

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2023/2022

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز

- دراسة ميدانية -

تخصص : ادارة استراتيجية

تحت اشراف:

من إعداد الطالبين:

-د. عبيدات سارة

- حداد جيهان

-صوام نسرين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِمَّا كَسَبَ
سُجِّدْنَا لَهُ سُنَّةَ مَنْ
قَدَّمْنَا بَرَكَةً لِقَوْمٍ
مُؤْمِنِينَ

مكتبة
الملك
١٤٢٠ هـ

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع خفة الحركة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر الطارف ودراسة مدى تأثيرها في تحقيق الأداء المتميز ولتحقيق هذه الدراسة. تم إستعمال إستمارة ثم تطويرها وتوجيهها إلى الأفراد في المؤسسة محل الدراسة (إتصالات الجزائر الطارف) وقد تم معالجة المخرجات بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها :

- مؤسسة إتصالات الجزائر تتميز بخفة حركة إستراتيجية .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من خفة الحركة الإستراتيجية والأداء المتميز .
- وجود علاقة ذات أثر بين أبعاد المتغير المستقل خفة الحركة الإستراتيجية والمتغير التابع الأداء المتميز عند مستوى معين بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات الراهنة إلى ضرورة تعزيز تكنولوجيا المعلومات وتوضيح رؤية المؤسسة وحسن إختيار الأهداف الإستراتيجية، وكذلك من خلال دعم العلاقة بين الموظفين وتيسير عملية الإتصال بإعتبارها أساسا لخفة الحركة الإستراتيجية .

الكلمات المفتاحية: خفة الحركة الإستراتيجية، الأداء المتميز، مؤسسة إتصالات الجزائر الطارف.

Summary:

This study aimed to identify the reality of strategic agility at the level of Algiers Telecom Corporation Taref and study the extent of its impact on achieving outstanding performance. Algeria Telecom Corporation Taref is characterized by strategic agility. There is a statistically significant relationship between the dimensions of strategic agility and outstanding performance. There is an impact relationship between the dimensions of the independent variable strategic agility on the dependent variable outstanding performance at the morale level of the institution, Algeria Telecom Taref. In light of the results of the study, a set of recommendations were presented aimed at enhancing information technology, clarifying the vision of the organization and choosing the right strategic goals, as well as by supporting the relationship between employees and facilitating the communication process as a basis for strategic agility.

Keywords: strategic agility, outstanding performance, Algiers Telecom Corporation, Taref.

شكر وعرهان

بعد إنجاز هذا العمل المتواضع لا يسعنا إلا ان نحمد الله عز وجل
الذي امدنا بالقوة والصبر على مواصلة هذا البحث وإتمامه
كما نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير للأستاذة المشرفة
"سارة عبيدات"

وللأستاذ "د.طار عبد القدوس" لما بذله من جهد، وعلى كل النصائح
والتوجيهات

التي قدمها لنا وكانت حافزا في إتمام هذا العمل المتواضع ولا يفوتنا إلا أن
نعبر عن تقديرنا الخالص وأمنياتنا

إلى كل من أمدنا بيد المساعدة والتوجيه والإرشاد والتشجيع
لإعداد هذا البحث

وإلى كل من ساعدنا بمؤسسة إتصالات الجزائر-الطارف -

وفي الأخير نتمنى التوفيق والسداد في هذه المذكرة إلى كل هؤلاء وشكرا.

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة و السلام على سيدنا محمد أشرف المرسلين والسائرين على نَحْجِه إلى يوم الدين
وبعد:

لكل بداية نهاية ولكل نهاية نتيجة ونتيجة جهدنا هذا العمل المتواضع الذي أهديه بصفة خاصة إلى:

من رعاني وانتعشت له أيامي في الشدة و الرخاء إلى من غرس في حياتي حب العمل ،إلى القدوة والطيبة إلى
الذي لو أهديته الدنيا بأسرها مكفأة على عطائه لما استطعت ان أرد له الجميل ،أبي الغالي "أحمد" رمز العطاء
والايمان رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

إلى كل من وضعت الجنة تحت أقدامها أمي الحبيبة "ضاوية" أطال الله في عمرها

إلى كل من حملنا رحم واحد وتقاسمت معهم الأيام بجلوها ومرها، إخوتي "هناء،مباركة (رحمها الله)، نورة، وهاب

إلى أبي الثاني عمي بشير أطال الله في عمره

إلى زوجة عمي التي بمثابة أمي الثانية "عتيقة" و إلى بنات عمي "رتيبة،سناء ،خولة ، رجاء"

إلى أولاد عمي وليد ، شاكِر ، أيمن ، أكرم

إلى أجمل وأروع هدية عوضني بها ربي في حياتي كانوا لي سنداً وإخوة "يسرى ، خلود ،أكرم"

وإلى جميع افراد العائلة صغيرا وكبيرا

إلى زميلتي التي تقاسمنا هذا العمل "جيهان حداد"

وإلى كل من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي والى من في قلبي ولم تحمله ورقتي

صوام نسرين

إهداء

الحمد لله فائق الأنوار جاعل الليل والنهار ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد الختار صلى الله عليه وسلم

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي رحمه الله ومن رتبني وأنارت دربي و أعانتني بالصلوات والدعوات إلى أعلى إنسان في الوجود أُمي الحبيبة أطال الله في عمرها وإلى من سهر الليالي معي وتقاسم معي عطف وحنان الأم إخوتي "نور الهدى، خولة" حفظها الله لي

وإلى الذي كان بمثابة أخي وأبي الذي ساندني في كل مراحل حياتي زوجي الغالي "موسى" وإلى أعز أستاذ الذي ساعدني في هذه المذكرة "د.طار عبد القدوس" الذي أتعبته في الليالي شكرا لك أستاذ.

كما لم أنسى أصدقائي "خلود ، فاطمة، فائزة، شروق، مريم"

صديقتي التي تقاسمت معها هذا العمل المتواضع "نسرين"

كما أشكر جميع العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر -الطارف-

كما أشكر "طارق" و "إبتسام" التي سهلت جميع الصعوبات

حداد جيهان

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
i	الملخص
iii	شكر وعرفان
iv	الإهداء
vii	فهرس المحتويات
--	قائمة الجداول
--	قائمة الأشكال
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة
2	الإشكالية
2	الأسئلة الفرعية
3	الفرضيات
3	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
4	التعريفات الإجرائية
5	حدود الدراسة
5	الدراسات السابقة
10	هيكلة الدراسة
11	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
13	تمهيد
14	أولاً: خفة الحركة الاستراتيجية
14	1- ماهية خفة الحركة الاستراتيجية
18	1-2- أهمية خفة الحركة الاستراتيجية، اهدافها ومستوياتها
23	1-3- أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية

30	1-4- الفرق بين خفة الحركة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية
32	2- خفة الحركة الاستراتيجية: نماذج، مرتكزات والمتطلبات
32	2-1- نماذج خفة الحركة الاستراتيجية ومبادئها
41	2-2- مرتكزات خفة الحركة الاستراتيجية
42	2-3- متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية ومزاياها
45	ثانيا: الأداء المتميز
45	1- ماهية الأداء المتميز وخصائص المؤسسات المتميزة
45	1-1- تعريف الأداء المتميز وخصائصه
47	1-2- أهمية الأداء المتميز وأهدافه
49	1-3- الأداء المتميز: أبعاده، مجالاته، أنواعه
58	1-4- خصائص المؤسسات المتميزة
59	2-1- نماذج الأداء المتميز
69	2-2- متطلبات الأداء المتميز
70	2-3 خطوات تحقيق الاداء المتميز ومؤشرات قياسه
74	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي	
76	تمهيد
77	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى الطارف
77	المطلب الاول: تقديم المؤسسة
78	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وشرح مصطلحها
83	المبحث الثاني: منهجية اجراء الدراسة
83	المطلب الأول: منهج الدراسة
84	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
84	المطلب الثالث: تصميم الإستبيان
87	المبحث الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة
87	المطلب الأول: وصف و تشخيص فقرات محور خفة الحركة الاستراتيجية
90	المطلب الثاني: وصف و تشخيص فقرات محور الاداء المتميز

قائمة الأشكال

شكل رقم	عنوان الشكل	ص
01	أهداف خفة الحركة الاستراتيجية	22
02	مقومات الحساسية الاستراتيجية	26
03	نموذج "Doz kosonen" لخفة الحركة الإستراتيجية	32
04	نموذج "Doz and Kosonen" لخفة الحركة الإستراتيجية	34
05	نموذج "Hall" لخفة الحركة الإستراتيجية	36
06	نموذج "Idris & AL-Rubaie" لخفة الحركة الإستراتيجية	37
07	مراحل بناء خفة الحركة الإستراتيجية	39
08	مراحل التحول التجاري	40
09	الأوروبي للتميز في الأداء (تحديث 2010)	62
10	النموذج الأمريكي	64
11	هيكل تنظيمي لاتصالات الجزائر لولاية الطارف	78
12	نودج دراسة	83

قائمة الجداول

ص	عنوان الجدول	جدول رقم
23	أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية	01
30	الفرق بين خفة الحركة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية	02
86	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	03
87	وصف وتشخيص فقرات محور خفة الحركة الاستراتيجية	04
90	وصف وتشخيص فقرات محور الأداء المتميز	05
94	معامل الارتباط بيرسون	06
94	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	07
96	اختبار أثر التخطيط على الأداء المتميز في إتصالات الجزائر الطارف	08
97	اختبار أثر التنظيم على الأداء المتميز في إتصالات الجزائر الطارف	09
98	اختبار أثر الأفراد على الأداء المتميز في إتصالات الجزائر الطارف	10
99	اختبار أثر التكنولوجيا على الأداء المتميز في إتصالات الجزائر الطارف	11
100	اختبار أثر الخفة الاستراتيجية على الأداء المتميز في إتصالات الجزائر الطارف	12

المقدمة

تسعى المؤسسات لتحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار للبقاء والاستقرار وبناء مركز تنافسي متميز، نظراً للتطورات التي تطرأ عليها مثل التقدم السريع في التقنيات الحديثة ووسائل الإتصال المتنوعة وإنفتاح الأسواق بشكل كبير، لذا تكتسب خفة الحركة الإستراتيجية أهمية بارزة في هذا الخصوص، وتعتبر إحدى أهم الوسائل التي تسعى وتراهن عليها المؤسسات، فمن خلال خفة الحركة الإستراتيجية تستطيع المؤسسة تكييف إستراتيجياتها وتغييرها بالشكل الذي يجعلها قادرة على الإستجابة للتغيرات البيئية وتمكنها من الإحتفاظ بمكانة مميزة وحصة في أسواق منتجات المؤسسات المنافسة، ومن جانب فإن الكثير من مؤسسات الأعمال التي تعتمد إلى الوصول للتميز في الأداء، والحفاظ على الصدارة في مجال أعمالها، فهي لم تعد مطالبة بتحقيق الأداء فقط وإنما التميز فيه كضرورة من أجل البقاء والإستمرار، ومن هذا المنطلق تعتمد هذه الدراسة إلى تفحص طبيعة العلاقة بين خفة الحركة الإستراتيجية للمؤسسة وأدائها المتميز، حيث ترتبط خفة الحركة الإستراتيجية بنوع مميز من القدرات، وتلبي طلبات الزبائن بسرعة وتقديم منتجات جديدة، لذا أصبح التميز وخفة الحركة الإستراتيجية من المفاهيم المتيرة في المؤسسات، حيث تسعى عن الكشف عن الأثر التي تحدثه هذه التغيرات.

الإشكالية:

إن خفة الحركة الإستراتيجية تعتبر أهم مرحلة في بناء المؤسسة وذلك عبر تحقيق أفضل أداء متميز، لذا المؤسسة بحاجة إلى خلق قسمة كبيرة وإهتمام واسع بالخفة الحركة الإستراتيجية والأداء المتميز وذلك لتهيئة بيئة محفزة يتوفر فيها كافة الشروط الضرورية التي تساعدها على تحقيق أهدافها.

ومن هذا المنطلق نحاول طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما مدى أهمية خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز؟

الأسئلة الفرعية :

- هل يدرك القائمون على مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف موضوع الدراسة أهمية تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية؟
- هل حققت مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف نجاحاً ملموساً من حيث الأداء المتميز؟

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- ما طبيعة العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية بأبعاده المتمثلة في (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا) والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف؟
- هل تؤثر أبعاد الخفة الحركة الاستراتيجية على الأداء المتميز لمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف؟

الفرضيات :

-تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية أمر ضروري لاستغلال الفرص بسبب تغيرات الأعمال بسرعة وفاعلية وحسب الحاجة إليها.

- لم تحقق مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف بالنجاح الكافي من حيث الأداء المتميز.

-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين خفة الحركة الاستراتيجية بأبعاده المتمثلة في (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا) والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف.

يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين أبعاد الخفة الحركة الاستراتيجية على الأداء المتميز لمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في :

■ يستمد موضوع خفة الحركة الإستراتيجية أهمية من كونه نشاط تقوم به الإدارة العليا والذي يمكن المؤسسة من الوصول إلى تحقيق الأداء المتميز .

تعد خفة الحركة الإستراتيجية مفتاحا لنجاحها في بيئة الأعمال ، كونها تمكنها من السيطرة والتكيف مع التغيرات البيئية المفاجئة .

■ إيضاح مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية وتمييزها عن بعض المفاهيم قد تخلق بعض الالتباس كمرونة الإستراتيجية .

■ يمكن أن تساهم الدراسة في تطوير آليات عمل مؤسسات "اتصالات الجزائر" والحفاظ على الإستمرارية والبقاء .

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- كشف أثر خفة الحركة الإستراتيجية على الأداء المتميز ، التعرف على مدى أهمية خفة الحركة الإستراتيجية وأسباب إهتمام المؤسسات لها .

أهداف الدراسة:

- تقديم أساس نظري ومفاهيم حول موضوع خفة الحركة الإستراتيجية والأداء المتميز.
- معرفة مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لأبعاد خفة الحركة الإستراتيجية والأداء المتميز.
- معرفة مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لأبعاد خفة الحركة الإستراتيجية (التخطيط، التنظيم، التكنولوجيا، الأفراد).
- تشخيص مدى توافر أبعاد الأداء المتميز بالمؤسسة (تنمية الموارد البشرية، القيادة الفعالة، نظام معلومات متكامل والهيكل التنظيمي المرن، التركيز على الزبون).
- بيان أثر خفة الحركة الإستراتيجية عن الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة .
- تسليط الضوء عن أهم عناصر خفة الحركة الإستراتيجية .
- توضيح العلاقة بين خفة الحركة الإستراتيجية .
- محاولة بناء نموذج وإختباره للوصول إلى صورة تعكس أثر خفة الحركة الإستراتيجية عن الأداء المتميز .

التعريفات الإجرائية:

الإستراتيجية: الإطار العام الذي يسمح للمؤسسة "إتصالات الجزائر" بتحديد أهدافها طويلة المدى ،وتم العمل على تحقيقها .

خفة الحركة الإستراتيجية: هو الإطار الذي يسمح للمؤسسة "إتصالات الجزائر" بتنمية قدراتها ومساعدة المنظمة على إقتناص الفرص وتجنب التهديدات وتكون قادرة على تحقيق الأهداف .

الأداء: هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بتا الفرد متطلبات الوظيفة .

الأداء المتميز: هو الإطار التي تعتمد عليه مؤسسة "اتصالات الجزائر" من خلال تحقيق الأهداف المخططة بأقل عائد من الموارد المتاحة والمتملكة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في :

1. الحدود المكانية: إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة "إتصالات الجزائر الطارف".
2. الحدود الزمانية: تستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها، والتي تحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه، وفي هذه الدراسة تم تحديد الفترة الممتدة من 2023/05/16 إلى غاية 2023/05/18 .
3. الحدود البشرية: أجريت الدراسة الميدانية على مجتمع الدراسة المكون من 50 موظف وقد تم التعامل مع عينة ممثلة عشوائية من هذا المجتمع مكونة من 40 موظف .

الدراسات السابقة:

1. فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المؤسسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2011 / 2012، هدفت هذه الدراسة إلى عرض وتقديم الإطار النظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في الخدمات وقياس الأداء على ضوء مؤسسات الخدمة في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والوصول إلى إقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها والتي من شأنها توضيح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات وعلاقتها بالأداء المتميز، كذلك معرفة مدى إستعمال المؤسسات الجزائرية لمصطلح الأداء المتميز، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج أبرزها جودة الخدمة في معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات لهذه الخدمة وبشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للمستخدمين، ويحقق للمنظمة ميزة تنافسية لأن التعرف على توقعات العملاء وإدراكاتهم للخدمة، ومن أهم نتائجها كذلك ذكرت أن التميز هو قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإبتكار والإنضباط بدون ترك مجالاً للخطأ والإنحراف بوجود إدارة التميز بالتفوق والزيادة ومهارات قادرة على إنجاز نتائج غير مسبقة وهذا بالإعتماد على التعلم والإبتكار المستمرين .

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2. علي رزاق حيايد العيادي، تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية، دراسة تحليلية في شركة "كورك الإتصالات المتنقلة" في العراق مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، 2014، هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة الترابطية من الناحية التطبيقية والعمل على تجسيدها في إطار العلاقة بين الذكاء التشخيصي وخفة الحركة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية ومدى الإستفادة منها في شركات الإتصال، كذلك محاولة تحديد مستوى خفة الحركة الإستراتيجية للشركة والتعرف على مستوى توافر أبعاد السيادة الإستراتيجية في شركة "كورك للإتصالات" ومنه تم إستنتاج من هذه الدراسة إن متغير خفة الحركة الإستراتيجية يمثل إستجابة واضحة للشركة حول التكيف والإستجابة للتغيرات في مجال خدمات الخدمات المقدمة للزبائن، وهذا ما يجعل الشركة خفيفة الحركة إستراتيجياً في تعاملها مع زبائنها، وإتضح ذلك من خلال إتفاق المنتجين حول هذا التغير وبهذا لجأت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات المتمثلة في إستخدام عمليات الإستشراف والرصد الإستراتيجي للأحداث البيئية في الشركة التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الإستراتيجية التنظيمية، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي، وكذلك العمل وتحفيزهم من خلال إتباع حاجاتهم ورغباتهم، ونطمح من خلال بحثنا هذا إلى إضافة لبنة جديدة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالإستراتيجية، كما نأمل أن يكون لغيرنا من الباحثين والدارسين منطلقاً لإجراء المزيد من البحوث والتي تعطي نقاط القصور التي لم نركز عليها في بحثنا هذا .

3. غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمائية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمائية العمومية لولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، 2017، يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في محاولة الكشف المحتمل لتسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المنظمات الخدمية وذلك التعرف على واقع ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية لولاية المسيلة وقياس مستوى أداء تلك المؤسسات من خلال المحاور التالية (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون، الإلتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، النقل المستمر)، ومن هنا تم إستنتاج بعض النتائج المتمثلة في إهتمام المؤسسة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعبير عن مصادر أخرى غير المقابلة والإختبار لغرض إستخدامها في المفاضلة والتعيين لم يكن بالمستوى المطلوب، كذلك إعتداد المؤسسة عن تقارير نظام تقييم أداء العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين ولا يتسم نظام الحوافز المتبع بالمؤسسة بالعدالة والموضوعية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

4. لعوج زاوي، أثر خفة الحركة الإستراتيجية على الميزة التنافسية، دراسة حالة مجموعة مؤسسات المنطقة الصناعية سيدي بلعباس، مجلة الجزائرية والإدارة، 2020، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية وكطبيعة العلاقة بين عواملها (الموارد البشرية والموارد التكنولوجية). تشارك المسؤولية، التنظيم الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي، النضج الثقافي (وبين الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة وتعمل على توجيه أنظار متخذي القرارات والقيادات الإدارية لأهمية الخفة الإستراتيجية في التحديات المحيطة بالمؤسسة الإقتصادية في المؤسسة ومن نتائج هذه الدراسة ضرورة تبني التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، لما في ذلك من أهمية في المحافظة عن الميزة التنافسية.

5. محمودي أسامة عبد الوهاب، خفة الحركة الإستراتيجية ودورها في تعزيز جودة الخدمة المدركة، دراسة إستطلاعية في مركز التعليم المستمر، مجلة البحوث القانونية والإقتصادية، 2020، من أهداف هذه الدراسة تبين قياس مستوى جودة الخدمة المدركة في مركز التعليم المستمر، من نتائج هذه الدراسة أوضحت نتائج التحليل الإحصائي مركز التعليم في الجامعة المستنصرية في تقديم خدمات ذات جودة ممتازة لجميع أبعاده (الملموسة، الموثوقة، الإستجابة والإعتمادية، التعاطف) كذلك بوجود تأثير قوي لأبعاد خفة الحركة الإستراتيجية في جودة الخدمة المدركة، وهذا يدل بأن خفة الحركة الإستراتيجية تسهم في تعزيز جودة الخدمة المدركة ومنها توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تمثلت في ضرورة توفير بنية تحتية تكنولوجية تواكب التغيرات الحاصلة في البيئة وتحديثها بإستمرارية لتقديم خدمات تمتاز بلا جودة وضرورة العمل على تطوير معايير خاصة لمتابعة الأداء التعليمي وتقييمه ومن ضمن هذه المعايير قياس رضا المستفيدين.

6. علي حسين التميمي، قتيبة عبد الغفور، أثر خفة الحركة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، تحت تطبيق في البنك المركزي العراقي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية 2020 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن واقع خفة الحركة الإستراتيجية ومدى تأثير ذلك على فاعلية القطاع المصرفي وبالأخص البنك المركزي العراقي من خلال بعض المؤشرات وإختبار عامل المرونة للإدارة العليا للبنك المركزي العراقي من خلال ترك الأساليب التقليدية والإنتقال إلى أساليب أكثر حداثة في صياغة الإستراتيجيات وتعمل أيضا إلى زيادة نسبة الفاعلية التنظيمية لدى البنك المركزي العراقي مما تم إستنتاج من هذه الدراسة أن البنك المركزي إعتد أساليب خفة حركة إستراتيجية بمستوى عالي وأن هناك إرتباط ضعيف بين الإستجابة الإستراتيجية وأبعاد الفاعلية التنظيمية وهذا يبين عدم سعي البنك المركزي إلى تحقيق

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

إستجابة سريعة للتغيرات التنظيمية مما أدى لهذه الدراسة اللجوء إلى توصيات تمثل في ضرورة إهتمام البنك المركزي بالتحسين الإستراتيجي لما له من دور مهم في تحسين خفة الحركة الإستراتيجية وكذلك زيادة الإهتمام بالقدرات التعاونية والإستجابة الإستراتيجية لما لها من تأثير كبير في تحسين الفاعلية التنظيمية. وفي الأخير وبناء عن ماجاء في هذا البحث نقترح على المؤسسات الإقتصادية تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية وعمل على تميز أدائها لضمان البقاء والإستمرار .

7. نجيب سبع، رشيد مناصريه، التمتين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغير، مجلة الباحث، 2020، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد الإطار المفاهيمي لكل من التمتين الوظيفي والأداء المتميز للمورد البشري وإلى التعرف على مدى المساهمة والوقوف على مستوى التمتين الوظيفي في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري في إحدى المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ممثلة في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغير. وتوصلنا إلى النتائج التالية أنه وجود مستوى عالٍ للتمتين والأداء المتميز للمورد البشري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغير، وبينت الدراسة أنها توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمتين والأداء المتميز للمورد البشري، وتوصلنا إلى مجموعة من التوصيات وهي ضرورة الإهتمام بتقييم أداء الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف ويجب على الفرد في المؤسسة الإستفادة من كيفية إستخدام نقاط قوته في حل مشكلاته اليومية.

8. حسين إسماعيل حسين الذبحاوي، الدور التفاعلي لخفة الحركة الإستراتيجية في العلاقة بين القيادة الأصلية والأداء المستدام، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب، بغداد، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم إدارة أعمال، 2021، فهذه الدراسة هدفت إلى قياس مستوى توافر أبعاد القيادة الأصلية في المنظمة المبحوثة ومعرفة مستوى الإستدامة في أداء المؤسسة كذلك الوقوف على مدى توافر خفة الحركة الإستراتيجية لدى المؤسسة وتعمل على التحقق من التأثير التفاعلي لخفة الحركة الإستراتيجية في العلاقة بين القيادة الأصلية و الأداء المستدام، ومن نتائج هذه الدراسة توصلت إلى ان خفة الحركة الإستراتيجية تمارس دورا تفاعليا وبشكل إيجابي ترين القيادة الأصلية والأداء المستدام ولهذا المدلول بأن مستوى العلاقة بين القيادة الأصلية والأداء المستدام كلما زاد الإهتمام بتطبيق خفة الحركة الإستراتيجية مما أدى بهذه الدراسة إلى الوصول إلى توصيات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

متمثلة في تعزيز خفة الحركة الإستراتيجية في الشركة العامة لتجارة الحبوب، لأهميتها في جعل الأخيرة قادرة على مواجهة وتكييف التغييرات البيئية لصالحها وبالصورة التي تعكس إيجابا على زيادة الأداء التنظيمي المستدام وتحقيق الميزة التنافسية لها.

9. طلال مصمودي، مساهمة رأس المال البشري في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة العسكرية الإسمنت، 2021/ 2020، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين رأس المال البشري والإنتاجية وبالتالي مساعدة الوكالة الأسترالية للقوى العاملة والمنتجة في توجيه جدوى أعمالها مستقبلا في هذا المجال كما ركزت هذه الدراسة على التعليم والتعلم ودراسة تأثيرهما على الرأس المال البشري ومن نتائجها وجود علاقة إيجابية بين عملية التعلم والتعليم ومن جهة الإنتاجية من جهة أخرى تعمل هذه الدراسة على زيادة متوسط تعلم بسنة واحدة تؤدي إلى إرتفاع بنسبة 15% في الناتج المحلي للفرد الواحد، كذلك تؤثر عملية التعلم على إرتفاع الرواتب بنسبة تتراوح بين 5% و 15%، توصيات هذه الدراسة ضرورة تركيز المؤسسة على الإهتمام بالعنصر البشري وجذب وإستقطاب كفاءات متخصصة وحث الأفراد على تنمية معارفهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر وتقدم الدعم المادي لهم وتحفيزهم وإبقاء المناخ المناسب لمشاركتهم الفعالة في تحديد الاهداف وإتخاذ القرارات.

10. غربال لأحلام، متطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت، بسكرة، 2022، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، مخبر العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات إطارات مؤسسة العسكرية للإسمنت، حول مستوى توفر متطلبات تحقيق الأداء المتميز بأبعاده المختلفة وإلى المساهمة في توفير تصورات ومفاهيم نظرية للأداء المتميز، حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج والإقتراحات من أهمها مستوى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بتنمية الموارد البشرية ومستوى إهتمامها بالقيادة الفعالة وبنظام المعلومات وبالتركيز على الزبون جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة وذلك بدلالة الوسط الحسابي وضرورة العمل على تدريب وتنمية الموارد البشرية وتعزيزها وحتى يكونوا بمثابة عوامل مساعدة على تحقيق الأداء المتميز.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

هيكلية الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول يمكن عرضها على النحو التالي:

الفصل الأول: الذي جاء تحت عنوان "الإطار العام للدراسة" تناول فيه عرض المقدمة وطرح الإشكالية والأسئلة الفرعية، أهمية وأهداف الدراسة، حدود الدراسة، التعريفات الإجرائية إضافة إلى الدراسات السابقة ثم الملخص.

الفصل الثاني: الذي جاء تحت عنوان "الإطار النظري للدراسة" تم تقسيمه إلى ثلاثة أقسام، أولاً: خفة الحركة الاستراتيجية، ثانياً: الأداء المتميز وثالثاً: العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والأداء المتميز.

الفصل الثالث: الذي جاء بعنوان "دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر" تم تقسيمه إلى ثلاثة أقسام، أولاً: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر، ثانياً بعنوان "مهجية إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر" وثالثاً والأخير جاء بعنوان "عرض النتائج ومناقشتها" تم من خلاله تحليل نتائج الإستبيان وتقديم الاستنتاجات والاقتراحات.

وفي الأخير تطرقنا إلى الخاتمة، قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

خلاصة الفصل:

هدف هذا الفصل إلى التعرف على موضوع الدراسة بصورة عامة، وذلك من خلال توضيح مشكلة الدراسة عن طريق صياغتها في شكل أسئلة والإجابة عنها خلال وضع فرضيات والأهداف تسعى إلى تحقيقها هذه الدراسة. والبحث بصورة أكثر عمقا حول إستخدام خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز وقد تم أخذ مؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف- كدراسة تطبيقية لهذا الموضوع، ولا يمكن البدء بذلك إلا من خلال النظر إلى الدراسات السابقة وتحليلها ومعرفة آرائهم، كما تم التطرق إلى مصطلحات الدراسة المهمة وتوضيح مفهومها بشكل عام حتى يتسنى للقارئ معرفة المفهوم العام للدراسة ومحتواها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

نتيجة للتغير المستمر الذي يواجهه بيئة المؤسسة فهي اليوم تحتاج إلى امتلاك قدرة على إحداث التغيرات وإعادة تنظيم ظروفها مما دفع بالمؤسسات إلى البحث عن أساليب جديدة لمواجهة سرعة هذه التغيرات، والإستفادة من الفرص التي يمكن أن تتاح وتجنب المخاطر المحتملة، بما يتلائم مع أهدافها في تحقيق النمو والبقاء والاستمرارية.

ضمن هذا السياق فإن الإهتمام بالمؤسسات بالعدارة الاستراتيجية والتي تركز على خفة الحركة الاستراتيجية لفرض مساعدة هذه المؤسسات في الإستجابة بشكل أسهل وأسرع لهذه التغيرات التي تحصل في البيئة المنافسة. فمن خلال خفة الحركة الاستراتيجية تستطيع المؤسسة العمل على تكييف استراتيجيتها في البيئة، كما تخصصت لها الاحتفاظ بمكانة مميزة وحصّة سوقية بين منافسيها.

أولاً: خفة الحركة الاستراتيجية

1- ماهية خفة الحركة الاستراتيجية:

1-1- تعريف خفة الحركة الاستراتيجية وتصنيفاتها:

يعتبر موضوع خفة الحركة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة في جانب الإدارة الإستراتيجية والتي لها أثر كبير في إبراز السمات التي تميز المؤسسات المعاصرة، عبر امتلاكها للسرعة والدقة والتفوق على منافسيها، ومن أوائل الدراسات التي أشارت إلى مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية كانت من طرف الباحثين.

ويشير "Sull & Bryant 2006": تمثل القدرة على استغلال الفرص التي تتباطأ المنافسون في استغلالها واجتياز الأزمات التي لم تستطع تجاوزها منها ذات قدرة ضعيفة¹.

"Cutter": ان خفة الحركة الاستراتيجية تعني قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية الغامضة².

"Lock 2012": خفة الحركة الاستراتيجية بأنها القدرة على تحويل الكفاءات المعرفية إلى أفكار مبتكرة.

ويشير "Doz 2014, Beannen": فيعرفانها القدرة على اتخاذ القرارات حقيقية في الوقت النموذجي وكما هو مطلوب للأسواق المتغيرة والظروف الاستراتيجية الأخرى³.

"Liu 2010": هي القدرة على الضبط باستمرار والتكيف مع التوجه الإستراتيجي في الأعمال الأساسية، كالدالة للطموحات الإستراتيجية والظروف المتغيرة، وإنشاء ليس فقط للمنتجات والخدمات الجديدة، ولكن أيضا نماذج تجارية جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة للشركة.

"Tallon & Pinsonneault 2011": إنها القدرة على الكشف والإستجابة للفرص والتهديدات بكل

¹ صلاح الدين سماء طه نوري، تأثير مبادئ حلقة القرار على خفة الحركة الاستراتيجية، مجلة الدنانير، العدد الثالث، بغداد، 2019، ص174.
² محمد أحمد حمد الحريزات، اثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الاداء العملياتي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، التخصص ادارة اعمال، قسم ادارة اعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2015، ص12.
³ معز وعد الله المعاضيدي، اسهامات قدرات تقانات المعلومات من خلال خفة الحركة الاستراتيجية في ادارة التغير الاستراتيجي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، العراق، 2018، ص ص 288-289.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

سهولة وسرعة ومهارة¹.

من تعريف خفة الحركة الاستراتيجية يمكن استعراض وجهات نظر بعض الباحثين في هذا الشأن:

أنها القدرة على إدراك والحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير القريب والبعيد الذي يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع وفاعل وبالشكل المطلوب².

هي مجموعة من الفلسفات والقدرات المتكونة التي تعمل سويا لتمكين المنظمة للتوجه المستمر نحو الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال³.

هي عملية تساعد المنظمات على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات ويكون لديها قدرة عالية في التفكير الاستراتيجي وبذلك تستطيع مواجهة المشاكل وحلها وتكون قادرة على تحقيق أهدافها وإرضاء المستفيدين منها⁴.

هي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من النوع الأفكار المتوقعة عادة، أو توجيهه أو تحويل مسار التفكير مع التغيير أو المسابير للموقف⁵.

هي مفتاح النجاح في بيئة أعمال سريعة التغيير، وهي التي عرفت على أنها القدرة على دعم وقيادة التغيير المفاجئ والإستفادة من الفرص المتاحة في السوق المتغيرة⁶.

ومنه تم استنتاج ان خفة الحركة الاستراتيجية هي قدرة التي تمتلكها المنظمات لتساعدها في تحقيق سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية بإحداث تغييرات استراتيجية تمكن المنظمة من البقاء والاستمرار.

¹ علي رزاق جيايد العايدي، تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 31، ط 10، العراق، 2014، ص 152.

² خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، عمان، 2019، ص 23.

³ حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية طبعة معاينة، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2021، ص 144.

⁴ أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، مفاهيم، نظريات، مداخل، الطبعة الثانية، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، ص 121.

⁵ أشرف نسيم عبد العزيز، التفكير الإبداعي، <http://www.alogbaa.com/2020/01>، تم الإطلاع عليه يوم 2023/05/11 الساعة 21:27.

⁶ الصويحي حمدان، مفهوم الأصالة والمعاصرة وتطبيقاته في التربية الإسلامية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة، 1998، ص 141.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

-تصنيفات خفة الحركة الاستراتيجية:

حسب "Eppink"، ميز 3 أنواع:

- الخفة التشغيلية
- الخفة التنافسية
- الخفة الاستراتيجية

-الخفة التشغيلية: يستخدم هذا النوع من الخفة في اجراء 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 فيها¹.

-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 جدد².....

-الخفة الإستراتيجية: الخفة الإستراتيجية ضرورية للتصدي للتغيرات الإستراتيجية الموجودة في البيئة غير المباشرة، والتي يمتد تأثيرها إلى المكونات المباشرة للمنظمة. وأهم ما يميز هذا النوع من التغييرات أنها غير مألوفة ودينامكية وطارئة، وهي تتطلب اهتمام مباشر من أجل حماية المنظمة من تأثيراتها الخطيرة³.

وهناك تصنيفات اخرى:

حسب " Sanchez " فقد صنف خفة الحركة الاستراتيجية إلى نوعين:

¹ كرومي سعيد، أثر الخفة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مجمع "حمادي" بولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، 2018، ص109.

² حمد مرهم، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، التخصص ادارة أعمال المؤسسة، قسم علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2013-2014، ص129.

³ عبد الرحمن الملا، مفاضل راضي غباش، اثر خفة الحركة في التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرار في وزارة النفط العراقية، بحث تحليلي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3، 2013، ص82.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

-خفة الموارد: موارد التي تمنح المنظمة امتيازات إستراتيجية من اجل تعقب طرائق العمل البديلة للاستجابة للتطورات التي تحدث في البيئة التنافسية. وتتميز خفة الموارد بثلاث خصائص مهمة وهي نطاق الإستخدامات 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 ميزة¹.

حسب "Yongstin" يرى أن الخفة الإستراتيجية تضم أربعة أنواع هي²:

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

- خفة الهيكل التنظيمي: يساعد الهيكل التنظيمي على فهم فيما إذا كانت وحدة الأعمال تمتلك خفة الحركة الإستراتيجية أم لا، ومن الملاحظ أنه لا يمكن تنفيذ خفة التصنيع بشكل فعال، إلا إذا دعمت بهيكل تنظيمي ملائم. ومن هذا المنطلق تتمثل خفة الهيكل التنظيمي في القدرة على موائمة التغيير البيئي مع الترتيبات الهيكلية، ومن أجل إمتلاك القابلية على التكيف للبيئة المضطربة، فإن الأمر يستلزم وجود علاقات متداخلة قوية بين المجالات الوظيفية على مستوى وحدات الأعمال، وكذلك المؤسسة، وبالطبع فإن الهيكل العضوي يمنح خفة أكبر للمؤسسة من الهيكل الآلي.

- خفة الحركة التسويقية: هي مدى تكرارات الشركة بين تنفيذ قرارات التسويق وفهم السوق للتكيف بشكل أفضل معه، وإتخاذ أداة مهمة لإتخاذ قرارات التسويق عندما يكون السوق شديد التقلب ولا يمكن التنبؤ به³.

¹ أكرم الباسري، محسن المهدي وآخرون، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، العدد 12، العراق، 2014/09/30، ص43.

² دربال محمد، بورنب نور الدين، اثر خفة الحركة الاستراتيجية على التوجه المقاولاتي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر، 2019-2020، ص6.

³ مرابطي عبد الغاني، aghani23@ymail.com، يوم السبت 13 ماي 2023.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

–خفة الحركة المالية: يقصد بالخفة المالية استخدام الموارد منقوصة الاستخدام للتخفيف أو الحد من وطأة تأثير العجز المالي خلال مدة الإضطراب البيئي. فالإستثمار في الموارد الراكدة يمكن أن يحسن من قدرة المؤسسة على التكيف مع عدم التأكد، وللظروف البيئية غير المعروفة التي تحدث في المستقبل.

1-2- أهمية خفة الحركة الاستراتيجية، اهدافها ومستوياتها:

– أهمية خفة الحركة الاستراتيجية:

- تعتبر الخفة الاستراتيجية وسيلة اساسية لرفع قدرات المنظمات في مواجهتها للظروف البيئية التي تتسم بالغموض والسرعة الكبيرة في التغيير.
- تساعد الخفة الاستراتيجية على تعزيز قدرات المنظمات في استجابتها للتغيرات التي تحصل في حاجات الزبائن ورغباتهم المتجددة باستمرار وتغيير استراتيجياتها أو تعديلها وفقا للتغيرات والتحويلات في اتجاهات الزبائن، كما انها تعزز التقارب بين المنظمة وزبائنها والتفاعل معهم، وهو يساعد المنظمة على توليد وتوزيع القيمة الحقيقية للعملاء¹....
- تساعد الخفة الاستراتيجية على استغلال نقاط قوة المنظمات استغلالا أمثل في توظيفها لمواجهة القوى التنافسية في الأسواق المختلفة.
- القدرة على تجنب القدرات التحليلية والقدرات الادراكية التصورية لبيئة الأعمال التي تتسم بلسعة والتمول.
- تمنح الخفة الاستراتيجية المنظمة اطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق وامتلاك رؤية ومعرفة جيدة عن اين يمكن ان يكون موقعها بين المنافسين في السوق، فهي ميزة تنافسية مؤقتة تتجمع بمرور الزمن لتصبح مستدامة²....
- تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتوقف عل غيرها، وللحفاظ على هذا التميز والتفوق ينبغي اعتماد الخفة الاستراتيجية كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل، وعلى عكس ذلك قد

¹العززي فهد عواد عابر، اثر المرونة الاستراتيجية في جودة الاداء المؤسسي، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه ، قسم ادارة اعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص75.

² يوسف عطوي المواضية، التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص75.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تصل المنظمة إلى عدم الخفة والجهود بمرور الوقت إذ لم تكن يقظة لما يجبطها من تغيرات، وإقتناصها للفرص التي تتاح لها¹.

- الإستجابة السريعة للتغيرات في الطلب في الزبائن.
- التوسع في التسويق لسوق تتجاوز المحليات إلى العالمية.
- تقليص أو زيادة تنوع المنتجات المتاحة للبيع.
- تبني تكنولوجيا جديدة لتحقيق منتجات أفضل وبشكل سريع.
- تعديل مستمر لجدول الأسعار كإستجابة للتغيير في أسعار المنافسين.

لذا فخفة الحركة الاستراتيجية تبرز أهميتها بشكل كبير في المنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة بسرعة وحيث يوجد ارتباطات أو علاقات داخلية نظامية متزايدة التي تجعل الأعمال معقدة بصورة متزايدة ولعل تحديات الإدارة الحديثة تبرز في كيفية التنسيق من دون خلق أو إيجاد هرمية ثقيلة متعبة، وكيفية إدارة الكلف من دون إلغاء الابتكار والتصور وكيفية بناء كلا من الأنظمة الإدارية والحرية بنفس الوقت، أي الإزدهار في علم متزايد الإنقطاعات، يجب على المنظمات أن تصبح متكيفة استراتيجيا وفاعلة بإجراء عملياتها، وذلك يعد من التحديات الكبيرة².

-أهداف خفة الحركة الاستراتيجية:

تمثل خفة الحركة الاستراتيجية مفتاح النجاح في بيئة الأعمال التي تتسم بالديناميكية والتغيرات لأنها تمكن المنظمة من القيام بإجراء تغيرات مفاجئة والاستفادة من الفرص في سوق مضطرب، إذ تعد ضرورة لبقاء واستمرار منظمات الأعمال التي تعمل في بيئة تتسم بسرعة التغيير.

إن بعض المنظمات تتميز بالكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتفوق على غيرها، وللحفاظ على هذا التميز والتفوق ينبغي اعتماد خفة الحركة للدخول إلى عالم المستقبل، وعلى العكس من ذلك قد تصل المنظمة إلى عدم المرونة والجمود بمرور الوقت اذا لم تكن يقظة لما يجبط بها من تغيرات، واستثمار للفرص التي تستخدم خفة الحركة الاستراتيجية لديها.

¹ كرومي سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 109.

² رفاء فرج سلموعي، تأثير توافر مقومات الصلابة النفسية للمديرين في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 39، العدد 170، العراق، 2016، ص 93.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يمكن إبراز أهمية خفة الحركة الإستراتيجية بالآتي¹:

- تساعد خفة الحركة الإستراتيجية على تعزيز قدرات المنظمات في استجابتها للتغيرات التي تحصل في حاجات الزبائن ورغباتهم المتجددة باستمرار ، والفهم الجيد للدوافع التي أدت إلى هذه المتغيرات، كذلك تغيير الإستراتيجيات أو تعديلها وفقا للتغيرات والتحويلات في اتجاهات الزبائن عن إدراك ووعي للبيئة التي تعمل بها، كما تعزز التقارب بينها وزبائنها والتفاعل معهم، وهو ما يساعدها على توليد وتوزيع القيمة الحقيقية للعملاء، مع الاستكشاف والتقصي الدائم لمستوى رضا الموظفين.

-تعتبر خفة الحركة الإستراتيجية وسيلة أساسية لرفع قدرات المنظمات في مواجهتها للظروف البيئية التي تتسم بالغموض والسرعة الكبيرة في التغيير.

-تساعد خفة الحركة الإستراتيجية على استغلال نقاط قوة المنظمات استغلالا أمثالا في توظيفها لمواجهة القوى التنافسية في الأسواق المختلفة.

-القدرة على تحسين القدرات التحليلية والقدرات الإدراكية التصورية لبيئة الأعمال التي تتسم بالسعة والشمولية.
-تمنح خفة الحركة الإستراتيجية المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق وامتلاك رؤية ومعرفة جيدة عن أين يمكن أن يكون موقعها بين المنافسين في السوق، فهي ميزة تنافسية مؤقتة تتجمع بمرور الزمن لتصبح مستدامة
-تمثل مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية لأنها تمكن المنظمة من السيطرة والتكيف مع التغيرات المفاجئة.
-أنها تمكن من الاستفادة من الفرص ، وهذا لا يعني عدم وجود إستراتيجية لكنها بديل التخطيط الاستراتيجي.

-تؤكد خفة الحركة على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة.

-تهتم بوجود مفهوم مشترك بين الاستراتيجيات وتنفيذها.

- توليد الثقة بين الأفراد في المنظمة من خلال:

- نشر رسالة واضحة في كل مكان؛
- ممارسات قيادية فعالة في كافة العمليات؛

¹ مضمودي طلال، مساهمة خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محمد البويرة، الجزائر، 2020-2021، ص 13.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- التوافق بين الموارد والأولويات كأدوات لتحقيق الربحية؛
- الالتزام ببناء فريق العمل الصحيح ومهارات لتحقيق الفوز¹.

-المبادرة من خلال:

- نظام فاعل لتحديد الأولويات في الوظائف؛
- الثقافة المشجعة على الانحياز نحو العمل؛
- القدرة على تعبئة العمل بين الوظائف بسرعة.

-تحرير الفكر من خلال:

- مناخ تنظيمي يشجع الإبداع؛
- تحسين العمليات وتوليد الأفكار في كل المستويات.

-تقييم النتائج من خلال:

- تطوير بطاقة أداء المنظمات بشكل يحقق التوازن بين المقاييس الرئيسية؛
- أن يكون لكل وحدة أعمال أو وحدة وظيفية مقاييس رئيسية متوافقة مع طبيعة عملها؛
- تحسين التعلم التنظيمي يعد جزءا من أجزاء تقييم النتائج؛
- الاهتمام بالتغذية العكسية.

-خفة الحركة الإستراتيجية تمكن المنظمة من الرد السريع والفعال لتقلبات البيئة، مما يسمح لها بتأسيس موقع تنافسي متفوق.

-أنها ذات أهمية مزدوجة للمنظمة مطلوبة من جانبيين ، الأول للبحث داخل المنظمة بهدف فهم الكفاءات الأساسية، والثاني خارج المنظمة لمعرفة البيئة المحيطة بها بوضوح².

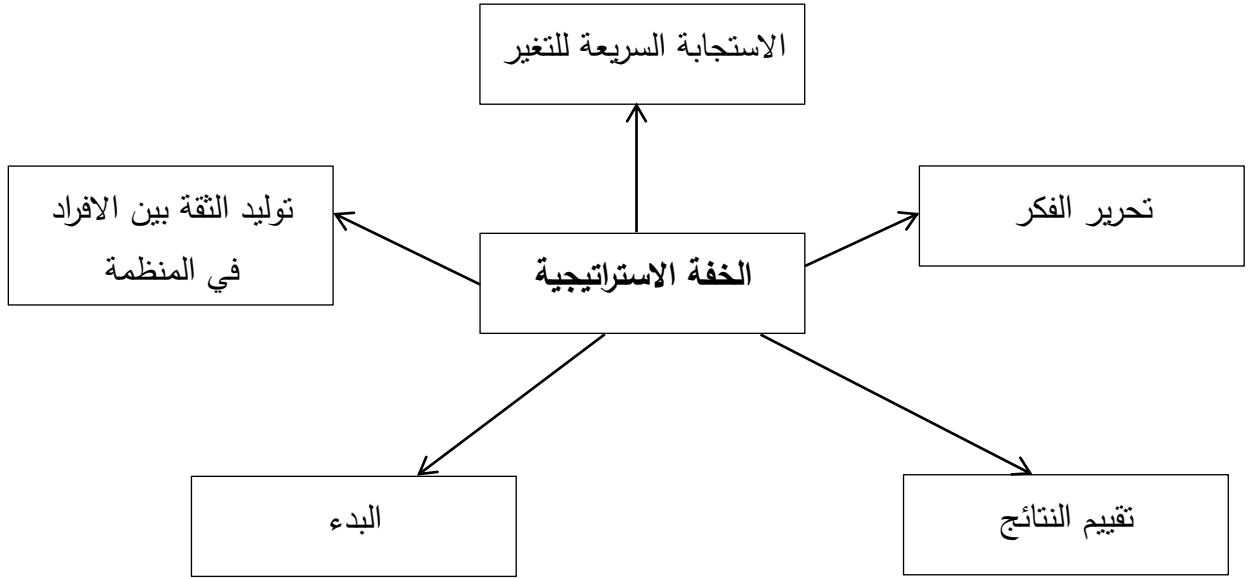
وهناك من يقول أن للخفة الإستراتيجية أهداف أخرى تتمثل في:

¹ مضمودي طلال، مرجع نفسه، ص14.

² مضمودي طلال، مرجع نفسه، ص15.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

شكل رقم 01: أهداف خفة الحركة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة حداد جيهان بالإستعانة بمحمد احمد حريزان، أثر خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية على الأداء العملي، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، ادارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص ص 21-22.

ومنها نقول أن الخفة الاستراتيجية تتيح امكانية كبيرة لإضافة أو إلغاء خدمات أي شريك في أي وقت.

ويعني هذا في الوقت ذاته إمكانية حل المشروع أو إعادة تشكيله وفق المستجدات التي تطرأ على الأعمال بهدف زيادة قرات المشروع وتعزيز تواجده في السوق¹.

- تسهم في محافظة المنظمة على مركزها التنافسي، وتقييمه ضمن إطار بيئة المنافسة.

- تطوير امكانية المنظمة على البقاء والنمو والدوام.

- تطوير وتنمية المهارات التحليلية والقدرات المعرفية لبيئة الأعمال².

¹ محمد احمد الحريزان، مرجع يبق ذكره، ص ص 21-22.

² فائز تركي عكيلي، تأثير التمكين الاداري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التخطيط الاستراتيجي، تخصص ادارة أعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء ، العراق، 2021، ص ص 55-56.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

1-3- أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية:

جدول رقم 01: أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية

التسلسل	الأبعاد
1	الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، انسيابية الموارد
2	الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، اختيار الاهداف، الاستراتيجية المسؤولة المشتركة، سرعة الاستجابة، الإلتزام الجماعي
3	الحساسية الاستراتيجية، استجابة الاستراتيجية، الإلتزام الجماعي
4	وحدة القيادة، سيولة الموارد
5	وحدة السوق، تغير التعرف، التعلم التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات
6	وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، اختيار الاهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الاجراءات
7	التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا
8	حركة استراتيجية، وحدة القيادة، استبانة الموارد
9	حركة استراتيجية، وحدة القيادة، استبانة الموارد

المصدر: دهبون فريد وآخرون، دور التسويق الريادي في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة تحليلية لأراء المديرين في عينة من مصارف قطاع الخاص في مدينة السامانية، المجلة العلمية لجامعة جيهان، المجلد 4، العدد 1، العراق، حزيران 2020، ص 417.

وهناك أبعاد اخرى تتمثل في:

-المقدرات الجوهرية:

عرفها " Mintzberg & Quinn 1996 ": "الأنشطة التي تحقق ميزة تنافسية في الأمد الطويل والتي لا بد أن يكون مسيطرا عليها".

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

وعرفها " Johnson & Scholes 1997 ": "هي القابليات التي تؤثر في قدرة المنظمة عن التفوق في أدائها واكتساب القدرة على التنافس بشكل أفضل".

من أجل التجاوب مع التغير البيئي المحيط بالمؤسسة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار قدراتها الداخلية التي ستعتمد عليها أي يجب أن تعرف مواطن قوتها وضعفها من الداخل لتشخيص قدراتها الاستراتيجية، ويمكن تعريف المقدرات الجوهرية بأنها: الخبرات والتعلم التنظيمي المتراكم في المؤسسة والذي ينتج عن المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية، وتشير إلى "التحديد على مستوى المؤسسة التي تمكنها على إعادة تكوين العمليات والأنظمة والموارد، وبتعبير أدق قدرة المؤسسة على التكامل والبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتصدي بسرعة للبيئات المتغيرة"، وهناك عدد من الخصائص التي يجب أن تتسم بها المقدرات الجوهرية وهي¹:

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

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

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

مصادر المقدرات الجوهرية:

للمقدرات الجوهرية مصدران أساسيان هما:

التعلم التنظيمي: ويقصد بها اكتساب المعارف والمهارات والقدرات الجديدة.

رأس المال البشري: ويقصد به تلك الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، ويستخدمونها في عملية الإنتاج، والتي تقاس من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز.

¹ منال احمد فقيه، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعات اليمن، مجلة الجامعة الوطنية، 2020، ص181.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

-وضوح الرؤية:

تعرف على أنها: "المسار المساقلي الواضح للمنظمة التي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، لتدقيق الأهداف المرسومة بدقة وتكون صحيحة"¹.

-الحساسية الاستراتيجية:

هي قدرة المؤسسة على الفهم والادراك للإشارات والإتجاهات المختلفة، وهي تعني الإنفتاح والإستبصار والإستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقة مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمؤسسات وقد فسرها بأنها تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين، وتتكون من ثلاث مرتكزات أساسية يمكن من خلالها للمؤسسة الوصول للحساسية الاستراتيجية ومن ثم بناء رشاقتها وتحقيق اهدافها بأسرع وقت ممكن وبأقل ما يمكن من التكاليف وهي:

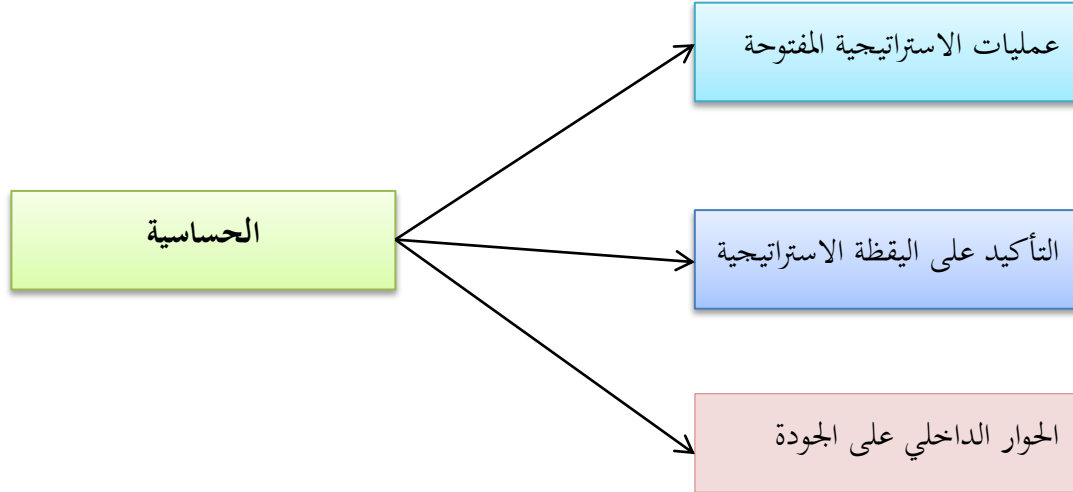
- عمليات الاستراتيجية المفتوحة: وتتمثل بالتعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين والخبرات العملية بين أفراد المنظمة.
- التأكيد على اليقظة الاستراتيجية: وتتمثل بمرونة الرؤية والانفتاح على الرؤية المستقبلية.
- الحوار الداخلي عالي الجودة: ويعتمد على واقعية الإثراء المفاهيمي والتنوع المعرفي².

¹ خالدية مصطفى عطا، المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية، مجلة دنانير، العدد 21، 2018، ص ص 379-380.
¹ سحقي نفيسة، دور آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكادمي، تخصص ادارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2020، ص 50.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

-مقومات الحساسية الاستراتيجية:

شكل رقم 02: مقومات الحساسية الاستراتيجية



المصدر: مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي، تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، ادارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة القادسية، العراق، 2019، ص6.

ويتضح من الشكل مقومات الحساسية الاستراتيجية أهما:

عمليات الاستراتيجية المفتوحة: تشمل عنصرين أساسيين هما التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المعتمدين والخبرات العملية بين أفراد المؤسسة.

التأكيد على اليقظة الاستراتيجية: وتشمل على ثلاثة عناصر رئيسية متمثلة في مرونة الرؤية والأهداف المتناقضة والإنتحاح على الرؤية المستقبلية.

الحوار الداخلي عالي الجودة: يتكون من عنصرين متمثلان في واقعية الإثراء المفاهيمي والتنوع المعرفي¹.

¹ رغداء عدنان عبد الرزاق، أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، الطبعة الثالثة، مجلة العلوم الإسلامية، المجلد 1، العدد 2، العراق، 2018، ص 336-337.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

-الاستجابة الاستراتيجية:

وتهدف إلى تقليل الزمن المطلوب لإعادة تشكيل الموارد الداخلية في عملية التغيير الاستراتيجي وذلك لأن الموارد غالبا ما تكون مصدرا نادرا في بيئات المنافسة الشديدة، ويمكن أن تكون بطيئة التكليف ومتقدمة بقدرة وجيزة بسبب تغيرات البيئة المتسارعة، وعليه الإدارة وضع كل الإحتمالات لجعل الموارد الداخلية أكثر سيولة وقدرة على التكيف مع البيئة التنافسية للمنظمة، والاستجابة الاستراتيجية تكون داخلية وتمثل بقدرة المنظمة على توظيف مواردها وعملياتها بسرعة وتكوين مزيج من القدرات لتشكيل تحركات استراتيجية بناءة وفعالة اتجاه العمليات التشغيلية الداخلية، أما خارجيا فتمثل قدرة المنظمة على التعاون مع زبائنها وشركاء الاعمال بسرعة ودقة، وإعادة تكوين لموارد العمليات كرد فعل اتجاه بيئة الأعمال الخارجية.

-القدرات التعاونية:

تعني القدرة على تنسيق إدارة الموارد البشرية الكفوءة وإدارة المعرفة لتحفيز على الابتكار وخلق أفكار جديدة، فهي القدرة الاكثر فائدة في بيئة الأعمال الحالية حيث تدمج بين إدارة البحث والتطوير والمنتجات ونقل التكنولوجيا والملكية الفكرية والتعلم التنظيمي والفائدة الرئيسية من القدرات الجماعية تتمثل في تبادل المعلومات بسهولة لذلك ينبغي ان تتسم هذه القدرات بالشمول في تطوير واستدامة الميزة التنافسية والضرورية لتحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، سيولة الموارد تشير إلى مدى توفر الموارد داخل المنظمة وكيفية استخدامها بين العمليات الروتينية ونماذج الاعمال الجديدة وهذا التوازن يصبح صعبا ومعقدا وفق مستويات حجم التغيير والسرعة المطلوبة للتكيف والمواءمة ولكن تكون المنظمات قادرة على إدارة الموارد بشكل أمثل عليها أن تحقق التوازن بين ما يطرح من أفكار من قبل الإدارات العليا حول كيفية استخدام الموارد بشكل أمثل ليها أن تحقق التوازن بين ما يطرح من أفكار من قبل الإدارات العليا حول كيفية استخدام الموارد وإدارتها بين ادارة النزاعات والإسكتشاف والاستغلال¹.

*وهناك من يقاس خفة الحركة الاستراتيجية بمجموعة من الأبعاد تتمثل في:

¹ دقاش يوسف، عزوز أحمد وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في خفة الحركة الاستراتيجية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والجائية، المجلد1، العدد1، الجزائر، 2021، ص ص77-78.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

-التخطيط:

يعد التخطيط احدى الضرورات اللازمة لإدارة أي منظمة لتحقيق اهدافها ورسالتها من خلال وضع مجموعة من الخطط واعداد ومتابعة وتقييم تلك الخطط للوصول الى اهداف معينة باستخدام امكانيات وموارد محددة في ظل ظروف بيئية قائمة سواء في بيئة المنظمة او البيئة الخارجية لها لكي يكون التخطيط فاعلا مما يساعد المنظمة من التفاعل والتكيف مع التغيرات البيئية التي تتعامل معها بما يحقق اهدافها ورسالتها (علي ، 2009 : 30) وينتج عن عملية التخطيط في المنظمة هيكلًا متكاملًا من الخطط تغطي كافة أنشطة الشركة ، لذا فأن الخطط تقسم الى انواع حسب الغرض منها وقد استخدم بعض الباحثين بنود في قياس البعد التخطيطي للرشاقة الاستراتيجية وهي تحديد الاهداف على المدى الطويل . وضع خطط العمل، والاهداف على المدى القصير والحساسية البيئية الخارجية والتخطيط المرن Oyediyo كما يعد التخطيط سلسلة من المناقشات في ما بين صانعي القرار والمدراء في كل مستويات المنظمة حول ما هو مهم وضروري لها، لأنه يحدد مسار العمل ويعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الادارية، وهو الوظيفة الأولى والاساسية في عمل المدير في المنظمة بعد وضع استراتيجية واضحة المعالم لمواجهة مواقف المستقبل، ويركز التخطيط على العمليات والاجراءات المتعلقة بتحديد الاهداف ، وتحديد الاحتياجات وايجاد البدائل وتخطيط العمل وتطبيق ومراقبة الانشطة وتقييم نتائج التنفيذ وتحسين الخطط والبرامج المستقبلية. ويعتبر التخطيط عملية صعبة للغاية حيث تتطلب دراسة وفحص المتغيرات البيئية وتصور الاتجاهات المستقبلية ، ومن ثم تحديد رسالة المنظمة واهدافها المستقبلية، وتحديد النشاطات والفعاليات والموارد والموازنات والخطط التشغيلية والتكتيكية لإنجاز الأعمال والنشاطات، ومن ناحية أخرى أصبح التخطيط لا يقتصر على وحدة معينة أو نشاط معين وانما يشمل جميع النشاطات في المنظمة وبالتالي فانه يشمل كل فرد معني بالتخطيط وأن المنظمات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط¹.

إستراتيجيا، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد، لضمان بقائها.

¹ سعيد جندب المعلولي، صالح جندب المعلولي، التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة، الطبعة الاولى، دار صبيان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015، ص16.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

التنظيم:

بعد التنظيم من الوظائف الأساسية للإدارة اذ بدونها لا يمكن للمديرين انجاز اعمالهم فهو الوسيلة التي يستطيع العاملون على العمل سوية بكفاءة لكونه الإطار الذي يتضمن اعداد الجهاز اللازم لاتخاذ الاهداف المحددة وتوزيع الواجبات على اعضاء هذا الجهاز بدرجة كبيرة من التنسيق والتنظيم يعين المهام الادارية اللازمة التي تتطلبها طبيعة العمل وكذلك يحدد ويبين العلاقات وانماط الاتصال بين الاجهزة المختلفة وداخل كل منها كما يحدد المسؤوليات والواجبات لكل فرد في الاجهزة المختلفة والسلطات والصلاحيات اللازمة لتحمل هذه المسؤوليات القريبية، ان التخصص هو الدرجة التي يتم فيها توزيع المهام التنظيمية الى أنشطة متشابهة متخصصة في حقل معين ومنفصلة عن الأنشطة الأخرى ، وكلما كانت درجة التخصص واطقة سيؤدي الفرد عدد أكبر من المهام المتنوعة في الوظيفة التي يشغلها ، وإذا كانت الدرجة عالية سيؤدي عدد اقل من المهام . و اشار زيارة ان لعملية التنظيم اهمية خاصة في منظمة الاعمال اذ انها تنصرف اولا الى تحديد المهام المتخصصة والتي يجب النهوض بها قبل كل جزء في المنظمة وثانيا توفيرها للإطار المطلوب من الصلاحيات والعلاقات الادارية بين الوحدات بما يدعم تنفيذ الخطط باتجاه الاهداف وثالثا محافظتها على اليات التنسيق ضمن كيان المنظمة ككل وفي كل الاوقات ومساعدتها في ترتيب عمليات اتخاذ القرارات ورابعا التمهيد لأداء وظيفة الرقابة على عمليات المنظمة بشكل فعال ، حيث سيعلم كل جزء ما هو مطلوب بدقة ، وتتضمن عملية التنظيم مجموعة عناصر مترابطة تشكل اطار يساعد المنظمة على العمل بفعالية كوحدة واحدة متماسكة لتحقيق الاهداف التي تم وضعها اثناء عملية التخطيط وهذه العناصر هي تقسيم النشاط العام وتجزيته إلى أعمال، تعهد مسؤولية إنجاز الوظائف للأفراد، تجميع الوظائف في وحدات إستنادا إلى أسس سليمة، تقرير عدد الوظائف المناسب في كل وحدة وتفويض السلطات للأفراد مما يمكنهم القيام بالأعمال المطلوبة منهم¹.

¹ احمد بن عبد الرحمن، مبادئ إدارة الاعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الطبعة العاشرة، دار العكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2014، ص128.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

-الأفراد:

هم المحرك الأساسي للمنظمة. فعندما يتم استثمار قدرات ومهارات وخبرات أفرادها استثمارا فعالا فسيكون لذلك تأثير مباشر على نمو المنظمة وقدرتها على الابتكار والتفوق، والأفراد هم كافة الأشخاص الذين يعملون في المنظمة من رؤساء ومرؤوسين والذين تم توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها¹.

-التكنولوجيا:

هي التطبيق العملي للأبحاث العلمية وهي وسيلة لأفضل التطبيقات لهذه الأبحاث العلمية حيث تساهم التكنولوجيا في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية للتغيرات البيئية من قبل المنظمة التي تمكنها من اكتشاف الفرص الحالية والمستقبلية وقدرتها نحو استغلالها، وتمكنها من تجنب التهديدات والمخاطر الحالية والمستقبلية البيئية وهذا يؤدي إلى استمرارية حياة منظمات الاعمال وبقائها في عالم الاعمال، اذ أن سرعة وخفة حركة المنظمة في استجابة للتغيرات البيئية قد يعتبر من الأدوات المناسبة لتحقيق الفرص المتعلقة بديمومة المنظمة ويخفف حدة التأثير البيئي الواقع عليها، وقد اسهمت التكنولوجيا وقدراتها والمهارات المطلوبة فيها بوصفها احدى الأدوات التي تمكن المنظمة في الحصول على مقدمات خفة الحركة الاستراتيجية باعتبارها استجابة مناعية للتطور الذي تشهده هذه المنظمات في اطار بيئة سريعة للتغير².

1-4- الفرق بين خفة الحركة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية:

جدول رقم 02: الفرق بين خفة الحركة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية

خفة الحركة الاستراتيجية	رشاقة استراتيجية
-القدرة على التغيير في نظام التوافق مع سباق عمل معروف.	-تعتبر اكثر قدرة للتغيير في نظام لتوافق مع سياق عمل غير معروف.
-تمكين النظام من مواجهة غير مؤكد.	-امتداد للمرونة.
-القدرة على التكيف ببراعة.	-تتعلق بالسرعة اللازمة للتكيف مع النظام.
-الخفة تعني القدرة على احداث تغيير فاعل في	-تعني القدرة على احداث هذا التغيير بالشكل والسرعة

¹ حسين موسى، ميشال فوكو، الفرد والمجتمع، الطبعة الرابعة، دار التنوير للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 14-15.
² مرتضى البشير الامين، التوثيق الاعلامي وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الخامسة، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 124.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

<p>عمليات وانشطة المنظمة.</p> <p>-القدرة على استشعار التغيير وهو عملية أكثر عمقا من عملية التنبؤ التقليدي.</p> <p>-تضمن القدرة على اكتشاف فرص الانكار واغتنام الفرص سوق التنافسية.</p> <p>-تعتبر أكثر شمولا.</p> <p>-تتبع من السياسات والعمليات الداخلية المستقرة في الرشاقة.</p> <p>-بينما في خفة الحركة التصنيعية هو المرنة.</p> <p>-يتطلب تداخلات تكتيكية مثل استخدام مكائن مرنة، تريب متنوع المهارات.</p> <p>-يكون التركيز فيه داخليا يعني استخدام عناصر داخل المنظمة لتحسين الاستجابة التنظيمية للتغيير.</p> <p>-هدف تحسين الرشاقة خفيف الحركة يكون من خلال تحسين المرنة والسرعة في العمليات الداخلية.</p> <p>-الرشاقة خفيف الحركة هو استجابة داخلية بطبيعتها.</p> <p>-الرشاقة خفيف الحركة لا يتطلب البحث عن المعرفة لأن الأساس المعرفي يصبح قديما.</p>	<p>عمليات وانشطة المنظمة.</p> <p>-هي عملية استجابة مناسبة لتغيير متوقع أو تم التنبؤ به.</p> <p>-القدرة على التكيف السريع لاكتساب ميزة تنافسية.</p> <p>-خفة الحركة تتبع من السياسات والعمليات خارج المصنع أي انها خارجية.</p> <p>-المصدر الاساسي لخفة الحركة الاستراتيجية هو الأساس المعرفي.</p> <p>-تتطلب تداخلات استراتيجية مثل تطوير المعرفة السوقية اعادة توليف او ترتيب القابليات لتحقيق الموائمة الأفضل مع البيئة المتغيرة.</p> <p>-يكون التركيز فيها خارجيا بما في ذلك استخدام الموارد خارج المنظمة مثل رأس المال الإجتماعي لإدارة التغيير.</p> <p>-بينما خفة الحركة الاستراتيجية تستخدم رأس المال العلاقتي والاجتماعي لتحسين معرفتها وقابلياتها في اتخاذ القرار في البيئة المتغيرة.</p> <p>-خفة الحركة الاستراتيجية هي استباقية بطبيعتها.</p> <p>-بينما في خفة الحركة الاستراتيجية تكون المعرفة مطلوبة لأنها تعزز من تطوير انواع جديد من حالات التغيير للنماذج المعرفية المطلوبة.</p>
--	--

المصدر: من اعداد الطالبة حداد جيهان اعتمادا على المراجع التالية:

-منال احمد علي فقيه، دور الرشاقة في تحقيق التنافسية للجامعات البيئية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد13، اليمن، أوت2020، ص173.

-رغداء محمد حلمي عطا، توسيط ادارة الموارد البشرية الخضراء في العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية بالتطبيق على الموظفين شركات الاوية المستخدمة تطبيقات الأوركال، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد1، العراق، يناير2023، ص713.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

2- خفة الحركة الاستراتيجية: نماذج، مرتكزات والمتطلبات

2-1- نماذج خفة الحركة الاستراتيجية ومبادئها:

- نماذج خفة الحركة الاستراتيجية:

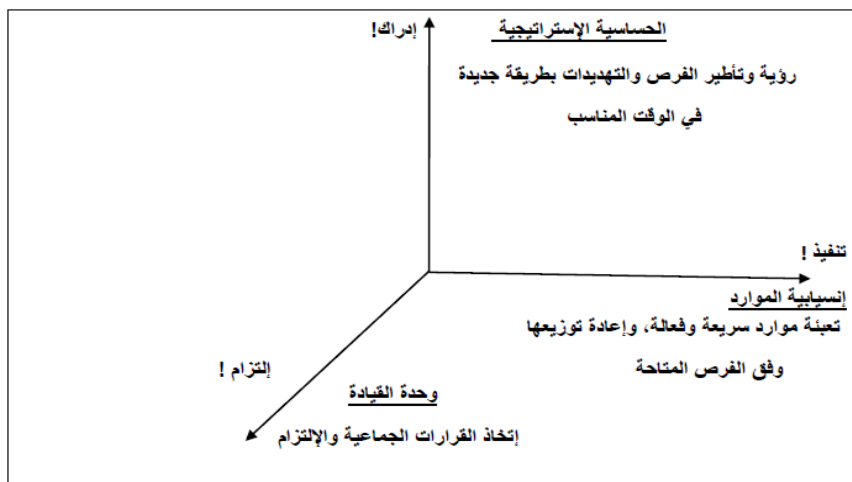
العديد من الباحثين درسوا مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية، وأعطى كل منهم نموذج حسب منظوره الخاص، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى أهم النماذج حسب منظور عدد من الباحثين أهمها:

أولاً: نموذج "Doz kosonen"

يعد "doz kosonene" أول باحث وضع نموذجاً لخفة الحركة الإستراتيجية، وبين الأسس العامة له حيث يرى أن معظم المؤسسات لا تنمو بسبب قيامها بالأمر بصورة خاطئة، بل لأنها إستمرت بالقيام على ما اعتادت عليه من الأشياء الصحيحة لمدة طويلة جداً، فالغرض من هذا النموذج هو أنه يتعين على المؤسسات أن تركز بصورة أساسية على ثلاثة مكونات لخفة الحركة الإستراتيجية، المتمثلة بالإدراك، والتنفيذ، والإلتزام.

ويعتمد في دراسته على ثلاثة أبعاد أساسية لخفة الحركة الإستراتيجية متمثلة في الشكل الموالي¹:

شكل رقم 03: نموذج "Doz kosonen" لخفة الحركة الإستراتيجية



¹ دربال محمد، بورنب نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 16.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المصدر: دريال محمد، بورنب نور الدين، اثر خفة الحركة الاستراتيجية على التوجه المقاولاتي، دراسة ميدانية في مديرية موبيليس-عنابة -، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر، 2019-2020، ص 16.

1- الحساسية الاستراتيجية: يمثل مدى إدراك المؤسسة، ووعيها بالتوجه الإستراتيجي لها، وإهتمامها بفهم المسلك الذي تستطيع من خلاله تحقيق رؤيتها ورسالتها، وأهدافها الإستراتيجية.

2- إنسيابية الموارد: يشير إلى قدرة المؤسسة على إعادة نشر مواردها، وتشكيل أنظمة أعمالها بخفة، وتسمح لها بتبني التغيير والإستعداد له، وهنا لابد أن تتعلم المؤسسة بسرعة، وبشكل متواصل كل عمليات الإبداع والإبتكار، وإعادة هندسة أعمالها، وكيفية وضع أو تحديد صيغ عمل إستراتيجية مرنة، ومجدية.

3- وحدة القيادة: يتم من خلال بيان قدرة المؤسسة على صياغة قرارات مهمة وسريعة، ويمثل الإلتزام ولاء الأفراد للمؤسسة، ويظهر في ثلاث صور متمثلة في التطابق والإندماج، والولاء إذ يتم التطابق بين قيم الفرد وأهداف المؤسسة، والإندماج في النشاط الذي يمارسه الأفراد في فرق عمل مبدعة، وجماعات متماسكة وشبكات عمل تهدف للوصول إلى بناء رأس المال.

وهذا النموذج يقدم يد المساعدة إلى بعض جوانب المؤسسات المهمة من خلال تكريس جهودها في إتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة وفعالة نحو الإستفادة القصوى من التغيير من أجل المحافظة على التفوق الإستراتيجي رغم التقلبات في السوق، ووحدة القيادة.

يتميز هذا النموذج بمجموعة من الخصائص تتمثل في¹:

- التحسين المستمر.
- إستمرار إجراءات القدرة الديناميكية .
- إنخفاض التعقيد.
- التعزيز المستمر للكفاءة الإستراتيجية.
- رعاية، وتطوير نقاط القوة الحالية.

¹ دريال محمد، بورنب نور الدين، مرجع نفسه، ص 19.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- القيمة المقترحة ذاتها، والوسائل ذاتها.

ثانياً: نموذج "Doz and Kosone"

حدد هذا النموذج المسار الذي يجب أن تتعهد به المؤسسات للتطور من مؤسسات "تعتمد على العمليات" إلى مؤسسات سريعة الإستراتيجية"، ومواصلة النمو في ظل تغيرات معقدة وسريعة عادة ما تكون مؤسسات المقاولات ملائمة للإزدهار في بيئة سريعة، ولكن لأنها تركز عادةً على عدد قليل من المخرجات الموجهة، فإنها لا تعاني من درجة التعقيد التي تعمل بها التكتلات الكبيرة. ومع ذلك، سيتحولون حتماً إلى التركيز على العمليات عندما تضعهم النتائج الناجحة على مسار النمو، الذي يؤدي بهم إلى الإزدهار في عالم الأعمال¹.

إن خفة الحركة الإستراتيجية تشير إلى أنها إجابة أنيقة تعمل على تكييف إستراتيجية المؤسسة مع واقع التغيير المعقد الجديد، وبالتالي فإن تنفيذها الفعال يبقى أكثر تعقيداً، ولكي تكون المؤسسات رشيقة إستراتيجياً، يتعين عليها أن تحقق توازناً بين المرونة، والإلتزام هذا ما يسميه "Doz Kosonen" بخفة الحركة الإستراتيجية والموضح في النموذج الخاص في الشكل التالي:

شكل رقم 04: نموذج "Doz and Kosonen" لخفة الحركة الإستراتيجية



¹ دريال محمد، بورنب نور الدين، مرجع نفسه، ص 17.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المصدر: دريال محمد، بورنب نور الدين، اثر خفة الحركة الاستراتيجية على التوجه المقاولاتي، دراسة ميدانية في مديرية موبيليس -عنابة -، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر، 2019-2020، ص18.

من خلال النموذج أعلاه يتضح أن الإبقاء على الكثير من الخيارات يتضمن الهياكل المرنة للغاية في الأعمال الأساسية، الأمر الذي يمكن أن يمنع المؤسسات من تقديم هذا النوع من الإلتزام بالموارد اللازمة لتحقيق ميزة كبيرة على المنافسين. ومن ناحية أخرى يمكن أن يؤدي التخطيط بعيد الأمد إلى تعرض المؤسسات إلى الجمود وجعلها معرضة بشكل خاص للإنقطاعات، ونتيجة لذلك فإن خفة الحركة الإستراتيجية تختلف عن تطوير الأعمال في الوقت المحدد، كما تحتاج إلى أن تستمر في التغيير مع مرور الزمن من أجل تعزيز قدرة المؤسسة على الإستمرار في مكافحة التهديدات، والمنافسة المتقدمة التي تواجهها. وهناك معضلة أخرى حول خفة الحركة الإستراتيجية تتعلق بالإستجابة السريعة اللازمة لتحقيق سلوكيات الإحساس، والإستجابة الفعالة في بيئة سريعة التغير، إذ أن إتخاذ خيارات سريعة في ظل ظروف غير مؤكدة، ومعقدة يمكن أن يولد الكثير من الأخطاء، في حين أن الكثير من الوقت الذي يتم إنفاقه على توضيح، وتنظير الإشارات الخارجية يمكن أن يجعل المؤسسة تفوت الفرص¹.

لهذا النموذج مجموعة من الخصائص وهي²:

- إختراق السوق.
- وحدات القدرة الديناميكية المستمرة، والوحدات الفرعية .
- إنخفاض التعقيد .
- الكفاءات الإستراتيجية الهدامة التي تقوم على أساس القيمة المضافة .
- إقتراح القيمة الجديدة للأسواق الجديدة، وإتباع نفس الوسيلة .

ثالثاً: نموذج "Hall"

وفق هذا النموذج تتخذ خفة الحركة الإستراتيجية مجموعة متنوعة من النماذج المصممة وفقاً لظروف السوق

¹ دريال محمد، بورنب نور الدين، مرجع نفسه، ص18.

² دريال محمد، بورنب نور الدين، مرجع نفسه، ص19.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المختلفة، والأغراض الإستراتيجية المختلفة. والنموذج ممثل في الشكل التالي¹:

شكل رقم 05: نموذج "Hall" لخفة الحركة الإستراتيجية

تطور السوق		السرعة العالية، والأسواق المضطربة
النموذج الثالث: الإعدادات المبتكرة	النموذج الأول: التحسين المستمر	التكنولوجيا المستدامة والتحولات المجانية التكنولوجيا الهدامة والتحولات المتقطعة
النموذج الرابع: الإرتجال الجذري	النموذج الثاني: إختراق السوق	

المصدر: دريال محمد، بورنب نور الدين، اثر خفة الحركة الاستراتيجية على التوجه المقاولاتي، دراسة ميدانية في مديرية موبيليس -عنابة -، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر، 2019-2020، ص19.

لهذا النموذج مجموعة من الخصائص وهي:

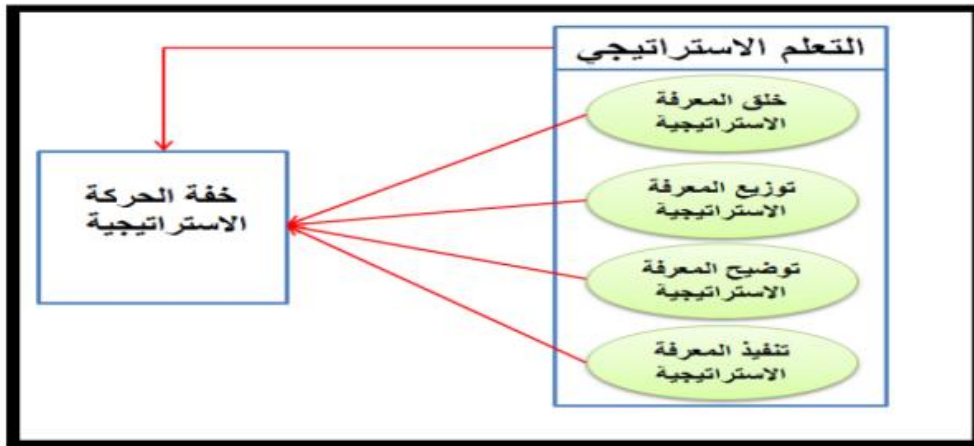
- الإعدادات المبتكرة.
- القدرة الرشيقة الديناميكية.
- امتصاص التعقيد.
- تعزيز الكفاءة الإستراتيجية التي تجعل نقاط القوة الحالية أكثر فعالية، وسهولة في تطبيق التطبيقات الحديثة .
- القيمة المقترحة ذاتها، ووسائل مختلفة .

¹ دريال محمد، بورنب نور الدين، مرجع نفسه، ص19.

رابعاً: نموذج "Idris & AL-Rubaie"

هذا النموذج من النماذج المهمة التي تقيس مفهومين، وهما التعلم الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية. اذ قام هذا النموذج بعملية قياس مدى تأثير أبعاد التعلم الاستراتيجي على خفة الحركة الاستراتيجية اذ ان الغرض من هذا النموذج هو معرفة تأثير أبعاد التعلم الاستراتيجي المتمثلة في (خلق المعرفة الاستراتيجية، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، وتوضيح المعرفة الاستراتيجية والتنفيذ المعرفة الاستراتيجي) في خفة الحركة الاستراتيجية، واستنتج أن هذا النموذج يحسن القدرات للتعلم الاستراتيجي في مساعدة المنظمات على صياغة استراتيجيات لتحقيق أهدافها العليا (Idris & AL-Rubaie:2013)، وكما هو مبين في الشكل التالي¹:

شكل رقم 06: نموذج "Idris & AL-Rubaie" لخفة الحركة الإستراتيجية



المصدر: فائز تركي عكيلي، تأثير التمكين الاداري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي، تخصص ادارة أعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء ، العراق، 2021، ص ص55-56.

لهذا النموذج جملة من الخصائص تتمثل في:

- الإرتجال الجذري.
- وحدات القدرة الديناميكية الرشيقة، والوحدات الفرعية .

¹ فائز تركي عكيلي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- إمتصاص التعقيد.
- الكفاءات الإستراتيجية الهدامة التي تزيد التنوع، وعدم القدرة على التنبؤ بالإجراءات الإستراتيجية.
- إقتراح القيمة الجديدة للأسواق الجديدة، والوسائل الجديدة¹.

فالنموذج الأول المتمثل في التحسين المستمر، أما النموذج الثاني المتمثل في إختراق الأسواق، ويمكن تحقيق هذين الشكلين من خلال القدرات الديناميكية، والروتينيات المألوفة والمتكررة، وإلتقاط الخبرات التي تم تطويرها مع مرور الوقت، التي تعكس التحليل المعقد، والتخطيط، وتتابع التنفيذ. أما النموذج الثالث المتمثل في الإعدادات المبتكرة، والنموذج الرابع المتمثل في الإرتجال الجذري فيمكن تحقيقهما من خلال القدرات الديناميكية والروتينية التي يتم تطويرها بطريقة بسيطة، وتسترشد بقواعد بسيطة، ومصممة لإستيعاب التعقيد. فكلاً من الشكل الأول، والشكل الثالث يبينان على تقنيات المؤسسة الداعمة، ويعززان أو يطبقان نقاط القوة الحالية. والغرض من هذه النماذج من خفة الحركة الإستراتيجية هو زيادة، وتوسيع المقدرات التنظيمية الحالية. في المقابل فإن كلا من النموذج الثاني، والنموذج الرابع يؤكدان على التحولات التكنولوجية، والقيام على نحو متبادل بالإستجابة السريعة للتحولات المتقطعة في السوق.

والقصد من هذه النماذج الأخيرة من خفة الحركة الإستراتيجية هو إنهاء الإبتكارات ضمن المقدرات الموجودة وإستبدالها بمقدرات جديدة، ومختلفة جداً. ومن القضايا الهامة التي تواجهها المؤسسة هو إختيار أفضل نموذج من نماذج خفة الحركة الإستراتيجية للإحتياجات الإستراتيجية القائمة، والإعتراف بالحاجة إلى تغيير النماذج مع تحول الظروف².

-مراحل خفة الحركة الاستراتيجية:

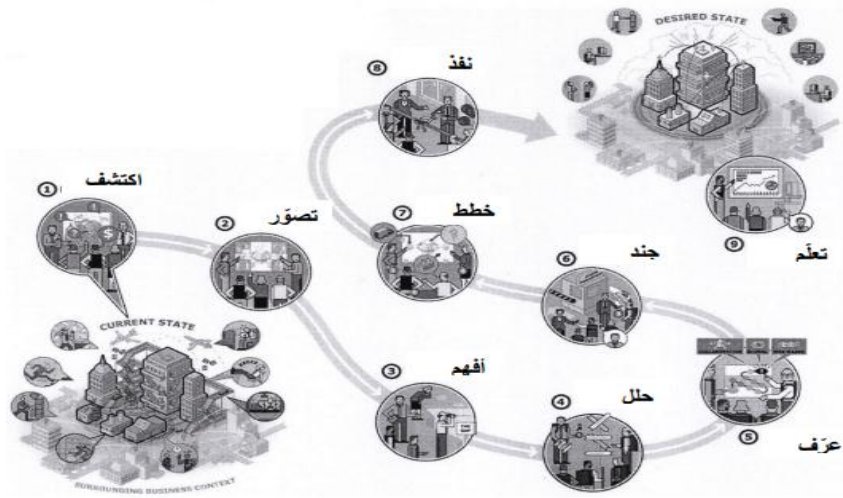
إن الشغل الشاغل للمؤسسات في الوقت الحالي هو كيفية أن تكون خفيفة الحركة، ومن أجل الإجابة على هذا التساؤل فقد تطرق كل من "ضيف احمد ونوي طه حسين" في بحثهم الشكل الموالي الذي يوضح خطوات متسلسلة لا بد وأن تتبعها المنظمات لتحقيق ما تصبوا إليه من خفة الحركة الإستراتيجية.

¹ دريال محمد، بورنب نور الدين، مرجع نفسه، ص20.

² دريال محمد، بورنب نور الدين، مرجع نفسه، ص21.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

شكل رقم 07: مراحل بناء خفة الحركة الإستراتيجية



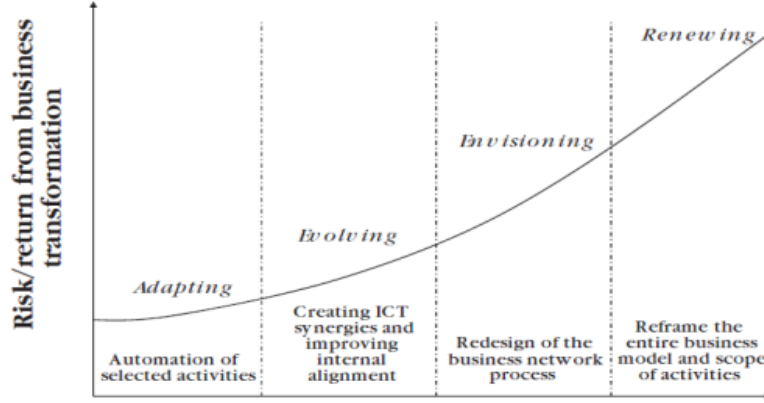
المصدر: مصمودي طلال، مساهمة خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محمد البويرة، الجزائر، 2020-2021، ص38.

وهذه المراحل هي التكيف، التطور التصور والتجديد)، وتتضمن أول مرحلتين فقد 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 التالي¹:

¹ مصمودي طلال، مرجع سبق ذكره، ص38

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

شكل رقم 08: مراحل التحول التجاري



المصدر: مصمودي طلال، مساهمة خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محمد البويرة، الجزائر، 2020-2021، ص39.

ويلاحظ من خلال الشكل أن خفة الحركة الإستراتيجية تدفع بالمنظمة إلى التكيف مع البيئة المحيطة بها، ومن من خلال الاعتماد على خفة الحركة الإستراتيجية، وفي مرحلة النمو وعندما تصبح المنظمات ناجحة، فهنا من الطبيعي أن تفقد جزءا من قدرتها على التكيف والتغيير 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 سباقة في مجال أعمالها، وفي المنظمات الصغيرة تحتاج أيضا إلى الإهتمام بهذا الأمر، لأن خفة الحركة بدون إستراتيجية ليست أفضل من إستراتيجية دون رشاقة. ويكمن الحل لهذه المعضلة في أن لا تكون المنظمة خفيفة الحركة فقط، وإنما يجب أن تكون خفيفة الحركة من الناحية الإستراتيجية، وهذا يعني الحفاظ على المرونة للاستجابة بسرعة مع الظروف المتغيرة والفرص الناشئة¹.

¹ مصمودي طلال، مرجع سبق ذكره، ص 39-40.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

2-2-2- مرتكزات خفة الحركة الاستراتيجية:

ترتكز خفة الحركة الإستراتيجية في نظر الباحثين "lindgren وآخرون" على ما يلي:

1- التفكير: عادة ما يساهم في تعزيز قدرة المنظمة بإجراء التغييرات المطلوبة قبل غيرها من المنظمات الأخرى، وإن التفكير يتطلب القيام بتحليل البيئي ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة للاستفادة من الفرص وتعزيز القدرات الاستراتيجية للمنظمة.

2- المهارة في لعب الأدوار: فإنه يتيح للمنظمة باشتقاق رؤى واسعة وتفعيل روح المبادرة والفعل من خلال التأكيد عن الابتكار والإبداع، وإذا كانت المنظمة 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.

3- الإستثمار: يمكن المنظمة من الحصول على تغذية إمامية عكسية تدعم خياراتها الإستراتيجية من خلال وجدد ثقافة تنظيمية قوية معززة بأطور قايية صحيحة¹.....

أما "Detoni وآخرون" حددوا مرتكزات خفة الحركة الإستراتيجية كالاتي:

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

2- الإتساق: القدرة على انتاج منتج معين يلي توقعات العملاء بنجاح.

3- البصرة: القدرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء الجديدة.

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

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

¹ زعتري، عبد العزيز هاني شمس، ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاعمال، قسم ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص30.

2-3- متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية ومزاياها:

- متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية:

يتم عرضها كما يلي:

1- حسب "Weil et Al 2002" وتمثل فيما يلي:

- توفير بني تحتية متكاملة ذات قدرة عالية.
- منهج مدروس نحو إدارة البيانات والمعلومات.
- قدرة عالية في معيارية تقانة المعلومات.

2- حسب "Beltram E 2008" وتمثل فيما يلي:

- القدرة على تحديد الأعمال الأساسية، والعمليات والقدرات التي تمكنها من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.
- تمكين المؤسسة الانتقال من الصلابة إلى المرونة وخفة الحركة.

3- حسب "Clen et Al 2008" وتمثل فيما يلي:

- ضرورة امتلاك المؤسسة بيئة أنظمة معلومات تتمكن من خلالها تنويع مصادر أنظمة المعلومات.
- تكامل الأعمال في المؤسسة، وعلى كافة المستويات.
- ضرورة توافر علاقات تعاونية.
- وجود حساسية عالية اتجاه حاجات الزبون.
- امتلاك المؤسسة لقادة أقوياء ذوي سجل حافل ومؤكد.

¹ بسمه وليد سليم الشيخ، اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاعمال، قسم ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص33.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- توفر العوامل الاجتماعية الضرورية، والمتعلقة بالثقة، وتوازن السلطة، والقوة بين الشركاء، المشاركة بالمعرفة، والحصول على مقدار أكبر من المعلومات التي تسهم بورها في صنع قرار أفضل.

4- حسب " Elvin 2007 " وتتمثل فيما يلي:

- ضرورة توفر نظام فاعل لمواكبة التركيز، والأولويات في الأعمال.
- المناخ التنظيمي المشجع على التميز، والإبداع، وخفة الحركة.
- الثقافة التنظيمية المساندة المرنة.
- هيكل تنظيمي مرن.
- تشجيع التعلم، والمشاركة، والمعرفة، وتوليد الأفكار الجديدة في كل المستويات.

5- حسب " Dyer et Jeff 2006 " وتتمثل فيما يلي:

- توافر نظام موارد بشرية مساندة، متعدد على نحو جيد لتقييم دفع الأسباب الكاملة وراء التغيرات المفاجئة في حفظ العمل لأحداث خفة الحركة الاستراتيجية، والتكيف، وفقا لذلك.
- المرونة التي توفر السهولة، والسرعة التي من خلالها يكون بالإمكان الوصول إلى المصادر المختلفة¹.

-مزايا خفة الحركة الاستراتيجية:

-تعمل على مواجهة الضغوط المستمرة وذلك لتجنب امكانياتها على تكيف مع متطلبات البيئة واحتياجاتها المختلفة.

-وضوح الرؤية المنظمة وذلك من خلال اختيار الاهداف الاستراتيجية لها.

-تساعد على كسب ثقة العاملين التي تعتبر ركيزة أساسية لإنشاء وتدعيم فكرة فرق العمل.

-تقوم بخلق علاقة قوية ودائمة بين المنظمة وزبائنها.

-لها تأثير إيجابي على جودة المنظمة¹.

¹ إيمان بشير محمد مصطفى، بعض متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلم الاستراتيجي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص115.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء.
- إدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة في المنتجات.
- القدرة على التنبؤ والتوقع والإستجابة لإحتياجات رغبات العملاء.
- تتميز خفة الحركة الاستراتيجية بالقدرة على التكيف الفوري للعديد من بيئات العمل المختلفة².
- القدرة على إتخاذ ردة فعل مناسبة للتغيرات السريعة في البيئة والتكيف في الوقت المناسب.
- تعمل على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال.
- تساهم في تحسين المركز التنافسي.
- لها القدرة على الإدراك والحصول على مزايا متعددة.
- الإستفادة من الفرص من خلال التخطيط والتنفيذ³.

¹فانز تركي عكيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

²روان باسم عبد الشريف، اثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، قسم ادارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص34.

³التنير اكرم، انعكاسات تكنولوجيا المعلومات على انظمة الصناعات التحويلية، مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول، المجلد 22، العدد 1، تركيا، 2001/12/31، ص15.

ثانيا: الأداء المتميز

1- ماهية الأداء المتميز وخصائص المؤسسات المتميزة:

1-1- تعريف الأداء المتميز وخصائصه

أولاً: تعريف الأداء المتميز:

لقد اختلفت الدراسات وتعددت في تحديد عوامل تحقيق الأداء المتميز كونه يتصف بالديناميكية نظراً لتغيير وتطور مواقف وظروف المنظمات، فالأداء المتميز لا يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو ضرورة حتمية فرضتها العديد من التغييرات الخارجية، ويمكن تعريف الأداء المتميز على النحو التالي :

- يعرف ميرابيل "MIRA BELLE" على أنه: مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز.
- يرى "DAFT" بأنه: أفضل أداء يمكن للمنظمة أن تحققه من خلال استقطاب موارد النادرة وتوظيفها بكفاءة¹.
- هو إلا مجموعة من العمليات وممارسات الأعمال التنظيمية كإعادة تصميم العمل والثقافة وعمليات الاختيار المستمرة المتطورة لتقييم الأداء².
- هو القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة من خلال تفاعل عاملين أساسيين وهما:
 - الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف.
 - الكفاءة المقترنة بتدني التكاليف ومطابقة المقاييس³.

¹مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص65.
²سعد علي رحاب المحمدي، أدوات التمييز والجودة صورة المنظمات المعاصرة، طبعة معاينة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2022، ص100.
³يوسف زدام، أسماء زينة، متطلبات الاداء المتميز في المؤسسات الجزائرية، مجلة الجزائر للأمن والتنمية، المجلد2، العدد10، باتنة، 2017، ص256.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- يعرف الاداء المتميز بأنه ذروة الاداء وهو أفضل من الاداء الاعتيادي ويؤدي إلى زيادة نجاح المنظمة على المدى الطويل¹.
- هو الكفاءة الاقتصادية للمنظمة، أي أنه تعبير عن أهمية الإستغلال الكفؤ للموارد ويعني بمنظور الموارد قدرة المنظمة على اكتساب الموارد النادرة والقيمة وخلق التكامل بينه وبين إدارتها بنجاح².
- هو التعريف بمخرجات المنظمة وتقدير مستوى جودة تحقيق المنظمة لأهدافها، وهو مجموعة من ممارسات الأعمال في المنظمة وإعادة تصميم العمل والتوجيه، عمليات الاختيار المتطورة، تقييم الأداء، مشاركة الأفراد، الكفاءات والإلتزام³.

ثانياً: خصائص الأداء المتميز

- أكد "DEWAAL" على سبعة خصائص تنفرد بها المؤسسات ذات الأداء المتميز دون غيرها وتمثل في:
- الأدوار والمسؤوليات التنظيمية: يجب توضيح الأدوار والمسؤوليات، وإعادة ترتيبات العمل بما يناسب التغيرات الخارجية، وخلق شعور الملكية العامة من العاملين، والتشاركية في المعرفة والمعلوماتية ، وتخفيض التكلفة بين وحدات المنظمة، والتحفيز على التعاون بين الأفراد.
 - القيادة: من خصائص القائد في مؤسسات الأداء المتميز أن يكون قادراً على تعزيز علاقات الثقة بين جميع المستويات، واتخاذ القرار المناسب، والاستفادة من الأخطاء والتجارب السابقة، وخلق فرق عمل متنوعة ومتكاملة.
 - الأفراد: مثل جذب القدرات الاستثنائية والكفاءات، واحتواء العاملين، وخلق موقع آمن ومضمون، وتطوير العاملين بالتدريب لتحقيق المرونة، وخلق الانضباط الذاتي، وبيئة عمل تحقق الرضا الوظيفي والإطمئنان، وخلق رأس المال البشري.
- الثقافة خلق القيم، والعمل بمبدأ الشفافية والانفتاح والثقة، وخلق إحساس الاشتراك في الهوية.

¹ عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، الطبعة الثانية، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص6.

² أماني جرار، منظمات الأعمال، طبعة المعاينة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2022، ص247.

³ منال احمد البارودي، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، طبعة معاينة، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص99.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

-الإستراتيجية : وضوح الرؤية، وأن تكون الموازنة بين وضع الإستراتيجية الطويلة أو القصيرة الأمد والأهداف

قابلة الانجاز والقياس، والأهداف يجب أن تكون مرنة، وتتناسب مع متطلبات البيئة الخارجية.

-العمليات: التبسيط المستمر لتحسين عمليات المنظمة وخلق الاتصال الداخلي، وتصميم جيد ومحفز للعمل.

-التكنولوجيا: من أجل مرونة الأنظمة، ودعم أساليب تحقيق الميزة التنافسية.

-البيئة الخارجية: خلق قيمة الزبون بشكل مستمر وأن تكون العلاقات الخارجية طويلة الأمد مع أصحاب المصالح، وكذلك الرصد والمراقبة البيئية، وأن تكون علاقات قوية مع المنظمات الأخرى¹.

ويتسم كذلك الأداء المتميز بعدة عناصر أخرى تتمثل في:

- الأداء المتميز يتطلب درجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف.
- الأداء المتميز هو الأداء المرتبط بالوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها.
- الأداء المتميز هو نتاج الأفكار الخلاقة والعمل المبدع والمتواصل والجاد.
- الأداء المتميز هو المتصف بالموثوقية والجودة التي ينجز بها العمل المصمم.
- بالإضافة إلى جوانب أخرى تميز هذا النوع من الأداء تتمثل في كونه يتجاوز حدود المعايير الموضوعية من قبل المؤسسة، ويشمل عادة نشاطات ومجالات عديدة ويعتبر أحد مداخل الإبداع الذي يخلق قيمة لأصحابه ويجعلهم يتفوقون على ما يقدمه الآخريين كما ونوعاً².

1-2- أهمية الأداء المتميز وأهدافه

أولاً : أهمية الأداء المتميز :

تمكن أهمية الأداء فيما يلي :

¹ بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، المجلد2، العدد5، بومرداس، 2007، ص78.

² نجيب سبع، رشيد مناصريه، التمتين الوظيفي وأثره في تمتين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، المجلد1، العدد20، 2020، ص721.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- يحتل الأداء أهمية كبيرة في كل منظمة تسعى لتحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة، التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فالمنظمة تكون أطول بقاء وأكثر استقراراً حين يكون أداء العاملين فيها متميزاً .
- كما ترجع أهميته بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول إلى مرحلة أكثر تقدماً إنما تعتمد على مستوى الأداء بها.
- لا تتوقف أهمية الاداء على مستوى المنظمة بل تتعدى أهميته إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والإجتماعية في الدولة أيضاً¹.
- إن الأداء المتميز على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها.
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها.
- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة.
- تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها².

ثانياً: أهداف الأداء المتميز

يمكن تحديد أهداف الأداء المتميز في النقاط التالية:

- تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة .
- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسن المستمر.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل .

¹ فريريس نور الهدى وآخرون، دور الثقافة التنظيمية في أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2021-2022، ص 33.

² علاء فرحات طالب الدعمي، دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 8، العراق، 2014، ص 188.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- تحسين نوعية المخرجات .
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا على المشاعر .
- التركيز أكثر على رأس المال البشري واستثماره، وزيادة رضاه وولائه، وخاصة الفئة المتميزة منه ممثلة في المواهب والعقول عالية التميز.
- رفع الكفاءات وتطويرها بزيادة التعاون والتركيز على الكفاءات البشرية فردية كانت أم جماعية¹.

1-3- الأداء المتميز: أبعاده، مجالاته، أنواعه

أولاً: أبعاد الأداء المتميز

إن تحقيق المؤسسات للأداء المتميز يحتاج إلى توفير متطلبات لتحقيقه، وهي كالتالي:

1. تنمية الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المؤسسة، حيث تعمل على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، وهذا باستعمال مختلف المعارف والمهارات لتصميم وتنفيذ إستراتيجياتها وتحقيق قيمة مضافة لها، إذا لكي يصبح الفرد موردا لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارة والقدرة والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متميزة ومتخصصة، هذا ما فرض على المؤسسات انتهاج إستراتيجية تهمين وتنمية المورد البشري سعياً لتحقيق التميز في الأداء من خلال "تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتعليم وتطوير العاملين، قياس أثر البرامج التدريبية عليها في رفع مستوى المهارات، قياس الأداء والتقدير ومكافأة العاملين، مشاركة العاملين والصلاحيات الممنوحة".

2. القيادة الفعالة:

تعتبر القيادة الفعالة عن مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي، كذلك مدى قدرة القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل ومدى تشجيع التجديد والإبتكار بين العاملين (القيادة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية والإنتماء)، فعلى القائد الذي يطمح في تحقيق أداء متميز لمنظمته الاستعداد للعمل المستمر وتحمل المخاطر وأن يكون قدوة لجميع أفراد المنظمة.

¹ دهماني محمد درويش، ناصر عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أفريل 2006، ص734.

3. نظام المعلومات المتكامل:

ضرورة توفر نظام يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

4. الهيكل التنظيمي المرن:

يتطلب تحقيق الأداء المتميز هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتصف هياكل المؤسسات ذات الأداء المتميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتحويلهم للصلاحيات كل في مجال عمله فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصال والمعلومات.

5. 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 تنافسية ومقدرة جوهرية للمنظمة تسعى للبقاء والنمو من خلالها، ومن منطلق أن الزبون هو الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق الربح كان لابد من الاهتمام بإدارة العلاقات بالزبون لكونه العنصر الأكثر أهمية في أي مؤسسة ولأنه هو الذي سوف يتلقى السلعة أو الخدمة وهو الذي سيقومها¹.

ثانيا: مجالات الأداء المتميز

إن الطبيعة المتداخلة لأهداف المؤسسة وحاجات مختلف أنظمتها الفرعية تفرض عليها التنسيق بينها، بحيث تكون نتيجة الأداء متناسقة في جميع المجالات وبالتالي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة.

وهناك العديد من التوجهات في تحديد مجالات الاداء، أهمها التوجه الذي يحدده في أربعة ميادين كما يلي:

¹ غرنال أحلام، متطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 16، العدد 01، الجزائر، 2022، ص 542-543.

1. الأداء المالي:

فالأداء المالي يعتبر ميدان أساسي يستخدم في عملية التحليل الداخلي للمؤسسة، فهو يعتبر مؤشرا مهما في تحديد مستوى أدائها الكلي.

وإذا كان الأداء المالي المتفوق يتيح للمؤسسة الموارد المالية اللازمة لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة مادية كانت أو بشرية، ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح، وتحقيق أهدافهم، علاوة على أنه يضمن للمؤسسة المركز التنافسي ويساعدها في تعزيزه وتطويره .

ويتأثر الأداء المالي للمؤسسات بعوامل بيئية منها العوامل الاقتصادية، وهيكل الصناعة وغيرها وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، القدرات الإدارية، ومدى توفر الكفاءات، والمعارف، والخبرات، وغيرها.

2. الأداء الغير المالي(العملياتي):

بالإضافة إلى الأداء المالي يتم الاعتماد على محاور تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، جودة المنتج او الخدمة المقدمة، فاعلية العملية التسويقية وغيرها .

فاحتواء الأداء لمحاور غير مالية سيظهر للإدارة الصورة الخفية للأداء، والتي لا تكشف عنها المحاور المالية واعتماد هذه الأخيرة فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة حول المؤسسة، لذا من الضروري تعزيز الأسلوب المالي في دراسة وتقييم الأداء بمحاور غير مالية لبناء نظام أداء فعال بالمؤسسة، خاصة وأن الاعتماد على المحاور غير المالية إلى جانب المالية يعد ميدانا للأداء يستخدم في أغلب البحوث الإدارية الإستراتيجية المعاصرة¹.

3. الفعالية التنظيمية:

تمثل الفعالية التنظيمية المفهوم الأوسع، والأشمل لأداء الأعمال والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي، وغير المالي (العملياتي)، حيث يعتقد بأن الأداء ما هو إلا دراسة وبحث، وتقاس الفعالية أي الفعالية التنظيمية من منطلقين داخلي وخارجي .

¹ حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد2، العدد34، العراق، 2013، ص210.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

فالفعالية التنظيمية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المؤسسة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية، والأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية فإن فعالية المؤسسة تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، ودرجة استعابها للتطور، والإبداع التكنولوجي، ومدى تحسسها للتقلبات الاقتصادية، وقدرته على إتخاذ ردود أفعال اتجاهها.

4. الكفاءة:

تعكس مقياس الرشد في استخدام الموارد الملموسة وغير الملموسة خاصة أن البيئة المعاصرة تتسم بمحدودية الموارد المتاحة، مما يلزم المؤسسة على استعمال الأسلوب الرشيد في التوجه نحو تحقيق الأمثلة في استخدام الموارد المتاحة، وقياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين هما: مدى توفر الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة، وسبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف¹.

ثالثاً: أنواع الأداء المتميز

كون أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد، ونتيجة لعدم وجود اتفاق حول الأداء، وتعدد طرق قياسه وتقييمه سيما منها الأدوات الحديثة كجدول القيادة والبطاقة المتوازنة، تعددت تصنيفات الأداء وهذا ما طرح ضرورة اختبار معايير لتحديد مختلف الأنواع، وكل معيار تنطوي ضمنه آداءات محددة، ويمكن إبراز أهم هذه المعايير في:

• حسب معيار الشمولية :

ويندرج ضمنه الأداء الكلي أو الشامل: فوصفه بمفهوم شمولي "DAVID" بأنه "نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية" فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وتحدد درجة مستواه بالعديد من العوامل المؤثرة فيه ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. من منظور نظرية النظم فإن مساهمة جميع الأنشطة والوظائف والموارد والعمليات في الوصول إلى مستويات الأداء لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عامل أو عنصر لوحده من دون مساهمة وتفاعل جميع العناصر والعوامل .

¹ خلفي مريم حسناء ، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2016-2017، صص 71-72.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

ففي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة (كالبقاء والاستمرارية، النمو، التوازن....)، أما الأداء الجزئي وفقا للمقاربة التنظيمية - التي جاءت كرد فعل للمقاربة التحليلية، هذه الأخيرة التي تعتمد على فصل المكونات عن بعضها البعض في التأثير والتحليل - اعتبرت أن كل ظاهرة بمثابة نظام، حيث أن النظام حسب " MÉLÉSE " هو مجموعة العناصر المتداخلة والمتبادلة التأثير والموجهة نحو تحقيق الهدف.

فالتسيير أو الإدارة يمكن اعتباره بمثابة نظام من خلال تفاعل مجموعة الأنظمة التحتية (الإستراتيجية، الهياكل، والمكفآت، المهارات، الثقافات التنظيمية...) التي تهدف إلى تحقيق الفعالية .

من خلال هذا المعيار، ننظر إلى مختلف آداءات الأنظمة التحتية باعتماد التصنيف الوظيفي في تقييم وظائف المؤسسة إلى أداء إنتاجي، تجاري، أداء المورد البشري،..... كما يمكن النظر حسب هذا المعيار إلى أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة إلى: الأداء المالي، الأداء التسويقي، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، والعلاقات السببية المحددة للنتيجة والأداء بشكل عام، هي من خلال تفاعل مختلف أبعاد ومحاور بطاقة الأداء المتوازنة.

• حسب معيار الطبيعة :

ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الآتية:

- الأداء الإقتصادي :

ما تجدر الإشارة إليه وفقا لهذا التصنيف، أننا نجد صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف، وهذا لطبيعة التداخل فيما بينها، ويمكن إسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة بالمؤسسة، سيما منها المحيط الخارجي، ويتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة ومن أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا على الرغم من أن التشخيص الإقتصادي لا بد أن يتماشى جنباً إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الإقتصادي.

- الأداء الإجتماعي :

يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

– الأداء التكنولوجي:

تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتقييمها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة.

– الأداء الإداري:

يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة، ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الإستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

• حسب معيار المصدر:

يندرج ضمن هذا المعيار الأداء الخارجي من جهة، ويتعلق أساسا بالمحيط الخارجي وما تفرزه من فرص يمكن استغلالها، أو تهديدات والتي نعمل على تفاديها والتقليل من حدتها من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات والنماذج الإستراتيجية، ومن جهة أخرى الأداء الداخلي الذي يرتبط بالمحيط الداخلي للمؤسسة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ولتسهيل دراسته عادة ما يتم اعتماد المعيار الوظيفي للأداء في تحديده، على الرغم من التكامل والتعاقد بين مختلف آداءاته الجزئية والتي تعبر في مجملها كمحصلة للأداء الشامل ككل .

• حسب المعيار الوظيفي:

يمكن اعتبار المؤسسة حسب هذا المعيار، على أنها مجموعة من الأنشطة والوظائف المتداخلة فيما بينها لتحقيق هدف المؤسسة ويمكن حصرا فما يأتي:

– الأداء المالي:

حيث نظر إليه كمحصلة لجميع أنواع الأداء، ويتعلق بتحقيق الأهداف المالية وكذا بالصحة المالية للمؤسسة من خلال التوازن المال، والمردودية المناسبة، فهما بمثابة الهدفين الأساسيين من بين الأهداف المالية ككل.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- إلى جانب الأداء الإنتاجي:

الذي يتعلق بتوليفة هامة من الجوانب الإنتاجية، والتحكم في الأداء الإنتاجي يكون ومن خلال التحكم في التكاليف، الجودة، أجال الإنتاج والتسليم، المرونة الإنتاجية (القدرة على التكيف والسرعة في الاستجابة للتغير) والقدرة على الابداع.(منتجات محسنة أو جديدة أو طرق إنتاجية محسنة) إلى جانب هذه الأهداف المرتبطة بالسياسة الصناعية، هناك من يضيف التنوع في المنتجات إلى المرونة الإنتاجية وهذا لتحقيق المهمة الأساسية لها، وهي القدرة على تصور وفهم وإدراك خصائص المنتج الذي يلي حاجات المستهلكين، من أجل الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية تماشياً مع أهداف المؤسسة إلى جانب تعظيم القيمة، والتي من خلالها يتم اعتبار "الوظيفة الإنتاجية الوظيفة الجوهرية مقارنة بالوظائف الأخرى".

- أما الأداء التموييني:

"فترتبط بمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمحتملة في الشراء والتخزين والإمداد" وهذا لضمان استمرارية العملية الإنتاجية، حيث يتجلى ذلك من خلال الوقوف على ما تحتاجه المؤسسة من كافة الموارد والمواد بالتكلفة المناسبة، والجودة والآجال المناسبة- الثلاثية الأساسية- وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين وتدقيق المواد مما يضمن تخفيض التكاليف المتعلقة بالطلبات والتخزين .

- أما الأداء التسويقي:

فيمثل في مدى قدرة المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وتحقيق الرضا والولاء بالنسبة لمنتجات المؤسسة، وتحسين صورة وسمعة المؤسسة، فيتجلى من خلال زيادة المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة، وعمليات التحسين المستمر، جودة منتجاتها، والحفاظة على زبائنها، تحسين العلاقة مع الزبائن لكسب عملاء جدد، وهذا لتقديم قيمة للعملاء من خلال الخصائص الآتية: خصائص المنتجات/الخدمات، العلاقة مع العميل، الصورة والسمعة .

ومن وجهة نظر أداء الموارد البشرية (الأداء البشري)، نجد أنه تزايد الاهتمام بأهميتها ومكانتها أكثر في المؤسسة، باعتبارها أهم الموارد والقادرة على تفعيل مختلف الموارد الأخرى، وكذا التركيز على الأصول غير الملموسة المشكلة للرأسمال الفكري للمؤسسة .

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

وقد اعتبر "wernerfelt" : حسب "المقاربة المبنية على الموارد أن مزايا التفوق التنافسي تأتي من داخل المؤسسة وبالضبط من مواردها الداخلية، والتي قسمها إلى موارد منظورة وأخرى غير منظورة، باعتبار أن المعرفة والمهارات أهم الموارد غير المنظورة (اللاملموسة) وظهرت ضمن هذه المقاربة الأساسية مقاربتين هامتين وهما: المقاربة المبنية على الكفاءات والمقاربة المبنية على المعرفة و امتلاك المؤسسة لموارد نادرة، قيمة، مميزة هو الذي يحدد الأداء الفعال على المدى الطويل ويخلق مزايا فريدة للتحكم في مختلف الأنشطة "

كما يعرفها " wernerfelt " بأنها "مجموع الأصول المنظورة و غير المنظورة التي تمتلكها المنظمة و الموارد المنظورة أو الملموسة كمصنع، تجهيزات، موارد طبيعية وغير منظورة سمعة المنظمة، ثقافتها، العلامة التجارية، الكفاءات والمعارف لدى أفرادها، واتجه تركيز الاقتصاديين أكثر نحو ما يلاحظ أن الموارد غير المنظورة هي كل ما هو مجرد وغالبا ما تعبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية نتيجة صعوبة تقليدها، ومن هذا المنظور تم اعتبار أن الموارد البشرية هي موارد إستراتيجية تحقق التميز في الأداء باعتبارهم أفضلية تنافسية لذلك تم اعتبار وظيفة إدارة الموارد البشرية كعامل من عوامل تفعيل وتجسيد إستراتيجية المؤسسة والمتمثلة في "مجموعة المعارف العملية (savoir-faire) التي تساهم في ربط وانسجام الأفراد والمنظمات ومحيط العمل مع تطلعات الأداء وتطوير المؤسسة وأجزائها".

وحسب المقاربة المبنية على المعرفة فالمنظمة هي منظمة متعلمة، أن قدرتها على التعلم تنعكس على طريقة تنظيمها، فهي بذلك تفسر أكثر الاختلاف في الأداء بين المنظمات.

لذلك تم اعتبار أن دور مديري الموارد البشرية هم بمثابة: ركيزة وأساس لإستراتيجية المؤسسة، عامل للتنافسية، مصدر لخلق وإنشاء القيمة .

عموما يتجلى الأداء البشري من خلال قدرة الأفراد على إنجاز المهام الموكلة لهم، وما يتطلبه ذلك من معارف ومهارات إلى جانب الاهتمام بالتحفيز كما حددها "Vroom" في نظريته.

فالدافعية إلى جانب مناخ العمل، وقدرات الأفراد (المعارف، المهارات والخبرات) من العوامل المحددة للأداء البشري وتنميته، لذلك نجد ارتباطا كبير بين الأداء والأداء البشري .

فمن الباحثين "Thomas Gilbert" من اعتبر أن مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه وبين السلوك، والإنجاز، فذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون فيها أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

والنتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج (محصلة)، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز وأنه محصلة السلوك والنتائج التي تحققت معا.

• تصنيف الأداء حسب مستويات التفسير:

نجد ضمن هذا المعيار ثلاثة مستويات للتصنيف وهي الأداء العملي، التكتيكي والإستراتيجي.

يتعلق الأداء العملي: بالإستغلال الجيد للوسائل والموارد في المدى القصير.

بينما يتعلق الأداء التكتيكي بمدى تحديد سياسات عقلنة الموارد ويشمل المدى القصير، المدة المتوسط .

بينما يتعلق الأداء الإستراتيجي بتحديد المحاور الكبرى للتطوير، الذي يتجسد في المدى الطويل وتتكامل فيه جميع مستويات الأداء، من خلال تكامل المقاييس المحددة في جميع المستويات.

من خلال مساهمة الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية تم إضفاء البعد الإستراتيجي للأداء، والبحث عن اختيار مساهمة الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية تم إضفاء البعد الإستراتيجي للأداء، والبحث عن اختيار مؤشرات لقياسه، وقد عرف الأداء الإستراتيجي "على أنه انعكاس لتحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأجل وأهداف البقاء والتكيف والنمو".

كما عرّفه آخرون "ANSOFF AND MDONNELG": "أن الأداء الإستراتيجي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد، وأن للأداء الإستراتيجي أسبقيات وفقا لمؤشرين هما دورة حياة المؤسسة ومستوى المردودية"، ويرى "DYER AND SING H1998" أن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات بعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبحثنا من قبل كتاب ومنظري حقل الإدارة بصورة عامة، وحقل إستراتيجية بصورة خاصة سيما الاخذ بعين الإعتبار الأصول اللاملموسة في تقييم الأداء .

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تعددت الأدوات المستخدمة في قياس الأداء والتأكيد على ضرورة اعتماد المقاييس والمؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية في ذلك، لذا نجد أن بطاقة الأداء المتوازنة ما هي إلا إطار مفاهيمي لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة من مؤشرات الأداء وفي كيفية تنفيذ إستراتيجية المؤسسة¹.

1-4- خصائص المؤسسات المتميزة:

تتصف المؤسسات التي تسعى إلى التميز في الأداء بخصائص مغايرة للمؤسسات ذات الأداء التقليدي، إن التميز في أدائها هو انعكاس للأداء الفردي، أكد "KOTLER" وجود أربعة عناصر تنفرد بها المؤسسات ذات الأداء المتميز دون غيرها.

أ. أصحاب المصالح:

إن أول خطوة لتحقيق الأداء المتميز هي تشخيص أصحاب المصالح وتلبية متطلباتهم، وهم أي جهة لها مصلحة بالمؤسسة كالزبائن والعاملين وغيرهم، إذا ينبغي أن تسعى المؤسسة إلى إشباع الحد الأدنى من توقعات كمجموعة من أصحاب المصالح باعتبار أن أساس التميز في الصناعة هو تحقيق رضا العاملين.

ب. العمليات:

حتى تصل المؤسسة إلى التميز ينبغي إدارة عملياتها بشكل فاعل في جميع الأقسام ليعمل كل قسم على تحقيق وتعظيم أهدافه الخاصة والجوهرية المتمثلة بتطوير منتجات جديدة، أو استقطاب الزبائن والاحتفاظ بهم، فضلا عن قيامها بإعادة هندسة عملياتها وبناء فرق عمل متعددة المواهب.

ت. الموارد:

تحتاج المؤسسات إلى الموارد لتنفيذ عملياتها، وينبغي على المؤسسات أن تحافظ على الإستعمال الأمثل على هذه الموارد خصوصا إذا كانت تتسم بالندرة لكي تحافظ على تميزها على المؤسسات المنافسة، ومن أهم الموارد التي ينبغي الاحتفاظ بها هي الموارد البشرية.

¹ عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص ص 51-55.

● الثقافة التنظيمية:

لكل مؤسسة سياسات وثقافات تميزها عن غيرها وإن هذه المكونات متأثرة بالظروف البيئية وهذا يتطلب اهتمام المؤسسات بتوافر ثقافة عالية تشكل أداة مساندة تدعيم العاملين للوصول إلى مستويات الأداء المتميز، وتتضمن مفاتيح إدارة التميز الآتي:

- تحفيز الابتكار.
- إرضاء العميل.
- الإدارة المالية السليمة.
- الالتزام بأخلاقيات العمل .
- توظيف إدارة المعرفة .
- تفعيل فرص التعليم التنظيمي.
- تنمية آليات التفكير المنظومي.
- الالتزام بمنهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات .
- التوجه بالنتائج.
- الاهتمام باحتياجات ذوي المصالح، وتأكيد المسؤولية الاجتماعية¹ .
- الأداء المتميز : النماذج، المتطلبات، خطواته

2-1- نماذج الأداء المتميز :

إن التطورات الحاصلة في الإدارة بدء من إدارة الجودة الشاملة، ومواصفات الإيزو، ووصولاً إلى إعادة هندسة عمليات الإدارة وغيرها، ركزت فقط على جوانب خاصة من الأعمال كالجودة، العمليات، ولكنها لم تركز على الأداء الكلي للمؤسسة، وهنا ظهرت بعض النماذج في موضوع التميز، والتي تمثل أسلوباً يهدف إلى الاستفادة من خبرات الأداء المتميز للمؤسسات لتحسين أداء الأفراد بما يساهم في تحقيق أهداف هذه المؤسسات بكفاءة وفعالية، ومن أهم النماذج نذكر :

¹ مصمودي طلال، مرجع سبق ذكره، ص75.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

• النموذج الأوروبي "EFQM":

يعتبر النموذج الأوروبي من أبرز نماذج إدارة التميز الشائع استخدامها في العالم المعاصر، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ سنة 1988، ويترايط من الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الإتحاد ذاته.

وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم، المجتمع بأسره يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية واستثمار العلاقات وإدارة العمليات المختلفة بالمؤسسة.

ويعرف النموذج الأوروبي التميز بأنه: "الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج ومن ثم تستطيع المؤسسة الوصول إلى مرتبة إدارة التميز إن هي التزمت بالمبادئ والأفكار وأنماط الإدارة القائمة على أسس معينة.

وتتمثل الأسس التي تقوم عليها في:

■ الأهداف الواضحة:

لأن تحقيق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المؤسسة المختلفة يتم حسب التركيز على النتائج المستهدفة للجماعات ذوي العلاقة بالمؤسسة وفيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع فضلا عن أصحاب رأس المال.

■ التركيز على العملاء:

حيث العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الأداء بحسب ما يحصل عليه من خدمات، ومنافع بالمقارنة مع ما يمكن أن يحصل عليه المنافسين من ناحية أخرى، ومن هنا يجب على إدارة الأداء المتميز تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمؤسسة.

■ القيادة الفعالة والأهداف الواضحة:

حيث أن لتحقيق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المؤسسة يتم حسب فعالية القادة، وأنماط سلوكهم، وهي أهم محددات الأداء التنظيمي.

■ الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق:

حيث تكون المؤسسة على كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

■ تنمية وتمكين الأفراد بالمؤسسة:

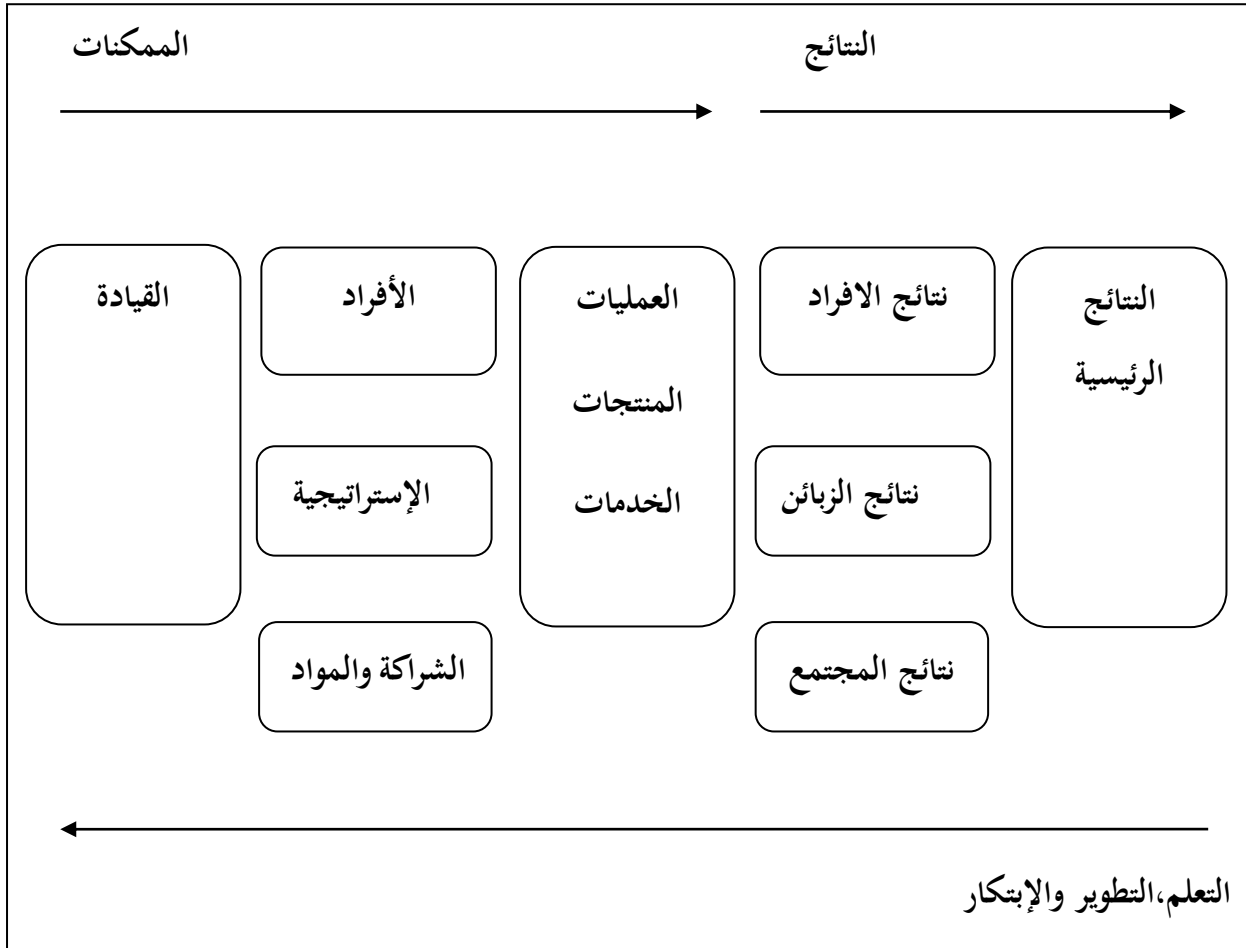
باعتبار البشر أئمن ما تملكه المؤسسات، فإن تحقيق الإدارة لغرض التميز يكون بخلق بيئة تنظيمية مشجعة لاستقطاب العاملين، وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة، وتكامل الأهداف .

■ التعلم المستمر الابتكار والتجديد:

ويعتبر من الشروط المهمة لتحقيق الإدارة الأداء المتميز، خلال استثمار خبرات المؤسسة، ومعارف العاملين فيها في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات والارتقاء إلى مستويات عالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية¹.

¹ الهاشمي ربيعي، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر، 2020-2021، ص93.

شكل رقم 08: الأروبي للتميز في الأداء (تحديث 2010)



المصدر: الهاشمي ربيعي، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر، 2020-2021، ص 93.

• النموذج الأمريكي (نموذج مالكوم بالتدريج):

يعد "مالكوم بالتدريج" "MALCOM BALDRIGE" أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، الذي خصصت جائزة بإسمه، تم إقراره بشكل قانوني في عهد الرئيس "رونالد ريغان" بحيث تمنح للمؤسسات الأمريكية

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

التي تنجح في تطبيق معايير نموذجها، ويشرف على هذه الجائزة، وعلى تنافس المؤسسات للحصول عليها "المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية".

ويتشابه النموذج الأمريكي مع نظيره الأوروبي في المنطق العام، والمدخل والعناصر الأساسية للتقويم، بديل أن العديد من المؤسسات البريطانية استخدمت معايير بالدريج كإطار لقياس وتقييم جهودها المبذولة في مجال الجودة الشاملة فيها، لكن ليست لهذه المؤسسات الحق في دخول المنافسة مع المؤسسات الأمريكية، لأن الجائزة مخصصة حصريا للمؤسسات الأمريكية، ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد بها المؤسسات في أجزاء عمليات للتقويم الذاتي، بالإستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج كإطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهدفها، ومتطلبات تحقيقها بشكل يمكن المؤسسة أن تتبناه وتطبقه لديها.

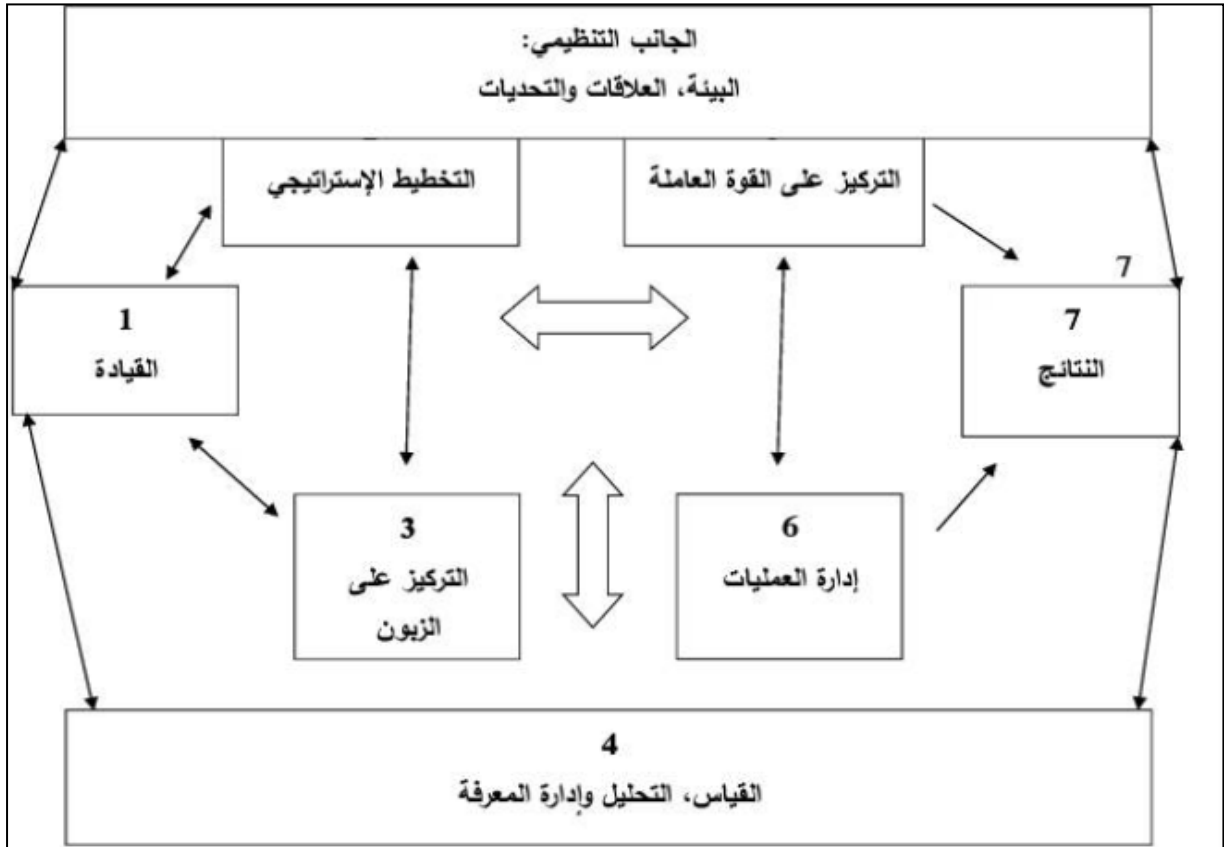
ويهتم نموذج "بالدريج –BALDRIGE" لتحقيق التميز في الأداء بالمبادئ التالية :

- القيادة ذات الرؤية.
- التميز المستمد من رغبات العملاء.
- التعلم الشخصي، والتنظيمي.
- تقدير العاملين، والشركاء.
- التركيز على المستقبل.
- الإدارة تهدف إلى الإبداع والابتكار.
- التركيز على النتائج، وخلق القيمة.
- انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة.

يهدف هذا النموذج إلى ما يلي:

- إيجاد روح المنافسة بين المؤسسات الأمريكية في مجال الجودة، وخدمة المجتمع.
- توحيد سياسة المؤسسات الأمريكية من أجل تحقيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها .
- وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها.
- الدعاية للمؤسسات التي تفوز في المنافسة ، والحصول على الجائزة.

شكل رقم 09: النموذج الامريكي



المصدر: خلفي مريم حسناء ، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2016-2017، ص 81.

■ النموذج الياباني (نموذج ديمينج - DEMING):

ارتبط اسم "ويليام ديمينج" بحركة الجودة في اليابان، ويعتبر أول من وضع أسس العلمية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الذي يرى أنها بمثابة فلسفة متكاملة للإدارة، وإنطلق من شعاره المشهور بأن "العنصر البشري في العمل

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

هو الأساس ومصدر الاهتمام "ويشمل النموذج على أربعة عشر مبدأ، يشكل في مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمؤسسة الاستعانة به من أجل وضع نموذجاً خاصاً بها، وقد نشأ هذا النموذج سنة 1950.

وتتمثل المبادئ فيما يلي :

- إيجاد وخلق هدف ثابت لتحسين المنتجات والخدمات.
- تبني فلسفة التطوير، والتحسين لمواجهة التحديات .
- التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش، والفحص الشامل لتحقيق الجودة.
- التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال، واختيار الموردين بناء على السعر فقط.
- التحسين المستمر للأبد، ولعل العمليات والأنشطة المتصلة بالتخطيط، والإنتاج والخدمات المساعدة من أجل تطوير الجودة وزيادة الإنتاجية، وبالتالي التخفيض المستمر في التكاليف.
- تأجيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.
- تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة.
- إبعاد الخوف عن العاملين والعمل على تنفيذ المناخ المحفز ليعمل الجميع بفاعلية من أجل المؤسسة.
- التخلي عن الشعارات والتحذيرات الموجهة للعاملين، والتي تطالبهم بمستويات جيدة للإنتاجية بدوت تقديم الوسائل.
- عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة.
- تأسيس وإقامة برامج تقوية للتعليم، وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المؤسسة لمواجهة التقدم التكنولوجي.
- تشجيع كل فرد في مكانه المناسب على أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر.

من خلال استعراض النماذج السابقة، يمكن القول انه رغم الاختلاف الواضح بينها من حيث المبادئ والمتطلبات وطريقة تحقيق الأداء المتميز إلا أنه يمكن إستنتاج وجود نوع من التشابه بينها من حيث المنطق العام والمتطلبات لإحراز التميز في الأداء.¹

■ النموذج الجزائري:

¹ حلفي مريم حسناء، مرجع سبق ذكره، ص ص 81-85.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يعتبر النموذج الجزائري كتجربة حديثة مقارنة مع الآخرين، وقد اتفق على مجموعة من المعايير تضمن للمنظمات الجزائرية الوصول للجودة المطلوبة لمسايرة التطورات العالمية والتحديات وهو الأمر المطلوب تحقيقه في الوقت الراهن، وقد اقترح لأول مرة سنة 2000 وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة، وتم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-02 المؤرخ في 06 جانفي 2002، وقد وضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي .

ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 02 مليون دينار جزائري بالإضافة إلى كأس الاستحقاق وشهادة شرفية وتمنح الجائزة سنويا ويشمل كل المنظمات العمومية أو الخاصة ذات طابع ربحي أو غير ربحي وهذا بناء على تقييم لجنة تحكيم تحدد تشكيلها بقرار من الوزير المكلف بالتقييم.

تستند عملية التقييم على ثمانية معايير تمثل سبعة منها أسس والمعيار الثامن خاص بالنتائج، والمؤسسة الراغبة في الترشح توضح تقريرا كاملا حول وضعية هذه المعايير تبرز فيه وضعيتها الحقيقية خلال سنة ومختلف الإجراءات التي اتخذها ومدى فعاليتها في تحسين مستوى أداء المؤسسة، حيث يتم التقييم في النموذج الجزائري على أساس سلم تنقيط من 1000 نقطة، توزع بأوزان متفاوتة، وفيما يلي شرح لهذه المعايير والنقاط الخاصة بها :

■ المعيار الأول: التزام الإدارة (120 نقطة)

يظهر هذا المعيار مدى إهتمام الإدارة بالجودة وذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة وتعبئة الموارد اللازمة لاستمرارية التحسين والعمل على إشباع توقعات الزبائن والعمال المالكين ومختلف ذوي المصلحة في المؤسسة بالإضافة إلى اهتمامها بمكفأة الإنجازات الفردية والجماعات الناجحة.

■ المعيار الثاني: إستراتيجية وأهداف الجودة (80 نقطة)

ويبين هذا المعيار درجة توافق إستراتيجية الجودة المتبعة مع إستراتيجية المؤسسة الكلية ومدى إعتبار الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف والأرقام بالإضافة إلى درجة استيعاب إستراتيجية الجودة من طرف العمال والقائمين على تنفيذها.

■ المعيار الثالث: الاستماع للزبائن (200 نقطة)

ويظهر هذا المعيار ما يلي :

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

– الأدوات التي تستعملها المؤسسة في قياس وفاء الزبائن ودرجة رضاهم حول مخرجاتها، ونذكر على سبيل المثال: التحقيقات، سير الآراء، إحصاء الشكاوى والمردودات، إقامة علاقات مع جمعيات المستهلكين،... إلخ

– أساليب المؤسسة في معالجة التظلمات والشكاوى ودرجة انعكاس ذلك في مخرجات المؤسسة وخدماتها المرافقة... إلخ

– أساليب المؤسسة في تحليل ودراسة المنافسين والقيمة التي يقدمونها للزبائن، وما هي الإجراءات المتبعة لمسايرة ذلك من خلال العمل على تقديم الأفضل، خدمات ما بعد البيع، سياسات التسويق، الهدايا، التغطية الإعلامية... إلخ

▪ المعيار الرابع: ضمان الجودة (120 نقطة)

ويعكس هذا المعيار قدرات المؤسسة على التحكم في خصائص ومواصفات السلع والخدمات المقدمة، القضاء على العيوب، وذلك من خلال مراقبة وضبط مختلف مراحل العملية الإنتاجية.

▪ المعيار الخامس: قياس الجودة (100 نقطة)

يبين هذا المعيار كيفية اختيار المؤسسة للمعايير التي تسمح بقياس تحقيق أهداف الجودة ومدى التحكم في هذه المعايير ودرجة تأثيرها وانعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية.

▪ المعيار السادس: تحسين الجودة (80 نقطة)

يبين قدرة المؤسسة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة ومثيلاتها المحققة، وكيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة، وما هي الإجراءات المتبعة لضمان فعالية هذه العمليات.

▪ المعيار السابع: مشاركة العمال (100 نقطة)

يظهر هذا المعيار درجة تمكين العمال ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات التحسينية على الجودة، والعمل على تجسيدها ودرجة تثمين دورهم في ذلك.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

■ المعيار الثامن: النتائج (200 نقطة)

ويتم التركيز على النتائج التالية:

- نتائج المؤسسة الخاصة بإرضاء الزبائن.
 - نتائج المؤسسة الخاصة بإرضاء العمال.
 - نتائج المؤسسة المتعلقة بالجوانب المالية كالربحية والمردودية، الحصة السوقية،..... إلخ .
 - نتائج المؤسسة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية والمتمثلة في نوعية المخرجات، تكاليف الجودة، الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية.
 - نتائج المؤسسة المتعلقة بمساهمتها الإيجابية في المجتمع، كالمحافظة على البيئة، خلق مناصب العمل، تقليل الانبعاثات الغازية والأصوات المزعجة، المعالجة العلمية للفضلات.... إلخ.
- يختلف النموذج الجزائري عن النموذج الأوروبي في معايير الفرعية والرئيسية رغم كون الهدف واحدا بالرغم من أنه مصمم عليه، حيث يركز النموذج الجزائري على مشاركة العاملين والالتزام بالإدارة، تبعا لطبيعة البيئة التي تتواجد فيها المنظمات الجزائرية، أيضا تركيزه على الجودة من أجل النهوض بالمنظمات الصناعية ولحاقها بالركب العالمي، تماشيا مع ظروفها الصناعية والسياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية .
- أهم ما تم انتقاده في النموذج الجزائري هو غياب العديد من المعايير الرئيسية منها معيار إدارة العمليات والموارد والشراكة وإدارة المعرفة وتوحيد مقاييس الاداء والتنظيم، وجلها كانت أساسا للوصول للنهوض بالمنظمات وتنميتها وتطويرها وتحفيزها لتكون السند القوي للإقتصاد الجزائري الذي يريد الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، والنموذج الجزائري يستخدم معايير النتائج للنموذج فقط باعتبارها أساسا لقياس مخرجات الأداء، أو للمقارنة المرجعية الداخلية والخارجية مع منظمات أخرى مماثلة.
- إن عدم إلتزام المنظمات الجزائرية بمعايير التميز العالمية وتطبيقها بجوهرها وإمكانياتها يجعلها غير قادرة على تفهم فجوات الأداء وتحسينها إضافة إلى عدم مقدرتها على تشخيص مواطن القوة والضعف، كذلك عدم تحقيق ثقافة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تنظيمية متميزة تركز على رضا العاملين والمتعاملين وتحسين المسؤولية الاجتماعية ونوعية المخرجات، وعدم تحقيق التحسين المستمر، الأمر الذي يؤثر على فاعلية القرار والوصول إلى الأداء المتميز¹.

2-2- متطلبات الأداء المتميز:

يتطلب تحقيق الأداء المتميز للعاملين توافر العناصر التالية:

- تصميم العمل بطريقة عملية سليمة تحدد الأداء المطلوب وطرقه والنتائج المتوقعة إلى حين إتمام التنفيذ.
- توفير مستلزمات الأداء المتميز المادية والتقنية من (مواد، معدات، معلومات) وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل بحسب التصميم للموضوع .
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق مع متطلبات التنفيذ السليم.
- الفرد أو أفراد المؤهلين للقيام بالعمل و أعدادهم تدريبهم بشكل مستمر.
- ملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة وتعويض الفرد العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم .

بالإضافة إلى ما سبق لا بد من ذكر العوامل المساعدة على تحقيق الأداء المتميز، ومن متطلبات الداعمة للوصول للأفراد العاملين للداء المتميز هي :

- تقليل ضغط العمل.
- توفير مناخ تنظيمي ملائم.
- نوعية حياة العمل.
- تبني الأساليب الحديثة في تصميم الأعمال .
- زيادة الرضا الوظيفي.
- تعديل السلوك.

¹مصمودي طلال ، مرجع سبق ذكره ،ص ص 121-124.

■ تبني أنماط قيادة مناسبة¹.

2-3 خطوات تحقيق الاداء المتميز ومؤشرات قياسه :

خطوات تحقيق الاداء المتميز :

تحقيق الاداء المتميز هي عبارة عن عملية متسلسلة ومتصلة وتحتوي على ثلاث خطوات هي:

1. التخطيط الإستراتيجي:

يجب ان تكون إستراتيجية النجاح محددة، وإن أغلب المنظمات تمتلك عمليات وأنظمة تخطيط تشغيلية معقدة ولكنها لا تمتلك عملية رسمية تختص بالتخطيط الإستراتيجي والعقلية الإستراتيجية، كما تمتلك العديد من المنظمات الاستشارية نماذجاً معقدة من التخطيط الإستراتيجي ولكنها لا تمتلك العملية اللازمة لتشجيع الفكر الإستراتيجي للإدارة وتطويره .

2. استخدام بطاقة الدرجات الموزونة وخرائط الإستراتيجية:

ذلك بوصفها العمود الفقري لمجمل عملية التخطيط، حيث توفر بطاقة الدرجات الموزونة الربط المؤثر ما بين الإستراتيجية والأهداف والمبادرات الرئيسية ومخططات التعويض والموازنة مما يخلق نمواً مستمراً في الأعمال وتحسيناً متميزاً في العمليات والأداء .

3. إدارة الموهبة :

إن امتلاك الموهبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب هو أحد التحديات والمتطلبات الأساسية للنجاح².

¹ عديلة حمزة، مكي أيمن مسعود، القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الاداء المتميز لدى الموارد البشرية بالإدارة الرياضية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية إدارة وتسيير رياضي، قسم إدارة وتسيير رياضي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020، ص ص 32-33.

² علي عبد الأمير عبد الحسين كموه، اللاملموسات ودورها في تحقيق الاداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2015، ص 74.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

مؤشرات قياس الأداء المتميز:

تواجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على أساس تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الجهات المرتبطة بها مما يتوجب تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء وتحديد أهميتها ومصادر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة حقيقية عن المنظمة لذلك يختلف الباحثون في تحديدهم لمؤشرات قياس الأداء، وفي أدناه مجموعة المؤشرات التي تعد الأكثر استعمالاً في قياس الأداء :

أ. المقاييس المالية :

هي مقاييس مفيدة عند مقارنتها السابقة لمدة زمنية أطول أي مع ما مضى وما هو موجود حالياً وتعد من المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس ربحية المنظمة، حيث تستعمل بعض هذه المقاييس بصورة مجتمعة لإعطاء المنظمة صورة واضحة عن أدائها خلال مدة السنة الحالية ومنها: (ربحية السهم الواحد، والعائد على المبيعات، ومعدل العائد على حق الملكية، ومعدل العائد على الاستثمار) الذي هو أكثر استعمالاً لقياس أداء المنظمة فيما يتعلق بالأرباح. وعلى من الإستعمال الواسع لهذا المقياس إلا أنه يعاني من بعض المساوئ منها: الاختلاف في طرق احتساب (الاندثار، والاختلاف في تقييم المنتوجات الثابتة، والاختلاف في أساليب تحديث الحسابات).

ب. مقاييس الموارد البشرية:

تتميز هذه المقاييس بجودة عالية من الموضوعية ومن هذه المقاييس (إنتاجية الفرد، ونفقات البحث والتطوير ونفقات التطوير والتدريب على كل فرد) ويعاب عليها في تحديد مقاييس النجاح، فبعضهم يجد أن تطوير الأعمال المقياس الأساس للنجاح في حين يجد آخرون أن إنتاجية الفرد هي المقياس الأساس.

ت. مقاييس التسويق:

تعد مقاييس التسويق مثل: (حجم المبيعات، والحصة السوقية)، من المقاييس التي تنسجم مع قابلية قياس الأداء المنظمي أو التنظيمي وأن درجة التفوق السوقي التي يصلها المنتج مقياس أساسي للأداء التنظيمي ويعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الأفضل لأداء الحصة السوقية، فضلاً عن أن هذه المقاييس تبين أداء المنظمة في داخل المنظمة .

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

ث. مقاييس نوعية تحول المنظمة:

قسمت عمليات التحول التي تنفذها المنظمة على: التخصص التكيفي، وهو عملية رفع مستوى التوافق بين المنظمة وبيئتها، والتصميم التكيفي، ويركز على استثمار ما لدى المنظمة من صافي فائض الموارد لرفع مستوى قدرة المنظمة على التكيف في بيئات غير مستقرة، وهو ضروري للمنظمة لكي تضمن البقاء في الأجل الطويل.

ج. مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم:

تستعمل معظم المنظمات قيمة ثروة حملة الأسهم مقياساً لأداء المنظمة وفعالية الإدارة الإستراتيجية وذلك لأن هذه المنظمات تعتقد أن المقاييس المحاسبية مثل العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية وغيرها هي مؤشرات غير معقدة للقيمة الاقتصادية للمنظمة، وهذا المقياس فيما إذا كانت المنظمة تحقق نسبة عائد أكبر مما يطالب به المستثمرون في سوق الأوراق المالية .

ح. مقياس تقويم الإدارة العليا:

إن الأداء الوظيفي لرئيس المنظمة وأفراد الإدارة العليا يقوم من مجلس الإدارة عن طريق اللجان الفرعية لـ(الإستراتيجية، والمراجعة والتدقيق، والرواتب) ويركز مجلس الإدارة على (إجمالي الربح مقاساً بالعائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، والعائد على السهم الواحد، وقيمة ملكية حملة الأسهم)¹.

ثالثاً: مساهمة خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز

تعتبر خفة الحركة الإستراتيجية عاملاً هاماً في حياة المؤسسات حيث عرفت على أنها القدرة على اتخاذ قرارات حقيقية في الوقت النموذجي وتمنح المؤسسة القدرة على تغيير أعمالها من أجل الإستجابة للمتغيرات الحاصلة وهي بذلك لها دوراً في الأداء المتميز التي يمنحه العمال في مؤسساتهم وإنجاز أعمالهم بالوجه الكفأ والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية، ويفهم من ذلك أن الأداء المتميز يجب أن يسعى بمحمل أفراد المؤسسة إلى تحقيقه نحو الإرتقاء بمستوى الاداء الكلي للمؤسسة المحقق للأهداف الإستراتيجية الشاملة وبالتالي المحافظة على النتائج المستهدفة والعمل على استمرارها مستقبلاً ولفترات طويلة والسعي دائماً لتحسين الأداء.

¹ حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، الطبعة الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، بغداد، 2013، ص ص 180-181.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

فخفة الحركة الاستراتيجية ضرورية عند تحقيق الأداء المتميز فهي تتصدى للتغيرات الاستراتيجية الموجودة في البيئة غير المباشرة، والتي يمتد تأثيرها على المكونات المباشرة للمنظمة فهي تتطلب اهتماما مباشرا من أجل حماية المنظمة وأداء العمال من التأثيرات الخطيرة.

والمؤسسات تكون ناجحة وواصلة لهدفها إذا امتلكت كلا من خفة الحركة الاستراتيجية والأداء المتميز لأن كلاهما يكمل الآخر فوجود خفة الحركة الاستراتيجية والأداء المتميز يعطي صورة واضحة لمستقبل المؤسسة وبذلك فإن علاقة سبب خفة الحركة الاستراتيجية والأداء المتميز علاقة متكاملة ولا يمكن التخلي عنها في أي مؤسسة لأنهما العنصر المهم الذي يجعل المؤسسة ناجحة ومستقرة.

خلاصة الفصل

نستنتج أن من الضروري على المؤسسات اعتماد بشكل كبير على خفة الحركة الاستراتيجية، حيث تعتبر من المواضيع الهامة لدى الباحثين، فهي سمة من سمات المؤسسات المعاصرة القادرة على تحقيق هامت ربح عالي، والبقاء والاستمرار، حيث تمثل خفة الحركة الاستراتيجية القدرة ادراك المزايا التي توفرها الفرص البيئية من خلال التخطيط وتنفيذ الذي يحدث في أنشطة هذه المؤسسات بشكل سريع وفاعل بالشكل المطلوب.

ومما سبق تبين أن خفة الحركة الاستراتيجية ضرورة تفرضها التغيرات السريعة في عالم اليوم، هذه التغيرات التي تواجه المؤسسات الحديثة تعتبر تحدي لها ومصدر للفرص التي لا حدود لها في نفس الوقت، مما يفرض عليها استراتيجيات حديثة تساعد على مواكبة هذه التغيرات.

مما يحتم عليها ضرورة البحث عن الطرق والوسائل الحديثة، لذا وجب عليها محاولة الوصول إلى خفة الحركة الاستراتيجية، لد يكون الإهتمام بها بشكل كبير من طرف المؤسسات ويجب تحقيق الأداء المتميز الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأعلى جودة، لذلك يجب خلق قيمة كبيرة لخفة الحركة الإستراتيجية والأداء المتميز في المؤسسات.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

تمهيد

بناءً على ما تم عرضه في الفصل النظري من مفاهيم ومحتويات خفة الحركة الاستراتيجية والأداء المتميز سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط تلك المضامين على الواقع الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف. ولتحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف.

المبحث الثاني: منهجية إجراء الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف

اتصالات الجزائر، هي مؤسسة عمومية جزائرية ذات أسهم برأس مال تأسست عام 2000 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل (موبيليس) وخدمات الإنترنت (جواب) والاتصالات عبر الساتل (اتصالات الجزائر الفضائية). نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003.

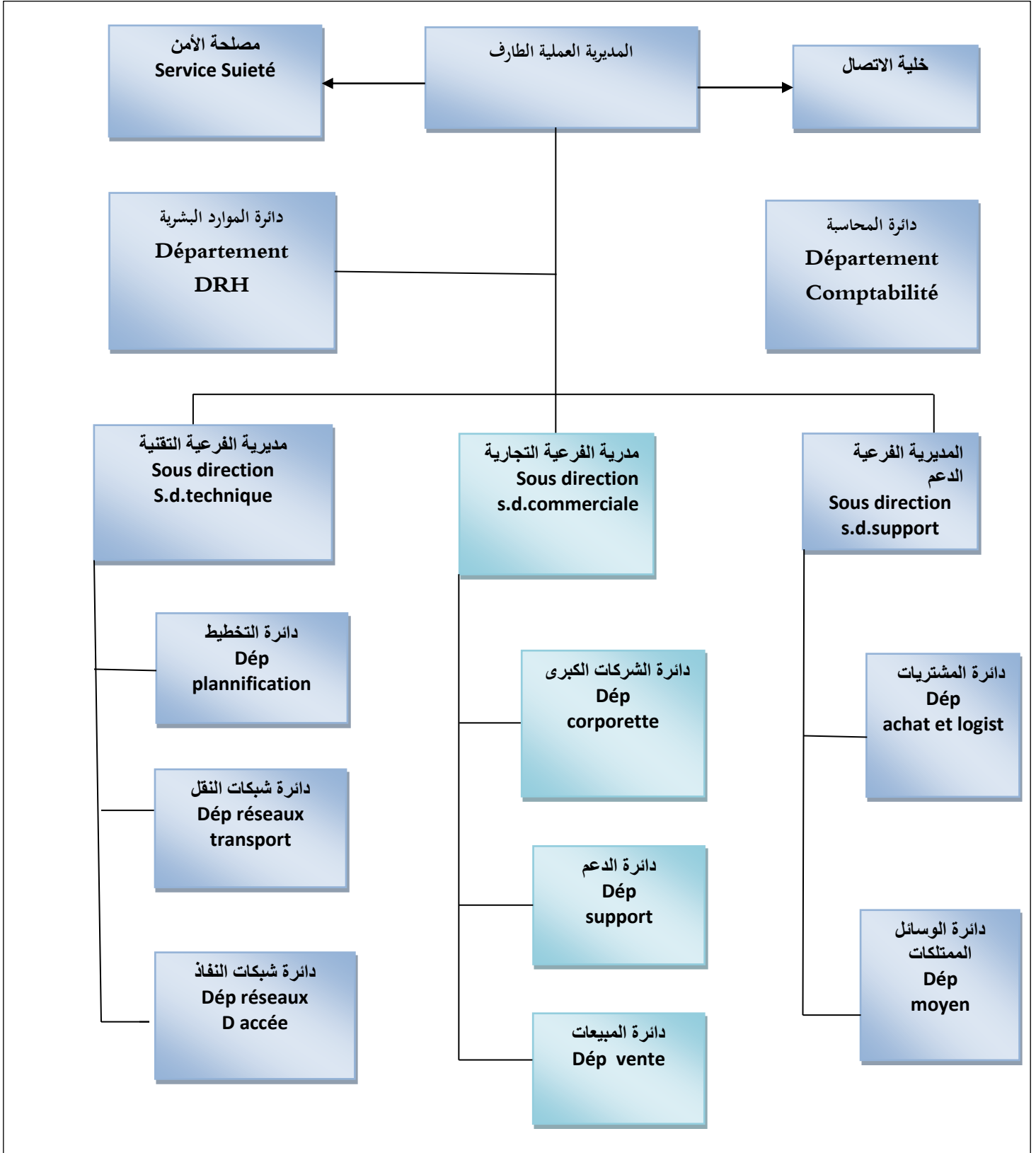
المطلب الاول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر تم قرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام الاتصال تبعا لقرار 03/2000 ، أضحى اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 و 1 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال ، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ، ومجيرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة . أهدافها يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية الجودة ، الفعالية ، ونوعية الخدمات (وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الاتصالات¹ .

¹معلومات مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف
الشكل رقم 11: هيكل تنظيمي لاتصالات الجزائر لولاية الطارف



الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

المصدر: وثائق داخلية من وكالة إتصالات الجزائر الطارف

سنتناول شرحا عاما لمصالح ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر.

وستتناول ذكر مختصر لمهام بعض المصالح : الرئيس المدير العام (PDG) هو رئيس مجلس الإدارة و يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المتخصصة و من مهامه السهر على :

- الحفاظ على الحصص في السوق .

- تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة .

- تطوير التسويق العملي .

- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح .

- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة - النظر في الاقتراحات المقدمة .

- المحافظة على السير الحسن و العادي في الشركة .

مديرية التخطيط **IDT information des données (Technique)** : وتنحصر مهامه

فيما يلي :

- التغذية الإعلامية العامة .

- تطبيق المهام الموكلة عند طلب رئيس المدير العام .

- التنسيق بين المديرية عبر المعلوماتية .

- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات أو ما شابه ذلك .

المفتشية العامة (**INSPECTION GENERALE**) :

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

و تكون تحت رقابة مباشرة للمدير و هي مكلفة ب :

- مراقبة قاعدة الأعمال السنوية.

- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا.

- القيام بتحقيقات في حالة ظهور أي مشكلة في الشركة .

- تنسيق ومتابعة و مراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية .

- تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام .

مديرية الطاقة و المحيط (DEE) : مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى

دراسة المحيط العام وهي لما مديرية الموارد البشرية (DRH) : وهي تعتبر العمود الفقري للشركة من مهامها :

- إعداد الدراسات و إنشاء والإحصائيات و متابعة مؤشرات التسيير .

- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات .

- إنشاء مخططات و برامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي .

- تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات .

مديرية المالية و المحاسبة (DFC) : و هي مكلفة ب :

- تقديم المساعدة للهيكل العملية .

- تنشيط السير المحاسبي و المالي للشركة .

- تسيير الميزانية والجباية .

- إعداد و وضع القواعد و الإجراءات و السهر على تطبيقها.

مديرية الإدارة العامة و الإمدادات (DGAL) : و تقوم ب :

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة .
 - المحافظة على هيكل الشركة و معالجة المسائل القضائية .
 - تسيير و حماية الأمم المالية ، و إعادة تسجيل عقود الملكية و إعادة الملفات العقارية .
 - هيئة و تسيير المراكز التابعة للشركة .
 - تنشيط التسيير الإداري باستنتاج و معالجة الصفقات .
- التنظيم العام للاتصالات الجزائر مقسم حسب المبادئ العامة إلى ثلاثة مستويات :
- المستوى الأول : المديرية العامة للمؤسسة :** و هي مقسمة إلى خمسة مديريات مركزية : و المكونة من:
- مديرية تخطيط و تنظيم الإعلام .
 - مديرية المالية .
 - مديرية التسيير التقني الشبكات الاتصالات .
 - مديرية الموارد البشرية .
 - مديرية الإدارة العامة التشريعية . فرعين مركزيين :
 - فرع التسويق و تسيير النوعية .
 - فرع تطوير شبكات الاتصالات .
- المستوى الثاني : المديرية الإقليمية للاتصالات** بعدد يبلغ ثمانية وهي مكونة من :
- عدة وحدات عملية للاتصالات .
 - فريق عمل مكون :
 - خمسة مديريات فرعية .

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

- مفتشية جهوية .

المستوى الثالث: الوحدات العملية للاتصالات :

بعدد ثمانية و أربعون أي واحدة في كل ولاية وهي مكونة من :

- مركز عملي: مركز الاتصالات الهاتفية، وكالة تجارية للهاتف ، CECLI وخدمات أخرى .

- فريق عمل¹ .

¹معلومات مقدمة من طرف وكالة اتصالات الجزائر الطارف

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

المبحث الثاني: منهجية اجراء الدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية

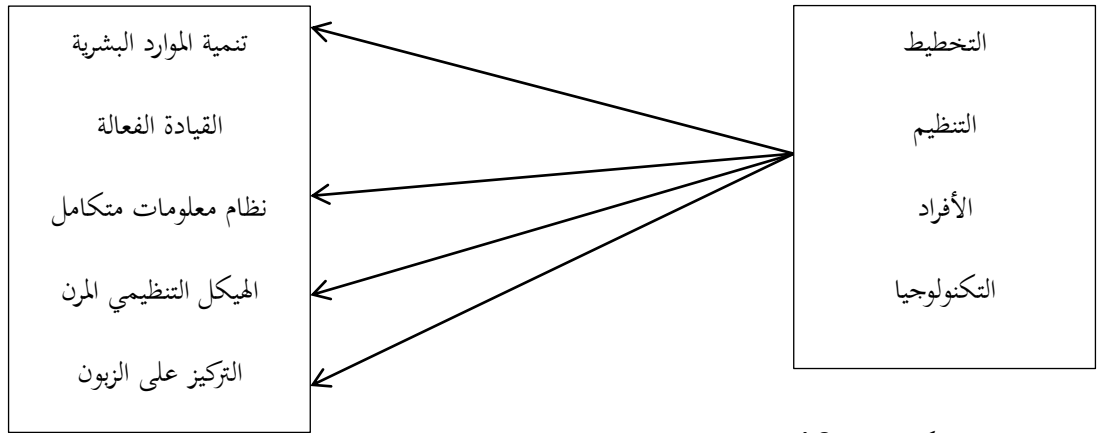
1- منهج الدراسة:

يهدف التعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية بين المتغير المستقل المتمثل في خفة الحركة الإستراتيجية والمتغير التابع الأداء المتميز، إتبع الباحثين منهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف المشكلة أو الظاهرة كما هي في الواقع الميداني ، ويساعد الباحث على تحليله وتفسيره و الوصول إلى إستنتاجات تساهم في معالجته وتطويره كما تم إجراء المسح المكتبي و البحث في قواعد البيانات المتاحة للإطلاع على الدراسات النظرية و الميدانية ، و مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع بهدف بلورة الأسس التي يقوم عليها الإطار النظري للدراسة.

2- نموذج الدراسة:

المتغير التابع: الأداء المتميز

المتغير المستقل: خفة الحركة الاستراتيجية



الشكل رقم 12: نموذج دراسة

3 مجتمع وعينة الدراسة:

اعتمادا على ما تم التطرق إليه في الفصل النظري من البحث، أردنا التقرب أكثر من ميدان تطبيق هذا المفاهيم في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع، الدراسة من العملاء المتعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر قيد الدراسة بولاية الطارف، حيث تم اختيار عينة عشوائية عرضية.
- **عينة الدراسة:** تم توزيع 40 استبانة على أفراد عينة الدراسة المتكونة من عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر وبعد الاطلاع عليها وتدقيقها تبين أن كلها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها لغاية التحليل الإحصائي 40 استبانة أي نسبة 100%.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات هما:

1-المصادر الثانوية:

والتي تمثلت في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، مقالات، مجلات علمية، أطروحات، مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، ... وغيرها، ذات علاقة بموضوع الدراسة.

2-المصادر الأولية:

2-1-المقابلة:

المقابلة عملية مهنية يتم الاستعداد لإجرائها وفقا لأهداف واضحة ومحددة مع المبحوثين (فردا كان أم جماعة أم مجتمعا) وهي إحدى وسائل جمع المعلومات والبيانات من مصادرها، تتم بين طرفين الباحث أو الإحصائي الاجتماعي والمبحوث أو العميل أو أحج الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالحالة المبحوثة، وفقا لموضوع محدد منطلقا من أسباب ومحققا لأهداف، كما أنها فن مهني يعتمد على الخبرة التي تكسب الباحث الفطنة والمهارة التي تمكنه من التعرف على المعلومة من مصادرها، فيها تطرح الأسئلة حتى يتم التعرف على المعلومة من مصادرها، وبها تشخص الحالات وعن طريقها يتم التمكن من العلاج المناسب المؤدي للإصلاح¹.

¹ مرزوقي وفاء، استخدام نموذج ماكزني في تمثيل استراتيجية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2020-2021، ص65.

2-2- الإستبيان (الإستمارة):

الإستبيان الإحصائي هو عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عدد من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي، ومن مجموع الإجابات عن الأسئلة لتتحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها، إن تصميم الاستبيان والأسئلة التي يتكون منها تأثيرا مباشرا على نوعية المعطيات ودرجة دقتها، لذا يحتاج التصميم على عناية فائقة وإلمام تام بحالة المشمولين بالمسح الإحصائي وفهم تقاليدهم وأموهم الاقتصادية والاجتماعية وحتى مداوات الألفاظ واللغة المتداولة بينهم، ومن الجدير بالذكر أن تصميم الاستبيان يأتي بعد الانتهاء من تحديد طبيعة المعطيات الإحصائية المطلوب جمعها، والتي كما تم ذكرنا يتم تمثيلها بجدول إنتاج تعرض الصيغة النهائية للمعطيات ولطبيعة العلاقات الإحصائية بين المتغيرات المستهدفة.¹ (أنظر الملحق رقم 02)

المطلب الثالث: تصميم الإستبيان

لقد تم استخدام استبيان "ازهار مراد عوجه غربال" في دراسة دور خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز.

1- كيفية تصميم الإستبيان:

تم تصميم استبيان يتكون من 42 سؤال موزع على 2 محاور أساسية بحث يتضمن المحور الأول من الإستبيان على المتغيرات الخاصة بعملية خفة الحركة الاستراتيجية (كمتغير مستقل)، حيث تضمن 4 أبعاد تتمثل في (التخطيط - التنظيم - الأفراد - والتكنولوجيا).

إذ تم وضع 19 فقرة موزع بشكل متساوي نسبيا لكل بعد في حين ركز المحور الثاني من الإستبيان على المتغيرات الخاصة بالأداء المتميز (كمتغير تابع)، وقد تم وضع 5 أبعاد تتمثل في (تنمية الموارد البشرية - القيادة الفعالة - نظام المعلومات متكامل - الهيكل التنظيمي المرن - التركيز على الزبون) إذ تم وضع 23 فقرة موزع بشكل متساوي نسبيا لكل بعد والجدول الموالي يوضح الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة وفق ما تمت الإشارة إليه.

وقد حدد طول الفئة كما يلي:

¹المرجع نفسه، ص66.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

طول الفئة = (الحد الاعلى - الحد الأدنى) / عدد المستويات

اذن:

$$\text{طول الفئة} = (3 - 1) / 3$$

$$\text{طول الفئة} = 0,66$$

ولذلك تكون المستويات كالتالي:

[1,66-1] : ضعيف

[2,33-1,67] : متوسط

[3-2,34] : مرتفع

2-صدق وثبات أداة الدراسة:

يهدف التأكد من صدق أداة الدراسة ومدى ملائمة فقراتها لقياس متغيرات الدراسة تم عرضها على بعض الأساتذة المختصين في إدارة الأعمال والمشرف للإستفادة من اقتراحاتهم وكذلك تم توزيع الإستبيان على مجموعة من الموظفين للتعرف على مستوى فهمهم للعبارات الواردة ومدى وضوحها وبغرض التأكد من أن ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ.

- قياس ثبات الاستبيان:

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 03: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
معامل ألفا كرونباخ الكلي	42	0.838

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-26 يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (Alpha Cronbach) لمحاور الاستبيان، حي بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.838 وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بالاعتبار أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها، فإن بعد جمع الاستمارات تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات : لوصف حالة العينة؛
- النسب المئوية: وصف حالة العينة؛
- المتوسطات الحسابية : لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان؛
- الانحرافات المعيارية : لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

المبحث الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

المطلب الأول: وصف وتشخيص فقرات محور خفة الحركة الاستراتيجية

جدول رقم 04: وصف وتشخيص فقرات محور خفة الحركة الاستراتيجية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	02	0.44	2.90	X1
مرتفع	03	0.22	2.82	X2
مرتفع	04	0.15	2.77	X3
مرتفع	01	0.31	2.90	X4
		0.28	2.84	المجموع الكلي
التخطيط				
مرتفع	03	0.44	2.82	X5

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

مرتفع	01	0.40	2.87	X6
مرتفع	05	0.72	2.70	X7
مرتفع	01	0.40	2.87	X8
مرتفع	03	0.44	2.82	X9
		0.48	2.81	المجموع الكلي
التنظيم				
مرتفع	03	0.53	2.77	X10
مرتفع	03	0.53	2.77	X11
مرتفع	01	0.34	2.92	X12
مرتفع	05	0.59	2.72	X13
مرتفع	02	0.50	2.82	X14
		0.49	2.8	المجموع الكلي
الأفراد				
مرتفع	04	0.54	2.75	X15
مرتفع	03	0.36	2.85	X16
مرتفع	05	0.45	2.72	X17
مرتفع	01	0.30	2.90	X18
مرتفع	02	0.33	2.87	X19
		0.39	2.81	المجموع الكلي
التكنولوجيا				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مستوى اهتمام عينة الدراسة بمحور خفة الحركة الاستراتيجية مرتفع حيث جاءت النتائج كالتالي:

1- بعد التخطيط

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعء التخطيط بين القيمتين 2.90 و 2.77 وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 2.90 للفقرة الرابعة" تساعد جهود التخطيط في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلبا او ايجابيا على الاداء"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري قدره 0.31، وهي قيمة صغيرة بعيدة عن 01، أي تبين تركيز إجابات العينة وعدم تشتتها بين الخيارات. احتلت الفقرة الثالثة " تسعى الإدارة الى وضع خطط على المدى الطويل لدراسة المشكلات المستقبلية والاستعداد لمواجهةها " المرتبة الأخيرة في هذا المحور بوسط حسابي قيمته 2.77 وهي قيمة كبيرة رغم احتلالها المرتبة الأخيرة، وانحراف معياري قدر ب 0.15، وهي قيمة صغيرة تبين عدم تشتت الإجابات وتركزها.

2- بعد التنظيم

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعء التنظيم بين القيمتين 2.87 و 2.70 وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 2.87 للفقرة الثامنة " وجود تنظيم يساعد على جدولة الاعمال وفقا لاحتياجات السوق " وكذلك الفقرة السادسة " تمكن ادارتنا قدرات مرنة تمكنه من تطوير وتقديم وتسويق مختلف الخدمات"، مما جعلهما تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري نفسه للفقرتين قدره 0.40، وهي قيمة صغيرة بعيدة عن 01، أي تبين تركيز إجابات العينة وعدم تشتتها بين الخيارات. احتلت الفقرة السابعة " هناك تنظيم يساعد على رؤية واغتنام الفرص في السوق " المرتبة الأخيرة في هذا المحور بوسط حسابي قيمته 2.70 وهي قيمة كبيرة رغم احتلالها المرتبة الأخيرة، وانحراف معياري قدر ب 0.72.

3- بعد الأفراد

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعء الأفراد بين القيمتين 2.92 و 2.72 وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 2.92 للفقرة الثانية عشر" تسعى ادارتنا الى تشجيع العاملين في جميع المستويات للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري قدره 0.34، وهي قيمة صغيرة بعيدة عن 01، أي تبين تركيز إجابات العينة وعدم تشتتها بين الخيارات.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

احتلت الفقرة الثالثة عشر " في ادارتنا يتم مكافأة العامل بالاعتماد على جودة الأداء المرتبة الأخيرة في هذا المحور بوسط حسابي قيمته 2.72 وهي قيمة كبيرة رغم احتلالها المرتبة الأخيرة، وانحراف معياري قدر ب 0.59، وهي قيمة صغيرة تبين عدم تشتت الإجابات وتركزها.

4- بعد التكنولوجيا

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعء التكنولوجيا بين القيمتين 2.90 و 2.72 وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 2.90 للفقرة الثامنة عشر " تمكن التكنولوجيا المستخدمة في الادارة سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالعاملين"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري قدره 0.30، وهي قيمة صغيرة بعيدة عن 01، أي تبين تركيز إجابات العينة وعدم تشتتها بين الخيارات.

احتلت الفقرة السابعة عشر " تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الإدارة من تسهيل تبادل المعلومات بين وحدات الادارة " المرتبة الأخيرة في هذا المحور بوسط حسابي قيمته 2.72 وهي قيمة كبيرة رغم احتلالها المرتبة الأخيرة، وانحراف معياري قدر ب 0.45، وهي قيمة صغيرة تبين عدم تشتت الإجابات وتركزها.

المطلب الثاني: وصف وتشخيص فقرات محور الاداء المتميز

جدول رقم 05 : وصف وتشخيص فقرات محور الأداء المتميز

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
Y1	2.85	0.48	04	مرتفع
Y2	2.90	0.30	02	مرتفع
Y3	2.80	0.56	05	مرتفع
Y4	2.97	0.15	01	مرتفع
Y5	2.90	0.30	02	مرتفع
المجموع الكلي	2.88	0.35		
تنمية الموارد البشرية				
Y6	2.92	0.26	01	مرتفع

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

مرتفع	01	0.26	2.92	Y7
مرتفع	01	0.26	2.92	Y8
مرتفع	05	0.42	2.85	Y9
مرتفع	04	0.40	2.87	Y10
		0.32	2.89	المجموع الكلي
القيادة الفعالة				
مرتفع	01	0.40	2.87	Y11
مرتفع	05	0.72	2.70	Y12
مرتفع	01	0.40	2.87	Y13
مرتفع	03	0.44	2.82	Y14
مرتفع	04	0.53	2.77	Y15
		0.49	2.80	المجموع الكلي
نظام معلومات متكامل				
مرتفع	03	0.53	2.77	Y16
مرتفع	01	0.34	2.92	Y17
مرتفع	05	0.59	2.72	Y18
مرتفع	02	0.50	2.82	Y19
مرتفع	04	0.54	2.75	Y20
		0.5	2.79	المجموع الكلي
الهيكل التنظيمي المرن				
مرتفع	03	0.54	2.75	Y21
مرتفع	02	0.50	2.82	Y22
مرتفع	01	0.30	2.90	Y23
		0.44	2.82	المجموع الكلي

التركيز على الزبون

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مستوى اهتمام عينة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأداء المتميز في المؤسسة مرتفع. حيث كانت النتائج كالتالي:

1- بعد تنمية الموارد البشرية:

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعث تنمية الموارد البشرية بين القيمتين 2.97 و 2.80 وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 2.97 للفقرة الرابعة " بيئة الشركة تتسم بدعم العاملين وولائهم الملحوظ للإدارة العليا "، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري قدره 0.15، وهي قيمة صغيرة بعيدة عن 01، أي تبين تركيز إجابات العينة وعدم تشتتها بين الخيارات.

احتلت الفقرة الثالثة " تحرص الشركة على اداء أنشطة تخطيط الموارد البشرية وتنظيمها وتطويرها لتحقيق الكفاءة والفعالية " المرتبة الأخيرة في هذا المحور بوسط حسابي قيمته 2.80 وهي قيمة كبيرة رغم احتلالها المرتبة الأخيرة، وانحراف معياري قدر ب 0.56، وهي قيمة صغيرة تبين عدم تشتت الإجابات وتركزها.

2- بعد القيادة الفعالة

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعث القيادة الفعالة بين القيمتين 2.90 و 2.77 وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 2.92 لكل من الفقرات السادسة، " تتولى الادارة العليا بالشركة عملية التعلم التنظيمي باستمرار"، والسابعة " تهتم الادارة العليا بالشركة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف للتعريف بأهمية التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم"، والثامنة " تسعى الادارة العليا باستمرار لتحقيق مركز تنافسي جيد"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور معاً، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري قدره 0.26، وهي قيمة صغيرة بعيدة عن 01، أي تبين تركيز إجابات العينة وعدم تشتتها بين الخيارات.

احتلت الفقرة التاسعة " تهتم الادارة العليا في الشركة باستماع لآراء العاملين " المرتبة الأخيرة في هذا المحور بوسط حسابي قيمته 2.85 وهي قيمة كبيرة رغم احتلالها المرتبة الأخيرة، وانحراف معياري قدر ب 0.42، وهي قيمة صغيرة تبين عدم تشتت الإجابات وتركزها.

3- بعد نظام معلومات متكامل

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعء نظام معلومات متكامل بين القيمتين 2.87 و 2.70 وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 2.87 للفقرة الحادية عشر " تقوم الشركة بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها للحصول على المعرفة"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.40، وهي قيمة صغيرة بعيدة عن 01، أي تبين تركيز إجابات العينة وعدم تشتتها بين الخيارات. احتلت الفقرة الثانية عشر " تمتلك الشركة القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها من خلال ما يوفره نظام معلوماتها من معلومات ذات قيمة حول ما يدور في البيئة الداخلية والخارجية"، المرتبة الأخيرة في هذا المحور بوسط حسابي قيمته 2.70 وهي قيمة كبيرة رغم احتلالها المرتبة الأخيرة، وانحراف معياري قدره ب 0.75.

4- بعد الهيكل التنظيمي المرن

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعء الهيكل التنظيمي المرن بين القيمتين 2.92 و 2.72. وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 2.92 للفقرة الرابعة " يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتطويره الدائم والمستمر حسب التغيرات البيئية"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.34، وهي قيمة صغيرة بعيدة عن 01، أي تبين تركيز إجابات العينة وعدم تشتتها بين الخيارات. احتلت الفقرة الثامنة عشر " يتوافق التغيير في الهيكل التنظيمي مع التغيير في استراتيجية الشركة " المرتبة الأخيرة في هذا المحور بوسط حسابي قيمته 2.72 وهي قيمة كبيرة رغم احتلالها المرتبة الأخيرة، وانحراف معياري قدره ب 0.59، وهي قيمة صغيرة تبين عدم تشتت الإجابات وتركزها.

5- بعد التركيز على الزبون

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعء التخطيط بين القيمتين 2.90 و 2.75 وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 2.90 للفقرة الرابعة " تقدم الشركة كافة الخدمات الكفيلة بإرضاء الزبون عن منتجها"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.30، وهي قيمة صغيرة بعيدة عن 01، أي تبين تركيز إجابات العينة وعدم تشتتها بين الخيارات.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

احتلت الفقرة الحادية والعشرون " تجري الشركة باستمرار التحسينات اللازمة على منتجاتها استجابة لمتطلبات الزبائن والسوق " المرتبة الأخيرة في هذا المحور بوسط حسابي قيمته 2.75 وهي قيمة كبيرة رغم احتلالها المرتبة الأخيرة، وانحراف معياري قدر ب 0.54، وهي قيمة صغيرة تبين عدم تشتت الإجابات وتركزها.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

أولاً: العلاقة بين متغيرات الدراسة

جدول رقم 06: معامل الارتباط بيرسون

قيمة المعامل	المعنى
1	ارتباط طردي تام
0.99 – 0.7	ارتباط طردي قوي
0.69 – 0.5	ارتباط طردي متوسط
0.49 – 0.1	ارتباط طردي ضعيف
0	لا يوجد ارتباط

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

جدول رقم 07: معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	المتغير التابع: الأداء المتميز
التخطيط	الارتباط 0.281
	المعنوية 0.079
	العدد 40
التنظيم	الارتباط 0.540**
	المعنوية 0.000
	العدد 40

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

0.402*	الارتباط	الأفراد
0.010	المعنوية	
40	العدد	
0.186	الارتباط	التكنولوجيا
0.251	المعنوية	
40	العدد	
0.766**	الارتباط	خفة الحركة الاستراتيجية
0.000	المعنوية	
40	العدد	

*: الارتباط دال عند مستوى 0.05

** : الارتباط دال عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بين التخطيط والأداء المتميز 0.281، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.079، وهي أعلى من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة غير دالة إحصائية، ومنه عدم وجود علاقة بين بعد التخطيط والأداء المتميز.
- هناك علاقة ارتباط متوسطة بين متغير التنظيم والأداء المتميز، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.540)، وهذا يؤكد أن التنظيم له أهمية ودور متوسط في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة. وقد بلغ مستوى الدلالة 0.000، أي أن الارتباط دال عند 0.01.
- هناك علاقة ارتباط متوسطة بين متغير الأفراد والأداء المتميز، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.402)، وهذا يؤكد أن الأفراد لهم أهمية ودور متوسط في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة. وقد بلغ مستوى الدلالة 0.010، وهذا ما يعني أن هذا الارتباط دال عند 0.05.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

- بلغ معامل الارتباط بين التكنولوجيا والأداء المتميز 0.186، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.251، وهي أعلى من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة غير دالة إحصائية، ومنه عدم وجود علاقة بين بعد التخطيط والأداء المتميز.
- هناك علاقة ارتباط قوية بين محور خفة الحركة الاستراتيجية والأداء المتميز، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب (0.766)، وهذا يؤكد أن خفة الحركة الاستراتيجية لها أهمية ودور كبير في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة. وقد بلغ مستوى الدلالة 0.000، أي أن الارتباط دال عند 0.01.

ثانيا: دراسة علاقة التأثير واختبار فرضيات الدراسة.

من أجل دراسة علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في تأثير المتغير المستقل خفة الحركة الاستراتيجية وأبعادها على المتغير التابع الأداء المتميز، تم دراسة الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس التأثير بين المتغيرات حيث جاءت النتائج كالتالي:

1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر للتخطيط على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر للتخطيط على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر للتخطيط على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول رقم 08: اختبار أثر التخطيط على الأداء المتميز في إتصالات الجزائر الطارف

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.079	0.403	0.079	1.68	1.809	0.621	أثر التخطيط على الأداء المتميز

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (1.809) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.079) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

ومنه نقبل الفرضية العدمية H_0 ، ونرفض الفرضية البديلة H_1

2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر للتنظيم على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر للتنظيم على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر للتنظيم على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول رقم 09: اختبار أثر التنظيم على الأداء المتميز في اتصالات الجزائر الطارف

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر التنظيم على الأداء المتميز	0.530	3.951	1.68	0.291	0.540	0.000

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (3.951) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتنظيم على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

وقد بلغ معامل الانحدار بلغ (0.291)، أي أن الزيادة في تطبيق التنظيم بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز بنسبة 29% وهي نسبة كبيرة ومعتبرة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

فيما بلغ معامل التحديد 0.291، أي أنه تم تفسير ما نسبته 29.1% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى.

ومنه نرفض الفرضية العدمية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 :

وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الأداء المتميز} = 0.530 + 0.540 (\text{التنظيم})$$

3- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر للأفراد على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر للأفراد على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر للأفراد على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول رقم 10: اختبار أثر الأفراد على الأداء المتميز في إتصالات الجزائر الطارف

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر الأفراد على الأداء المتميز	0.644	2.706	1.68	0.291	0.402	0.010

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (2.706) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.010) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأفراد على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

وقد بلغ معامل الانحدار بلغ (0.402)، أي أن الزيادة في الأفراد بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز بنسبة 40.2% وهي نسبة كبيرة ومعتبرة. فيما بلغ معامل التحديد 0.162، أي أنه تم تفسير ما نسبته 16.2% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى.

ومنه نرفض الفرضية العدمية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الأداء المتميز} = 0.644 + 0.402 (\text{الأفراد})$$

4- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر للتكنولوجيا على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- ✓ الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر للتكنولوجيا على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- ✓ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر للتكنولوجيا على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول رقم 11: اختبار أثر التكنولوجيا على الأداء المتميز في إتصالات الجزائر الطارف

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.251	0.186	0.035	1.68	1.166	1.13	أثر التكنولوجيا على الأداء المتميز

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (1.166) وهي قيمة أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.251) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

(0.05)، وعليه يتضح عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطرف.

ومنه نقبل الفرضية العدمية H_0 ، ونرفض الفرضية البديلة H_1

5- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر لخفة الحركة الاستراتيجية على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر لخفة الحركة الاستراتيجية على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر لخفة الحركة الاستراتيجية على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول رقم 12: اختبار أثر الخفة الاستراتيجية على الأداء المتميز في إتصالات الجزائر الطارف

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.000	0.766	0.587	1.68	7.342	0.254	أثر خفة الحركة الاستراتيجية على الأداء المتميز

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (7.342) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لخفة الحركة الاستراتيجية على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

وقد بلغ معامل الانحدار بلغ (0.766)، أي أن الزيادة في خفة الحركة الاستراتيجية بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز بنسبة 76.6% وهي نسبة كبيرة ومعتبرة.

فيما بلغ معامل التحديد 0.587، أي أنه تم تفسير ما نسبته 58.7% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى.

ومنه نرفض الفرضية العدمية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1

وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الأداء المتميز} = 0.644 + 0.402 (\text{خفة الحركة الاستراتيجية})$$

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل في شكل فصل تحليلي ميداني للتحقق من مدى توفر العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر. في بداية هذا الفصل تم عرض تفصيلي لطريقة ومنهجية الدراسة من إجراءات، أدوات، أساليب، منهج ونموذج الدراسة وتصميم الاستبيان، وبعد ذلك التطرق إلى وصف متغيرات الدراسة وتحليل نتائج الإستبيان وبذلك تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصل النظري على ما يدور فعلا في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف بغية الوصول إلى إبراز الاستنتاجات وتقديم بعض الاقتراحات.

الخاتمة

الخاتمة :

حاولنا من خلال دراستنا التطرق إلى أحد المواضيع المهمة في المؤسسة وهي دور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز، فنجاح أي مؤسسة وتحقيقها لأكبر كفاءة وفعالية معتمد بشكل كبير على هاتين العنصرين الأساسيين في حياة المؤسسة فهم يلعبان دور مهما في مستقبل المنظمة من خلال خلق المنتجات وخدمات وطرق مبتكرة ولهم تأثير مباشر على قدرة المؤسسة وهذا ما يجعلها قابلا للإستجابة وأكثر على التصدي للتعديل المستمر وإغتنام الفرص التي أصبحت متاحة بسبب هذا التغيير لذا هما يعتبران المحرك الرئيسي للمؤسسة، وبالتالي فإن خفة الحركة الإستراتيجية تلعب دورا هاما في التأثير عن الأداء المتميز في المؤسسة كونها أداة مهمة تمكنها في الحصول على المعلومات التي تمكنها من تحليل عناصر بيئتها الداخلية بدقة وتحقيق الأهداف التي رسمتها وتعتبر خفة الحركة الاستراتيجية أهم الوسائل التي تمكن المؤسسة الإعتماد عليها في تنفيذ إستراتيجياتها وتتحلى أهميتها في كونها أداة مهمة في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف.

النتائج الموضوعية :

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

1. إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالحساسية حيث تبادلنا رؤية واضحة لنشاطاتها المستقبلية لمواجهة التحديات والتعلم من تجاربها السابقة وتجنب الأخطاء التي وقعت فيها سابقا.
2. إهتمام المؤسسة محل الدراسة بتقديم خدمات متنوعة لعدة عملاء في نفس الوقت مما يكسبها موقعا تنافسيا قويا .
3. أظهرت النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تسعى أن تكون الأولى في تطوير خدماتها من خلال الكشف عن إحتياجات العملاء (الزبائن) الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها .
4. قيام المؤسسة بالعمل الجماعي وضمن فرق العمل من أهم السمات التي تميزها كما تعكس على تسهيل الإتصال الفعال بين أفرادها ، كذلك وضوح التعليمات وقواعد العمل لكل الأقسام يساعد بالتأكيد في تحقيق الاهداف وتسجيل النجاحات .
5. ظهرت من خلال النتائج ان خفة الحركة الإستراتيجية تساعد المؤسسات على إقتناص الفرص وتجنب التهديدات ويكون لديها قدرة عالية في التفكير الإستراتيجي .

6. ظهرت من خلال النتائج أن متغير خفة الحركة الإستراتيجية قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب إجابات الأفراد المبحوثين مما يدل أن مؤسسة "إتصالات الجزائر" تسعى إلى الإهتمام بأبعاد خفة الحركة الإستراتيجية وتحسين مستواها من خلال تحقيق الأداء المتميز وأضاف إلى ذلك الإهتمام بوضوح رؤيتها العامة أمام جميع المنتسبين.
7. كشفت نتائج الدراسة أن المنظمة تبحث عن أفكار جديدة وتتقبلها وتحمل المخاطر الناجمة عنها .

النتائج التطبيقية:

على ضوء ما تقدم الدراسة لهذا الموضوع فإننا يمكننا الخروج بالنتائج التالية:

- أن لخفة الحركة الاستراتيجية تؤثر على الأداء المتميز لمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف.
- وجود علاقة طردية قوية بين التخطيط والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف.
- وجود علاقة طردية قوية بين التنظيم والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف.
- وجود علاقة طردية قوية بين الأفراد والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف.
- وجود علاقة طردية ضعيفة بين التكنولوجيا والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر الطارف.
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل خفة الحركة الاستراتيجية ومتغير تابع الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- عدم وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية للتخطيط على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للتنظيم على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للأفراد على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- عدم وجود علاقة ارتباط ذو دلالة للتكنولوجيا على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر.

توصيات ومقترحات الدراسة :

بناء على ما أسفرت عليه الدراسة الحالية من نتائج يمكن تقديم التوصيات الآتية :

1. أهمية الإطلاع المستمر لمواكبة التغييرات والتطورات في بيئة متغيرة وغير مستقرة، بما يضمن لها تلبية إحتياجات زبائنها من خلال خلق أفكار جديدة والإبداع فيها .
2. تكثيف عملية إشراك العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي بشكل منفتح وفعال .

3. زيادة الإهتمام بأن يكون لدى المؤسسة رؤية واضحة تسيير من خلالها الأهداف التي وضعتها تتصف بالواقعية و إمكانية الإعتماد عليها في عملها ،مع توضيح هذه الرؤية للعاملين في الشركة .
4. تعزيز ثقافة المشاركة بين العاملين والمجتمع .
5. تشكيل فرق عمل خاصة بتحسين عمليات الإستشراف والرصد الإستراتيجي لأحداث البيئة وفق الرؤية الإستراتيجية .
6. ضرورة وضع بدائل إستراتيجية بسبب كثرة التقلبات والتغيرات الإقتصادية و السياسية .

في ضوء النتائج والتوصيات المتحصل عليها يمكن تقديم المقترحات التالية :

1. ضرورة الإهتمام أكثر بإعداد حلول بديلة مسبقة لمواجهة الأزمات الطارئة .
2. زيادة البحث عن مشاريع جديدة وفرص جديدة لدراساتها بشكل علمي و إشهارها .
3. فتح المجال أكثر على تعويض العمال لزيادة القدرة على الإستجابة لمتغيرات البيئة .
4. يجب على المؤسسة أن تكون سباقة أكثر وفورية و فيما يخص طرح عروض جديدة بالمقارنة مع المنافسين .
5. الإهتمام أكثر على توفير الدعم المادي والمعنوي للعمال لتنفيذ الأفكار الجديدة .

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع

1-الكتب:

- أكرم سالم الجنابي، الادارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، مفاهيم، نظريات، مداخل، الطبعة الثانية، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان
- أماني جرار، منظمات الأعمال، طبعة المعاينة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2022
- محمد بن عبد الرحمن، مبادئ إدارة الاعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الطبعة العاشرة، دار العكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2014.
- حسين موسى، ميشال فوكو، الفرد والمجتمع، الطبعة الرابعة، دار التنوير للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2009
- حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية طبعة معاينة، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2021
- حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، الطبعة الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، بغداد، 2013
- خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، عمان، 2019
- سعد علي رحاب المحمدي، أدوات التمييز والجودة صورة المنظمات المعاصرة، طبعة معاينة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2022
- سعيد جندب المعلولي، صالح جندب المعلولي، التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة، الطبعة الاولى، دار صبيان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015
- صلاح الدين سماء طه نوري، تأثير مبادئ حلقة القرار على خفة الحركة الاستراتيجية، مجلة الدنانير، العدد الثالث، بغداد، 2019
- عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، الطبعة الثانية، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003

قائمة المصادر والمراجع

- علي رزاق جياذ العايدي، تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد8، العدد31، ط10، العراق، 2014
- كمال دشيبي، منهجية البحث العلمي، ط1، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 2016
- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009
- مرتضى البشير الامين، التوثيق الاعلامي وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الخامسة، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان، 2016
- منال احمد البارودي، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، طبعة معاينة، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، 2015
- يوسف عطوي المواضية، التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016

2-رسائل جامعية:

-أطروحة دكتوراه:

- الصوفي حمدان، مفهوم الأصالة والمعاصرة وتطبيقاته في التربية الإسلامية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة، 1998
- العنزي فهد عواد عابر، اثر المرونة الاستراتيجية في جودة الاداء المؤسسي، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه ، قسم ادارة اعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014
- مصمودي طلال، مساهمة خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محمد البويرة، الجزائر، 2020-2021، ص 13.

قائمة المصادر والمراجع

إيمان بشير محمد مصطفى، بعض متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلم الاستراتيجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، 2010

عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015
الهاشمي ربيعي، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر، 2020-
2021

-رسائل ماجستير:

-بسمة وليد سليم الشيخ، اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

-روان باسم عبد الشريف، اثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015

-زعترى، عبد العزيز هاني شمس، ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013

-علي عبد الأمير عبد الحسين كمونه، اللاملموسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2015

-فائز تركي عكيلي، تأثير التمكين الاداري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التخطيط الاستراتيجي، تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2021

قائمة المصادر والمراجع

- محمد أحمد حمد الحريزات، اثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الاداء العملياتي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، التخصص ادارة اعمال، قسم ادارة اعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2015
- مذكرة ماستر:**
- حمد مريم، اهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، التخصص ادارة أعمال المؤسسة، قسم علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2013-2014
- خديجة سماتي، تأثير برامج الفتاوى الدينية على المرأة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019
- خلفي مريم حسناء ، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2016-2017
- دريال محمد، بورنب نور الدين، اثر خفة الحركة الاستراتيجية على التوجه المفاوضي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر، 2019-2020
- سحقي نفيسة، دور آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص ادارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2020
- عديلة حمزة، مكّي أيمن مسعود، القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الأداء المتميز لدى الموارد البشرية بالإدارة الرياضية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية إدارة وتسيير رياضي، قسم إدارة وتسيير رياضي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020
- قريريس نور الهدى وآخرون، دور الثقافة التنظيمية في أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2021-2022
- 3-المجلات والملتقيات:**

قائمة المصادر والمراجع

- معز وعد الله المعاضيدي، اسهامات قدرات تقانات المعلومات من خلال خفة الحركة الاستراتيجية في ادارة التغير الاستراتيجي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، العراق، 2018
- كرومي سعيد، أثر الخفة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مجمع "حمادي" بولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، 2018
- عبد الرحمن الملا، مفاضل راضي غباش، اثر خفة الحركة في التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرار في وزارة النفط العراقية، بحث تحليلي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3، 2013
- أكرم الباسري، محسن المهدي وآخرون، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، العدد 12، العراق، 2014/09/30
- مرابطي عبد الغاني، aghani23@ymail.com، يوم السبت 13 ماي 2023.
- رفاء فرج سلموعي، تأثير توافر مقومات الصلابة النفسية للمديرين في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 39، العدد 170، العراق، 2016، ص 93.
- منال احمد فقيه، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعات اليمن، مجلة الجامعة الوطنية، 2020
- خالدية مصطفى عطا، المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية، مجلة دنانير، العدد 21، 2018
- رغداء عدنان عبد الرزاق، أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، الطبعة الثالثة، مجلة العلوم الإسلامية، المجلد 1، العدد 2، العراق، 2018
- دقاش يوسف، عزوز أحمد وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في خفة الحركة الاستراتيجية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والجبائية، المجلد 1، العدد 1، الجزائر، 2021
- التنير اكرم، انعكاسات تكنولوجيا المعلومات على انظمة الصناعات التحويلية، مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول، المجلد 22، العدد 1، تركيا، 2001/12/31
- يوسف زدام، أسماء زينة، متطلبات الاداء المتميز في المؤسسات الجزائرية، مجلة الجزائر للأمن والتنمية، المجلد 2، العدد 10، باتنة، 2017
- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، المجلد 2، العدد 5، بومرداس، 2007

قائمة المصادر والمراجع

- نجيب سبيع، رشيد مناصريه، المتمين الوظيفي وأثره في تمثين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، المجلد1، العدد 20، 2020
- علاء فرحات طالب الدعمي، دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد2، العدد8، العراق، 2014
- دحماني محمد درويش، ناصر عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أبريل 2006
- غريال أحلام، متطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 16، العدد 01، الجزائر، 2022
- حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد2، العدد34، العراق، 2013
- دودان يمينة، مقياس منهجية البحث العلمي، برنامج مقياس منهجية البحث العلمي، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر، 2018-2019
- اشرف نسيم عبد العزيز، التفكير الإبداعي، <http://www.alogbaa.com/2020/01>، تم الإطلاع عليه يوم 2023/05/11 على الساعة 21:27.

الملاحق



الطارف في :

رقم : 66... / ج ش ب ج ك ع ا ت ع ا ق ع ت / 2023

الى السيد /
الطارف في

الموضوع : تصريح بإجراء تربص

في إطار إستكمال طلبة السنة الثانية ماستر مسارههم الدراسي وفق متطلبات التخرج والتحضير لتقرير التربص ، نطلب من سيادتكم إفادتهم من الرصيد الوثائقي والخبرات الموجودة على مستوى هيئتكُم ، والسماح للطلبة الآتية أسماءهم من إعداد تربص قص الأجل :

- الطالب (ة) : حداد جيهان
- الطالب (ة) : صوام نسرين

وعليه فإننا نلتبس منكم أخذ هذا الطلب بعين الإعتبار وذلك لتأكيد التحصيل العلمي والميداني للطلبة في ظل الإمكانيات المتاحة والقوانين المعمول بها .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

رئيس قسم علوم التسيير

07 MAI 2023

الإدارة المستقبلية

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
رئيس مكاتب بقسم علوم التسيير



Chef Département
Ressources Humaines
BELAID Siham