T المحسوبة	T الجدولية	درجة الحرية	t المعنوية Sig t
تطبق مؤسسة موبيليس وكالة الطارف مختلف أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية بشكل واضح	30	4.256	2.426	29	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss-22.

من الجدول المبين أعلاه يتضح أن T المحسوبة لدى تطبيق مؤسسة موبيليس وكالة الطارف لمختلف أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية قد بلغت 4.256 وهي أعلى من قيمة T الجدولية البالغة 2.426، وذلك بدرجات حرية 29 وبمستوى معنوية 0,000، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.01، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى، وبالتالي فإن مؤسسة موبيليس وكالة الطارف تطبق بشكل واضح مختلف أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية الخمسة (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، الأهداف الإستراتيجية، والمسؤولية المشتركة).

2- اختبار الفرضية الثانية: لاختبار صحة الفرضية الثانية للدراسة والقائلة: "هناك تحقيق للأداء المتميز في موبيليس وكالة الطارف"، فسيتم استخدام اختبار T لعينة واحدة وذلك كما يلي:

جدول رقم (03-15): نتائج اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الأولى	حجم العينة	T المحسوبة	T الجدولية	درجة الحرية	t المعنوية Sig t
هناك تحقيق للأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف	30	3.716	2.426	29	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss-22.

الفصل الثالث: دراسة دور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة موبيليس وكالة الطارف

من الجدول الموضح أعلاه يتضح أن T المحسوبة لمدى تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف قد بلغت 3.716 وهي أعلى من قيمة T الجدولية البالغة 2.426، وذلك بدرجات حرية 29 وبمستوى معنوية 0,000، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.01، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية القائلة: "هناك تحقيق للأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف".

3-اختبار الفرضية الثالثة: لاختبار صحة الفرضية الثالثة للدراسة والقائلة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين خفة الحركة الإستراتيجية وتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف"، وسيتم استعمال معامل الارتباط بيرسون R ومعامل التحديد R^2 كما يلي:

جدول رقم (03-16): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نوع العلاقة	t المعنوية Sig t	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R بيرسون	إرتباط بيرسون	
طردية متوسطة	0.000	0.363	0.603 **	تحقيق الأداء المتميز	خفة الحركة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss-22.

****مستوى معنوية $a \geq 0.01$**

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية وتحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة بمعدل ارتباط قيمته 0.603، وهذا عند مستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.01، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.363 أي أن تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية يفسر ما نسبته 36.3% من التغيرات في تحقيق الأداء المتميز في حين أن 63.7% من هذه التغيرات تعود إلى عوامل أخرى لم يشتمل عليها نموذج الدراسة، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما سعت المؤسسة محل الدراسة إلى زيادة تطبيق أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية كلما ساهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي تم قبول الفرضية الثالثة القائلة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين خفة الحركة الإستراتيجية وتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف".

خلاصة الفصل:

إن تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية في الوقت الحاضر يعتبر أحد الأسس والمتطلبات لأية سياسة تتبناها المؤسسات من أجل تحسين مستوى أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم وتعديل سلوكهم من أجل مسايرة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها وبالتالي تحسين صورتها الذهنية لدى الغير وتحقيقها ميزة تنافسية وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بتطوير خفة الحركة الإستراتيجية من قبل مختلف المؤسسات.

لذلك جاء هذا الفصل الثالث والأخير على شكل فصل تحليلي ميداني للتحقق من الدور الذي يلعبه تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز، وبذلك فقد تم تطبيق هذا الموضوع على مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف.

في بداية هذا الفصل تم عرض تفصيلي للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة ثم لطريقة ومنهجية الدراسة من إجراءات، أدوات، أساليب، مجتمع، عينة، ونموذج هذه الدراسة الميدانية، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة (خفة الحركة الإستراتيجية، الأداء المتميز) بالتفصيل، لينتهي هذا الفصل باختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية عبر التأكد من التباين وعلاقات الارتباط بين تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية وتحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف.

وبذلك يكون قد تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصلين الأولين على ما يدور فعليا في المؤسسة محل الدراسة، بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم بعض الاقتراحات المهمة التي لو تم تجسيدها ميدانيا فإن ذلك سيساهم حتما في تطوير خفة الحركة الإستراتيجية وتعزيز دورها في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، ولعل أهمها رغم تباين أغلب الباحثين والمفكرين في تحديد مختلف الأبعاد التي يتم من خلالها قياس تحقيق الأداء المتميز إلا أنهم اتفقوا معظمهم على أن العامل هو أفضل من يقيم ذلك، لذلك تحتاج المؤسسات إلى تركيز جهودها نحو الحصول على الخبرات المطلوبة والمناسبة من حصة الشهادات العليا والذين يكسبونها المعرفة المطلوبة من خلال خبراتهم بما يساهم في تعزيز خفة الحركة الإستراتيجية لديها وبالتالي تحقيق الأداء المتميز.

الخاتمة

يعد التميز في الأداء ذو أهمية كبرى لمختلف المؤسسات، وبات مسعى تنظيمي مستمر يجب العمل على تحقيقه على مستوى المنظمة ككل ؛ من خلال الوصول إلى مستويات أداء ومخرجات تفوق أهداف العمل أو توقعات الجمهور.

فيما تمثل خفة الحركة الإستراتيجية أهم عوامل التميز ومتطلباته في الوقت الراهن، لما تمثله هذه الخفة والرشاقة من قدرة تنظيمية ومرونة عالية لاتخاذ القرارات الفاعلة بالوقت المناسب، بهدف الانسجام والتكيف السريع، من خلال الاستشعار والاستجابة للتغيرات غير المتوقعة التي تحدث في بيئة عملها، فالمؤسسة الخفيفة الحركة أو الرشيقة هي التي تمتلك رؤية واضحة وحسا جماعيا بتحقيق أهدافها، وتتمكن من تلبية احتياجات وتوقعات جمهورها المتجددة باستمرار، وتبقى يقظة لاستغلال الفرص المتاحة من خلال تخصيص الموارد اللازمة، وتتمكن من تغيير توجهاتها الإستراتيجية بمهارة، مما يقود إلى نجاحها وبقاؤها على المدى الطويل، وتحقيق التميز المنشود.

فالمؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، فإنه يتطلب منها أن تمتلك قدرات واستراتيجيات رشيقة تؤهلها لتحقيق ذلك، ولكي تستطيع المؤسسات أن تنافس بكفاءة في أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماؤها المتمثلة بأبعاد خفة الحركة الإستراتيجية لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء. ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، اتضح لنا كيف يمكن لتطبيق خفة الحركة الإستراتيجية بالشكل المطلوب أن يكون أحد أبرز السبل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات.

■ نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال الاستبيان المقدم وتأسيسا على وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، ونتائج التحليل الإحصائي لعلاقات التباين والارتباط بين متغيرات الدراسة، كانت نتائج اختبار الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الأولى: " تطبق مؤسسة موبيليس وكالة الطارف مختلف أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية بشكل واضح " بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث من خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثاني من الاستبيان، فإنه تم قبول الفرضية، حيث أن مؤسسة موبيليس وكالة الطارف تعد من المؤسسات التي يوجد فيها تباين في تطبيق أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية واتضح ذلك من خلال اهتمامها ببعدها على حساب بعد آخر.

الفرضية الثانية: " هناك تحقيق للأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف "

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث ومن خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثالث من الاستبيان، تم قبول الفرضية، حيث أن مؤسسة موبيليس وكالة الطارف تعتبر من المؤسسات التي لديها تحقيق في الأداء المتميز بوتيرة متوسطة وذلك راجع للتحسين من استفادة العاملين من الراحة والكفاءة في أداء المهام الموكلة إليهم وفي تحقيق الخطط المسطرة، إضافة إلى تحقيق الخدمات التي تلي احتياجات العملاء والوصول إلى الأرباح المنشودة.

الفرضية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين خفة الحركة الإستراتيجية وتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف:"

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث ومن خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثالث من الاستبيان، فإنه تم قبول الفرضية، حيث أنه في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف توجد علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية وتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة، وذلك راجع لعدم اكتساب المعارف والمهارات الضرورية لإنجاز الأعمال الموكلة لهم في هذا المجال بكفاءة عالية وإنما مقبولة فقط، وكذلك ضعف ومحدودية إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح وفعال وقلة فعالية ثقافة المشاركة بين العاملين والمجتمع.

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث ومن خلال تحليل إجابات الباحثين في الاستبيان فإنه تم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية القائلة: "يساهم تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس لولاية الطارف"، حيث أن تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف ساهم بدرجة متوسطة في تحقيق الأداء المتميز بهذه المؤسسة.

■ نتائج الدراسة:

- من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني تم استخلاص النتائج التالية:
- تباين أغلب الباحثين والمفكرين في تحديد مختلف أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية التي يتم من خلالها قياس تحقيق الأداء المتميز.
 - أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مؤسسة موبيليس وكالة الطارف تعمل على تطبيق أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية بشكل متوسط ومحدود.
 - بينت نتائج الاختبار أنه يوجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية وتحقيق الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف.
 - تسعى مؤسسة موبيليس وكالة الطارف عبر تبنيها لاستراتيجيات حديثة إلى تطبيق أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية لجذب العملاء وتعزيز علاقتها بهم، وذلك لنيل رضاهم وولائهم لها؛
 - يعد الموظف أفضل من يقيم الأداء بالمؤسسة، وبالتالي فإنه يمثل الطرف الأساسي الذي يستطيع الحكم على أن تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية في المؤسسة قد ساهمت في تحقيق الأداء المتميز لها؛
 - أظهرت الدراسة أن مؤسسة موبيليس وكالة الطارف تطبق خفة الحركة الإستراتيجية من خلال أبعادها المختلفة بشكل يساعدها على تحطى العقبات التي تواجهها ويمنحها الفرصة للاستمرار في المنافسة.

■ اقتراحات الدراسة:

- بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، نقدم جملة من الاقتراحات تمثلت في:
- ✓ ضرورة تفعيل دور خفة الحركة الإستراتيجية لتحقيق مزايا تنافسية في بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة حيث لا يوجد مكان للمؤسسات المتباطئة لمواكبة التغيير؛
 - ✓ تنظيم ورش عمل لزيادة قدرات أفراد المجتمع المؤسسي على استشعار التغيرات البيئية؛
 - ✓ تعزيز مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية عن طريق توافق الأهداف بين طبيعة الخدمات المقدمة وخصائص المؤسسة؛
 - ✓ الاهتمام أكثر بتسيير المواهب، منحه الإمكانيات والوسائل التي تسمح له بأداء مهامه على أكمل وجه؛
 - ✓ التشجيع المادي والمعنوي للعمال الموهوبين وتبني أفكارهم من طرف الإدارة العليا في حالة فعاليتها؛
 - ✓ العمل على تشجيع الابتكار وطرح الأفكار الجديدة وتجربتها في إطار العمل لغرض الحصول على الأساليب الجديدة في حل المشكلات وتطوير الأداء للوصول إلى التميز؛
 - ✓ زيادة الاهتمام بإجراء بحوث السوق، وهذا من أجل توفير منتج (خدمة) يلأئم حاجات العملاء؛
 - ✓ على المؤسسات العمل على تشجيع العمل الجماعي من خلال وضع فريق للعمل ضمن إطار العمل وذلك بهدف زرع روح التعاون بين الموظفين وكسب الخبرات والمهارات فيما بينهم من خلال تبادل الأفكار وطرح كل ما هو جديد والذي يصب في إطار تطوير وتحقيق التغيير.

■ آفاق الدراسة:

- بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، يمكن وضع آفاق للدراسة كما يلي:
- أثر خفة الحركة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة؛
 - خفة الحركة الإستراتيجية ودورها على التوجه المقاولاتي؛
 - خفة الحركة الإستراتيجية في القطاع العام وتأثيرها في التميز التنظيمي؛
 - خفة الحركة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية؛
 - خفة الحركة الإستراتيجية وإدارة المخاطر بالمؤسسة.



قائمة المصادر

والمراجع

• المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- بروك يرس، (2007): تقييم الأداء، الطبعة الأولى، الشركة المصرفية العاملة للنشر، لبنان.
- حسين محمد الحراحشة، (2014): إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن.
- سعداوي سليم، (2008): المنافسة في سوق الهاتف النقال (موبيليس نموذجاً)، دار الحديث للكتاب، الجزائر.
- مدحت محمد أبو النصر، (2008): الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة.
- مصطفى محمود أبو بكر، (2006): الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن.
- يحي عواط الزنط، (2019): إدارة أداء المؤسسات الحكومية مدخل تميز الأداء المؤسسي نحو بناء نموذج لتميز أداء الجهاز الإداري المصري في ضوء رؤية مصر 2030، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- عصمت سليم القرالة، (2011): الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ثانياً: المجلات العلمية
- السعيد بريش، نعيمة يحيوي، (2012): أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، دراسة حالة ملبنة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- المناعي حاتم، أبو خضرة ياسر، (2020): دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الأردن، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 02، العدد 46، الأردن.
- إيمان عبد، محمد أحمد البدراني، (2015): علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية- دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة إربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 14، جامعة الأنبار، العراق.

- براهيمى مسيكة، مرداوي كمال، (2019): أثر أخلاقيات التسويق على بناء الصورة الذهنية لدى زبائن خدمة الهاتف النقال موبيليس بولاية قسنطينة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر.
- خلف ناصر لطيف، نسرين عبد الله بدوي، (2018): دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، جامعة تكريت، العراق.
- داليا عبد العاطي محمد أبو زيد، (2022): تأثير أبعاد المهارات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرشاقة الإستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 01، المعهد التكنولوجي العالي، مصر.
- رعدان عدنان عبد الرزاق، (2018): أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإسلامية، العدد 20، العراق.
- رفاء فرج سماعي، شهناز فاضل أحمد، (2016): تأثير توافر مقومات الصلابة النفسية للمديرين في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية، بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في مقر وزارة النفط، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 107، الجامعة المستنصرية، العراق.
- سميرة عبد الصمد، سهام شوشان، (2022): المسؤولية الاجتماعية وأثرها في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 12، العدد 01، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- صالح الدين الكبسي، سماء طه نوري، (2013): تأثير مبادئ حلقة القرار على خفة الحركة الإستراتيجية - دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد، مجلة الدنانير، المجلد 01، العدد 03، الجامعة العراقية، العراق.
- عبد الرحمن حسن السلوادي، أسيل نظام سالم غنيم، (2022): الجينات التنظيمية (DNA) وأثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط" دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 30، العدد 2، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- فائق مشعل العبيدي، حارث حسين علي النعيمي، (2021): دور خفة الحركة الإستراتيجية في تنشيط الذكاء التنافسي (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في مجموعة من شركات الاتصالات العراقية في إقليم كردستان)، مجلة كلية الإمام الجامعة/ القانون - الإدارة - العلوم الإسلامية واللغة العربية، المجلد 01، جامعة تكريت، العراق.

- فيروز زروخي، الأخضر لقلطي، (2018): نماذج عالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- كرومي سعيد، (2018): أثر الخفة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية- دراسة حالة مجمع حمادي بولاية بشار-، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر.
- كوثر حميد الموسوي، (2018): الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، مجلة آداب الكوفة، المجلد 2، العدد 41، جامعة الكوفة، العراق.
- محمد الأمين بخليلي، عبد القادر شلال، (2020): المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية (مؤسسة البسكرة للإسمنت-نموذجا)، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، عدد 02، الجزائر.
- محمد أمين كروش، الطاهر حرش، (2020) : دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة المتميز، مجلة دفاتر الاقتصاد، المجلد 11، العدد 02، جامعة أكلي محند والحاج، البويرة، الجزائر.
- محمود عبد الرحمان الشنطي، مدحت حمدي الجبار، (2021): الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 01، جامعة الإسرائ، فلسطين.
- محمود محمد الضابط، (2022): دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 2، كلية الأعمال، جامعة جدة، السعودية.
- معن وعد الله المعاضيدي، (2018): إسهامات قدرات تقانات المعلومات من خلال خفة الحركة الإستراتيجية في إدارة التغيير الإستراتيجي - دراسة استطلاعية تحليلية في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، جامعة الموصل، العراق.
- ناجي عبد الستار محمود وآخرون، (2023): مؤشرات قيادة المحيط الأزرق وأثرها في تعزيز الأداء المتميز دراسة تحليلية في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات في العراق، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 09، العدد 03، العراق.
- نادية زحاف المزادة مقداد، بابا عبد القادر، (2017): دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 07، العدد 12، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات

- أحلام غربال، (2022/2021): أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة البسكرية للاسمنت- جمورة - بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الأمين بن جدو محمد، (2013): دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية المتميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد **condor** بـرج بوعريـيج، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر.
- الهاشمي ربيعي، (2021/2020): دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر.
- الوحيان فادي عبد المهدي، (2015): خفة الحركة الإستراتيجية وأثرها في التميز المنظمي- دراسة ميدانية المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- إيمان بشير محمد مصطفى، (2010): بعض متطلبات خفة الحركة الإستراتيجية في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلم الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق - أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- بن السعدي يسرى، بلعيفة صفية، (2022/2021): اثر الرشاقة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي دراسة حالة: مؤسسة البسكرية للاسمنت، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- بومدين يوسف، (2006): دراسة اثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1، الجزائر.
- تحرير شعبان محمد الشريف، (2018): دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الإستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية - محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- خلفي مريم حسناء، (2017): دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، دراسة عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

- ساري أحلام، (2016): مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال: دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي والجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- سحقي نفيسة، (2021/2020): دور آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ووحدة سوق أهراس-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- شنافي نوال، (2015): دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابر، بسكرة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- فائر تركي عكيلي، (2021): تأثير التمكين الإداري في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية- دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القادة العاملين في مديرية الاستخبارات ومكافحة الإرهاب في محافظة واسط -، رسالة ماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- مالكي فوزية، شيبوني فهمي، (2023/2022): دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس الطارف-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر.
- مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي، (2019): تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الإستراتيجية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، العراق.
- معزز جاسم محمد الربيعي، (2021): الرشاقة الإستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، رسالة ماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني- دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- هبه محمد عمرو، (2016): الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- محمد أحمد حمد الحريزات، (2015): أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العمليتي دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

-محمد أنور رشدي هنية، (2016): مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

رابعاً: مواقع الانترنت

- الموقع الالكتروني : http://www.Algérie_télécom.dz

- الموقع الالكتروني : [/https://www.mobilis.dz](https://www.mobilis.dz)

- الموقع الالكتروني : <http://etudiantdz.com/t37724.html>

• المراجع باللغة الأجنبية

- Samer Abu-Radi, (2013), **Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals**, Master Thesis, Faculty of Business Middle East University, Jordan

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

المستوى: ماستر 2

سيدي، سيدي المحترم (ة)

تحية طيبة وبعد،

في إطار تحضير مذكرة الماستر بعنوان " دور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز دراسة ميدانية
بمؤسسة موبليس وكالة الطارف- " نتوجه إليكم بهذا الاستبيان ونرجو منكم التكرم بالإجابة وبكل مصداقية على
الأسئلة التي يتضمنها، علما أن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث
العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

تحت إشراف الأستاذة:

كافي فريدة

من إعداد الطالبتين:

تليلي مفيدة

عاتي حنان

السنة الجامعية: 2024/2023

قائمة الملاحق

الجزء الأول: جزء خاص بالبيانات الشخصية، ويرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المختارة.

الجنس:

أنثى	ذكر

السن:

أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكبر من 50 سنة

المؤهل العلمي:

ثانوي	ليسانس	دراسات عليا

المستوى الوظيفي:

موظف	رئيس مصلحة	مدير

الخبرة

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

قائمة الملاحق

الجزء الثاني: المتغير المستقل (خفة الحركة الإستراتيجية) يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يوافق خياركم.

تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس وكالة الطارف						الرقم
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	بشكل مفرط	العبارات (الفقرات)	
البعد الأول: الحساسية الإستراتيجية						
					تمكن التغييرات في أنشطة المؤسسة من الحفاظ على الموقف التنافسي في بيئة الأعمال	01
					تمتلك المؤسسة القدرة على القيام برد الفعل المناسب في حال ظهور خدمات جديدة يطرحها المنافسون	02
					لدى المؤسسة القدرة على تقديم خدمات ذات الجودة وبسعر مناسب	03
					لدى المؤسسة القدرة على تحليل معطيات البيئة الخارجية من تهديدات خارجية ودراسة المتغيرات الخارجية	04
البعد الثاني: المقدرات الجوهرية						
					تعمل المؤسسة على الاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية	05
					تتبني المؤسسة تقنيات جديدة لطرح خدمات أفضل على نحو سريع وبأسعار مناسبة	06
					تهدف المؤسسة لاقتناء الفرص الممكنة لتحقيق أهدافها	07
					المؤسسة قادرة على خلق استراتيجيات جديدة دون التأثير على مركزها الحالي في السوق	08
البعد الثالث: وضوح الرؤية						
					المؤسسة قادرة على الانتقال من إستراتيجية إلى أخرى بشكل سريع	09
					تعتبر مؤسستكم السعر احد العناصر الهامة في تسويق خدماتها	10
					لدى المؤسسة القدرة على تقديم خدمات عالية الجودة بأسعار تنافسية	11
					تمتلك المؤسسة رؤية واضحة لنشاطاتها المستقبلية	12
البعد الرابع: الأهداف الإستراتيجية						
					تقوم المؤسسة بوضع الأهداف الإستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها	13
					تتلائم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مع ما هو متاح من فرص مستقبلية	14

قائمة الملاحق

					تقوم المؤسسة بوضع أهداف مستقبلية محددة لها بدقة	15
					تحدد المؤسسة إطارا زمنيا لتحقيق أهدافها بشكل مسبق	16
البعد الخامس: المسؤولية المشتركة						
					لدى المؤسسة خبراء استراتيجيين مختصين في التحليل الاستراتيجي	17
					تهتم المؤسسة بأراء الموظفين والأخذ بمقترحاتهم عند وضع الخطط	18
					تستفيد المؤسسة من تجاربها السابقة لتجنب الأخطاء	19
					تتعامل المؤسسة مع كافة الأطراف بوصفهم شركاء في المسؤولية لتحقيق النتائج النهائية	20

الجزء الثالث: المتغير التابع (الأداء المتميز) يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يوافق خياركم.

تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة الطرف						الرقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	ليس موافق تماما	العبارات (الفقرات)	
					لدى المؤسسة هيكل تنظيمي فعال ومناسب يدعم أهداف المؤسسة	21
					وجود بيئة عمل إيجابية ومشجعة للموظفين	22
					تشجع المؤسسة وتعزز الابتكار والإبداع في جميع جوانبه	23
					تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد والأقسام	24
					تطبيق مبادئ العدالة والمساواة في جميع جوانب المؤسسة	25
					تهتم المؤسسة بالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن	26
					تحرص مؤسستكم على أن تكون أسعارها ملائمة للقدرات الشرائية للمجتمع	27
					لدى المؤسسة الاستعداد من أجل التأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية	28
					قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات والمشكلات بفاعلية	29
					قدرة المؤسسة على الاستفادة من التغيرات والفرص في البيئة الخارجية	30
					تحفيز وتكريم الأفراد الذين يحققون أداءً ممتازاً	31

قائمة الملاحق

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المقيمين للاستبيان

الجامعة	الرتبة/ اللقب والاسم	الرقم
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	الدكتورة كافي فريدة	01
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	الدكتورة عبيدات سارة	02
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	الدكتور بوسيف سيد أحمد	03