

The Islamic University–Gaza
Research and Postgraduate Affairs
Faculty of Commerce
Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء
المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة

Practicing Strategic Agility and Its Relationship to Institutional Performance Excellence in the Food Industry Sector in Gaza Strip

إعدادُ الباحثِ

محمد أنور رشدي هنية

إشرافُ

الأستاذ الدكتور

ماجد محمد الفراه

قُدِّمَ هَذَا البَحْثُ إِسْتِكْمَالاً لِمَتَطَلِبَاتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ
فِي إِدَارَةِ الأَعْمَالِ بِكُلِّيَةِ التِجَارَةِ فِي الجامِعةِ الإِسْلامِيَةِ بِغَزَّةِ

أغسطس/2016م - ذو القعدة /1437هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء

المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة

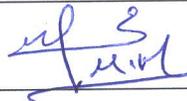
Practicing Strategic Agility and Its Relationship to Institutional Performance Excellence in the Food Industry Sector in Gaza Strip

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	محمد أنور هنية	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:	2016/08/30	التاريخ:



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد انور رشدي هنية لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة

**Practicing Strategic Agility and its Relationship to Institutional Performance
Excellence in the Food Industry Sector in Gaza Strip**

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 20 ذو القعدة 1437 هـ، الموافق 2016/08/23م الساعة الواحدة ظهراً في قاعة المؤتمرات بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

أ.د. ماجد محمد الفراء مشرفاً و رئيساً
د. وسيم اسماعيل الهاييل مناقشاً داخلياً
د. نبيل عبد اللوح مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤوف علي المناعمة

ملخص الرسالة باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث أبعاداً للرشاقة الاستراتيجية تمثلت في (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة)، وتم استخدام أبعاداً للتميز في الأداء المؤسسي تمثلت في (القيادة، الموارد البشرية، رضا الزبائن "من وجهة نظر الشركة"، رضا العاملين، جودة المنتج، جودة العمليات)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاختبار الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفرضيات وللإجابة عن تساؤلات الدراسة، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في إجراء الدراسة الميدانية حيث انحصر مجتمع الدراسة في شركات الصناعات الغذائية المسجلة كعضو في اتحاد الصناعات الغذائية في قطاع غزة، والتي بلغ عددها (67) شركة، ولكن تم توزيع (104) استبانة على (55) شركة، وذلك لرفض (4) شركات تعبئة الاستبانة ولوجود (8) شركات مغلقة لا تعمل، وكانت نسبة الاسترداد (100%).

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

1. مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية والتميز في الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية كانت بدرجة قوية لكلا المتغيرين، فقد بلغ المتوسط النسبي للرشاقة الاستراتيجية (77.75%)، والمتوسط النسبي للتميز في الأداء المؤسسي (78.65%).
2. توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وبين التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المؤثرة على "التميز في الأداء المؤسسي" هي (المسؤولية المشتركة، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الاستراتيجية) وأن باقي الأبعاد تأثيرها ضعيف.

وفي ضوء تلك النتائج خلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان أهمها:

1. ضرورة وجود خطة استراتيجية شاملة تتسم بالمرونة لشركات الصناعات الغذائية.
2. على الشركات توفير كادر ذو كفاءة عالية، يساعدها في الوصول للتميز في الأداء.

Abstract

This study aims at identifying the extent to which strategic agility practiced and its relationship to institutional performance excellence in the food industry sector in the Gaza Strip. The researcher used the key dimensions of strategic agility, which: (strategic sensitivity, clarity of vision, understanding core capabilities, selected strategic targets, shared responsibility, and taking action). The dimensions of performance excellence, which are (leadership, human resources, customers' satisfaction in the company's opinion, workers satisfaction, product quality, and processes' quality). Were also used. The researcher used the descriptive analytical approach and the proper statistical tests to test the accuracy of hypotheses and to answer the study questions. The researcher used the Complete Census and he was applied the study to the food industry companies that are registered as members in the Food Industry Union in the Gaza Strip. Such companies whose number is (67) companies represent the population of the study. The researcher tried to use a complete census methodology, but he distributed (104) questionnaires to (55) companies that represent the sample of the study. The percentage of recovery was 100%.

The most important findings of the study:

1. The level of practicing strategic agility and performance excellence in food industry companies in the Gaza Strip was high for both variables; the mean score of strategic agility was 77.75% and the mean score of institutional performance excellence was 78.65%.
2. There is a direct relation that is statistically significant between practicing strategic agility and institutional performance excellence in food industry sector in the Gaza Strip.
3. There is a statistical significant impact for strategic agility on institutional performance excellence in food industry sector in the Gaza Strip. The findings show that the dimensions of strategic agility that affect performance excellence are (understanding core capabilities, selected strategic targets, shared responsibility, and taking action) while other dimensions have feeble impact.

The most important recommendations of the study:

1. It is necessary to develop a flexible comprehensive plan for the food industry companies in the Gaza Strip.
2. The companies should hire highly qualified personnel to enable them to reach performance excellence.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾

صدق الله العظيم

[هود: 88]

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع ...

إلى معلم البشرية الأول نبينا محمد صلى الله عليه وسلم والذي أسأل الله عز وجل أن يكون شفيعي يوم القيامة.

وإلى أبي الغالي بؤرة النور في حياتي، ومن اتسع قلبه ليحتوي حلمي، فذلل الصعاب من أجلي، أبي الحبيب لطالما كنت ألمح في عينيك الوضاعتين شوقاً لرؤيتي متقلداً لشهادة الماجستير، وها هي قد أينعت لأقدمها بين يديك لتعترف كل قصاصة فيها بأنك سبب وجودها، وقد كان رضاؤك حين بدأت هذا الطريق هدفاً لي حتى ترى ثمرة جهدك وغرسك، وقد أرضاني الله فيك يا أبتني، فهلا رضيت عني.

وإلى أمي الحبيبة والتي تتسابق الكلمات لتخرج عنها توفيقها جزءاً مما قدمته وما زلت تقدمه لي، فأنا طفلها مهما كبرت، لكي يا والدتي الحبيبة سيدة القلب أهدي هذه الرسالة لتهديني الرضا والدعاء.

وإلى زوجتي الغالية والتي صبرت كثيراً على حينما كنت أفارقها وأعتكف أمام الكتب والحاسوب، لأكمل هذا العمل، فهي التي كلما تأملت فيها استحضرت عظمة نعمة ربي على حين أكرمني بها فنعمة الزوجة الصالحة هي مع خالص حبي لك وأغلى الأمنيات.

وإلى طفلي وقرّة عيني (أنور) لعلك لا تعي ما أقول الآن لكنني على يقين أن الأيام ستخبرك، مدى حبي وشوقي لرؤيتك متقلداً أرفع الدرجات وأسمى الشهادات.

وإلى أخواتي الحبيبات هبة ووصال وأميرة بيتنا وآخر العنقود آصال أحبكم والله حباً لو مر على أرض قاحلة لتفجرت منها ينابيع وأزهار راجياً لكم دوام التقدم والرقى في درجات العلم والمتقين.

وإلى أهل الكرم والنسب والد ووالدة زوجتي من كانا دوماً دافعين لي لإنجاز هذا العمل.

وإلى كل أحبابي وأصدقائي وأقاربي وربعي الذين غمروني بحبهم.

أهدي هذا العمل المتواضع الذي أسأل الله عز وجل أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم.

شكرٌ وتقديرٌ

الشكر لله أولاً وأخيراً لتفضله على بنعمائه وآلائه.

ثم الشكر لصاحب الفضل الأستاذ الدكتور ماجد محمد الفراء لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، والذي غمرني بتواضعه وعلمه، كما أقدم شكري وامتناني للدكتور الفاضل وسيم الهابيل والدكتور الفاضل نبيل اللوح لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة.

والشكر موصول للهيئة التدريسية في كلية التجارة والتي غمرتنا بعلمها طوال فترة دراستي للماجستير، كما أشكر جميع المؤسسات والشركات التي ساعدتني في إنجاز هذا العمل. وأشكر كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضيئ الطريق أمامي.

لهم جميعاً خالص المحبة والوفاء

الباحث

محمد هنية

فهرس المحتويات

أ.....	ملخص الرسالة باللغة العربية.....
ب.....	Abstract
ت.....	الآية.....
ث.....	الإهداء.....
ج.....	شكرٌ وتقديرٌ.....
ح.....	فهرس المحتويات.....
ذ.....	فهرس الجداول.....
ز.....	فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية.....
1.....	الفصل الأول (الإطار العام للدراسة).....
2.....	1.1. المقدمة:.....
2.....	1.2. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:.....
3.....	1.3. متغيرات الدراسة:.....
3.....	1.4. نموذج الدراسة:.....
4.....	1.5. فرضيات الدراسة:.....
5.....	1.6. أهداف الدراسة:.....
5.....	1.7. أهمية الدراسة:.....
5.....	1.8. حدود الدراسة:.....
7.....	الفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة).....
8.....	مقدمة الفصل:.....
9.....	المبحث الأول (الرشافة الإستراتيجية).....
9.....	2.1.1. تمهيد:.....
9.....	2.1.2. مفهوم الرشافة وتاريخ ظهور المصطلح:.....
10.....	2.1.3. الرشافة في علم الإدارة:.....
11.....	2.1.4. الرشافة الاستراتيجية:.....
12.....	2.1.5. أهمية الرشافة الاستراتيجية:.....

12	2.1.6. أسباب حاجة المنظمة للرشاقة الاستراتيجية:
14	2.1.7. أبعاد الرشاقة الاستراتيجية
20	2.1.8. الفرق بين الرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية:
21	2.1.9. مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية:
23	2.1.10. مميزات المنظمات الرشيقة:
24	المبحث الثاني (تميز الأداء المؤسسي)
24	2.2.1. تمهيد:
24	2.2.2. المؤسسة والأداء:
25	2.2.3. التميز في الأداء المؤسسي:
26	2.2.4. مفهوم التميز في الأداء المؤسسي:
27	2.2.5. مؤشرات التميز في الأداء المؤسسي:
28	2.2.6. أهمية التميز في الأداء المؤسسي:
28	2.2.7. الأسباب الدافعة للتميز في الأداء المؤسسي:
29	2.2.8. مقومات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي:
31	2.2.9. معوقات تحقيق الأداء المتميز في المنظمات:
31	2.2.10. خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز:
33	2.2.11. نماذج وجوائز التميز في الأداء المؤسسي:
35	2.2.12. أبعاد التميز في الأداء المؤسسي
39	المبحث الثالث (نبذة عن قطاع الصناعات الغذائية في الأراضي الفلسطينية)
39	2.3.1. تمهيد:
39	2.3.2. أقسام الصناعة في الأراضي الفلسطينية:
41	2.3.3. أهمية قطاع الصناعات الغذائية:
42	2.3.4. المعوقات التي يواجهها قطاع الصناعات الغذائية:
44	الفصل الثالث (الدراسات السابقة)
45	3.1. مقدمة:
45	3.2. المحور الأول: دراسات تناولت الرشاقة الاستراتيجية:
53	3.3. المحور الثاني: دراسات تناولت التميز في الأداء المؤسسي:

62	3.4.التعليق العام على الدراسات السابقة:
65	الفصل الرابع (المنهجية والإجراءات)
66	4.1.مقدمة الفصل:
66	4.2.منهج الدراسة:
67	4.3.مجتمع الدراسة:
67	4.4.أداة الدراسة:
68	4.5.خطوات بناء الاستبانة:
69	4.6.صدق الاستبانة:
77	4.7.ثبات الاستبانة:
78	4.8.الأساليب الإحصائية المستخدمة:
80	الفصل الخامس (تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشته)
81	5.1.مقدمة الفصل:
81	5.2.الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:
86	5.3.تحليل فقرات الاستبانة:
87	5.4.المحك المعتمد في الحكم على درجة الأداء:
87	5.5.نتائج تساؤلات الدراسة ومناقشتها:
110	5.6.اختبار فرضيات الدراسة:
116	الفصل السادس (النتائج والتوصيات)
117	6.1.مقدمة:
117	6.2.نتائج الدراسة:
119	6.3.توصيات الدراسة:
122	6.4.دراسات مستقبلية مقترحة:
124	المصادر والمراجع
134	الملاحق

فهرس الجداول

- جدول (1. 2): يوضح وجهات نظر الباحثين في تعريف مصطلح الرشاقة 10
- جدول (2. 2): يوضح وجهات نظر الباحثين في تعريف مصطلح الرشاقة الاستراتيجية..... 11
- جدول (3. 2): يوضح وجهات نظر الباحثين في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية 14
- جدول (4. 2): الفرق بين المنظمة التقليدية والرشيقة..... 23
- جدول (5. 2): يوضح وجهات نظر الباحثين في تعريف التميز في الأداء المؤسسي 26
- جدول (6. 2): يوضح الفرق بين الأداء المتميز والأداء التقليدي للمنظمة..... 32
- جدول (7. 2): يوضح أبعاد التميز في الأداء المؤسسي 35
- جدول (8. 2): يوضح عدد المؤسسات الصناعية في الضفة وقطاع غزة خلال السنوات 2011-2014... 42
- جدول (1. 4): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة..... 68
- جدول (2. 4): معامل الارتباط بين كل فقرة في مجال "الحساسية الاستراتيجية" 70
- جدول (3. 4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وضوح الرؤية " 70
- جدول (4. 4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المقدرات الجوهرية " 71
- جدول (5. 4): معامل الارتباط بين كل فقرة في مجال "اختيار الأهداف الاستراتيجية"..... 71
- جدول (6. 4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المسؤولية المشتركة " 72
- جدول (7. 4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " سرعة الاستجابة " 72
- جدول (8. 4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة " 73
- جدول (9. 4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الموارد البشرية"..... 73
- جدول (10. 4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " رضا الزبائن (من وجهة نظر الشركة)"... 74
- جدول (11. 4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " رضا العاملين " والدرجة الكلية للمجال.... 74
- جدول (12. 4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " جودة المنتج " والدرجة الكلية للمجال 75
- جدول (13. 4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " جودة العمليات " والدرجة الكلية للمجال... 75
- جدول (14. 4): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة 76
- جدول (15. 4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة..... 77
- جدول (16. 4): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي..... 78
- جدول (1. 5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر 81

- جدول (2. 5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة 82
- جدول (3. 5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 83
- جدول (4. 5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي 84
- جدول (5. 5): توزيع عينة الدراسة حسب مكان الشركة 84
- جدول (6. 5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الموظفين 85
- جدول (7. 5): توزيع عينة الدراسة حسب مجال الصناعة 86
- جدول (8. 5): المحك المعتمد في الدراسة 87
- جدول (9. 5): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لجميع مجالات " الرشاقة الاستراتيجية" 88
- جدول (10. 5): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " الحساسية الاستراتيجية" 89
- جدول (11. 5): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " وضوح الرؤية " 91
- جدول (12. 5): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " المقدرات الجوهرية " ... 92
- جدول (13. 5): المتوسط الحسابي والنسبي لكل فقرة من فقرات مجال " اختيار الأهداف الاستراتيجية 94
- جدول (14. 5): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " المسؤولية المشتركة " .. 95
- جدول (15. 5): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " سرعة الاستجابة " 97
- جدول (16. 5): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لجميع فقرات " التميز في الأداء المؤسسي " 98
- جدول (17. 5): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " القيادة " 100
- جدول (18. 5): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " الموارد البشرية " 102
- جدول (19. 5): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "رضا الزبائن 104
- جدول (20. 5): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " رضا العاملين " 105
- جدول (21. 5): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " جودة المنتج " 107
- جدول (22. 5): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " جودة العمليات " 108
- جدول (23. 5): معامل الارتباط بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وبين تميز الأداء المؤسسي 110
- جدول (24. 5): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار 112
- جدول (25. 5): نتائج اختبار " التباين الأحادي "البيانات الشخصية" 114
- جدول (26. 5): نتائج اختبار " التباين الأحادي "بيانات الشركة " 115

فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية

- شكل (1.1): نموذج الدراسة 3
- شكل (2.1): العلاقة بين سرعة التغيير وطبيعته 13
- شكل (2.2): أبعاد الرشاقة الاستراتيجية 15
- شكل (2.3): مقومات الحساسية الاستراتيجية 16
- شكل (2.4): مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية 21
- شكل (2.5): مراحل تنامي الرشاقة الاستراتيجية 22
- شكل (2.6): أبعاد تميز الأداء المؤسسي 36
- شكل (2.7): نسب الإنفاق على السلع الغذائية من دخل الأسر الفلسطينية 41

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعتبر الرشاقة الاستراتيجية أو كما يسميها بعض الباحثين خفة الحركة الاستراتيجية هي إحدى أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة، والتي باتت تعمل في بيئة غير مستقرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد نظراً للتطورات التي تطرأ على البيئة مثل التقدم السريع في التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال المتنوعة، وانفتاح الأسواق العالمية بشكل كبير، وقد عرف الباحثون مصطلح الرشاقة الاستراتيجية بأنه قدرة المنظمة على الاستجابة ومواجهة المواقف المتغيرة، وهذا يتطلب قدرات متنوعة حتى تصل المنظمات إلى تطبيق مفهوم الرشاقة الاستراتيجية كالحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، وفهم المقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة والتي تمثل أبعاد جوهرية للرشاقة الاستراتيجية.

ومن جانب آخر فإن الكثير من منظمات الأعمال تسعى إلى الوصول للتميز في الأداء المؤسسي والحفاظ على الصدارة في مجال أعمالها، لكن استدامة هذا التميز يُواجهه عادة بالتغير السريع في البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال بسبب عدم الاستقرار وعدم الثبات، لذلك تحاول هذه المنظمات امتلاك مجموعة من القدرات والموارد لكي تستطيع مواجهة هذا التغير السريع (المعاصري، 2011م)، لذلك سنوجد من خلال هذه الدراسة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها وبين التميز في الأداء المؤسسي بأبعاده، أما على صعيد الإطار العملي فإن واقع المنشآت الصناعية في قطاع غزة بشكل عام وقطاع الصناعات الغذائية على وجه الخصوص يعاني من كثرة التغيرات والتقلبات في البيئة المحيطة به (رجب، 2014)، سواء كانت هذه التغيرات بسبب سياسيات الاحتلال في فرض الحصار، أو بسبب سياسات داخلية في المنشآت، مما يتسبب بعدم قدرتها على التكيف مع التغيرات التي تحصل من حولها، لذلك سعت هذه الدراسة إلى تطبيق الجانب العملي منها على منشآت الصناعات الغذائية في قطاع غزة .

1.2. مشكلة الدراسة وتساولاتها:

إن النظام العالمي يتميز بحركته السريعة التي تتلاحق فيها التغيرات والتحولات والتقنيات والتكنولوجيا، مما يتطلب من منظمات الأعمال مواكبة هذه التغيرات السريعة لضمان تميز أدائها واستمرارية منافستها، ومن خلال ملاحظة البيئة المحيطة بمنشآت الصناعات الغذائية العاملة في قطاع غزة، فقد وُجد أنها تعاني من تغيرات في البيئة المحيطة بها، وتعاني من عدم استقرار نتيجة

الأوضاع السياسية والأمنية والاقتصادية، نتيجة لسياسات الاحتلال في تدمير الاقتصاد الوطني الفلسطيني، عن طريق فرض الحصار المستمر على قطاع غزة، وتدمير بعض هذه المنشآت الصناعية خلال حروبه التي قام بها، حيث بلغت خسائر القطاع الصناعي بعد حرب 2014م على قطاع غزة ما يقارب (106) مليون دولار أمريكي (وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، 2015م)، كما أن قطاع الصناعات الغذائية يمثل جزءاً مهماً في العجلة الاقتصادية في قطاع غزة مما يتطلب أن نقيس مدى تميز هذا القطاع وذلك لضمان استمرارية منافسته للصناعات المستوردة، فمن هذا المنطلق تلخصت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي:

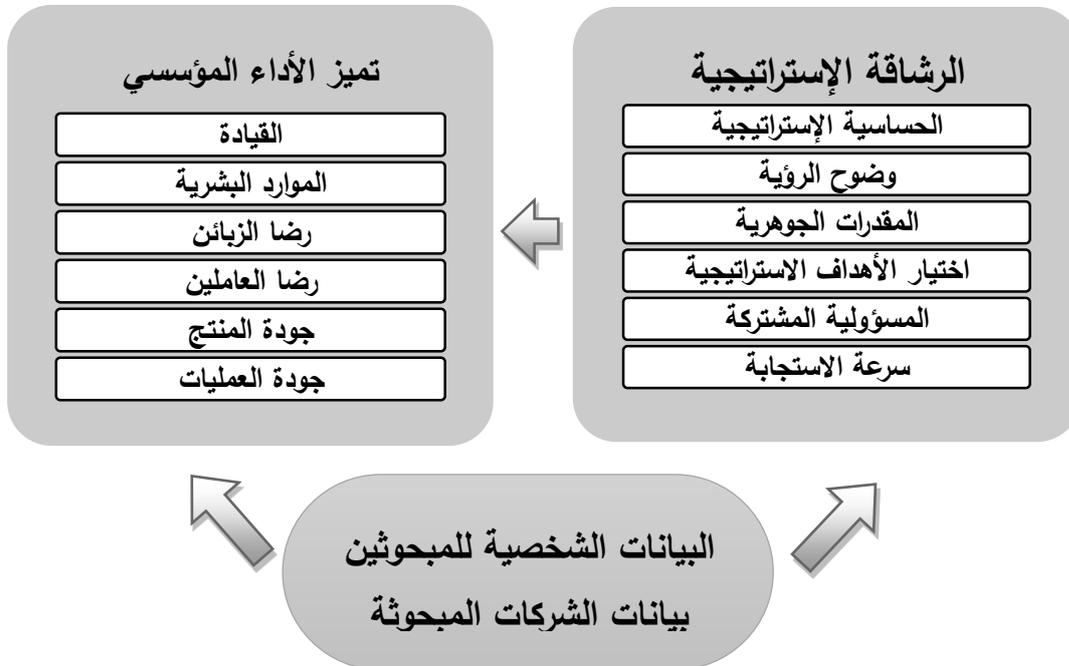
ما مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة؟

1.3. متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الرقابة الاستراتيجية، أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة).

المتغير التابع: التميز في الأداء المؤسسي، أبعاده (القيادة، الموارد البشرية، رضا الزبائن "من وجهة نظر الشركة"، رضا العاملين، جودة المنتج، جودة العمليات).

1.4. نموذج الدراسة:



شكل (1.1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة كلاً من (Ojha, 2008) ودراسة (Abu Radi, 2013) لأبعاد الرقابة الاستراتيجية، وبالرجوع إلى الجدول (2.7) في ص (35) لأبعاد تميز الأداء المؤسسي.

1.5. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وبين تميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة ويتفرع منها عدة فرضيات فرعية وهي:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الحساسية الاستراتيجية والتميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.
2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المقدرات الجوهرية والتميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.
3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وضوح الرؤية والتميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.
4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والتميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.
5. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المسؤولية المشتركة والتميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.
6. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين سرعة الاستجابة والتميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية على التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات الباحثين حول مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة تُعزى إلى البيانات الشخصية (العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات الباحثين حول مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة تُعزى إلى بيانات الشركة (مكان الشركة، عدد الموظفين، مجال الصناعة).

1.6. أهداف الدراسة:

1. إبراز مفهوم الرشاقة الاستراتيجية كمصطلح جديد يتعلق بجانب الإدارة الاستراتيجية.
2. التعرف على مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في منشآت الصناعات الغذائية.
3. التعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية.
4. تحديد العلاقة والأثر بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والتميز في الأداء المؤسسي.
5. صياغة بعض المقترحات التي ستساعد الإدارة العليا في منشآت الصناعات الغذائية في بلورة تفكيرها الاستراتيجي بحيث يتلاءم مع التغير المستمر والسريع للبيئة المحيطة بها.

1.7. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناول عنصر مهم له تأثير كبير وواسع على المنظمات وهو الرشاقة الاستراتيجية، والذي يعد نشاط إداري تمارسه المنظمات بحيث تتمكن من الوصول إلى مستوى التميز في الأداء المؤسسي.

فمن الناحية العلمية تكمن أهمية الدراسة في أنها تبحث في مفهوم جديد تم تناوله بشكل قليل في الدراسات العربية على حد علم الباحث، مما يساعد على إثراء المكتبة العربية بإضافات جديدة ونوعية.

ومن الناحية العملية فتكمن أهميتها في استهدافها لقطاع حيوي وهام يمثل قاعدة أساسية في الاقتصاد الفلسطيني وخاصة في قطاع غزة وهو قطاع الصناعات الغذائية، حيث ستعمل الدراسة على تزويد القائمين على الشركات الصناعية بمقترحات لتنمية وتطوير أدائها وذلك من خلال استخدام الرشاقة الاستراتيجية حتى تصل لحالة التميز في الأداء، مما يساهم في تحسين إنتاجية هذه الشركات وتحسين جودة منتجاتها.

1.8. حدود الدراسة:

لكل دراسة سواء كانت علمية أو نظرية حدود تحدد محتوياتها:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تحديد مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في منشآت الصناعات الغذائية العاملة في قطاع غزة.

الحد البشري: ركزت الدراسة على مدراء شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ومدراء الدوائر والأقسام فيها أو من ينوب عنهم.

الحد المؤسسي: اقتصرت تطبيق الدراسة على منشآت الصناعات الغذائية العاملة والمدرجة في سجل الأعضاء في اتحاد الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

1.9. مصطلحات الدراسة:

تركز الدراسة على المصطلحات التالية:

- **الرشاقة الاستراتيجية:** هي القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للشركة من أجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر (العابدي والموسوي، 2014).
- ويعرف الباحث الرشاقة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: مجموعة الإجراءات والعمليات التي تتخذها شركات الصناعات الغذائية لكي تتكيف مع التغيرات التي تحيط بها وتبلور رؤية لكي تستجيب بسرعة لهه التغيرات.
- **التميز في الأداء المؤسسي:** مجموعة خصائص تنظيمية نادرة وفريدة من نوعها، تتمتع بها المنظمة قياساً بالمنظمات المنافسة والتي تجعلها قادرة على إدارة مواردها لتعزيز مركزها التنافسي (الربيعي، 2015).
- ويعرف الباحث التميز في الأداء المؤسسي إجرائياً بأنها: مرحلة من الأداء غير الاعتيادي لشركات الصناعات الغذائية، بحيث تخرج منتجات وخدمات بدرجة عالية من الإتقان والانضباط يمكنها المنافسة للمنتجات المستوردة.
- **اتحاد الصناعات الغذائية:** هو كيان يجمع بعض شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية حيث يمثل المرجعية النقابية لهم ويهدف إلى تقديم الخدمات الأفضل للأعضاء المنتسبين فيه.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

2.1. مقدمة الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي لكلاً من الرشاقة الاستراتيجية والتميز في الأداء المؤسسي، وتسليط الضوء على التعريفات التي تناولها الباحثون، وأهمية كلاً منهما، وسيتم التعرف على نبذة عن قطاع الصناعات في الأراضي الفلسطينية بشكل عام وقطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة بشكل خاص والمعوقات التي تواجه هذا القطاع.

وقد قسم الباحث هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: الرشاقة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: تميز الأداء المؤسسي.

المبحث الثالث: نبذة عن قطاع الصناعات الغذائية في الأراضي الفلسطينية.

المبحث الأول الرشاقة الاستراتيجية

2.1.1. تمهيد:

إن الشركات في هذه الأيام بحاجة كبيرة إلى القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وكذلك السرعة في اتخاذ القرارات الصحيحة، وفي ظل الدرجة العالية من حالة عدم التأكد لظروف البيئة الخارجية المحيطة بالشركات، وكذلك البيئة المضطربة بشكل مستمر فإن التخطيط الاستراتيجي بالطرق التقليدية لم يعد يجدي نفعاً (Abu Radi, 2013)، لذلك كان لا بد من هذه الشركات أن تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكنها من تجاوز هذه العقبات (الصانع، 2013م)، ومن أنجع هذه الأساليب الإدارية هو أسلوب الرشاقة الاستراتيجية، حيث يعتبر أحد الوسائل المهمة في إدارة هذا التغيير، وستعرض الدراسة الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلح الرشاقة الاستراتيجية، وسيشمل هذا المبحث نشأة هذا المصطلح وبعض التعريفات له، كما سيناقتش أهمية الرشاقة الاستراتيجية ومحدداتها وأبعادها والفرق بينها وبين المصطلحات المشابهة لها والخطوات المطلوبة من الشركات لتصبح رشيقة استراتيجياً.

2.1.2. مفهوم الرشاقة وتاريخ ظهور المصطلح:

قبل التعرف على مفهوم الرشاقة من الناحية الاستراتيجية لا بد من توضيح مفهوم الرشاقة بإطاره العام، فمن خلال مراجعة الأدبيات السابقة للمصطلح فقد وُجد أن بعض الباحثين استبدلوا مصطلح الرشاقة بمصطلح (خفة الحركة) (Agility) وفي هذا الإطار ستعرض وجهات نظر الباحثين في هذا المفهوم.

الرشاقة لغةً: هي مصدر رشق وتعني الخفة والسرعة في العمل (معجم الرائد)، أما في معجم (oxford) فمعنى الرشاقة (agility) هو القدرة على التحرك السريع والسهل (Aurdan, 2011). وقد ظهر مفهوم الرشاقة كمصطلح يستخدم في الأبحاث في بداية عام 1991 عبر جهود مجموعة من الباحثين في معهد (Iacocca) بجامعة لاهاي في دراسة بعنوان (استراتيجية مؤسسات التصنيع في القرن الحادي والعشرين: من وجهة نظر خبراء الصناعة)، وقد حفزت هذه الدراسة الباحثين لعمل المزيد من الدراسات التي تتعلق بهذا المفهوم.

وبالنسبة لوجهات نظر الباحثين لمصطلح الرشاقة في الأدبيات السابقة فسُعرض في الجدول التالي:

جدول (1. 2): يوضح وجهات نظر الباحثين في تعريف مصطلح الرشاقة

المصدر	التعريف
Dove, 2001	القدرة على إدارة وتطبيق المعرفة بفاعلية.
Doz & Kosonen, 2008	القدرة على خلق التغيير والاستجابة له من أجل تحقيق الربح في بيئة الأعمال المضطربة
Narasimhan, 2006	هي نوع من أنواع المرونة وهي القدرة على الأعمال غير المخطط لها.
Erand & Verma, 2008	القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

ويُلاحظ أن الباحثين اتفقوا على سمات مشتركة في تعريفاتهم، وهي السرعة في الاستجابة ورد الفعل السريع والقدرة على مواجهة التغييرات الغير متوقعة سواء كانت من داخل المنظمة أو من خارجها.

2.1.3. الرشاقة في علم الإدارة:

إن الأدبيات السابقة في مجال الإدارة تناولت موضوع الرشاقة من عدة جوانب إدارية، حيث تناولت هذه الأدبيات مفهوم الرشاقة التصنيعية، والرشاقة التنظيمية، والرشاقة الاستراتيجية، وقد عرف Ojha (2008) الرشاقة التصنيعية بأنها قدرة المنظمة على التحرك بمرونة باستخدام العمليات والسياسات الداخلية، أما Aurdan (2011) فقد عرفها بأنها التدخلات التكتيكية وقت الحاجة بحيث تكون عبارة عن رد فعل لحدث طارئ، في حين أن الرشاقة الاستراتيجية عبارة عن خطوة وقائية واستباقية للحدث الطارئ قبل وقوعه والعمل على علاجه لو حدث، ومن جانب آخر فقد تناول بعض الباحثين المفهوم من ناحية تنظيمية حيث عرف العابدي (2012) الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح لها من جراء تطويرها وزيادة معرفة مواردها، مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضرية سريعة التغيير.

2.1.4. الرشاقة الاستراتيجية:

يعد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility) من المفاهيم الحديثة في الجانب الاستراتيجي من علم الإدارة، ويعتبر هذا المفهوم من السمات التي تميز المنظمات المعاصرة لما له من أثر كبير في إبراز المنظمات وامتلاكها للسرعة والدقة في التفوق على منافسيها، ولقد ظهر هذا المفهوم بصيغته الاستراتيجية مع اتساع أفق المنظمات وتطور توجهاتها المستقبلية، فكانت جهود الباحثين الفنلنديين (Mikko Kosonen & Yves Doz) التي ظهرت في كتابهما (FAST Strategy) عام 2008م، وكذلك أبحاثهما اللاحقة حول هذا المفهوم من أوائل الدراسات التي أضفت على مفهوم الرشاقة الصبغة الاستراتيجية، لذا من أجل تسليط الضوء على هذا المفهوم سندرج بعض التعريفات التي وردت في الدراسات السابقة من خلال الجدول (2.2):

جدول (2.2): يوضح وجهات نظر الباحثين في تعريف مصطلح الرشاقة الاستراتيجية

المصدر	التعريف
Doz & Kosonen, 2008	القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل الشركة واستراتيجيتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر بالإضافة إلى التكيف مع احتياجات العملاء والاتجاهات من دون التخلي عن رؤية الشركة.
Ojha, 2008	القدرة على إدراك والحصول على المزايا التي تتاح من الفرص البيئية، من خلال التخطيط للتغيير القريب والبعيد الذي قد يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع وفعال وبالشكل المطلوب.
Morgan, 2008	القدرة على دعم وقيادة التغيير المفاجئ من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق المتغيرة.
Brannen & Doz 2012	القدرة على اتخاذ قرارات حقيقية في الوقت النموذجي وكما هو مطلوب للأسواق المتغيرة والظروف الاستراتيجية.
العابدي والموسوي، 2014م	هي القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للشركة من أجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

ومن خلال ما تقدم من تعريفات لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية يُلاحظ أن الباحثين اتفقوا في تعريفاتهم على عدة عوامل لتوضيح الرشاقة الاستراتيجية وهذه العوامل هي: استغلال الفرص المتاحة، الاستجابة السريعة للتطور في البيئة المحيطة، الاستمرارية في ظل وجود المنافسين، إيجاد أفكار مبتكرة، المرونة العالية.

2.1.5. أهمية الرقابة الاستراتيجية:

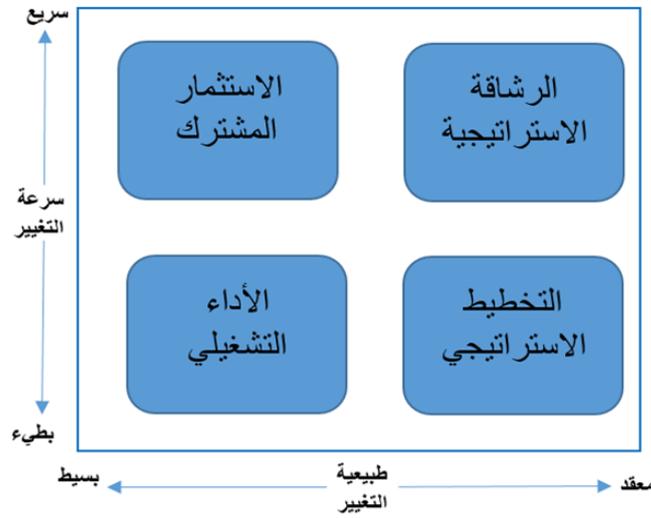
إن حالة عدم الاستقرار وعدم اليقين في البيئة المحيطة بأي نشاط اقتصادي من السمات الملازمة للمنظمات اليوم، وذلك بسبب المنافسة المتزايدة، والتكنولوجيا المتطورة، وهنا تكمن أهمية الرقابة الاستراتيجية في مواجهة هذا التغيير السريع، إذا أنها مطلوبة في جانبين الأول داخل المنظمة بهدف فهم الكفاءات الأساسية وتحديد قدراتها، والثاني خارج المنظمة لمعرفة البيئة ومن حولها بوضوح وتحديد الحلفاء والمنظمات النظيرة لها ، كما أن الرقابة الاستراتيجية هي مفتاح نجاح المنظمات في البيئة السريعة حيث أنها تمكن المنظمة من تحقيق الكثير من الأهداف بدقة وسرعة، وتساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة (الكبيسي و نوري،2013م)، ويشير الزين(2013م) أن الرقابة الاستراتيجية تمنح المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات لاتخاذ القرارات بدرجات عالية من الاستقلالية، أما Ojha (2008) فقد رأى أن الرقابة الاستراتيجية تجسد قدرة المنظمة على إدارة وضبط التغيير المستمر فهي تعد المنظمة لقبول التغيير من خلال توليد مجموعة من البدائل وتطوير المهارات وإعادة التعبئة والتنظيم وإزالة الحواجز أمام التغيير، كما أن Doz & Kosonen (2008) أشارا إلى أن الرقابة الاستراتيجية تضيء على المنظمة صفة الفطنة والمرونة والانفتاح على الأحداث الجديدة بما يضعها في حال تكون فيه دائماً مستعدة لإعادة تقييم الخيارات السابقة وتغيير اتجاهها في ضوء التطورات الجديدة.

ومما سبق يؤكد الباحث أن الرقابة الاستراتيجية تعد إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها واستمراريتها وأنها ميزة تنافسية تتجمع بمرور الوقت لتصبح مستدامة لتمكن المنظمة من امتلاك رؤية جيدة لمعرفة موقعها بين المنافسين في السوق.

2.1.6. أسباب حاجة المنظمة للرقابة الاستراتيجية:

إن الكثير من منظمات الأعمال تنتهي وتنتلشى ليس لأنها ترتكب الأخطاء، وإنما لأنها تستمر في فعل الأمور المعتادة على كونها صحيحة لأمد بعيد، وقد أجاب كلاً من Doz & Kosonen عند سؤالهم عن مدى حاجة المنظمات اليوم للرقابة الاستراتيجية؟ بأنه لم يعد أمام المدراء التنفيذيين الوقت الكافي في إدارة شركاتهم حيث أن مدة خدمتهم تكون أقل ومطلوب منهم أن يكون أدائهم أعلى بسبب التغيير السريع في البيئة وذلك بسبب التطور التكنولوجي في العالم اليوم، ولتجاوز هذا الهجوم الذي تتعرض له الشركات وفرق إدارتها فإن الرقابة الاستراتيجية هي المفتاح لتحقيق ذلك (Ruth,2008).

أما المعاضيدي (2011م) فقد أشار إلى أن صعوبة إجراء عمليات التغيير وفقاً للمدخل التقليدي قد حتمت على المنظمات اعتماد الرقابة الاستراتيجية على اعتبار أنها مدخلاً بديلاً للتعامل مع التغييرات المتسارعة، وبين الزين (2013م) أن بعض المنظمات تمتاز بالكفاءة العالية في مرحلة معينة من دورة حياتها، وللحفاظ على هذا التفوق والتميز ينبغي عليها اعتماد الرقابة الاستراتيجية كوسيلة فعالة لاستمرار هذا التفوق، ويوضح الشكل (2.1) العلاقة بين سرعة التغيير وطبيعته وأين تكمن حاجة المنظمة للرقابة الاستراتيجية:



شكل (2.1): العلاقة بين سرعة التغيير وطبيعته

Source: (Doz & Kosonen, 2008)

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

2.1.7. أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

في إطار البحث عن الأبعاد التي تتفاعل فيما بينها لتشكل الإطار الفكري للرشاقة الاستراتيجية، وذلك لاختبار مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات، فقد وُجد العديد من آراء الباحثين الذين تناولوا العديد من الأبعاد من خلال دراساتهم وسيتم تلخيص هذه الأبعاد في الجدول التالي:

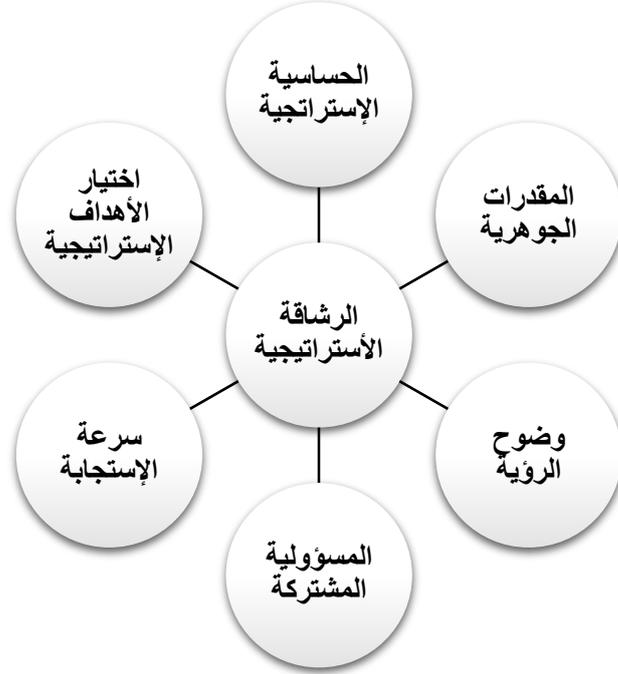
جدول (3.2): يوضح وجهات نظر الباحثين في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

المصدر	الأبعاد
Doz & Kosonen, 2008; Akanbi, 2013; الكبيسي ونوري، 2013م	الحساسية الاستراتيجية الالتزام الجماعي سيولة الموارد
Ojha, 2008; Santala, 2009; Oyedijo, 2012; Abu Radi, 2013	الحساسية الاستراتيجية وضوح الرؤية المقدرات الجوهرية اختيار الأهداف الاستراتيجية المسؤولية المشتركة سرعة الاستجابة
Tallon, 2007; المعاضيدي، 2011م	التركيز السرعة المرونة
Safari, 2013; Sharifi & Zhang, 1999	خفة الزبون خفة إقامة الشركات الخفة التشغيلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

وبناءً على ما سبق من آراء الباحثين المختلفة في تحديد أبعاد الرشاقة فإنه يترتب علينا الإجابة على سؤال في غاية الأهمية وهو: كيف يمكننا قياس مدى ممارسة المنظمة للرشاقة الاستراتيجية؟ وللإجابة على هذا التساؤل فإنه سيتم قياس مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في هذه الدراسة بمجموعة من الأبعاد وهي (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الاستراتيجية)، فقد كانت هذه الأبعاد الأكثر تكراراً واستخداماً من قبل الباحثين في دراساتهم السابقة، وكذلك تعتبر أكثر الأبعاد

ملائمة لمجتمع الدراسة المستهدف في هذه الدراسة وهو شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة.



شكل (2.2): أبعاد الرشافة الاستراتيجية

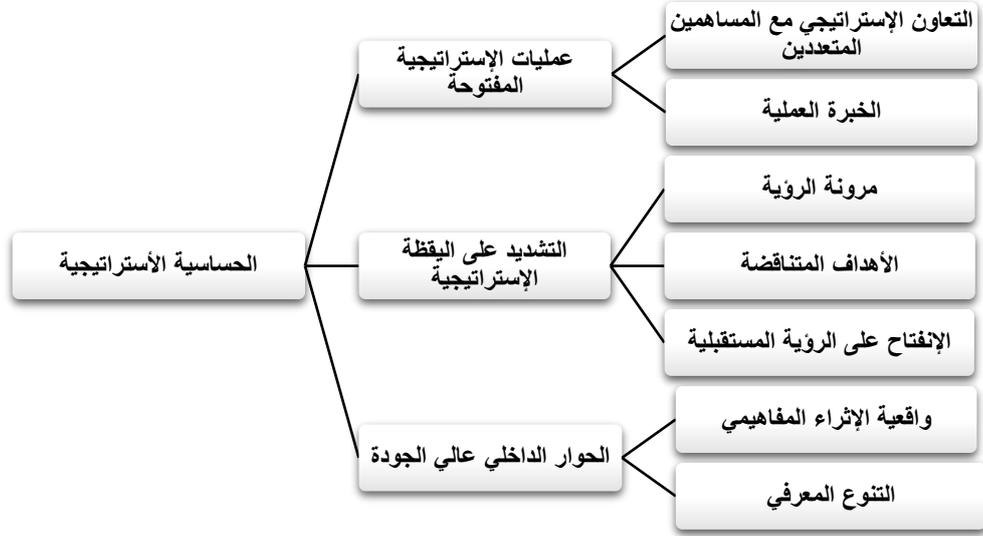
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة كلاً من (Ojha,2008) ودراسة (Abu Radi,2013).

أولاً: الحساسية الاستراتيجية:

وهي تعني الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمنظمات (Doz & Kosonen, 2008)، وقد فسرها Sull (2009) بأنها تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين، إن الحساسية الاستراتيجية تتكون من ثلاث مرتكزات أساسية كما هو موضح بالشكل (2.3) من خلال هذه المرتكزات يمكن للمنظمة الوصول للحساسية الاستراتيجية وبالتالي بناء رشافتها الاستراتيجية والوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بأسرع وقت ممكن وبأقل ما يمكن من التكاليف وهي كالتالي (Kettunen,2010):

- **عمليات الاستراتيجية المفتوحة:** وهي تشمل عنصرين أساسيين هما التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين، والخبرات العملية بين أفراد المنظمة.
- **التأكيد على اليقظة الاستراتيجية:** وهو أيضاً يشمل ثلاث عناصر رئيسية وهي: مرونة الرؤية، والأهداف المتناقضة، الانفتاح على الرؤية المستقبلية.

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



شكل (2.3): مقومات الحساسية الاستراتيجية

Source: Kettunen, 2010

ثانياً: المقدرات الجوهرية:

من أجل التجاوب مع التغير البيئي المحيط بالمنظمة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار قدراتها الداخلية التي ستعتمد عليها، أي يجب أن تعرف مواطن قوتها وضعفها من الداخل لتشخيص قدراتها الاستراتيجية، وفي هذا الإطار فقد عرفت (محمد، صفاء، 2012م) المقدرات الجوهرية بأنها تلك الموارد والمهارات الضرورية لبقاء المنظمة ونموها، وهي قدرات وخصائص المنظمة الفريدة في تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة لإنشاء مصدر للتمايز، وإجمالاً يمكن تعريف المقدرات الجوهرية بانها : الخبرات والتعلم التنظيمي المتراكم في المنظمة والذي ينتج عن المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية.

وقد تتخذ المقدرات الجوهرية أشكالاً مختلفة، مثل المهارات التقنية والنظرية والعملية التي يمكن الاعتماد عليها في المنظمة، ويرى Long (2000) أن المقدرات الجوهرية توفر للمنظمة مزيج ضروري من السرعة التي تحتاجها الرشاقة الاستراتيجية، وفي حالة عدم معرفة المنظمة لمقدراتها الجوهرية فإنها لن تستطيع متابعة الفرص المتاحة أمامها وسيكون لديها سوء استغلال لهذه الفرص، وهناك عدد من الخصائص التي يجب أن تتسم بها المقدرات الجوهرية وهي حسب (محمد، صفاء، 2012م):

- **علاقتها بالهدف:** تهتم المنظمة بالموارد والمهارات التي لها علاقة بالهدف التي تريد الوصول إليه.
- **صعوبة التقليد:** أي أن المنظمات المنافسة لا تستطيع تقليدها أو أنها تستطيع تقليدها لكن بصعوبة أو بتكلفة عالية.
- **غير قابلة للتحويل:** إن المنظمات التي تريد أن تستفيد من ميزتها التنافسية دون تحويلها للمنافسين فعليها تبني قدرات غير قابلة للتحويل.

لذا ينبغي أن تمتلك المنظمة مقدرات جوهرية خاصة والتي بدورها تعمل على توليد الميزة التنافسية الفائقة عن طريق إضافة القيمة بشكل مباشر وواضح إلى النشاطات الأساسية في تلك المنظمة (Dess et al., 2007) ، ولعل تزايد شدة المنافسة بين منظمات الأعمال في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع يفرض على تلك المنظمات أن تهتم بشكل دائم ومستمر بكيفية الحصول على المقدرات، إذ إن بقاء الحصة السوقية للمنظمة كما هي في ظل المنافسة الحالية يستلزم منها سعياً دائماً لإتباع أحدث الأساليب العلمية في اكتساب المقدرات الجوهرية، وقد بدأت الكثير من المنظمات بتبني استراتيجيات واضحة للمنافسة وذلك استجابة للكثير من المتغيرات، كي تكون قادرة على الحفاظ على هذه الحصة السوقية وتؤكد الدراسات الحالية في مجال الإدارة الاستراتيجية أهمية المقدرات الاختصاصية باعتبارها ركيزة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية وأساساً قوياً لبقاء المنظمة، ولكن ينبغي ادراك أن تلك المقدرات لن تحقق الميزة التنافسية للشركة إلى الأبد أو بعبارة أخرى مع مرور الزمن سوف يخترق المنافسون الحاجز ويتمكنوا من تقليدها وبذلك تفقد هذه المقدرات ميزتها التنافسية.

مصادر المقدرات الجوهرية:

ترى (محمد، صفاء، 2012م): أن المقدرات الجوهرية لها مصدرين أساسيين وهما:
التعلم التنظيمي: ويقصد بها اكتساب المعارف والمهارات والقدرات الجديدة.
رأس المال البشري: ويقصد به تلك الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عملية الإنتاج، والتي تقاس من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز.

ثالثاً: وضوح الرؤية:

إن المدراء في بعض الأحيان يستعملون بيان الرؤية كنوع من الاختصار لتلخيص كيفية رؤيتهم للأعمال التي سوف يقوموا بها في المستقبل، فالرؤية باختصار تعني ماذا تريد أن تصبح ، وقد أشار Hussey (1997) أن الرؤية تجمع ما بين البصيرة والإدراك الذهني، فالبصيرة تدل

على إعطاء صورة واضحة وقوية في العقل، أما الإدراك الذهني فهو إعطاء خطة ذهنية مقنعة حول إدراك الأحداث المستقبلية، أما ياسين (1998م) فقد أشار إلى الرؤية بأنها الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة في فضاءها من طبيعة الحلم الإنساني، وهي أيضاً منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك، وبناءً على ما تقدم من آراء الباحثين فيمكن تعريف الرؤية بأنها عبارة عن الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المنظمة على محاولة بناءه، اعتماداً على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية.

وحسب Hamel (2007) فإن الرؤية تعد من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي وهي تسبق الرسالة التي تؤيدها المنظمة وان العديد من بيانات الرؤية عبارة عن جملة واحدة، مثل شعار إحدى المنظمات الذي ينص على " رؤيتنا هي الاهتمام برويتكم"، فالمنظمات مثل (HP, Canon, Ford) وغيرها من المنظمات الكبرى لم تحقق إنجازاتها الإبداعية المهمة في ميدان الأعمال من دون امتلاك رؤية واضحة المعالم إلى جانب امتلاكها الإدارة القوية في العمل وصنع القرار وصياغة الاستراتيجيات الاستثنائية وتطبيقها في تطوير هذه الرؤية (العلاق، 2004م).

رابعاً: المسؤولية المشتركة:

وهي تعني بالمعنى الواسع أن المسؤولية تكون غالباً بين اثنين أو أكثر من الأطراف الفاعلة لمساهماتهم في تكوين نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجميعي، وهو ناشئ من تضافر العمل بشكل مشترك أي أن هذا المصطلح ناجم عن المسؤولية التعاونية وان ذلك سوف يشمل العديد من الأمثلة، كما في حرب الائتلاف والتحالفات الاستراتيجية سواء في المعنى التجاري والعملي أو في المجال السياسي، وحسب والمسؤولية المشتركة بين أفراد المنظمة تحدد بالتالي:

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

خامساً: سرعة الاستجابة:

وهو يعكس الدرجة التي يمكن للشركة أن تتخذ فيها إجراء فوري عند نقطة معينة مثل فرصة متاحة لتقديم منتج جديد (Abu Radi,2013)، ووظيفة هذا البعد جعل المنظمة في حالة الحركة دائمة وهذا يقع على عاتق المدير من خلال توجيه الأفراد لأداء أفضل للواجبات والمهام المنوطة بهم، لأن ذلك يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية وسرعة الاستجابة للمتغير المحيط بها (الشماع،1991م) ، كما أن سرعة الاستجابة يعتبر مصدر جديد من مصادر الميزة التنافسية فالكثير من الشركات مثل (McDonald)، (Federal express) تتنافس في الغالب على أساس السرعة، وهذا يتطلب من المنظمة أن توصف بالتحرك السريع، وكذلك تفويض عملية اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى في المنظمة ، وان يتم إنجاز العمل من قبل فرق متنوعة المهارات (Russell & Taylor, 2008).

ومن خلال ما سبق من توضيح لكلاً من بعدي سرعة الاستجابة والمسؤولية المشتركة يمكننا أن نستنتج أن قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات في البيئة المحيطة بها تكمن في قدرة المنظمة على توفير الوصول للمعلومات لعملائها والاحتفاظ بها وإشراكهم بشكل كبير في التخطيط والتنفيذ لأعمال المنظمة.

سادساً: اختيار الأهداف الاستراتيجية:

تتفق معظم آراء الباحثين على تعريف الأهداف بأنها تمثل النتائج النهائية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، فهي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها، و لا يوجد شك في أن كل منظمة من المنظمات ، مهما كان حجمها صغيراً أم كبيراً ومهما كانت طبيعة نشاطاتها إنتاجية أم خدمية، تمتلك هدفاً أو مجموعة من الأهداف تتمثل في محتواها النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وغالباً ما تتبثق هذه الأهداف من رسالة المنظمة وبذلك تكون أكثر تحديداً وتفصيلاً منها (Abu Radi,2013)، كما يعتبر تحديد الأهداف الاستراتيجية من العوامل التي تساعد الشركة على تحسين قدراتها لمواكبة الفرص القائمة والناشئة، حيث يعتبر هذا التحسين والتعديل والتطوير جانب مهم في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية .

وتصنف الأهداف إلى نوعين أهداف استراتيجية واسعة وأهداف تشغيلية ، أما بالنسبة للأهداف الاستراتيجية فهي تلك الأهداف التي ترتبط برسالة المنظمة بشكل مباشر ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا للمنظمة وغالباً تتمثل هذه الأهداف بالنتائج التي يتطلب تحقيقها إطاراً زمنياً

يتجاوز السنة الواحدة، أو يتطلب إنجازها أكثر من وظيفة واحدة من الوظائف، بمعنى أنها تتطلب جهوداً منسقة ومشاركة ومتناغمة بين جميع أجزاء المنظمة والعاملين فيها دون استثناء، أما الأهداف التشغيلية فهي الأهداف التي يجب أن تسعى لتحقيقها إدارات أو أقسام معينة من أجل الوصول لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ويتم صياغتها بناءً على الأهداف الاستراتيجية ويتم صياغتها من الإدارة الوسطى والدنيا.

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

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

2.1.8. الفرق بين الرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية:

يوجد عدم وضوح في التمييز بين مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وغيره من المفاهيم، وهذا الاختلاف يرجع إلى اختلاف في الترجمة من المصطلحات الأجنبية، أو يرجع إلى اختلاف في فهم وإدراك الباحثين لمصطلح الرشاقة، لذلك نرى بعض الباحثين يعد الرشاقة هي نفسها المرونة، ومنهم من يعدها امتداد وجزء من المرونة، والبعض الآخر اعتبر أن هناك فرق بين المفهومين من حيث المعنى والمضمون.

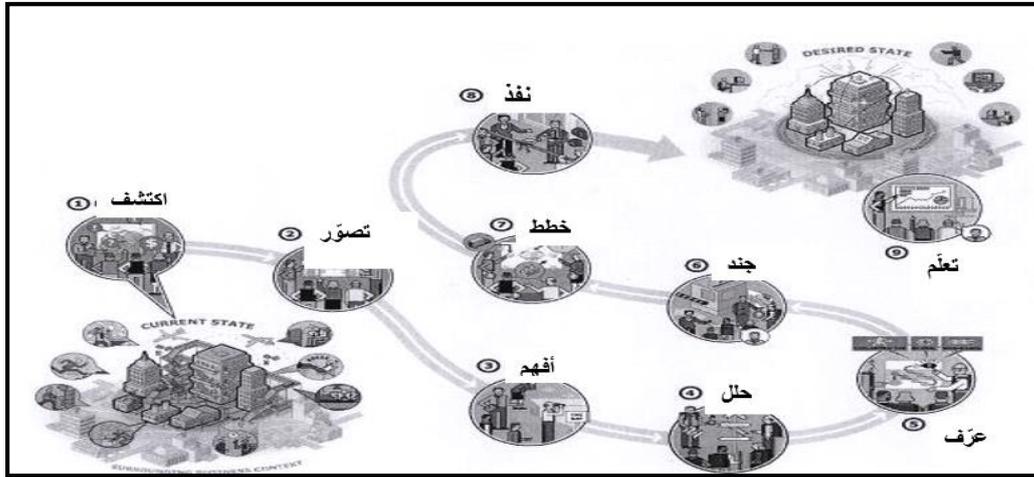
فقد أوضح Safari (2013) أن الرشاقة تعتبر أكثر قدرة على التغيير في النظام ليتوافق مع سياق عمل غير معروف في حين أن المرونة هي القدرة على التغيير في النظام ليتوافق مع سياق عمل معروف وواضح المعالم، وكان رأي Sharifi (1999) أن العديد من الباحثين يعتبر الرشاقة امتداداً للمرونة، وأن دور المرونة في المنظمة هو تمكين النظام من مواجهة التغيير المؤكد أو غير المؤكد وذلك من خلال كفاءة وفاعلية أسلوب التغيير في البيئة، ويتضمن ذلك التغيير كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، و أن الرشاقة والمرونة يرتبطان ارتباطاً وثيقاً، فالمرونة هي القدرة على التكيف والبراعة، بينما الرشاقة تتعلق بالسرعة اللازمة للتكيف مع النظام، لذلك فإن المرونة هي شرط ضروري للرشاقة، كما أن هناك عدد من الباحثين كان رأيه أن

المرونة هي شرط أساسي لتصبح منظمة الأعمال رشيقة، وأن الحدود بين طبيعة المرونة والرشاقة لاتزال غير واضحة المعالم (الصانع،2013م).

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

2.1.9. مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية:

إن منظمات الأعمال اليوم تهتم كثيراً في الإجابة على تساؤل مفاده: كيف يمكن للمنظمة أن تصبح رشيقة؟ وللإجابة على هذا التساؤل فقد أورد نووي (2011م) في دراسته الشكل (2.4)، فمن خلال هذا الشكل يمكن أن نجد خطوات متسلسلة لا بد وان تتبعها المنظمات لتحقيق ما تصبو إليه من الرشاقة الاستراتيجية.

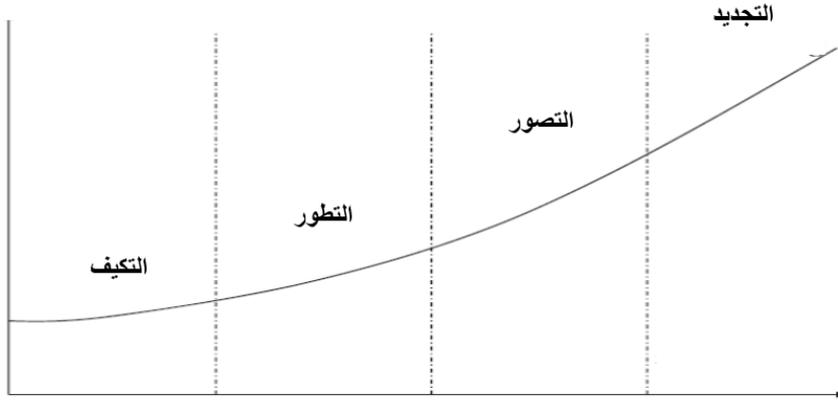


شكل (2.4): مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: نووي، 2011م

ومن جانب آخر فقد أشار كلاً من (Morgan & Page,2008) إلى أن المنظمات تتقدم من خلال أربعة مراحل عندما يتعلق الأمر بتحويل الأعمال التجارية، وهذه المراحل هي: (التكيف، التطور، التصور والتجديد)، وتتضمن أول مرحلتين فقط تعديلات طفيفة وتدرجية، في

حين أن مرحلتي التصور والتجديد تتطلب إجراءات جذرية وأكثر أهمية، وتمثل هذه المراحل أيضاً مدى تنامي الرشاقة الاستراتيجية، وهي موضحة في الشكل (2.5):



شكل (2.5): مراحل تنامي الرشاقة الاستراتيجية

Source: Morgan & Page, 2008

ويلاحظ من خلال الشكل (2.5) أن الرشاقة الاستراتيجية تدفع بالمنظمة إلى التكيف مع البيئة المحيطة بها، ومن ثم تسمح بتطور عملها ومن ثم تُوجد لديها تصورات عديدة، وبالتالي تستطيع المنظمة من أن تجدد في استراتيجيتها من خلال الاعتماد على الرشاقة الاستراتيجية، وعندما تنمو المنظمات وتصبح ناجحة، فإنها من الطبيعي أن تفقد جزءاً من قدرتها على التكيف والتغيير والتجديد وتصبح الممارسات صعبة (Doz & Kosonen, 2008)، 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 الرشاقة الاستراتيجية لديها، وهذه المرحلة تمثل الموقع الذي تكون فيه الرشاقة الاستراتيجية ضرورة قصوى لتتمكن المنظمة من الاستمرار والحفاظ على موقعها الريادي الذي يؤهلها لتكون سباقة في مجال عملها، وحتى المنظمات الصغيرة تحتاج أيضاً إلى الاهتمام بهذا الأمر، لأن الرشاقة بدون استراتيجية ليست أفضل من استراتيجية دون رشاقة، ويكمن الحل لهذه المعضلة هو أن لا تكون المنظمة رشيقة فقط، وإنما يجب أن تكون رشيقة من الناحية الاستراتيجية، وهذا يعني الحفاظ على المرونة للاستجابة بسرعة مع الظروف المتغيرة والفرص الناشئة (Long, 2000).

2.1.10 مميزات المنظمات الرشيقية:

تستند المنظمة الرشيقية على دمج نظام تكنولوجيا المعلومات، والأفراد والعمليات التجارية داخل منظمة منسقة ومرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة، والرشاقة في هذه المنظمات تعتمد على رد الفعل على التحديات التي تهيمن على بيئة العمل والسعي لتحقيق النجاح من خلال الحصول على الحصة السوقية والربحية وجذب الزبائن في الأسواق التنافسية، كما أن المنظمات الرشيقية تقيم باستمرار أداء الموظفين داخل الحدود التنظيمية، ومن الجدير بالذكر أن المنظمات الرشيقية يجب عليها أن تفكر بشكل أبعد من كيفية التعامل مع التغيرات، إنما يجب عليها التفكير في كيفية استعمال الفرص المحتملة في بيئة مضطربة، وإمكانية الحصول على مكانة خاصة آخذة بعين الاعتبار قدراتها وكفاءتها (Apicha, 2012)، وقد لخص Audran (2011) الخصائص التي تميز المنظمة الرشيقية عن المنظمة التقليدية في الجدول التالي:

جدول (2.4): الفرق بين المنظمة التقليدية والرشيقية

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

Source: Audran, 2011

وكما يوضح الجدول (2.4) أن المنظمات الرشيقية توازن الأنواع المختلفة من الهياكل التنظيمية، لكن العديد من المنظمات تفضل الأشكال التي تميل إلى أن تكون أقرب إلى اللامركزية، وتعدد الاتصالات وتعدد التخصصات، والهدف من كل ذلك هو الوصول إلى منظمة تحارب الجمود، بوجود فريق عمل كفوء ومتعاون ويعتمد اتخاذ القرارات بصورة جماعية.

المبحث الثاني

تميز الأداء المؤسسي

2.2.1. تمهيد:

إن التميز يعبر عن أسلوب حياة و نمط فكري وفلسفة إدارية، وهو مفهوم شامل غير قابل للتجزئة، كما أن المنظمات اليوم تعيش في عصر المنافسة الشرسة والتطورات التقنية الهائلة، مما يجعل المنظمات في موقف صعب للغاية، إذ لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغيير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة، لذلك فإن منظمات الأعمال اليوم تولي اهتماماً كبيراً للوصول إلى التميز في الأداء المؤسسي، فقد أصبح التميز في الأداء هو الشاغل الأول لتلك المنظمات، ولم يعد خياراً مطروحاً وإنما أصبح حتمية فرضتها معطيات البيئة المحيطة بالمنظمات (جبر، 2010م)، لذلك فإن هذا المبحث سيناقدش المدخل المفاهيمي للتميز في الأداء المؤسسي لتوضيح مفهومه، وأهميته للمنظمات، والتعرف على خصائصه ومعاييرته المختلفة، والنماذج الدولية المعتمدة في مجال التميز المؤسسي.

2.2.2. المؤسسة والأداء:

تعريف المؤسسة: هي مجموعة من العمليات الإنتاجية والخدمية المتفاعلة مع بعضها، وضعت داخل الإدارات لتسهيل إدارتها وتطويرها، وأي خلل في إحدى هذه العمليات أو في تفاعلها مع العمليات الأخرى يؤدي إلى خلل في منتجات وخدمات المؤسسة للعملاء (الخشالي، 2009م).

تعريف الأداء: لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين في هذا المجال ولم يتم التوصل إلى مفهوم دقيق وشامل لكل باحث وجهة نظره، فقد عرف الأداء بأنه صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية عن طريق أنشطتها المختلفة وفق معايير تلائم المنظمة وطبيعتها عملها (الفاعوري، 2012م)، وهو العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين درجة بلوغ الأهداف والغايات الموضوعية من قبل المنظمة (حسن، 2013م)، ومن وجهة نظر العبيدي (2014م) فإن الأداء هو المرحلة النهائية لنشاط المنظمة والتركيز على أهداف البقاء والنمو وهي أهداف طويلة الأمد بالنسبة للمنظمة، في حين اتفق كلاً من (محمد، أثير، 2012م؛ المدهون، 2014م) على أن الأداء يمثل إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، حيث أوضح أن الكفاءة تعني تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، أما الفاعلية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة.

تعريف الأداء المؤسسي: إن الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية حيث يحتوي الأداء المؤسسي على ثلاثة أبعاد حسب (البرواري، 2013م):

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها.

وبرغم اشتغال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة، إلا أنه يختلف كل بعد منها لو أخذ منفرداً، فقد عرف السلمي (2002م) الأداء المؤسسي بأنه مجموعة من المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفاعلية، وقد أشار (الحسوني ومتعب، 2011م) بأنه النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها، وقدرتها في التكيف مع البيئة وفق أسس ومعايير محددة وفي ضوء الأهداف طويلة الأجل.

2.2.3. التميز في الأداء المؤسسي:

مفهوم التميز: بدأ الاهتمام بالتميز كمفهوم في علم الإدارة في مطلع الثمانينات من القرن العشرين عندما قام كلاً من (Thomas Peters and Robert Waterman) عام 1982 بتأليف الكتاب الذي يحمل العنوان "In Search Of Excellence" والذي جاء كرد فعل لتميز الشركات اليابانية في ذلك الوقت، إذ درس الباحثان فيه مجموعة من الشركات الأمريكية المتميزة وحددوا عوامل تميزها وفق معايير التميز المحددة والمعتمدة في نماذج المؤسسات والشركات الناجحة (العبيدي، 2014م).

وقد عُرف التميز لغةً بأنه الانفراد والاختلاف، فحينما نقول إن فلان يمتاز عن قومه أي يختلف أو يتفرد عنهم بصفات معينة (ابن منظور، 1996م)، وهناك مصطلحات لها صلة وقد تتداخل مع مفهوم التميز ومن هذه المصطلحات التفوق، والإبداع، والابتكار (عاصي، 2014م). أما اصطلاحاً فقد عرف التميز بأنه الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين وغير المنافسين، فمن خلاله يمكن إنشاء شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجتها عن طريق الابتكار (الفاعوري، 2012م)، وقد أشار حسن (2013م) بأن التميز هو التخلي المنظم عن القديم وقدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد، فيما أشارت حمد (2014م) أن التميز يعتبر مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على

الأداء ونتائجه وخدمات المتعاملين والقيادة الفاعلة، والإدارة بالمعلومات والحقائق، وتطوير العمليات، وإشراك الموارد البشرية، والتحسين المستمر، والابتكار، وبناء منظمات ناجحة.

2.2.4. مفهوم التميز في الأداء المؤسسي:

إن التميز في الأداء المؤسسي يعتبر من المفاهيم الإدارية المهمة، وسبب لجوء المنظمات إلى هذا النوع من الأداء يكمن في بيئة العمل التي تستدعي من المنظمات ضرورة التفكير بالسبل التي تجعل منتجاتهم وخدماتهم تقدم بشكل ابتكاري وإبداعي حتى يستطيعوا المنافسة، ولقد تناول الباحثون مفهوم التميز في الأداء المؤسسي ولم يصلو لمفهوم موحد له، وذلك لأن كل باحث تناول المفهوم من مدخل يختلف عن الآخرين، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس لتمييز الأداء المؤسسي، في حين أضاف مدخل العلاقات الإنسانية البعد البشري لعملية تميز الأداء التنظيمي وبموجب هذا المدخل تم التركيز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، فيما أشارت المداخل الإدارية المعاصرة أن مفهوم الفاعلية يعد أساساً للتميز، وأن هذا المدخل يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات المعقدة في البيئة (الخرشة، 2006م)، وسوف نتناول مجموعة من التعريفات لمفهوم التميز في الأداء المؤسسي بحسب آراء الباحثين في الجدول التالي:

جدول (5. 2): يوضح وجهات نظر الباحثين في تعريف التميز في الأداء المؤسسي

الباحث	تعريف التميز في الأداء المؤسسي
حامد، 2009م	حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية من الأداء، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وأصحاب المصلحة في المنظمة.
فليسي، 2012م	قدرة الفرد أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف لإنجاز نتائج غير مسبوقه.
البرواري، 2013م	القدرة على تحقيق المنفعة القصوى في أثنى موارد المنظمة وهم الأفراد من أجل تقديم نتائج مستدامة.
الجبوري، 2013م	السلوك الذي يتجاوز الأداء الاعتيادي ويعتبر حلقة من سلسلة الأداء المتفوق.
الربيعي، 2015م	مجموعة خصائص تنظيمية نادرة وفريدة من نوعها، تتمتع بها المنظمة قياساً بالمنظمات المنافسة والتي تجعلها قادرة على إدارة مواردها لتعزيز مركزها التنافسي.

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بالمصادر المذكورة في الجدول

من خلال الجدول السابق يمكن الملاحظة بأن بعض التعريفات ركزت على الأنشطة والعمليات والرؤية الواضحة للموظفين بوصفهم مصدر أساسي للتميز، فيما أشار آخرون إلى أن المنظمة تتميز فيما تمتلكه من منتجات ذات جودة عالية لتحقيق قيمة مضافة للزبون، لذلك يمكن القول إن التعريفات السابقة قد ركزت على عدة نقاط أساسية وهي:

1. التميز في الأداء المؤسسي يعتبر أحد مداخل الإبداع الذي يخلق قيمة لأصحاب المصلحة.
2. التميز في الأداء المؤسسي يركز على الممارسات التي تمارسها الإدارة والتي تحقق أعلى مستويات الأداء، مما يجعل المنظمة تمتلك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.
3. التميز في الأداء المؤسسي يعني تفوق المنظمة على نفسها وعلى منافسيها.

2.2.5. مؤشرات التميز في الأداء المؤسسي:

تناول الباحثون والمفكرون موضوع الأداء المتميز من منظورات مختلفة اعتمدت على رؤيا كل باحث ومفكر والجانب الذي يدرس الموضوع من خلالها وفيما يلي بعض المؤشرات الأكثر شيوعاً في قياس الأداء منها (أبو النصر، 2008م):

1. **المقاييس المالية:** مقاييس تقارن بالتقارير السنوية مثل ربحية السهم الواحد، العائد على المبيعات، معدل العائد على حق الملكية ومعدل العائد على الاستثمار.
2. **مقاييس الموارد البشرية:** تتميز هذه المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية ومنها إنتاجية الفرد، نفقات البحث والتطوير ونفقات التدريب على الأفراد.
3. **مقاييس التسويق:** تعد مقاييس التسويق مثل حجم المبيعات والحصة السوقية وهي من المقاييس التي تتسجم مع قابلية قياس الأداء التنظيمي.
4. **مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم:** تستعمل معظم المنظمات قيمة ثروة حملة الأسهم مقياساً مفضلاً لقياس أداء المنظمة وفعالية الإدارة الاستراتيجية، لأنه هذه المنظمات تعتقد إن المقاييس المحاسبية وغيرها هي مؤشرات غير معتمدة للقيمة الاقتصادية للمنظمة.
5. **مقاييس تقويم الإدارة العليا:** إن الأداء الوظيفي لرئيس المنظمة وأفراد الإدارة العليا يبدأ من مجلس الإدارة عن طريق اللجان الفرعية للاستراتيجية، ويركز مجلس الإدارة على إجمالي الربح مقياساً بالعائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية والعائد على السهم الواحد وقيمة ملكية حملة الأسهم.

2.2.6. أهمية التميز في الأداء المؤسسي:

إن التميز في الأداء المؤسسي يعد ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء، من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمة واحتوائهم وتحفيزهم بحيث يشعر كل فرد بأن المنظمة ملكاً له (النسور، 2010م)، وتظهر أهمية التميز في الأداء المؤسسي من خلال العناصر الكفؤة، ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها، وقد أشارت حمد (2014م) إلى أن أهمية التميز المؤسسي تكمن في تحسين الأداء وتشخيص نقاط القوة في المنظمة وتحسن القدرات التنافسية، وكذلك يعتبر عاملاً مهماً لتعزيز عمل المنظمة وفعاليتها ويجعلها منظمة مبتكرة، ويعتبر التركيز على راس المال البشري كعنصر أساسي لتطوير المنظمة وتميزها من النقاط التي تجعل التميز المؤسسي يحتل أهمية لدى المنظمات

2.2.7. الأسباب الدافعة للتميز في الأداء المؤسسي:

تسعى منظمات الأعمال باستمرار إلى تبني فكر إداري جديد استجابة لرغباتها في تحقيق التميز، فالمنظمات التي تعتقد فكرياً إدارياً لمدة طويلة يصعب عليها إن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً مرموقاً بين المنظمات بسبب الزيادة في حدة المنافسة وزيادة عدم التأكد البيئي (الخشالي، 2009م)، كما أن نشوء ظاهرة العولمة أدى إلى قصور المدخل التقليدي في أداء الأفراد والمنظمات، والبحث عن أساليب جديد ومعاصرة تتسجم مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمات لمواكبة المفاهيم الإدارية الحديثة، كإدارة الجودة الشاملة (TQM) والتوجه نحو إشباع حاجات الزبائن، وإعادة هندسة الأعمال، الأمر الذي فرض على المنظمات العمل على رفع مستوى أداء عاملها للوصول إلى الأداء المتميز (حامد، 2009م).

وتلخص الأسباب الدافعة للمنظمات في بحثها عن التميز في الأداء فيما يلي (السلمي، 2002م):

1. معدلات التغير السريعة: إن الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمة هو التغير، فلا شك

أن البيئة الحديثة تتميز بدرجة عالية من التغير، وحالة التغير السريعة في البيئة أو كما يطلق عليها عدم التأكد البيئي والتي تعرف بعدم توافر المعلومات لمتخذي القرارات عن المتغيرات البيئية ومن ثم زيادة صعوبة التنبؤ بالنتائج المتوقعة لتلك القرارات.

2. زيادة حدة المنافسة العالمية: يؤكد الفكر الإداري الحديث على طبيعة المنافسة التي يمكن

إن تواجهها المنظمات الحديثة التي يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود، فالأسواق أصبحت مفتوحة بدرجة غير مسبوقة، بل أكثر من ذلك فإن المستهلكين الآن يتمتعون بحرية الانتقال

بين الأسواق بدلا من انتقال الأسواق إليهم، هذه الحالة تحتم على المنظمات ضرورة مواجهة المنافسة في تميز الأداء.

3. المحافظة على مكانة المنظمة واستقرارها: لكي تتمكن المنظمة من حفظ مكانتها فإن التميز بالأداء يحقق لها ذلك من خلال القدرة الذاتية التي تمتلكها المنظمة، فمكانة المنظمة تعكس الموقع التنافسي المتميز للمنظمة بين بقية المنظمات في مجال العمل.

4. تنامي الشعور بالجودة: لقد تزايد الاهتمام بموضوع الجودة عالمياً خلال الفترة الأخيرة وأصبحت الجودة ظاهرة ولغة عالمية للتميز بين السلع والخدمات المتداولة، كما أصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماماً خاصاً كونها تمثل فلسفة إدارية وأسلوباً ناجحاً يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية تساعد على البقاء والاستمرار.

5. ثورة تكنولوجيا المعلومات: لقد طالت تكنولوجيا المعلومات جميع جوانب العمل التنظيمي، بل يمكن القول إن المنظمات أصبحت منظمات إلكترونية في معظم نشاطاتها لما يوفر ذلك من ميزة تنافسية للمنظمة.

ويشير (البرواري، 2013م) أنه على الرغم من الأسباب التي سبق ذكرها والتي تدفع المنظمة للوصول للتميز في الأداء، إلا أن البعض قد يرى أن تلك الأسباب غير كافية لدفع المؤسسات للبحث عن التميز لما له من تكاليف باهظة، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن التميز يدخل في إطار الترف الإداري الذي لا يمكن أن تحققه كل المنظمات.

وهنا يجدر الإشارة بأنه على الرغم من أن تكلفة التميز في الأداء المؤسسي قد تكون باهظة، لكن تكلفة عدم الوصول لحالة التميز بلا شك ستكون أعلى، فقد يؤدي عدم السعي إلى التميز إلى القضاء التام على مستقبل المنظمة.

2.2.8. مقومات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي:

التميز لا يتحقق بالحلم والتمني، فالتطبيق الناجح للتميز يتطلب من المنظمات توفير مجموعة من المقومات الداعمة والمحفزة للوصول إلى نتائج إيجابية تمكن تلك المنظمات من جني ثمار التطبيق، وقد اختلف الباحثون في هذه المقومات وفيما يلي سيذكر الباحث عدة آراء لبعض الباحثين بهذا الخصوص:

فقد كان رأي الفتلاوي (2012م) أن المقومات التالية كفيلة بتحقيق التميز في الأداء للمنظمات:

1. فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية: وذلك من خلال الربط بين سلوك العاملين الوظيفي وحاجاتهم الذاتية، إذ يتحفز العاملون للعمل بشرط أن يكون هذا العمل يلبي حاجاتهم الذاتية.
 2. تشجيع التفكير بالشراكة في العمل: ينبغي على المنظمة أن تجعل الأفراد يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم مالكين أو شركاء في المنظمة، وهذا الشعور يولد لدى الفرد الحرص على المنظمة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل.
 3. ربط الحوافز بالأداء: وذلك من خلال وضع معايير ومستويات واضحة للعمل وتحديد حجم مسؤولية العاملين والمتابعة الدورية للأداء واستعمال نظام المكافآت وفق مستوى أداء العاملين.
 4. تحفيز العاملين على تحمل وتقبل المسؤولية: ويتم هذا عن طريق إعطاء الأفراد المسؤولية لإنجاز عمل معين وتقويضهم السلطة لإنجاز هذا العمل بطريقتهم الخاصة مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس.
- فيما يرى من الجبوري (2013م) أن أهم المقومات التي تجعل المنظمات تصل إلى التميز في الأداء هي:

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة.
2. هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة.
3. نظام معلوماتي متكامل.
4. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم.
5. الاهتمام بقياس وإدارة الأداء.
6. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.
7. تطوير المدراء وذلك بإسناد أعمال إليهم واتباع أسلوب التناوب الوظيفي.
8. العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر.
9. القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة وتوظيف مديرين مناسبين لحل المشاكل التنظيمية.

وقد كان رأي عاصي (2014) أن هناك أربع خطوات ضرورية تحتاجها المنظمات لوضعها على طريق التميز في الأداء وتتمثل في:

1. وضوح الرؤية والرسالة: يجب على المنظمة أن تمتلك رؤية واضحة وطموحات ملهمة.
2. بناء قيادة فعالة: للإدارة العليا في المنظمة دور هام في تحقيق التميز في الأداء لذا يجب عليها البحث عن الأشخاص الذين تتوفر فيهم سمات القيادة التي تؤثر وتتطور.

3. بناء منظمة فاعلة: وتعني فعالية المنظمة قدرتها على تحقيق أهدافها الموضوعة والتي تؤدي إلى تحقيق رؤيتها ورسالتها، ولبناء منظمة فعالة يجب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويجب على المنظمة أن يكون فيها كفاءة في العمليات والإجراءات التي تحدد كيفية العمل في المنظمة.

4. الاستجابة للتغير: الخطوة الأخيرة لتحقيق التميز في الأداء هي القدرة على الاستجابة للتغير وهذه الخطوات الأربع يجب أن تكون بشكل دائم ومستمر حتى تحافظ المنظمة على تميزها.

وهنا يمكن القول إن مصطلح الأداء المتميز ليس معياراً ثابتاً، وإنما يختلف هذا المفهوم من عمل إلى آخر ومن وظيفة لأخرى ومن منظمة لأخرى.

2.2.9. معوقات تحقيق الأداء المتميز في المنظمات:

تخفق العديد من المنظمات في الوصول لمستوى الأداء المتميز لوجود مجموعة من المعوقات، والتي تعد بمثابة موانع تحول دون الوصول لهذا المستوى من الأداء، فالكثير من المنظمات تعاني من هذه المشكلات التي تقف حاجزاً أمام قدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات الزبائن ومن ثم تحد من قدرتها على التميز فقد أشار حسن (2013م) إلى بعض العوامل التي تعيق المنظمات من الوصول إلى التميز في الأداء وهي:

1. عدم التركيز على استراتيجية طويلة المدى.
2. عدم أدراك متطلبات العملاء.
3. عدم توفير موارد بشرية مناسبة نتيجة لضعف الثقافة والإبداع.
4. نمط القيادة التقليدي لا يمكن العاملين ولا يعمل على تحفيزهم وفق نظام فعال.

2.2.10. خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز:

لقد كان للباحثين وجهات نظر مختلفة في الخصائص التي تتمتع بها المنظمات ذات الأداء المتميز وكانت آرائهم على النحو التالي:

حيث يرى حسن (2010م) أن المنظمات ذات الأداء المتميز تتصف بأنها:

1. تهتم بالانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
2. تعمل على إيجاد صلة وثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
3. تسمح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.

4. ترشد العاملين للاهتمام بقيم المنظمة.
5. تستخدم نظم رقابة ضمنية وفاعلة ومرنة باتباع المركزية واللامركزية.
- أما النسور (2010م) فقد أشار إلى أن المنظمات التي تحقق أداء متميزا تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة وهي:
1. قبول الأعمال الصعبة: حيث توجد فرصة للنمو والتعلم السريع وتحسين العمليات.
 2. توفر القيادة الكفؤة: حيث أن القيادة تعمل كقدوة، ويكون لها دور بارز في التحفيز والتشجيع.
 3. الخبرات البعيدة عن العمل: إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع مما يساعدها في إيجاد العديد من الفرص.
 4. الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام.

وقد بين الفتلاوي (2012م) المقارنة بين خصائص منظمات الأداء المتميز ومنظمات الأداء التقليدية كما في الجدول التالي:

جدول (6. 2): يوضح الفرق بين الأداء المتميز والأداء التقليدي للمنظمة

منظمات الأداء التقليدي	منظمات الأداء المتميز
تركز داخلياً على العاملين	تركز على الزبائن
ذات هيكلية بيروقراطية ومركزية	ذات هيكلية غير مركزية ووحدات كاملة
يتم التخطيط والتنسيق عن طريق الإدارة	يتم التخطيط عن طريق فرق العمل
الوظائف محددة بدقة ولا يمكن للموظف الخروج عن روتين العمل	الوظائف واسعة الأفق ويمارس الموظفون مهارات متعددة
يركز التدريب على المهارات الفنية فقط	يركز التدريب على التطوير الشامل للموظف مثل فهم الأعمال وعمل الفريق ومثيل ذلك
تستند المكافآت إلى الأداء الفردي للموظف	تستند المكافآت إلى المساهمات في فاعلية الفريق
تنظر المنظمة التقليدية إلى الموظفين كونهم أدوات بيد الإدارة	تنظر منظمة الأداء المتميز إلى الموظفين على أنهم شركاء

المصدر: الفتلاوي، 2012م

2.2.11. نماذج وجوائز التميز في الأداء المؤسسي:

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات على تميز الأداء والعمليات التي تقوم بها لتقديم المنتجات والخدمات، لهذا فان المنظمة تلتزم بمعايير مختلفة داخليا و خارجيا، اذا على المستوى الداخلي يتم ذلك من خلال مستوى التنظيم والعمليات وخارجياً يكون على مستوى الزبون والسوق الذي تخدمه، كما أن جوائز التميز المؤسسي التي تكون ضمن المسابقات التي تتنافس فيها المنظمات تعتمد على استخدام قوائم رصد أو عن طريق مقارنة أعمال وخدمات المنظمة بأعمال وخدمات منظمات منافسة (الجبوري، 2013م) ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة فلقد وُجد هناك العديد من الجوائز التي تقدم من قبل مؤسسات دولية وعربية في مجال التميز في الأداء المؤسسي، وسوف يُذكر بعضاً من أشهر هذه الجوائز فيما يلي :

أولاً: نموذج التميز الأوربي EFQM:

حيث أنشأ النموذج الأوربي للجودة والتميز EFQM وجائزته عام 1991م وذلك من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management) ويهتم هذا النموذج بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الأوروبية حيث يتم منح جائزته إلى أربع فئات مختلفة:

- المؤسسات الكبيرة.
- الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات.
- مؤسسات القطاع العام.
- المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

وتتمثل معايير النموذج الأوربي ب (9) معايير وهي: (القيادة، السياسات الاستراتيجية، الأفراد، الشراكات والموارد، إدارة العمليات، نتائج الزبون، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) (المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM، 2012م).

ثانياً: النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريج) للتميز

أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية هذا النموذج في عام 1978م ويعرف بأنه جائزة مرموقة تمنح سنويا للمنظمات والأعمال الأمريكية التي تحقق قفزة استثنائية في الجودة التي تركز على الزبون، ويهدف هذا النموذج إلى التعرف على المكونات الأساسية للتميز التنظيمي وتعزيز ونقاس المعلومات من قبل المنظمات المثالية، ويتألف النموذج من المعايير الأتية "القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المتعاملين، التركيز الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأعمال" (الخرشة، 2006م).

ثالثاً: نموذج ديمينج للتميز

يعد نموذج ديمينج (Deming) الأساس الذي انطلقت منه نماذج التميز ، وأنشأته اليابان في عام 1951م وذلك تخليداً لدور وجهود الدكتور ويليام أدوارد ديمينج ، والذي ارتبط اسمه بحركة الجودة في اليابان وتقوم مؤسسة ديمينج بعمل جائزة باسمه للمنظمات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال التميز المؤسسي ، وذلك على وفق معايير النموذج الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات، ويقوم النموذج على المعايير الأتية:(سياسات الجودة ومراقبتها، إدارة التنظيم ، التعلم والنشر، جمع واستخدام معلومات الجودة، المراقبة، تأكيد الجودة، النتائج، التخطيط للمستقبل)، وتتمح الجائزة لثلاث فئات مختلفة وهم:

- المؤسسات اليابانية.
- والأفراد اليابانيون.
- والمؤسسات الأخرى من مختلف العالم.

رابعاً: نموذج الملك عبد الله الثاني للتميز بالمملكة الأردنية الهاشمية

انشأ مركز عبدالله الثاني للتميز عام 2006م في المملكة الأردنية الهاشمية ويهدف هذا النموذج لنشر ثقافة التميز عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة ، والنماذج العالمية للتميز وقياس مدى التقدم والتطور في الأداء وتعزيز التنافس الإيجابي بينهما وقد عمل المركز على بناء نموذج هرم التميز الذي يتكون من "ثقافة التميز، التركيز على النتائج، الشفافية ، العمليات ، المالية ، القيادة ، المعرفة ، الأفراد ، التركيز على ملتقى الخدمة"، وقد عمل المركز على إنشاء نموذج خاص لتميز القطاع الخاص والنموذج هو أشبه بنموذج التميز الأوروبي ومعايير التميز هي " القيادة، الأفراد، الاستراتيجية، الشراكات والموارد، المنتجات والخدمات، نتائج الأفراد، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، النتائج الرئيسية " (دليل جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2008م).

خامساً: نموذج دبي للأداء الحكومي للتميز

قدم برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز في بداية انطلاقته عام 1997 نموذجاً وجائزة التميز الحكومي على مستوى إمارة دبي، ويهدف النموذج إلى تطوير الأداء المؤسسي ونشر مفاهيم الجودة والتميز والإبداع بين الجهات الحكومية في دبي وتحقيق أداء متميز وتحفيز موظفي الحكومة على مختلف مستوياتهم الوظيفية، ويتكون النموذج من " القيادة، الموارد البشرية، السياسة والاستراتيجية، المصادر والشراكة، العمليات، نتائج الموارد البشرية، نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسي " (برنامج دبي للأداء المتميز، 2009م).

2.2.12. أبعاد التميز في الأداء المؤسسي

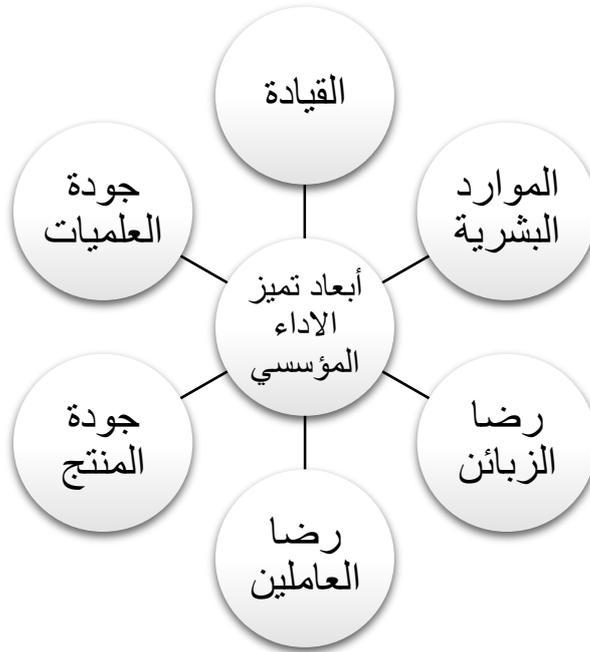
في إطار البحث عن الأبعاد التي تتفاعل فيما بينها لتشكيل الإطار الفكري للتميز في الأداء المؤسسي، ومما تقدم استعراضه من نماذج للتميز في الأداء المؤسسي، ومما ورد فيها من أبعاد يتضح اختلاف وجهات النظر لدى الباحثين في تحديد أبعاد التميز في الأداء المؤسسي، حيث أن هذه الأبعاد تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب حجمها وطبيعة عملها وطبيعة البيئة المحيطة بها، وكذلك تختلف حسب أهداف الدراسات التي تناولها الباحثين ومجتمع الدراسة المستهدف لديهم وسيتم تلخيص آراء بعض الباحثين في هذا المجال من خلال الجدول التالي:

جدول (7. 2): يوضح أبعاد التميز في الأداء المؤسسي

المسؤولية اتجاه المجتمع	التعلم والنمو المؤسسي	الكفاءة الإنتاجية	التميز المالي - الربحية	تحليل المعلومات	استغلال الموارد	التخطيط الاستراتيجي	الثقافة التنظيمية	جودة المنتج	جودة العمليات	رضا العاملين - الرضا الوظيفي	رضا الزبائن	الموارد البشرية	القيادة	
#	#				#	#			#	#	#		#	نموذج التميز الأوربي
						#			#		#	#	#	النموذج الأمريكي
				#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	(المدهون، 2014م)
			#					#	#	#				(حسن، 2013م)
								#					#	(زوزال، 2015م)
								#					#	(حسن، 2010م)
								#	#				#	(الحيلة، 2014م)
								#						(سلطان، 2015م)
			#			#		#				#		(النسور، 2010م)
		#	#					#				#		(محمد، أثير، 2012م)
	#								#	#	#			(دروزة، 2008م)
			#							#	#			(حمد، 2014م)
#					#			#	#	#	#	#		(عاصي، 2014م)
2	2	1	4	1	2	3	1	8	7	5	7	5	8	النقاط

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالمصادر المذكورة

وبناءً على ما سبق من آراء الباحثين في تحديد أبعاد التميز في الأداء المؤسسي في الجدول السابق، فقد اعتمد الباحث الأبعاد التي كانت أكثر تكراراً واستخداماً من قبل الباحثين في الدراسات السابقة، بالإضافة كونها أكثر انسجاماً مع طبيعة مجتمع الدراسة المستهدف في هذه الدراسة وهو شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وكذلك كونها الأكثر تكاملاً مع طبيعة المتغير الأول لهذه الدراسة وهو الرضا الاستراتيجية وكانت الأبعاد على النحو التالي: (القيادة، الموارد البشرية، رضا الزبائن، رضا العاملين، جودة المنتج، جودة العمليات).



شكل (2.6): أبعاد تميز الأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المذكورة في الجدول السابق

أولاً: القيادة: تعتبر القيادة المتمثلة بالإدارة العليا للمنظمة لها تأثير مباشر على التميز في الأداء، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز وكذلك وضع الاستراتيجيات التي تساعد على الوصول للتميز، فالقيادة المتميزة بلا شك ينتج عنها منظمة متميزة في أدائها، ولعل الدور الذي قام به (جاك ولش) عندما حدد التميز كأحد القيم الأساسية لشركة (جنرال إلكتريك GE) قد أدى إلى نتائج تنظيمية غير مسبوقة في تاريخ تلك الشركة (الخرشة، 2006م)، ويركز معيار القيادة على دور ومهارات القيادة والتي تتكون من:

- تطوير رؤية ورسالة وقيم المنظمة
- التعامل مع جميع الفئات المعنية وتوفير بيئة مشجعة على الإبداع.

ثانياً: الموارد البشرية: إن الأفراد العاملين وما يمتلكونه من مهارات وخبرات متراكمة تعد مصدراً رئيسياً لتحقيق التميز في أداء المنظمات وأشطتها الأخرى، حيث يرى زايد (2003م) أن الفرد العامل هو نقطة البداية والنهاية والمكون الأساسي للمنظمة وأنه أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء في المنظمة كونه رأس المال الفكري للمنظمات، والتميز بمفهومه العام يركز على تميز الموارد البشرية بناءً على ما أثبتته تجارب السنوات الأخيرة إنه من بين عوامل النجاح الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية وهذا يمثل استثماراً مضموناً لصالح المنظمات وصانعو القرار (الفتلاوي، 2012م)، ويرى البرواري (2013م) أن الشركات ذات الأداء المتميز تطلب من الموارد البشرية إن يقوموا بالأنشطة الآتية:

- المساهمة في وحدات العمل والأقسام والفرق ذات الأنشطة المتنوعة.
- الاتصال الفاعل مع الزبائن والموردين.
- إدارة العمليات بشكل فاعل لتحسين الجودة وتخفيض الدورة الزمنية.
- اخذ زمام المبادرة في تحديد ومعالجة التحسينات.
- تحمل مسؤولية جودة الإنتاج.

ثالثاً: رضا الزبائن: على المنظمات القيام بوضع مؤشرات لقياس أدائها من وجهة نظر الزبائن، واحد هذه المؤشرات هو رضا الزبائن، حيث يتحقق رضا الزبون من خلال أداء المنتج المتعلق بتوقعاته، حيث يعتبر الزبون من أصحاب المصالح في المنظمة (الموسوي وأبو أحمد، 2002)، وأما بالنسبة لأهميته للمنظمات فهو ذو أهمية بالغة لجميع المنظمات من دون استثناء، فوجود المنظمة مرتبط بإنتاج السلع أو الخدمات، وإنتاج السلع أو الخدمات مرتبط باستهلاك الزبون لها، فهو يعد مفتاحية الربح للمنظمات وتركز المنظمات المعاصرة على الاهتمام بتحقيق حاجات ورغبات الزبائن لضمان رضاهم (العنزي، 2010).

رابعاً: رضا العاملين: ويعرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة النفسية أو الإنفعالية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة اشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية أو الاجتماعية والمهنية والمادية (الشمري، 2009م)، وإن الإدارات الحديثة تؤمن بأنه إذا كان تميز للمنظمة فهو مرهون بتحقيق أهدافها من العاملين الذين يعتبروا وسيلة أساسية لتحقيق هذه الأهداف، لهذا يقع على عاتق المنظمة تشجيعهم، ومشاركة العاملين في شؤون المنظمة المختلفة كالسماح في مشاركتهم بتحديد أوصاف وحدود الوظائف، وكذلك المساهمة في اجراء تقويم الأداء، والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما ينبغي على المنظمة أن تحقق الاستقرار الوظيفي للعاملين وتقدم لهم الحوافز لكسب رضاهم ليكونوا أكثر نشاطاً وتحمساً للعمل.

خامساً: جودة المنتج: وهي ان ينجز العمل المصمم بشكل جيد والذي من شأنه ان يزيد من القيمة المحسوسة لدى أصحاب المصلحة في المنظمة، ويعتبر جودة المنتج من العوامل الأساسية التي تعمل على تميز المنظمة، وتعمل على استدامة المنظمة في منافستها لمن حولها من المنظمات (حسن، 2013م).

سادساً: العمليات: عندما يحصل الزبائن على سلع لا تلبي حاجاتهم أو توقعاتهم فإنهم سيلجؤون إلى المنافسين للمنظمة للتعامل معهم، واللجوء لهذه النتائج يعد مؤشراً على أن هناك خلل ما في عمليات المنظمة التي تنظم عملها، وترى النسور (2010م) أن العمليات في المنظمة يجب أن تكون داعم أساسي لسياستها واستراتيجيتها وتلبي بشكل كامل وتخلق قيمة إضافية لزيائنها وأصحاب المصلحة وذلك يتم من خلال:

- إدارة وتحسين العلاقات مع الزبائن والموردين.
- تطوير العمليات بشكل دائم بما يتناسب مع تغير ظروف البيئة المحيطة.
- تكون العمليات مصممة بشكل نظامي وبطريقة إبداعية.

المبحث الثالث

نبذة عن قطاع الصناعات الغذائية في الأراضي الفلسطينية

2.3.1. تمهيد:

يعتبر القطاع الصناعي من القطاعات الإنتاجية الهامة في أي دولة وذلك لما له من دور كبير في إرساء أسس التقدم، كما أن عليه الاعتماد لإحداث النمو والازدهار في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، لذلك يعتبر قطاع الصناعة بشكل عام من أهم القطاعات التي يجب على الدولة العمل على تطويره بشكل دائم، لأن ذلك يعني معدل عالي للنمو الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة، كما أن قطاع الصناعات الغذائية على وجه الخصوص يحظى بأهمية كبيرة لأنه يختص بإنتاج أكثر السلع استهلاكاً لدى أفراد المجتمع.

وإن قطاع الصناعة الفلسطيني يعيش تحت ظل الاحتلال الإسرائيلي منذ سنين طويلة، حيث قام الاحتلال بتهميش هذا القطاع وعمل على إصدار مختلف التشريعات التي تصب في هذا الاتجاه، حيث عمل على إحكام السيطرة على المعابر والمنافذ التي تربط الأراضي الفلسطينية بالخارج كما عمل على الفصل بين المدن والمحافظات، وذلك لكي يعمل على ربط الاقتصاد الفلسطيني بعجلة الاقتصاد الإسرائيلي (قفه، 2006م)، لذلك سيناقدش هذا المبحث نبذة عن قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

2.3.2. أقسام الصناعة في الأراضي الفلسطينية:

تنقسم الصناعة في الأراضي الفلسطينية إلى ثلاثة أقسام (الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، 2014م):

1. صناعة التعدين واستغلال المحاجر: وتشمل الصناعات الاستخراجية مثل الكسارات لإنتاج الحصمة، ومناشير الحجر، ومحاجر إنتاج الرخام.
2. صناعة الكهرباء والمياه: وتشمل إمدادات الكهرباء مثل الأسلاك الكهربائية، وعلب التجميع، ولوحات التحكم الكهربائي، كما تشمل جمع وتنقية وتحلية المياه.
3. الصناعة التحويلية: وهي الصناعات التي تقوم بتصنيع المواد الخام وتحويلها إلى سلع نهائية، ويعرفها (المغني، 2006م) أنها الأنشطة التي تعالج المواد الخام المستخرجة من الطبيعة والمواد الزراعية والنباتية والحيوانية وتحويلها إلى شكل آخر قابل للاستفادة منه.

وتنقسم الصناعات التحويلية في الأراضي الفلسطينية إلى ثلاثة أقسام:

1. **الصناعات الحرفية:** وهي الصناعات القديمة إذ يبلغ عمر بعضها مئات السنين ومنها التطريز، والفخار، ونسيج البسط، والقش، والخشب، والزجاج.
2. **الصناعات الاستهلاكية الصغيرة:** وهي الصناعات التي تقوم على تحويل المواد الخام إلى سلع قابلة للاستخدام، وهي صناعات صغيرة الحجم وتشمل الصناعات الغذائية والمشروبات، وصناعة المواد الكيميائية، والورق والطباعة والنشر.
3. **الصناعات الرأس مالية:** وهي صناعات المعادن الأساسية والكهربائية ووسائل الاتصال.

أهم الصناعات التحويلية في الأراضي الفلسطينية:

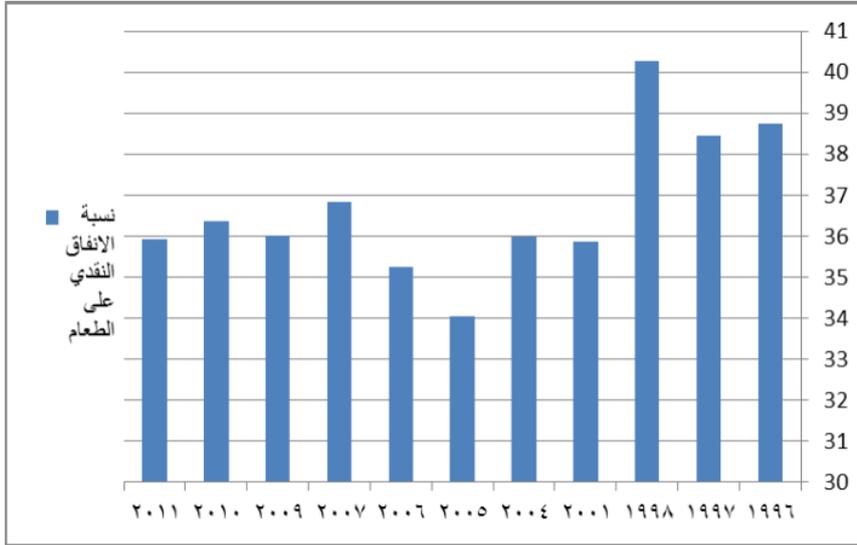
- **صناعة النسيج والملابس:** تعتبر صناعة الملابس إحدى الصناعات المهمة في الاقتصاد الفلسطيني، وتشمل غزل ونسج المنسوجات، وصناعة الأقمشة، والتركيب، وصناعة البسط والسجاد، والبطانيات، وتشمل أيضاً صناعة الملابس للاستهلاك المحلي حيث شهدت هذه الصناعة منافسة قوية وذلك بسبب استيراد هذه السلع بأسعار أقل تنافس المنتج المحلي.
- **صناعة منتجات المعادن الفلزية:** وتشمل صناعة الجير والجبس، والأصناف المنتجة من الخرسانة والطوب الحراري، والبلاط الحراري، والأنابيب الحرارية، والقرميد، والطوب الفخاري للرصيف، وصنع الزجاج والمنتجات الزجاجية.
- **صناعة المعادن:** وهي الورش الصغيرة التي تعمل على قص وتشكيل وثنى الألواح المعدنية، والخرطة والسكب وتشكيل الأسلاك والقضبان المعدنية، وصيانة وتجديد غيارات السيارات، كما تضم صناعة المنتجات المعدنية الإنشائية مثل الأبواب المعدنية والشبابيك والسلالم والقواطع المعدنية والصهاريج والخزانات.
- **الصناعات الدوائية:** وهي تشمل تصنيع الأدوية العلاجية سواء كانت الكيميائية أو العشبية.
- **الصناعات الخشبية:** وهي تشمل صناعة الأثاث بأنواعه المختلفة والمنتجات الإنشائية منه.
- **الصناعات البلاستيكية:** وتشمل صناعة المواسير البلاستيكية والخزانات وأكياس النايلون.
- **الصناعات الغذائية والمشروبات:** وهي تعتبر صناعة أساسية في الأراضي الفلسطينية، حيث تواجه هذه الصناعة منافسة شديدة من المنتجات المستوردة من حيث الجودة والأسعار، كما أنها تواجه منافسة شديدة من المنتجات الإسرائيلية.

وتنقسم الصناعات الغذائية الى قسمين وهما :

- **الأطعمة :** وتشمل حفظ الفواكه والخضروات، وتعليب البقوليات، وحفظ وتجهيز الأسماك، وصناعة الزيوت والدهون النباتية، وطحن الاغلال، وصناعة منتجات المخابز، وصناعة السكر والكاكو، واعلاف الحيوانات، وصناعة منتجات الألبان، وصناعة المكرونة.
- **المشروبات:** وتشمل صناعة المشروبات الغازية والمياه المعدنية والعصائر.

2.3.3. أهمية قطاع الصناعات الغذائية:

يحظى قطاع الصناعات الغذائية بأهمية كبيرة لأنه يختص بأكثر السلع التي تهتم المستهلك الفلسطيني وهي السلع الغذائية، حيث تحتل نصيباً مهماً من الإنفاق الإجمالي للأسرة الفلسطينية كما هو موضح في الشكل (2.7) التالي:



شكل (2.7): نسب الإنفاق على السلع الغذائية من دخل الأسر الفلسطينية

المصدر: بيانات تراكمية لإنفاق الأسر الفلسطينية - الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2011م

حيث نلاحظ من خلال الشكل (2.7) أن نسبة ما تنفقه الأسرة الفلسطينية من صافي ما تمتلك من نقود يتراوح ما بين 34% إلى 40% على الطعام، وبالتالي فإن هذه النسبة من الإنفاق إما سينفقها المستهلك على المنتج المحلي أو المنتج المستورد وهذا ما يشكل أهمية كبيرة لقطاع الصناعات الغذائية.

وكما يبين الجدول (2.8) أن عدد المنشآت في صناعة المنتجات الغذائية والمشروبات في قطاع غزة قد بلغ عددها (481) منشأة في عام 2014م، في حين كان عدد المؤسسات في الضفة الغربية (1811) منشأة صناعية.

وتكمن أهمية الصناعات الغذائية نتيجة ارتباطها الشديد بكثير من الأنشطة الاقتصادية الأخرى وخصوصاً قطاع الزراعة، حيث يمكن للصناعات الغذائية أن تساهم في تحفيز هذا القطاع مما يزيد من القيمة المضافة للزراعة وتنويع المحاصيل الزراعية، كما أن نمو الصناعات الغذائية يلعب دوراً هاماً في زيادة دخول المزارعين وتنمية المناطق الريفية، مما يساهم في تخفيف أعباء البطالة وتثبيت المزارعين في أرضهم وتخفيف الهجرة إلى المدينة (قفة، 2006م).

جدول (8. 2): يوضح عدد المؤسسات الصناعية في الضفة وقطاع غزة خلال السنوات 2011-2014

****2014		***2013		**2012		*2011		السنة
قطاع	الضفة الغربية	المنطقة						
461	1778	438	1690	493	1774	479	1779	الصناعات الغذائية
20	33	19	31	19	39	21	27	صناعة المشروبات
481	1811	457	1721	512	1813	500	1806	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى المصادر التالية:

* الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، المسوح الاقتصادية (2011م).

** الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، المسوح الاقتصادية (2012م).

*** الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، المسوح الاقتصادية (2013م، أ).

**** الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، المسوح الاقتصادية (2014م).

2.3.4. المعوقات التي يواجهها قطاع الصناعات الغذائية:

يعاني قطاع الصناعات الغذائية كغيره من الصناعات في ظل الاحتلال الإسرائيلي والحصار المفروض على قطاع غزة العديد من المشاكل والمعوقات، حيث تنتوع هذه المشاكل ما بين مشاكل يتسبب بها الاحتلال، وذلك لكي يقيد حركة الاقتصاد الفلسطيني ويزيد من تبعيته للاقتصاد الإسرائيلي، وهناك مشاكل داخلية ذاتية تتعلق بالمنشأة وكيفية إدارتها، أو بالسوق وبالظروف الداخلية المحيطة بهذه المنشآت (المرنخ، 2004م).

ومن الإجراءات التي فرضها الاحتلال وكانت أحد هام المعوقات الأساسية في نمو قطاع الصناعات الغذائية هو وضع الصعوبات والتضييق على استيراد المواد الخام اللازمة للصناعات الغذائية، وكذلك الآلات والمعدات مما يعيق العملية الإنتاجية ويعرقل عملية التحسين والتطوير للمنشآت الصناعية، الأمر الذي يقلل من قدرتها على منافسة المنتجات المستوردة.

أما بالنسبة للمشاكل الداخلية الذاتية فهي على النحو التالي:

1. افتقار بعض المصانع والمنشآت الى الكادر الإداري الناجح والقادر على اتخاذ القرارات المناسبة، وذلك يعود الى ان أغلب المنشآت الصناعية تعود ملكيتها الى ملكية عائلية مما يقلل من فرص تنوع الفكر الإداري مما يؤدي الى انخفاض مستوى الأداء(رجب،2014م).
2. عدم تناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف التي يقومون بها، كما ان تدني مستوى الأجور واستلامها في وقت متأخر ينعكس بشكل مباشر على أداء القوى العاملة في تلك المنشآت.
3. تحيز المستهلكين نحو السلع الأجنبية دون الاستناد الى أسس موضوعية، حيث تسيطر فكرة ان المنتج المستورد ذو جودة اعلى من المنتج المحلي مما يقلل فرص تسويق المنتج المحلي.
4. الإفتقار الى مؤسسات التمويل المتخصصة في دعم الشركات المصنعة للمواد الغذائية محلية الصنع (مكحول،2001م).
5. ضعف البنى التحتية خاصة في مجال الكهرباء والمياه والوقود حيث يعاني الكثير من المصانع من ازمة انقطاع الكهرباء المستمر والتي تعمل على زيادة تكلفة المنتج وتقليل الربحية لدى تلك المنشآت.
6. تقادم الأصول الصناعية وانخفاض المستوى التكنولوجي للألات وهذا ينعكس سلبا على القدرة التنافسية للصناعة(الحو،2015م).
7. قيام الحروب المدمرة خلال السنوات السابقة عمل على استهداف العديد من المنشآت والوحدات الإنتاجية مما أدى الى عزوف المستثمر المحلي من زيادة استثمارته في قطاع الصناعة بشكل عام والصناعات الغذائية بشكل خاص (رجب، 2014م).
8. ضعف السياسات والتشريعات والقوانين الداعمة للصناعة فقد قيد اتفاق باريس الاقتصادي حرية السلطة الوطنية الفلسطينية في فرض سيادتها على شؤونها الاقتصادية والتجارية (دماغ والراعي،2005م).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث الدراسات السابقة

3.1. مقدمة:

يهدف هذا الفصل لاستعراض الدراسات السابقة في مجالي الرشاقة الاستراتيجية والتميز في الأداء المؤسسي للاستفادة منها في هذه الدراسة، وقد وجد الباحث القليل من الدراسات التي تناولت جانب الرشاقة الاستراتيجية خاصة العربية منها، في حين وجد وفرة من الدراسات التي تناولت جانب التميز في الأداء المؤسسي، إلا أن هذه الدراسات قامت بدراسة الموضوعين من جوانب مختلفة وحسب البيئة الموجودة فيها، ومن خلال اطلاع الباحث على هذه الدراسات لم يجد أي منها قد تتطرق إلى موضوع الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الغذائية، وبعد اطلاع الباحث على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، فقد قام الباحث بتصنيفها إلى محورين وهما:

1. دراسات تتعلق بالرشاقة الاستراتيجية.
2. دراسات تتعلق بالتميز في الأداء المؤسسي.

وسيتناول الباحث الدراسات العربية ومن ثم الدراسات الأجنبية في كل محور وسيرتب الدراسات طبقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم وقد بلغ عدد هذه الدراسات (33) دراسة عربية وأجنبية وهي على النحو التالي:

3.2. المحور الأول: دراسات تناولت الرشاقة الاستراتيجية:

سيعرض في هذا المحور الدراسات التي تناولت الرشاقة الاستراتيجية والتي استفاد منها الباحث خلال كتابته هذه الرسالة، وقد بلغ عددها (13) دراسة عربية وأجنبية وسيعرضها الباحث من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (العابدي والموسوي، 2014م)، بعنوان "تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية -دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق".

هدفت الدراسة إلى تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية، كما هدفت إلى محاولة تحديد مستوى خفة الحركة الاستراتيجية للشركة واختبار العلاقة الترابطية من الناحية التطبيقية، والعمل على تجسيدها في اطار العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية، ولتحقيق هذه الأهداف تم اعتماد الأسلوب البحثي التحليلي، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (88) شخص من الشركة من أصل مجتمع دراسة يحتوي على (310) فرد عاملاً في الشركة، واستخدم الباحث المقابلة الشخصية كأداة أخرى لجمع البيانات، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن متغير خفة الحركة الاستراتيجية يمثل استجابة واضحة للشركة حول التكيف والاستجابة للتغيرات في مجال الخدمات المقدمة للزبائن، وهذا ما يجعل الشركة خفيفة استراتيجياً في تعاملها مع زبائنها، وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد الشركة المبحوثة على مؤشرات الذكاء الاستراتيجي وخفة حركة الموارد والعمليات والهياكل في الشركة بما يضمن تحقيق السيادة الاستراتيجية.

2. دراسة (الزين، 2013م)، بعنوان " أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل -دراسة تطبيقية: على شركة ألبا هاوس في الأردن".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل في شركة ألبا هاوس في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة ألبا هاوس الأردن في كل المواقع التابعة لها، أما عينة الدراسة فقد شملت كافة المديرين ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج العاملين في الشركة والمواقع التابعة لها والبالغ عددهم (72) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، استخدام الأسلوب التطبيقي لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، وقد استخدم الباحث لجمع المعلومات في مجال الدراسة ومتغيراتها استبانة تكونت من (44) فقرة، وكان من أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أنه يوجد علاقة واثرة لخصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية لشركة ألبا هاوس الأردن، كما أن الشركة تمارس الرشاقة الاستراتيجية بدرجة

قوية، فيما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد المعلومات الاستراتيجية في شركة الباهوس وذلك للدور الاستراتيجي لمخرجاته، والمتمثلة بالمعلومات الاستراتيجية وما تتمتع به هذه المعلومات من خصائص تساهم بشكل كبير في عملية صنع القرار.

3. دراسة (الصانع، 2013م)، بعنوان "أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية -دراسة حالة: لشركة الأسمنت الأردنية لافارج".

هدفت الدراسة إلى قياس وبيان أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا) في تحقيق الفاعلية التنظيمية بأبعادها (مدى تحقيق الهدف، التكيف البيئي، نوعية المخرجات) كمتغير تابع في شركة تصنيع الأسمنت الأردنية، وقامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (47) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من الكادر الإداري المكون من المدراء بدرجات وظيفية متفاوتة (رئيس مجلس إدارة، مدير عام، عضو مجلس إدارة، نائب مدير عام، مدير تنفيذي)، حيث بلغ عدد العينة (63) فرد، ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفاعلية التنظيمية بمتغيراتها في شركة الأسمنت، ومن أهم التوصيات إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بتأثير محددات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية في قطاعات أخرى وتوصية لشركة لافارج أن تكون سباقة في التغيير بدلاً من اللجوء إلى أسلوب ردة الفعل، وذلك من أجل التصدي بسرعة وفعالية للتغيرات المعقدة في البيئة.

4. دراسة (الكبيسي ونوري، 2013م)، بعنوان "تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية -دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد".

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مستوى علاقة وتأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) في خفة الحركة الاستراتيجية وقد تم انتقاء مستشفى مدينة الطب، ومستشفى اليرموك كمجتمع للدراسة، وتم اختيار الأطباء العاملين في أقسام الطوارئ كعينة للبحث، حيث شملت (26) طبيب من مستشفى مدينة الطب، و (27) طبيب من مستشفى اليرموك، ليبلغ إجمالي مجموع العينة (53) طبيب، وبتطبيق عدد من الأساليب الإحصائية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير واضح لمبادئ حلقة القرار في خفة الحركة الاستراتيجية، كما تبين حسب وجهة نظر الأطباء في أقسام الطوارئ في المستشفيات التي خضعت للدراسة أن ارتفاع مستويات سرعة التغيير في العمليات والأنشطة وردود الفعل السريعة يزيد من خفة الحركة الاستراتيجية في أقسام الطوارئ، وأن التغيير الذي يحصل ينعكس إيجابياً في إحداث المزيد من

خفة الحركة الاستراتيجية، كما نتج عن الدراسة أن زيادة مستويات التنوع في تقنيات العمل، والهياكل التنظيمية، والقدرات والموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في رفع مستويات خفة الحركة الاستراتيجية، كما نتج عن الدراسة أن مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية كان ضعيفاً لدى عينة الدراسة، ومن أهم التوصيات للدراسة أن هناك حاجات واضحة لأن يدرك القائمون على أقسام الطوارئ في مستشفيات بغداد لتحفيز سرعة تقديم خدماتهم والاستجابة للأحداث البيئية للتدخل السريع عند الطلب، بما يسمح في إحداث مزيد من التعزيزات وإحداث المزيد من التغيرات الإيجابية.

5. دراسة (Idris & AL-Rubaie, 2013)، بعنوان "دراسة أثر التعلم الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية".

"Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility".
هدفت الدراسة إلى اختبار اثر التعلم الاستراتيجي على الرشاقة الاستراتيجية في شركة البا هاوس بالأردن، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة (55) من المديرين ورؤساء الأقسام والمهندسين ومشرفي الإنتاج وقد تم استرداد (47) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها وجود تأثير دال إحصائياً بين التعلم الاستراتيجي و الرشاقة الاستراتيجية في شركة البا هاوس في الأردن، كما توصلت إلى أن مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في شركة ألبا هاوس كان قوياً جداً، وقد أوصى الباحث الشركات بضرورة امتلاك اليقظة الاستراتيجية لتحسين مستويات الرشاقة وتحقيق الريادة والتميز في مجالها.

6. دراسة (Abu Radi, 2013)، بعنوان " الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على القدرات التنافسية في المستشفيات الأردنية الخاصة"

"Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals"

هدفت الدراسة هو اكتشاف تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في المستشفيات الأردنية الخاصة، وقد حاولت الدراسة اكتشاف هذا التأثير عن طريق متغيرات الرشاقة الاستراتيجية وهي (وضوح الرؤية، فهم القدرات الأساسية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، تقاسم المسؤولية، اتخاذ الإجراءات) ومتغيرات القدرات التنافسية (الابتكار، جودة الخدمة، الموثوقية، المرونة، قيادة التكلفة)، كما هدفت لفحص مدى تطبيق المستشفيات الخاصة الأردنية للأبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وقد طبقت الدراسة على المستشفيات الخاصة الأردنية التي تقع في عمان ، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة ، قام الباحث بتصميم استبانة تتكون من (38) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من الإدارات العاملة في المستشفيات الخاصة

الأردنية، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (233) استبانة، وقد أظهرت النتائج انه يوجد علاقة بين متغيرات الرشاقة الاستراتيجية ومتغيرات القدرات التنافسية، وأنه يوجد اختلافات في مدى ممارسة الرشاقة في المستشفيات الأردنية، كما نتج أن المستشفيات الخاصة الأردنية قادرة على خلق القيمة واستعمالها في اختيار زبائنها، و أوصت الدراسة المستشفيات الأردنية الخاصة ترجمة رؤيتهم في السياسات والإجراءات من أجل أن يكون لها تأثير على القدرات التنافسية وكذلك أوصت المستشفيات الأردنية الخاصة بممارسة الرشاقة الاستراتيجية من اجل زيادة القدرات التنافسية، كما أوصت بضرورة زيادة سرعة الاستجابة من اجل زيادة القدرة التنافسية.

7. دراسة (المعاضيدي، 2011م)، بعنوان "قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية -دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى".

هدفت الدراسة إلى اختبار وتحليل علاقتي الارتباط بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والاستعداد للتغير الاستراتيجي القائم على فكرة استثمار فلسفة خفة الحركة الاستراتيجية المتمثلة في (التركيز، والسرعة، والمرونة)، التي باتت تفرض نفسها في الآونة الأخيرة بوصفها المدخل الملائم لمواجهة التغيرات البيئية التي تشهدها المنظمات في إطار ممارستها لأعماله سعياً لبقائها، وقد تم تنفيذ الجانب التطبيقي من الدراسة في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، وقد بلغ عدد عينة الدراسة (48) مديراً من مدرء الإدارة العليا والوسطى في الشركة، وقد بلغت نسبة الاسترداد للاستبانة (72.9%)، وكان من ابرز النتائج التي توصلت لها الدراسة إن تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية للمنظمة يعتمد على خطوات متتابعة ومتسلسلة تؤهلها للاستفادة من المزايا التي تحققها تلك الخفة، كما انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وقدرات خفة الحركة الاستراتيجية في الشركة التي طبقت عليها الدراسة، ومن أهم ما أوصت بها الدراسة ضرورة تبني المنظمات لخارطة طريق صحيحة لامتلاك خفة الحركة الاستراتيجية وعناصرها، لما لها من أثر في تحسين استعداد المنظمة للتغير البيئي بمختلف أشكاله.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Dehagi & Navabakhsh, 2014)، بعنوان "دراسة تأثير العوامل التنظيمية

لتنفيذ الرشاقة الاستراتيجية في بلدية أصفهان".

"Study the Effect of Organizational Factors to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality".

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير العوامل الإدارية لتنفيذ الرشاقة الاستراتيجية في بلدية أصفهان، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الوصفي وكانت عينة الدراسة من مدرء وموظفي الإدارة العليا ، ووزعت (235) استبانة بطريقة عشوائية، وتكونت الاستبانة من (56) فقرة، وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود تنسيق بين وحدات البلدية، وكذلك ضرورة تصميم هيكل تنظيمي أقل هرمية، وتسهيل استعمال التكنولوجيا لتطبيق التقنيات، وتوصي الدراسة بضرورة أن تكون ثقافة المنظمة تستند على الثقة المتبادلة واحترام القائد والموظفين وإنشاء قيم مثل ثقافة العمل الجماعي وثقافة التعلم التنظيمي وثقافة التغيير، وثقافة العمل الفعال وهذه الأنواع من القيم يمكن أن تساعد المنظمات لتصبح أكثر رشاقة، وعلاوة على ذلك في المنظمات الرشيقة يجب أن تحدد جميع العقبات بهدف تحقيق السرعة المطلوبة للقضاء عليها.

2. دراسة (Akanbi, 2013)، بعنوان " تأثير الرشاقة الاستراتيجية والأداء المتصور في

المنشآت الصناعية في نيجيريا"

"The influence Of Strategic Agility On The perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria"

هدفت الدراسة إلي بيان تأثير الرشاقة الاستراتيجية على أداء بعض الشركات في نيجيريا، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث أسلوب المسح لجميع فئات العمال أفراد العينة باستخدام استبانة قد استرجع منها (210) استبانة، واستخدمت الدراسة الانحدار المتعدد، واختبارات تحليل الارتباط والتباين، وكان من ابرز النتائج التي خلصت لها الدراسة أن للرشاقة الاستراتيجية تأثير كبير على أداء الشركات الصناعية، واستنادا لهذه النتائج قد أوصى الباحث بضرورة أن تكون الشركات استباقية لردة الفعل من أجل التصدي للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال المعقدة ولتحسين أدائها.

3. دراسة (Oyedijo, 2012)، بعنوان " الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنافسي في قطاع الاتصالات في نيجيريا -دراسة تطبيقية".

"Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation".

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنافسي في قطاع الاتصالات في نيجيريا، وتكون مجتمع الدراسة من (9) شركات نيجيرية تعمل في هذا المجال وقد كانت عينة الدراسة من كافة أعضاء الإدارة العليا في كل شركة وقد استخدمت استبانة تتكون من (21) فقرة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنافسي، وان الرشاقة الاستراتيجية تؤثر على الأداء التنافسي في شركات الاتصالات النيجيرية محل الدراسة وبهذا تعتبر الرشاقة الاستراتيجية معامل تنبؤ جيد للأداء التنافسي.

4. دراسة (Attafar, et al., 2012)، بعنوان "دراسة المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات -دراسة حالة مجموعة الانتخاب الصناعية".

"Study of Required Organizational Base for Implementation of Agility Strategy in Organizations - Case Study: Industrial Entekhab Group".

هدفت الدراسة إلى بيان المتطلبات اللازمة لتنفيذ الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات بشكل عام، وكحالة دراسة في مجموعة الانتخاب الصناعية، وقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية لاختيار العينة، وتكونت من جميع المدراء في الشركة وقد تم توزيع (200) استبانة وتم استرداد (165) استبانة صالحة لعملية التحليل وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها أن البنية التحتية لتنفيذ الرشاقة الاستراتيجية والأكثر أهمية يتم تجميعها في ثلاث عوامل وهي عامل تنظيمي ويتضمن الهيكل التنظيمي، والاستراتيجية، والتكنولوجيا، والثقافة، والعمليات، والعامل الثاني هو العامل الإداري ويشمل التفكير الاستراتيجية، ومشاركة الإدارة، وتمكين العاملين، أما العامل الثالث فهو العامل الفردي ويشمل المستوى المهني، والدافعية، والالتزام.

5. دراسة (Kettunen, 2010)، بعنوان "تطور الرشاقة الإنتاجية والرشاقة الاستراتيجية في الشركات التقنية".

"Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms".

هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار متكامل لاستراتيجية الأعمال وتطوير منهجيات المنتجات في ظل ظروف محددة في بيئات الأسواق المعقدة وسريعة التغير، لأن الشركات تحتاج إلى الرشاقة الاستراتيجية للحفاظ على الميزة التنافسية في العصر الراهن، وقد تم اختيار شركات تكنولوجيا المعلومات في فنلندا لكي تطبق عليها هذه الدراسة، حيث أجريت مقابلات شخصية مع المدراء التنفيذيين، وقد وجد انه مع خبرة الشركات خلال السنوات الماضية وجود جزء من نموذج الدراسة قد تحقق، وهناك آثار إيجابية متوقعة وجدت في العمليات التشغيلية للشركات، وقد أوصت نتائج الدراسة على اعتماد الأساليب المتطورة في تطوير المنتجات من خلال الرشاقة الاستراتيجية طويلة الأمد، والمبادرة بقبول التغير في جميع الأقسام لدى الشركة بدلاً من تجنبه .

6. دراسة (Ojha, 2008)، بعنوان "أثر الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية والأداء المالي".

"Impact of Strategic Agility on Competitive Capabilities and Financial Performance"

هدفت الدراسة الى معرفة أثر الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية والأداء المالي، وكيف يمكن اعداد استراتيجية لبناء الكفاءات المطلوبة للحصول على الرشاقة الاستراتيجية، بالإضافة لتأثير الرشاقة الاستراتيجية على الأداء التشغيلي والمالي تحت مستويات مختلفة من الإضطراب البيئي، واستهدفت هذه الدراسة المنظمات الصناعية في الولايات المتحدة، وقد قام الباحث بتصميم استبانة تحتوي على (21) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين لهذه المصانع حيث بلغ عدد العينة (1260) مصنعاً موزعين على (21) قطاع من قطاعات الصناعة المختلفة، حيث كان لكل قطاع صناعي نصيب (60) مصنع من المصانع التي لديها (100) موظف فما فوق، ومن ابرز النتائج في هذه الدراسة ان مستوى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية لدى الشركات المبحوثة في الدراسة كان قوياً، وأن الرشاقة الاستراتيجية مفيدة في مستويات معتدلة من الإضطرابات البيئية، ولكن ليس عند حالة الإضطرابات المنخفضة او العالية، ففي هذه الحالة تكون تكلفة استخدام الرشاقة الاستراتيجية عالية، كما نتج عن الدراسة ان الكفاءة التشغيلية لها علاقة طردية بالرشاقة الاستراتيجية، اما بالنسبة للاداء المالي فليس لها تأثير عليه.

3.3. المحور الثاني: دراسات تناولت التميز في الأداء المؤسسي:

سيعرض في هذا المحور الدراسات التي تناولت التميز في الأداء المؤسسي والتي استفاد منها الباحث خلال كتابته هذه الرسالة وقد بلغ عددها (20) وسيعرضها الباحث من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (الربيعي، 2015م)، بعنوان " صناعة المعرفة والاعتراب الوظيفي وتأثيرهما في الأداء المتميز -دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية".

هدفت الدراسة إلى البحث في مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية أبرزها ما هو الدور التأثيري لصناعة المعرفة والاعتراب الوظيفي في الأداء المتميز، وهل هناك تأثير لصناعة المعرفة على الاعتراب الوظيفي؟، وهل يؤثر الاعتراب الوظيفي على صناعة المعرفة؟، حيث استهدف من الإجابة عن هذه التساؤلات باستجلاء الدلالات الفكرية لهذه المتغيرات، وقد خضعت الدراسة لمجتمع العينة وهي الجامعة المستنصرية وقد حُددت عينة الدراسة (408) أستاذ جامعي موزعين على كليات الجامعة المستنصرية، وخرجت الدراسة باستنتاجات فكرية نظرية وأخرى تطبيقية شخّصت حقيقة وجود علاقات ارتباط معنوية بين عناصر المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، فقد تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات أهمها أن هناك توظيفا واضحا لعناصر صناعة المعرفة في المنظمة المدروسة بحيث يتمكن الأفراد فيها من تخفيف آثار الاعتراب الوظيفي وصولا لتحقيق الأداء المتميز معتمدين على يمتلكونه من مخزون معرفي ومهارات وخبرات متراكمة ومحاولة الاستفادة من تجارب الآخرين سواء في الداخل أو الخارج.

2. دراسة (زوزال، 2015م)، بعنوان "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في وكالة سكرة".

هدفت الدراسة إلى اختبار دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال أبعادها المتمثلة في (الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والتطوير، وتقييم الأداء، والتمكين الإداري، وإدارة الجودة الشاملة)، وتم قياس التميز المؤسسي عن طريق أبعاده المتمثلة في (التميز القيادي، والتميز بتقديم الخدمة)، وأجريت الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر، وقد تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبانة التي وزعت على (40) موظفاً، وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء لهم دور كبير وبارز في تحقيق التميز المؤسسي.

3. دراسة (سلطان، 2015م)، بعنوان " أثر تطبيق التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري -دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب ورأس المال البشري على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان والبالغ عددها (10)، وتكونت عينة الدراسة من كافة المدراء ورؤساء الأقسام العاملون في المستشفيات الأردنية الخاصة من مختلف الاختصاصات والبالغ عددهم (200)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية، كما أظهرت وجود أثراً ذو دلالة إحصائية في تطبيق مراحل العملية التدريبية على الأداء المتميز المتمثل في (تحسين الخدمات، و زيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية، وقد أظهرت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية في تنوع البرامج التدريبية على الأداء المتميز.

4. دراسة (أبو ريا، 2014م)، بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية في قطاع غزة، ولمعرفة مدى توافر معايير التميز المؤسسي في كلتا الوزارتين، وكذلك معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المواقع الاشرافية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بمحافظات غزة والبالغ عدده (120) موظفاً وموظفة، واستخدم الباحث طريقة المسح الشامل وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، ومن ثم تم توزيع (120) استبانة وكانت نسبة الاسترداد (100%) ، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج والتوصيات كان أهمها ان درجة موافقة افراد عينة الدراسة على مستوى توافر معايير التميز المؤسسي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية درجة قوية ، كما توصلت الدراسة الا انه يوجد علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز في الأداء المؤسسي، وقد اوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التميز في الوزارات الحكومية من خلال تدريب العاملين وعقد ورش العمل وتعزيز قنوات الاتصال بين الوزارات والجمهور بهدف الاستماع لمشاكلهم وحلها.

5. دراسة (العبيدي، 2014م)، بعنوان "الموائمة بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وأثر كل منهما في الأداء المتميز-دراسة استطلاعية تحليلية للقطاع المصرفي".

هدفت الدراسة إلى تقديم وجهة النظر القائمة على علاقة إعادة هندسة العمليات وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز في الأداء المصرفي العراقي، فقد هدفت إلى تطوير نموذج لقياس تميز الأداء في ظل معايير مالكوم بلديج بالاعتماد على إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات واستكشاف أي من المتغيرات والأبعاد أكثر تأثيراً في تحقيق الأداء، وقد استعمل المنهج الاستطلاعي التحليلي في تطبيق الدراسة الحالية، وقد استعملت الاستبانة لجمع البيانات، وجرى اختيار عينة من المدراء ورؤساء الأقسام، حيث بلغ عددهم (110) أشخاص وجرى اختبار الفرضيات من خلال استعمال بعض المعالجات الإحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن أغلب المدراء في المصارف المبحوثة قد بينوا اهتماماً واضحاً للمتغيرين الأساسيين في الدراسة وهما إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات لتحقيق نتائج جيدة على مستوى الأداء، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني المصارف كافة لمنهج إدارة الجودة الشاملة وموائمتها مع برامج إعادة هندسة العمليات وذلك بتوفير آليات تطبيق هذين المنهجين الحيويين من خلال تبني استراتيجية ملائمة وبما يؤدي إلى تحقيق تحسينات هائلة في الأداء لضمان مواكبة التغيير المستمر في بيئة الأعمال.

6. دراسة (المدهون، 2014م)، بعنوان "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي-دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي مالكوم بالدريج للتميز في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع محتويات الدراسة والمتمثل بجميع العاملين في وزارة التربية والتعليم وجميع المديريات على مستوى محافظات قطاع غزة، والذين يشغلون وظائف إشرافية، وقد استخدم الباحث استبانة وزعها على (259) موظف، وبلغت الاستبانات المستردة (240) استبانة، وقد خلصت الدراسة للعديد من النتائج أهمها أن مستوى توافر معايير النموذج الأمريكي للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيد وكان أهم معيار هو معيار التخطيط الاستراتيجي، وقد أوصى الباحث بضرورة خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس تبادل المعرفة والخبرات الشخصية.

7. دراسة (عاصي، 2014م)، بعنوان " تأثير سلوك المواطنة التنظيمية واستثمار رأس المال البشري في تميز الأداء المنظمي - دراسة استطلاعية تحليلية في جامعة بابل " .

استندت الدراسة إلى ثلاث متغيرات رئيسية وهي سلوك المواطنة التنظيمية واستثمار رأس البشري وتميز الأداء المنظمي، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كل من سلوك المواطنة التنظيمية عبر أبعاده واستثمار رأس المال البشري عبر أبعاده وتأثيرها في تميز الأداء المنظمي عبر أبعاده، وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من جميع كليات جامعة بابل البالغ عددها (18) كلية والتي تكون مجتمع الدراسة، وقد استطلعت آراء عمداء الكليات ورؤساء الأقسام حيث بلغ عددهم (88) شخص، توصلت الدراسة إلى عدة النتائج أبرزها وجود علاقة تأثير لسلوك المواطنة التنظيمية واستثمار رأس البشري في تحقيق الأداء المنظمي المتميز، بما يدعم الصياغة الإحصائية لفرضيات الدراسة، واستنادا إلى ذلك تم تقديم عدد من التوصيات أهمها التأكيد على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية واستثمار رأس المال البشري في تحقيق تميز الأداء المنظمي في كليات الجامعة المبحوثة.

8. دراسة (حمد، 2014م)، بعنوان " دور أبعاد إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية -الهيئة العامة للضرائب" .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام أبعاد إدارة الأداء ومكوناته في تحقيق التميز التنظيمي لدى إحدى دوائر وزارة المالية وهي الهيئة العامة للضرائب، ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع أصحاب القرار، لمعرفة مدى اهتمامهم بإدارة الأداء، فضلاً على الاطلاع على تقارير الرقابية التي أعدتها كل من ديوان الرقابة المالية ومكتب المفتش العام في الوزارة، ولاختبار صحة الفرضيات تم جمع المعلومات من عينة عشوائية في الهيئة المبحوثة والبالغ عددهم (77) فردا من مدراء الفروع ومعاونيهم، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية، وفي ضوء نتائج البحث وتحليلاته تم التوصل العديد من النتائج كان أهمها انه يوجد دور بارز لأبعاد إدارة الأداء في تحقيق التميز التنظيمي، وكذلك أوصى الباحث بضرورة تهيئة الإمكانيات البشرية والمادية والبيئية المناسبة التي تفود إلى تطبيق التميز التنظيمي بشكل أكثر جدية في المنظمة المبحوثة.

9. دراسة (حسن، 2013م)، بعنوان "دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات-دراسة تحليلية في شركة سعد العامة".

هدفت الدراسة إلى تحديد دور عمليات إدارة الأداء في تحقيق مستويات الأداء المتميز للمنظمات، وقد انتهجت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة عن طريق التقارير الرسمية من الشركة المبحوثة، وكذلك المقابلات الشخصية، وكانت الأداة الرئيسية لجمع البيانات الاستبانة، حيث صمم الباحث استبانة لاستطلاع آراء المبحوثين في الشركة، وتكونت من (80) سؤال تناولت مجمل متغيرات الدراسة وإبعادها، وكانت عينة الدراسة التي تم توزيع الاستبانة عليها تتكون من (79) شخص، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات كان أهمها وجود دور لعمليات إدارة الأداء في تحقيق مستويات الأداء المتميز للمنظمات، أما أهم ما جاءت به الدراسة من توصيات تضمنت ضرورة تبني الشركة المبحوثة مفهوم إدارة الأداء منهجاً ومضموناً في إدارة الشركة باعتباره منهجاً علمياً يحقق النجاحات المستمرة للشركة، ويضمن بقائها في قطاع يشهد ويتوقع أن يشهد مزيداً من التحديات والمنافسة.

10. دراسة (الفاعوري، 2012م)، بعنوان "أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي-دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة على تحقيق تميز الأداء المؤسسي في أمانة عمان الكبرى، وجاءت هذه الدراسة نتيجة لتطبيق أمانة عمان الكبرى نظام تخطيط الموارد الذي شمل معظم القطاعات والوظائف بهدف التخطيط والاستغلال الأمثل لموارد الأمانة البشرية والمالية، والذي كلف الأمانة من موازنتها ما يقارب (14) مليون دينار أردني، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية والمكونة من (30) فقرة، وتوزيعها على أفراد العينة الدراسة وكان عددهم (100) موظف وبعد إجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل التباين توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة بين فاعلية أنظمة تخطيط الموارد وتحقيق تميز الأداء المؤسسي.

11. دراسة (الفتلاوي، 2012م)، بعنوان "أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز، وأجريت الدراسة في جامعة كربلاء، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة عن طريق الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، حيث جرى استطلاع آراء (239) من أعضاء الهيئة التدريسية

في جامعة كربلاء والمتمثلة بـ (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد)، فضلاً عن المقابلات الشخصية، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها أن هناك تأثير لعمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة بشكل منفرد ومجتمع في الأداء المتميز، وان هناك مستوى قوي في التميز في الأداء المؤسسي لدى عينة الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام قيادة الجامعة بتقييم المدرسين والباحثين عن طريق وضع خطة استراتيجية تتضمن تحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من المدرسين ذوي الكفاءة العلمية.

12. دراسة (محمد، أثير، 2012م)، بعنوان "تأثير القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات في الأداء المنظمي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في شركتي الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات.

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات والجوانب الأساسية لتحقيق الأداء المنظمي المتفوق، ولقد انطلقت الدراسة من مشكلة مُعبر عنها بعدد من التساؤلات التطبيقية، ولتحقيق أهداف الدراسة والتثبت من مصداقية فرضياتها جرى إعداد استبانة وزعت على (72) من المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركة العامة للصناعات التعدينية والعزل المائي وشركة صناعة البطاريات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها انه يوجد أثر وعلاقة بين القرارات الاستراتيجية وأداء المنظمة المتميز، كما أن مستوى التميز في الأداء المؤسسي لدى شركتي الصناعات التعدينية والعزل المائي كان متوسطاً.

13. دراسة (النسور، 2010م)، بعنوان " أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية " .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (50) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، وتكونت عينة الدراسة من (194) من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعلم العالي والبحث العلمي الأردنية متوسطاً.

14. دراسة (حسن، 2010م)، بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (253) فرد، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات كان أبرزها وجود أثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، وقد أوصت الدراسة بضرورة السعي من قبل الإدارة العليا لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.

15. دراسة (الرويشدي، 2008م)، بعنوان "اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الأداء المتميز".

هدفت الدراسة على اختبار المعايير المشتركة للجوائز الدولية للجودة ومدى مساهمتها في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي، وهذه المعايير هي (القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية، وإدارة العمليات)، ومدى توافر هذه المعايير في المنظمة موضوع الدراسة، وقد مثل مجتمع الدراسة كليات جامعة بغداد البالغة (24) كلية، أما العينة اعتمدت على عمداء ورؤساء الأقسام العلمية لـ(6) كليات مقسمة إلى ثلاث مجاميع (إنسانية، علمية، طبية)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد قام الباحث بإعداد استبانة بالاستناد إلى مجموعة من الدراسات الحديثة الخاصة بموضوع البحث، وقد خرجت الدراسة بجملة من الاستنتاجات أبرزها أن تركيز الإدارة على وضع رؤية واضحة فضلا عن المشاركة في تحقيق الأهداف ومراجعة الإدارة العليا مستويات الأداء وتشجيعهم على العمل الجماعي قد تم توظيفه بشكل جيد في المنظمات المبحوثة من قبل القيادات العليا لها.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Mahalli,2013)، بعنوان "تطبيق نموذج التميز الأوروبي في قياس أداء

المؤسسات"

"Applying the EFQM Model in Performance Measuring Of Organization"

هدفت الدراسة إلى قياس الأداء لمشروع قائم لصناعة الفولاذ في إيران بناءً على معيار التمكين في نموذج التميز الأوروبي، وقد استعمل الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن المعايير المعنية لنطاق التمكين في نموذج التميز الأوروبي ودرجة إنجاز الأهداف تشير إلى أن كل معايير نطاق التمكين تتعلق بأداء الشركة وتؤدي نسبياً إلى تعزيز وتحسين أداء الشركة حيث كان معيار القيادة (77.7%) ومعيار الموارد البشرية (67.4%) وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها ضرورة العمل على تطوير إدارة الموارد البشرية وعملياتها المختلفة والتي تعتبر جوانب قوة بالمشروع.

2. دراسة (Chibba,2013)، بعنوان "توسيع المنظور في الأعمال العالمية"

"Expanding the Perspective on Global Business"

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية تحقيق التميز المؤسسي في ظل عالم سريع التغير وملئ بالتجديد خاصة على مدى العقدين الماضيين، حيث أن طبيعة ممارسة منظمات الأعمال التجارية العالمية لم تعد نماذج الأعمال القديمة ذات الصلة، حيث توضح هذه الدراسة كيف يمكن للشركات العالمية مواكبة التغيرات والبقاء في المنافسة من خلال التركيز على طريقة عرض جديدة، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع الأدبيات التي تتعلق بالدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية والعمل على تحليلها وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التميز في الأداء المؤسسي لدى الشركات المبحوثة في الدراسة كان متوسطاً، كما توصلت إلى أنه يجب الاهتمام وتوسيع استراتيجيات المنظمة وبيئة أعمالها ورعايتها وتصويبها وتعميم دور الثقافة في المنظمة وتأقلمها مع التغيرات والتعامل مع رأس المال البشري كما أنه العمود الفقري للمنظمة ومراعاة العاملين وتنمية إبداعاتهم لوصولهم نحو التميز والابتكار وان يكون قادة المنظمة أصحاب بصيرة وبعد فكري وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الاستراتيجيات التدريبية المتعلقة بتدريب العالمين.

3. دراسة (Pakwihok, 2010)، بعنوان " تحقيق أداء الشركات المتميز وخصائص

الأبعاد الإدارية"

"Achieving Superior Corporate Performance and the Characteristics of Managerial Dimensions: The Stock Exchange of Thailand"

هدفت الدراسة إلى فهم لماذا تؤدي بعض المنظمات أداء متميز افضل من المنافسين وقد أجريت الدراسة في بورصة الأسهم في تايلند ونتج عن هذه الدراسة أن الأداء المالي للشركة والأداء الاجتماعي كان بمستوى عالي وان البعد الإداري للشركة يمكن أن يقودها لتحقيق الأداء المتميز وكلما ارتفعت درجات البعد الإداري ارتفعت درجات الأداء المتميز واهم الأبعاد الإدارية المؤثرة على الأداء المتميز هي الموارد البشرية وجودة الخصائص التنظيمية وان اهم مؤشرات الأداء المتميز للمنظمة هي جودة الموارد البشرية وجودة الخصائص التنظيمية وجودة القيادة الاستراتيجية وجودة الإدارة النظامية.

4. دراسة (Siu,2008) بعنوان "دراسة تطبيقية لدراسة العلاقة بين ممارسات الموارد

البشرية والأداء العالي لنظم العمل"

"An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems"

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز لأنظمة العمل لمجموعة من الشركات في هونغ كونغ حيث تكونت عينة الدراسة من (248) فرداً من الشركات العاملة في هونغ كونغ والتي لديها أنظمة لممارسات الموارد البشرية تدعم الأداء فيها، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية وبين الأداء العالي للمنظمات عينة الدراسة، كما توصلت إلى أن مستوى التميز في الأداء المؤسسي كان قوياً..

5. دراسة (Madrid, 2007)، بعنوان "تحليل العوامل المؤثرة على أداء الشركات الصناعية الإسبانية".

"Analysis of Factors Affecting Performance of Spanish Firms"

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الأداء والعوامل المؤثرة في الميزة التنافسية (ابتكار المنتجات، التخطيط للقوى العاملة، جودة المنتجات، التوجه بالعميل، الوضع المالي) لحوالي (543) شركة صناعية إسبانية، تم قياس الأداء من خلال اتجاهات المدراء نحو الإنتاجية والأداء المالي للشركات، وتوصلت الدراسة إلى أن الوضع التنافسي للشركات له تأثير كبير على إنتاجيتها، كما أكدت النتائج على أن الوضع المالي الجيد للشركات والتخطيط السليم للموارد البشرية يؤثر إيجابياً على إنتاجيتها.

3.4. التعليق العام على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتوفرة حول متغيرات الدراسة، يمكننا أن نستنتج أن معظم الدراسات قد تناولت المتغيرات بشكل يساعد الدراسة الحالية على وضع إطار نظري ومفاهيمي لكلاً من الرشاقة الاستراتيجية والتميز في الأداء المؤسسي، وكذلك استنتاج الأبعاد والمعايير التي تناسب بيئة الدراسة الحالية ومن خلال ما سبق من دراسات يتضح لنا ما يلي:

1. معظم الدراسات السابقة هدفت إلى توضيح أهمية ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وما لها من دور مهم وفعال في جعل المنظمة متميزة في أدائها.
2. معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لتحليل البيانات.
3. معظم الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات، وبعض الدراسات اعتمدت على المقابلة الشخصية.
4. تباينت العينة الدراسية في الدراسات السابقة كلاً حسب البيئة التي تمت الدراسة فيها، واختلفت أحجام العينات حسب الفئة المستهدفة من الدراسة.

3.5. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

هنالك مجموعة من الفوائد التي حصل عليها الباحث عن طريق اطلاعه على الدراسات السابقة وهي على النحو التالي:

1. التعرف على آخر المستجدات العلمية والبحثية في مجال الدراسة الحالية.
2. ساعدت الدراسات السابقة على إثراء الجانب النظري والإطار الفكري للدراسة الحالية.

3. أسهمت الدراسات السابقة أيضا في تكوين تصور واضح عن موضوع (الرشاقة الاستراتيجية) وموضوع (التميز في الأداء المؤسسي) بأبعادهما ومتغيراتها المختلفة.
 4. الاستفادة من منهجية الدراسات وتسلسل فقراتها وصياغة منهجية الدراسة الحالية.
 5. المساعدة في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة).
 6. تحديد البيئة والعينة المناسبة للدراسة الحالية.
 7. تحديد الوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية.
- 3.6. أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:**

1. اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الوصفي التحليلي.
2. اتفقت مع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة.
3. اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في الأبعاد والمتغيرات الفرعية، حيث اتفقت في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية مع كلاً من دراسة (Oyedijo,2012)، ودراسة (Ojha,2008)، ودراسة (Abu Radi,2013)، في حين اتفقت في أبعاد التميز في الأداء المؤسسي مع دراسة كلاً من (حسن،2013م)، ودراسة (عاصي،2014م)، ودراسة (النسور،2010م).
4. واتفقت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في عينة الدراسة التي تستهدف أصحاب الوظائف الإشرافية والمستويات الإدارية العليا.

3.7. أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

1. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مشكلة الدراسة.
2. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في فرضياتها التي قامت عليها.
3. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بيئة الدراسة حيث اختارت الدراسة البيئة الصناعية واستهدفت قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

3.8. ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعد الدراسة الحالية ذات منظور أكاديمي واستراتيجي حديث المحتوى الفكري، وذلك لقلّة الاتجاهات البحثية العربية حول موضوع الرشاقة الاستراتيجية ولدورها الهام في مواكبة الأحداث والتطورات السريعة، وعليه يمكن تلخيص إسهامات هذه الدراسة وما يميزها عن غيرها من الدراسات السابقة بالتالي:

1. أظهرت الدراسة الحالية الإسهامات الفكرية الحديثة في مجالي الرشاقة الاستراتيجية والتميز في الأداء المؤسسي.

2. تميزت الدراسة الحالية بإطار نظري يحتوي على مفهومي الرشاقة الاستراتيجية والتميز في الأداء المؤسسي، حيث تناول هاذين المفهومين بشكل واضح مما يساعد الباحثين فيما بعد بالرجوع إليه والاستفادة منه بشكل كبير.
3. حاولت الدراسة الحالية إكمال الجهود البحثية التي قامت بها الدراسات العربية والأجنبية والتي تساعد على الترابط المنطقي بين أبعاد الدراسة.
4. تميزت الدراسة الحالية بربطها بين مفهومي الرشاقة الاستراتيجية والتميز في الأداء المؤسسي.
5. تميزت الدراسة عن غيرها من الدراسات على المستوى المحلي من حيث انها تناولت قطاع الصناعات الغذائية حيث انها تعتبر الأولى من نوعها على حد علم الباحث التي تربط بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز في الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الغذائية .

الفصل الرابع

المنهجية والإجراءات

الفصل الرابع المنهجية والإجراءات

4.1. مقدمة الفصل:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

4.2. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، ويعرف الحمداني (2006م) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض بناءً على الأدبيات السابقة لمتغيرات الدراسة.

4.3. مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، فقد كان عدد منشآت قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة (481) منشأة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2014م)، ولكن تم حصر مجتمع الدراسة في منشآت الصناعات الغذائية العاملة في قطاع غزة والمسجلة كعضو في اتحاد الصناعات الغذائية الفلسطينية والتي بلغ عددها (67) منشأة (اتحاد الصناعات الغذائية، 2016م). وترجع أسباب اختيار هذه المنشآت إلى ما يلي:

1. توفر البيانات كاملة عن هذه المنشآت مما يسهل التواصل معهم والوصول إليهم.
2. توقع الباحث أن هذه المنشآت طالما أنها مسجلة في اتحاد الصناعات الغذائية فهذا يعني أنها أكبر حجماً من غيرها من المنشآت غير المسجلة.
3. تتميز هذه المنشآت بوجود دراية لدى الإدارة العليا عن التخطيط الاستراتيجي مما يسهل عملية تعبئة الاستبانات.

وبناءً على ما سبق فقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع المنشآت المسجلة في اتحاد الصناعات الغذائية والتي بلغ عددها (67) منشأة كما وردت في الملحق رقم (3)، ولكن قد اتضح أثناء عملية توزيع الاستبانة بأن (8) منشآت مغلقة تماماً ولا تعمل، وكذلك (4) منشآت رفضت استلام الاستبانة لأسباب تخصهم، وبذلك فقد تم توزيع (104) استبانة على (55) منشأة وقد تم استرداد (104) استبانة، ما يمثل نسبة 100% كنسبة استرداد، وكان توزيع الاستبانات يستهدف بشكل أساسي (مدير المنشأة أو من ينوب عنه وكذلك مدير دائرة في المنشأة إن وجد) وقد تم مراعاة المنشآت التي لديها كادر في الإدارة العليا حيث تم التوزيع على هذه المنشآت أكثر من استبانتين وذلك لاستخدام أساليب إحصائية معقدة و لتقوية نتائج الدراسة.

4.4. أداة الدراسة:

لقد تكونت الاستبانة من ثلاث أقسام رئيسية:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) وبيانات عن الشركة (مكان الشركة، عدد الموظفين، مجال الصناعة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن الرشاقة الاستراتيجية، ويتكون من (26) فقرة، موزعة على (6) مجالات:

المجال الأول: الحساسية الاستراتيجية، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني: وضوح الرؤية، ويتكون من (4) فقرات.
المجال الثالث: المقدرات الجوهرية، ويتكون من (4) فقرات.
المجال الرابع: اختيار الأهداف الاستراتيجية، ويتكون من (4) فقرات.
المجال الخامس: المسؤولية المشتركة، ويتكون من (4) فقرات.
المجال السادس: سرعة الاستجابة، ويتكون من (4) فقرات.
القسم الثالث: وهو عبارة عن التميز في الأداء المؤسسي، ويتكون من 30 فقرة، موزعة على (6) مجالات:

المجال الأول: القيادة، ويتكون من (5) فقرات.
المجال الثاني: الموارد البشرية، ويتكون من (5) فقرات.
المجال الثالث: رضا الزبائن (من وجهة نظر الشركة)، ويتكون من (5) فقرات.
المجال الرابع: رضا العاملين، ويتكون من (5) فقرات.
المجال الخامس: جودة المنتج، ويتكون من (5) فقرات.
المجال السادس: جودة العمليات، ويتكون من (5) فقرات.
وقد تم استخدام المقياس 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (4.1) يوضح ذلك:

جدول (4.1): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

موافق بدرجة كبيرة جدا									موافق بدرجة قليلة جدا	الاستجابة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدرجة

4.5. خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- 1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.

- 3- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- 6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
- 7- تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وأكاديمية الإدارة والسياسة.
- 8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية.

4.6. صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه (الجرجاوي، 2010م)، كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001م)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- الصدق من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة (الجرجاوي، 2010) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، كان عددهم (10) متخصصين في إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية في الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (40) مفردة.

نتائج الاتساق الداخلي لـ " الرشافة الاستراتيجية "

جدول (4.2) "معامل الارتباط بين كل فقرة في مجال "الحساسية الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تحرص إدارة الشركة على إشراك العاملين بالتخطيط الاستراتيجي.	.594	*0.000
2	تمتلك إدارة الشركة الرؤية الواضحة لنشاطاتها المستقبلية.	.848	*0.000
3	تبذل إدارة الشركة جهود متواصلة لحشد طاقاتها وجهودها.	.642	*0.000
4	تهتم إدارة الشركة باستمرار بعملية التحسين المستمر.	.605	*0.000
5	تمتلك إدارة الشركة المرونة في إعادة توزيع الموارد والاستفادة منها.	.766	*0.000
6	تتعلم إدارة الشركة من تجاربها السابقة وتتجنب الأخطاء.	.602	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الحساسية الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وضوح الرؤية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	يوجد للشركة أهداف واضحة تستخدم لإرشادها في اتخاذ القرارات.	.549	*0.000
2	يتم ترجمة رؤية الشركة وأهدافها العامة بواقعية.	.832	*0.000
3	يوجد لدى العاملين وضوح لرؤية الشركة وقيمتها.	.869	*0.000
4	يوجد تكامل وانسجام تام بين وحدات الشركة وأقسامها.	.827	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وضوح الرؤية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المقدرات الجوهرية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتوفر لدى الشركة الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها.	.769	*0.000
2.	تخصص الشركة ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها الإنتاجية.	.826	*0.000
3.	تمتلك الشركة المهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات الزبائن.	.750	*0.000
4.	تمتلك الشركة السمعة والشهرة الجيدة لدى الزبائن والمجتمع.	.767	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المقدرات الجوهرية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة في مجال " اختيار الأهداف الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تقسم الشركة زبائنهم إلى فئات متنوعة وتقدم المنتجات المناسبة لهم.	.799	*0.000
2.	تمتلك الشركة القدرات المميزة التي تمكنها من إضافة قيمة للزبائن.	.699	*0.000
3.	تقوم الشركة بتحديد الكفاءات والعمليات اللازمة في المستقبل للتطوير.	.772	*0.000
4.	تمتلك الشركة القدرة على تحديد الإجراءات التي تطور المنتجات.	.837	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اختيار الأهداف الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المسؤولية المشتركة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تطلب الشركة من العاملين التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وللتحسين.	.862	*0.000
2	توفر الشركة سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهم الزبائن والعاملين على حد سواء.	.858	*0.000
3	تشجع الشركة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل.	.862	*0.000
4	تحافظ الشركة على زبائنها بشكل كامل عن طريق المشاركة في التخطيط والتنفيذ للمشاريع.	.804	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المسؤولية المشتركة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " سرعة الاستجابة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يتم التأكد من أن العاملين في الشركة على دراية باستراتيجية وأهداف الشركة.	.759	*0.000
2	تكيف الشركة استراتيجيتها لتتلاءم مع تغير الظروف والبيئة المحيطة.	.572	*0.000
3	يشترك العاملون بفاعلية بمناقشة استراتيجيات الشركة.	.899	*0.000
4	تتناقش الشركة مع العاملين باستمرار حول توجهاتها المستقبلية.	.932	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " سرعة الاستجابة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

نتائج الاتساق الداخلي لمجالات " التميز في الأداء المؤسسي "

جدول (4.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.000	.628	تمتلك الإدارة العليا مهارات إدارية وقيادية مميزة.
2	*0.000	.684	تعتمد الإدارة العليا أسس البحث العلمي في حل مشاكل الشركة.
3	*0.000	.775	تمتلك الإدارة العليا الكفاءة الجيدة في مجال وضع الاستراتيجيات.
4	*0.000	.632	تعتبر الإدارة العليا قدوة للعاملين في الدعوة نحو العمل والإنجاز.
5	*0.000	.581	تسعى الإدارة العليا في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي قوي.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.004	.418	تساعد بيئة العمل على قيام العاملين بأداء أفضل.
2	*0.000	.851	تمتلك الشركة نموذج لتقييم أداء العاملين.
3	*0.000	.860	يتوفر لدى الشركة برامج متنوعة للتدريب والتطوير للعاملين.
4	*0.000	.899	تمتلك الشركة أدوات مناسبة لمعرفة احتياجات العاملين.
5	*0.000	.849	يتوفر لدى الشركة أسساً دقيقة لتعيين الأشخاص في الوظائف المختلفة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الموارد البشرية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه. $\alpha \leq$

جدول (10. 4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " رضا الزبائن (من وجهة نظر الشركة)" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1	*0.000	.784	تولي الشركة اهتماما كبيرا لرأي الزبون.
2	*0.000	.845	تتلقى الشركة شكاوى الزبائن وتعمل على حلها.
3	*0.000	.724	تصمم الشركة المنتجات بما يتوافق ورغبات الزبون.
4	*0.000	.804	تمتلك الشركة القدرة على تلبية طلب الزبون في الوقت المحدد.
5	*0.000	.829	تسعى إدارة الشركة للاحتفاظ بالزبائن من خلال تلبية طلباتهم المتجددة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (10.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " رضا الزبائن (من وجهة نظر الشركة)" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (11. 4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " رضا العاملين " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1	*0.000	.639	يساعد الهيكل التنظيمي للشركة في تحقيق أهدافهم الوظيفية.
2	*0.000	.852	تحتضن الشركة الموظفين المميزين في الأداء.
3	*0.000	.822	تحرص الشركة على جعل مستوى الدخل الذي يحصل عليه الموظف مناسب له.
4	*0.000	.924	تعتمد إدارة الشركة مبدأ العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء.
5	*0.000	.798	توجد علاقات جيدة تربط الموظفين ببعضهم وبفريق العمل.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " رضا العاملين " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.12): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " جودة المنتج " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تطبق الشركة مبادئ الجودة الشاملة بنجاح في الشركة.	.614	*0.000
2	تلتزم إدارة الشركة بالوقت المقرر لعمليات الإنتاج.	.807	*0.000
3	تلتزم الشركة بتقديم خدماتها ومنتجاتها حسب ما تتفق عليه مع زبائننا.	.731	*0.000
4	تعد جودة المنتج مؤشراً تنافسياً مهمً تعتمد عليه الشركة في تحدي منافسيها.	.653	*0.000
5	لدى الشركة القدرة على تقديم المنتج بدرجة عالية من الدقة والإتقان.	.848	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " جودة المنتج " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.13): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " جودة العمليات " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تتوفر في الشركة المستلزمات المادية الأساسية للعمل.	.546	*0.000
2	يوجد دليل لإجراءات العمل داخل الشركة.	.731	*0.000
3	تحرص الشركة على تقليل الهدر في الموارد (الوقت، المواد الأولية)،	.748	*0.000
4	تسعى الشركة بصورة مستمرة إلى تبسيط إجراءات العمل واختصارها.	.762	*0.000
5	تعمل الشركة وفق المبدأ الوقائي لتلافي الخطأ قبل الوقوع فيه.	.763	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " جودة العمليات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 40 مفردة.

يبين جدول (4.14) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول (4.14): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.859	الحساسية الاستراتيجية.
*0.000	.865	وضوح الرؤية.
*0.000	.785	المقدرات الجوهرية.
*0.000	.718	اختيار الأهداف الاستراتيجية.
*0.000	.857	المسؤولية المشتركة.
*0.000	.745	سرعة الاستجابة.
*0.000	.938	الرشاقة الاستراتيجية.
*0.000	.858	القيادة.
*0.000	.816	الموارد البشرية.
*0.000	.676	رضا الزبائن (من وجهة نظر الشركة).
*0.000	.824	رضا العاملين.
*0.000	.847	جودة المنتج.
*0.000	.948	جودة العمليات.
*0.000	.962	التميز في الأداء المؤسسي.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4.7. ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، 2010م)، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 40 مفردة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.15).

جدول (4.15): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.865	0.747	6	الحساسية الاستراتيجية.
0.875	0.766	4	وضوح الرؤية.
0.885	0.783	4	المقدرات الجوهرية.
0.878	0.771	4	اختيار الأهداف الاستراتيجية.
0.930	0.866	4	المسؤولية المشتركة.
0.900	0.810	4	سرعة الاستجابة.
0.955	0.912	26	الرشاقة الاستراتيجية.
0.808	0.653	5	القيادة.
0.921	0.849	5	الموارد البشرية.
0.916	0.838	5	رضا الزبائن (من وجهة نظر الشركة).
0.931	0.867	5	رضا العاملين.
0.877	0.769	5	جودة المنتج.
0.852	0.727	5	جودة العمليات.
0.970	0.941	30	التميز في الأداء المؤسسي.
0.979	0.958	56	جميع المجالات معا

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الواردة في جدول (4.15) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.653 ، 0.941)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.958).

وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.808 ، 0.970)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.979) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4.8. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.16).

جدول (4.16): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.257	1.012	الحساسية الاستراتيجية.
0.313	0.962	وضوح الرؤية.
0.235	1.034	المقدرات الجوهرية.
0.924	0.549	اختيار الأهداف الاستراتيجية.
0.572	0.783	المسؤولية المشتركة.
0.059	1.327	سرعة الاستجابة.
0.310	0.965	الرشاقة الاستراتيجية.
0.962	0.503	القيادة.
0.073	1.286	الموارد البشرية.
0.812	0.637	رضا الزبائن (من وجهة نظر الشركة).
0.089	1.247	رضا العاملين.
0.852	0.609	جودة المنتج.
0.576	0.780	جودة العمليات.
0.827	0.627	التميز في الأداء المؤسسي.
0.535	0.806	جميع مجالات الاستبانة

يتضح من النتائج الواردة في جدول (4.16) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages) لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولموجوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط وقد استخدم في حساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. اختبار (T) في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك، ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression-Model).
8. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
9. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA - One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات
الدراسة ومناقشتها

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

5.1. مقدمة الفصل:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين و التي اشتملت على (العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) وبيانات عن الشركة (مكان الشركة، عدد الموظفين، مجال الصناعة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

5.2. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

أولاً: عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	20	19.2
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	35	33.7
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	30	28.8
50 سنة فأكثر	19	18.3
المجموع	104	100.0

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته 19.2% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 33.7% تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، 28.8% تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، بينما 18.3% أعمارهم 50 سنة فأكثر، وهذا يعني أن نسبة العاملين في الإدارة العليا والذين تقل أعمارهم عن 40 سنة تساوي 52.9% وهي نسبة جيدة من الشباب الذين يقودون العمل في منشآت الصناعات الغذائية وقد يُعزى ذلك إلى الرغبة الواضحة في الاعتماد على عنصر الشباب في إدارة هذه المنشآت نظراً لما يتمتعون به من أفكار إبداعية

مبنية على أسس علمية، ولما يتمتع به الشباب من القدرة على البحث عن التطوير والتحسين المستمر في منتجات هذه المنشآت، ولأن الشركات العاملة في قطاع غزة في الغالب تكون شركات عائلية فلذلك تركز في التوظيف على الأقارب والأبناء بشكل رئيسي، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كلاً من (المغني، 2006م) والتي أجريت على قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة، ودراسة (العشي، 2013م) والتي أجريت على المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل، ودراسة (الحو، 2015م) والتي أجريت على قطاع الصناعات التحويلية، حيث كانت نسبة العاملين في الإدارة له نصيب كبير من فئة الشباب الأقل من 40 سنة، واختلفت مع دراسة (قفة، 2006م) والتي أجريت على قطاع الصناعات الغذائية، ودراسة (شرف، 2010م) والتي طبقت على قطاع الصناعات المعدنية، حيث كانت النسبة الأكبر للمدراء الذين تتجاوز أعمارهم 40 سنة.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول (2. 5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	15	14.5
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	46	44.2
10 سنوات فأكثر	43	41.3
المجموع	104	100.0

يتضح من جدول (5.2) أن ما نسبته 14.4% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، 44.2% تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما 41.3% سنوات خبرتهم 10 سنوات فأكثر، ويلاحظ أن النسبة الأكبر كانت لمن لديهم الخبرة من 5 سنوات فأكثر، حيث كانت نسبتهم 85.5%، وهذا يُعزى إلى أن معظم المنشآت التي تم استهدافها في الدراسة أنشئت قبل فترة الحصار على قطاع غزة وذلك لصعوبة إنشاء منشآت جديدة في الفترة الحالية بسبب سياسة التصييق على القطاع الصناعي من قبل الاحتلال الإسرائيلي، وهذه النسبة تعطي مؤشر إيجابي يدل على أن المبحوثين لديهم خبرة كافية في مجال عملهم مما يعني أن المبحوثين على درجة من الوعي والدراية، مما يزيد من مصداقية نتائج هذه الدراسة، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كلاً من (الحو، 2015م) ودراسة (حسونة، 2014م) والتي أجريت على مصانع المواد البلاستيكية والتي درست معوقات تطبيق نظم الجودة فيها، ودراسة (الزعتري، 2013م) والتي

أجريت على المصارف الإسلامية في الأردن، حيث كانت نسبة من لديهم خبرة أكثر من 5 سنوات تجاوزت الـ 80% .

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (3. 5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
17.3	18	ثانوية فأقل
19.2	20	دبلوم
56.8	59	بكالوريوس
6.7	7	دراسات عليا
100.0	104	المجموع

يتضح من جدول (3.5) أن ما نسبته 17.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوية فأقل، 19.2% مؤهلهم العلمي دبلوم، 56.7% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 6.7% مؤهلهم العلمي دراسات عليا، ويتضح لدينا أن نسبة من يعملون في إدارة شركات الصناعات الغذائية والحاصلين على مؤهل علمي جامعي ما نسبته 82.7%، وهو ما يمكن تفسيره على أنه ظاهرة إيجابية، مما يجعلهم أكثر إدراكاً لأهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والقدرة على استغلال الموارد المتاحة كما أن هذا الأمر سيرفع من سقف التوقعات من أدائهم القيادي والإداري في مواقعهم الوظيفية، أما نسبة 17.3% والتي تعتبر نسبة ليست بسيطة أيضاً حينما نتحدث عن إدارة عليا ومدراء شركات ليس لديهم سوى مؤهل ثانوية أو أقل، وقد يُفسر هذا بأن معظم الشركات الصناعية ذات طابع عائلي و تكون الإدارة مكونة من مؤسس المنشأة وأبنائه، وكانت نسبة من يحملون درجة البكالوريوس كانت أكثر من النصف، وهذا يمكن تفسيره بأن هذه الشريحة هي الأكبر في المجتمع الفلسطيني حسب إحصاءات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وقد اتفقت نسب هذه الدراسة مع دراسة (الحو، 2015م) واختلفت مع دراسة (قفه، 2006م).

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
36.5	38	مدير الشركة
17.3	18	نائب مدير الشركة
26.0	27	مدير دائرة
20.2	21	رئيس قسم
-	-	أخرى
100.0	104	المجموع

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته 36.5% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير الشركة، 17.3% مساهم الوظيفي نائب مدير الشركة، 26.0% مساهم الوظيفي مدير دائرة، بينما 20.2% مساهم الوظيفي رئيس قسم، كما يظهر من النسب السابقة أن 53.8% من أفراد العينة من مدراء الشركة أو من ينوب عنهم وهذا ما يؤكد أن الذين تم استطلاع آرائهم هم من لهم الدور البارز اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها، مما يعزز الثقة في نتائج الدراسة، وقد اتفقت هذه النسب مع دراسة كلاً من (جرار ودويكات، 2013م) والتي أجريت دراستهم على مصانع الأدوية الفلسطينية، ودراسة (شرف، 2010م).

ثانياً: عرض لخصائص عينة الدراسة وفق بيانات عن الشركة

- توزيع عينة الدراسة حسب مكان الشركة

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب مكان الشركة

النسبة المئوية %	العدد	مكان الشركة
20.2	21	محافظة الشمال
55.8	58	محافظة غزة
14.4	15	المحافظة الوسطى
3.8	4	محافظة خانينونس
5.8	6	محافظة رفح
100.0	104	المجموع

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته 20.2% من الشركات مكانها في محافظة الشمال، 55.8% مكانها في محافظة غزة، 14.4% مكانها في المحافظة الوسطى، 3.8% مكانها في

محافظة خانيونس، بينما 5.8% مكانها في محافظة رفح، ويلاحظ من خلال النسب السابقة أن محافظتي الشمال وغزة تتمركز بها النسبة الأكبر من شركات الصناعات الغذائية المسجلة في اتحاد الصناعات الغذائية حيث بلغت نسبتهم 76%، وقد يعزى ذلك إلى عدة أسباب منها:

1. الكثافة السكانية العالية التي تتمركز في محافظتي غزة والشمال.
 2. تعتبر مدينة غزة هي المركز التجاري لقطاع غزة.
 3. توافر البنية التحتية التي تخدم شركات الصناعات الغذائية.
- وقد اتفقت نسب هذه الدراسة مع دراسة كلاً من (قفة، 2006م) ودراسة (شرف، 2010م).

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد الموظفين

جدول (5.6): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الموظفين

عدد الموظفين	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 10 موظفين	15	14.4
من 10 موظفين إلى أقل من 20 موظف	21	20.2
من 20 موظف إلى أقل من 40 موظف	31	29.8
40 موظف فأكثر	37	35.6
المجموع	104	100.0

يتضح من جدول (5.6) أن ما نسبته 14.4% من الشركات عدد موظفيها أقل من 10 موظفين، 20.2% يتراوح عدد الموظفين من 10 موظفين إلى أقل من 20 موظف، 29.8% يتراوح عدد الموظفين من 20 موظف إلى أقل من 40 موظف، بينما 35.6% عدد موظفيها 40 موظف فأكثر، يُلاحظ من خلال النسب السابقة أن النسبة الأكبر من الشركات المبحوثة كانت تمتلك من الكادر البشري من 20 موظف وأكثر حيث بلغت النسبة 65.4%، ويُعزى هذا إلى أن الشركات التي تم استهدافها في الدراسة من الشركات كبيرة الحجم من حيث كمية الإنتاج وهذا أمر متوقع لأن القطاع المستهدف هو قطاع الصناعات الغذائية وفيه تحتاج المنشأة لكميات من الإنتاج اليومي والدائم، مما يتطلب كادر بشري كبير يلبي احتياج هذه الشركات من الإنتاج، وهذا يختلف مع نتائج الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حيث قالت أن 97% من الشركات والمؤسسات الخاصة والعامة في فلسطين تصنف ضمن المشروعات الصغيرة، وأن 92% من الشركات الصغيرة التي يقل عدد العاملين فيها عن 10 أشخاص هي شركات عائلية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013م، ب)

- توزيع عينة الدراسة حسب مجال الصناعة

جدول (5.7): توزيع عينة الدراسة حسب مجال الصناعة

النسبة المئوية %	العدد	مجال الصناعة
1.9	2	إنتاج وحفظ اللحوم
4.8	5	تجهيز وحفظ الفواكه والخضروات
1.0	1	الزيوت النباتية والحيوانية
18.3	19	منتجات الألبان
19.2	20	مطاحن الحبوب والقمح
9.6	10	صنع الأعلاف الحيوانية
16.3	17	صنع الحلويات والشيبس
13.5	14	صنع المشروبات والمياه المعدنية
15.4	16	توابل وبهارات ومكسرات
100.0	104	المجموع

يتضح من جدول (5.7) أن ما نسبته 1.9% من الشركات مجال صناعتهم إنتاج وحفظ اللحوم، 4.8% مجال صناعتهم تجهيز وحفظ الفواكه والخضروات، 1.0% مجال صناعتهم الزيوت النباتية والحيوانية، 18.3% مجال صناعتهم منتجات الألبان، 19.2% مجال صناعتهم مطاحن الحبوب والقمح، 9.6% مجال صناعتهم صنع الأعلاف الحيوانية، 16.3% مجال صناعتهم صنع الحلويات والشيبس، 13.5% مجال صناعتهم صنع المشروبات والمياه المعدنية، 15.4% مجال صناعتهم توابل وبهارات ومكسرات، وقد توافقت هذه النسب مع توزيع الشركات حسب سجل الأعضاء المسجلين في اتحاد الصناعات الغذائية.

5.3. تحليل فقرات الاستبانة

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، فإذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 6، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة

المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

5.4. المحك المعتمد في الحكم على درجة الأداء:

اعتمد الباحث في حكمه وتحليله لمستوى الأداء في كل مجال وكل عبارة من عبارات الاستبانة على المحك الذي وضعه التميمي (2004م) وذلك لمصاحبه ومناسبه للدراسة، والجدول (5.8) يوضح ذلك.

جدول (5.8): المحك المعتمد في الدراسة

مستوى الموافقة	الوزن النسبي المقابل	الوسط الحسابي
ضعيف جداً	1%-36%	3.6-1
ضعيف	أكبر من 36%-52%	5.2-3.61
متوسط	أكبر من 52%-68%	6.8-5.21
قوي	أكبر من 68%-84%	8.4-6.81
قوي جداً	أكبر من 84%-100%	10-8.41

المصدر: التميمي (2004م)

5.5. نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: "ما مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة؟"

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة أم لا، والنتائج موضحة في جدول (5.9).

جدول (5.9): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لجميع مجالات " الرشاقة الاستراتيجية"

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	المجال
4	*0.000	17.52	77.29	7.73	الحساسية الاستراتيجية.
5	*0.000	14.54	76.82	7.68	وضوح الرؤية.
1	*0.000	26.89	82.64	8.26	المقدرات الجوهرية.
2	*0.000	19.16	80.30	8.03	اختيار الأهداف الاستراتيجية.
3	*0.000	13.38	77.80	7.78	المسؤولية المشتركة.
6	*0.000	8.42	71.88	7.19	سرعة الاستجابة.
	*0.000	19.10	77.75	7.78	الرشاقة الاستراتيجية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.9) يمكن استخلاص ما يلي:

إن المتوسط الحسابي النسبي لجميع مجالات الرشاقة الاستراتيجية (77.75%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على فقرات الرشاقة الاستراتيجية بشكل عام، وتظهر هذه النتيجة أن شركات قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة لديها استجابة واضحة للتغيرات المحيطة بها، لكي تبقى في إطار المنافسة وهذا ما يجعل معظم هذه الشركات رشيقة استراتيجياً في تعاملها مع التغيرات البيئية، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة الظروف التي تعمل بها الشركات في قطاع غزة تضعها أمام خيارين إما أن تكون مرنة في التعامل مع الظروف المحيطة بها، وبذلك تستطيع التكيف مع هذه الظروف وتستمر في المنافسة و التقدم، أو أن تكون غير مرنة في تعاطيها مع هذه الظروف المتغيرة وهذا ما يجعلها تبدأ في مرحلة الانهيار ولا تستطيع المنافسة، وهذا ما يجبرها على اللجوء للرشاقة الاستراتيجية، سواء كانت هذه الشركات تعلم أنها تسير وفق منهج الرشاقة أم لا، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع كلاً من دراسة (الأنباري، 2015م) ودراسة (العابدي، 2012م) وقد نتج عن هاتين الدراستين أن شركات الاتصالات العراقية تمارس الرشاقة الاستراتيجية بشكل قوي، كما توافقت مع دراسة (الزين، 2013م) التي نتج عنها أن مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في شركة ألبا هاووس الأردنية كان بدرجة قوية، كما توافقت مع دراسة (Ojha, 2008) ودراسة (Tikkanean, 2014) والتي أجريت على قطاع صناعة الكهرباء وتحويلها، ودراسة (Abu Radi, 2013) والتي أجريت على قطاع المستشفيات الخاصة الأردنية، في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Idris & Rubaie, 2012) حيث نتج عن هذه الدراسة أن المتوسط الحسابي النسبي للرشاقة الاستراتيجية

(90.6%) وهذا يعني أن ممارسة الرشاقة الاستراتيجية كانت قوية جداً، وعلى العكس من ذلك فقد كانت نتائج دراسة كلاً من (الكبيسي ونوري، 2013) والتي أجريت على مستشفيات مدينة بغداد، ودراسة (البدراني، 2015) والتي أجريت على مستشفيات محافظة أربيل في العراق، قد أعطت مستويات متوسطة وأقرب للضعيفة في ممارسة الرشاقة الاستراتيجية.

تحليل فقرات مجال الأول " الحساسية الاستراتيجية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لمعرفة إذا كانت متوسط درجة الاستجابة وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، النتائج موضحة في جدول (5.10).

جدول (5.10): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " الحساسية الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار (Sig.)	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تحرص إدارة الشركة على إشراك العاملين بالتخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح.	6.47	64.71	2.39	*0.009	6
2.	تمتلك إدارة الشركة الرؤية الواضحة لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجهة التحديات.	7.54	75.38	10.11	*0.000	5
3.	تبذل إدارة الشركة جهود متواصلة لحشد طاقتها وجهودها.	8.12	81.15	17.49	*0.000	3
4.	تهتم إدارة الشركة باستمرار بعملية التحسين المستمر.	8.31	83.08	19.49	*0.000	1
5.	تمتلك إدارة الشركة المرونة في إعادة توزيع الموارد والاستفادة منها.	7.68	76.83	10.79	*0.000	4
6.	تتعلم إدارة الشركة من تجاربها السابقة وتتجنب الأخطاء.	8.26	82.60	17.63	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	7.73	77.29	17.52	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (5.10) يمكن استخلاص ما يلي:

إن أعلى فقرة في هذا المجال كانت: الفقرة (4) " تهتم إدارة الشركة باستمرار بعملية التحسين المستمر " حيث كان المتوسط الحسابي النسبي لها (83.08%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن شركات الصناعات الغذائية في قطاع تواجه منافسة شديدة خاصة من المنتجات المستوردة وبالتالي فهي بحاجة دائمة لعملية التحسين من جودة منتجاتها وعملياتها حتى تستطيع المنافسة، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (البدراي، 2015م) حيث كانت درجة موافقة قوية على أن الشركات تهتم بعمليات التحسين المستمر، في حين اختلفت مع دراسة (الكبيسي ونوري، 2013م) حيث كانت درجة الموافقة على هذه الفقرة متوسطة.

وإن أدنى فقرة في هذا المجال كانت: الفقرة (1) " تحرص إدارة الشركة على إشراك العاملين بالتخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح " حيث كان المتوسط الحسابي النسبي لها (64.71%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.009) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن طرق اتخاذ القرارات فيها تقع على عاتق الإدارة العليا للشركة أو على مالك الشركة ومؤسساتها، خاصة أن معظم شركات الصناعات الغذائية التي كانت عينة للدراسة تعتبر من الشركات العائلية مما يقلل من عملية إشراك العاملين في التخطيط لاستراتيجيات الشركة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (الكبيسي ونوري، 2013م) ودراسة (البدراي، 2015م) ودراسة (الصانع، 2013م) والتي أجريت في شركة لافارج الأردنية للإسمنت، حيث أظهرت هذه الدراسات أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على أن الشركات تقوم بإشراك العاملين بعملية التخطيط الاستراتيجي.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لمجال الحساسية الاستراتيجية بشكل كلي يساوي (77.29%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وتظهر هذه النتيجة أن شركات الصناعات الغذائية لديها قدرة قوية على استشراف المستقبل والتنبؤ به، وأخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة هذا المستقبل، وقد يُعزى هذا إلى أن الكثير من التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالشركات الصناعية تكون تغيرات أمنية وسياسية، وهذه التغيرات لها إرهابات ودلائل تحدث قبل وقوعها، مما يساعد متخذي القرار في هذه الشركات من القدرة على أن يكون لديهم درجة حساسية استراتيجية قوية،

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة (Akanbi, 2013) والتي أجريت في القطاع الصناعي في نيجيريا، حيث كانت الموافقة على هذا المجال بدرجة قوية، في حيث اختلفت مع دراسة كلاً من (الكبيسي ونوري، 2013م) ودراسة (البدراي، 2015م) حيث كانت الموافقة على هذا المجال بدرجة متوسطة.

تحليل فقرات مجال " وضوح الرؤية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول (5.11): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " وضوح الرؤية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار (Sig.)	الترتيب
1.	يوجد للشركة أهداف واضحة تستخدم لإرشادها في اتخاذ القرارات.	7.89	78.94	15.91	1
2.	يتم ترجمة رؤية الشركة وأهدافها العامة بواقعية.	7.67	76.70	12.02	3
3.	يوجد لدى العاملين وضوح لرؤية الشركة وقيمتها.	7.41	74.13	8.01	4
4.	يوجد تكامل وانسجام تام بين وحدات الشركة وأقسامها.	7.79	77.88	11.87	2
	جميع فقرات المجال معاً	7.68	76.82	14.54	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.11) يمكن استخلاص ما يلي:

إن أعلى فقرة في هذا المجال كانت: الفقرة (1) " يوجد للشركة أهداف واضحة تستخدم لإرشادها في اتخاذ القرارات " حيث كان المتوسط الحسابي النسبي لها (78.94%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وإن أدنى فقرة في هذا المجال كانت: الفقرة (3) "يوجد لدى العاملين وضوح لرؤية الشركة وقيمها " حيث كان المتوسط الحسابي النسبي (74.13%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لمجال "وضوح الرؤية" بشكل كلي يساوي (76.82%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وتُظهر هذه النتيجة أن الإدارة العليا في شركات الصناعات الغذائية تعمل على إيضاح رؤيتها وأهدافها القادمة للعاملين لديها، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا في هذه الشركات تعلم أن أساس نجاح أعمالها هو الكادر البشري لديها وبالتالي يجب أن يكون هذا الكادر على إطلاع بأهداف الشركة المرجوة للعمل على تحقيقها وإنجازها، وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج كلاً من دراسة (الأنباري، 2015م) ودراسة (Abu Radi, 2013) ودراسة (Ojha, 2008) حيث كانت درجة الموافقة في دراساتهم على فقرات هذا المجال بدرجة قوية أيضاً مما يعزز من نتائج هذه الدراسة ويؤكد لها.

تحليل فقرات مجال "المقدرات الجوهريّة"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، النتائج موضحة في جدول (5.12).

جدول (5.12): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "المقدرات الجوهريّة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط	قيمة الاختبار (Sig.)	الترتيب
1.	يتوفر لدى الشركة الدراية بالمهارات التي تتميز بها.	80.87	8.09	*0.000	4
2.	تخصص الشركة الموارد لتحسين عملياتها.	81.83	8.18	*0.000	3
3.	تمتلك الشركة المهارات لإنجاز حاجات الزبائن.	82.60	8.26	*0.000	2
4.	تمتلك الشركة السمعة الجيدة لدى الزبائن والمجتمع.	85.29	8.53	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	82.64	8.26	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.12) يمكن استخلاص ما يلي:

إن أعلى فقرة في هذا المجال كانت: الفقرة (4) " تمتلك الشركة السمعة والشهرة الجيدة لدى الزبائن والمجتمع" حيث كان المتوسط الحسابي النسبي (85.29%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تحيز الإدارة العليا في شركات الصناعات الغذائية و اعتبار شركاتهم أنها الأفضل من غيرها، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كلاً من (الأنباري، 2015م) ودراسة (Ojha, 2008)، حيث كانت درجة الموافقة على هذه الفقرة بدرجة قوية جداً أيضاً مما يعزز من نتائج الدراسة ويؤكد لها.

وإن أدنى فقرة في هذا المجال كانت: الفقرة (1) " يتوفر لدى الشركة الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها " حيث كان المتوسط الحسابي النسبي (80.87%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتُظهر هذه النتائج أن الإدارة العليا له دراية كافية بما تمتلك من خبرات ومهارت لدى العاملين لديها أو الموارد التي تمتلكها وهذا ما يساعدها على كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل سليم.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لمجال "المقدرات الجوهرية" بشكل كلي يساوي (82.64%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وتؤكد هذه النتيجة أن الإدارة في شركات الصناعات الغذائية تعمل بشكل دائم على توفير ما يلزم من مهارات وتنميتها بحيث تتوافق مع التغيير الذي يحدث في البيئة، وقد يُعزى هذا الأمر إلى أن هذه الشركات تسعى إلى المنافسة وإضافة قيمة لزيائنها من خلال تقديم منتجات وخدمات مميزة وبالتالي يحتاج ذلك من هذه الشركات إلى تفقد المهارات والقدرات التي تمتلكها والعمل على تطويرها، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كلاً من (الغزالي، 2013م) والتي أجريت على الإدارة العليا في وزارة النفط العراقية، ودراسة (Abu Radi, 2013) ودراسة (Ojha, 2008).

تحليل فقرات مجال " اختيار الأهداف الاستراتيجية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، النتائج موضحة في جدول (5.13).

جدول (5.13): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " اختيار الأهداف الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار (Sig.)	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تقسم الشركة زبائنها إلى فئات متنوعة وتعمل على تقديم المنتجات المناسبة لهم.	7.88	78.85	11.03	*0.000	4
2.	تمتلك الشركة القدرات والكفاءات المميزة التي تمكنها من إضافة قيمة للزبائن والمجتمع.	8.04	80.38	17.24	*0.000	3
3.	تقوم الشركة بتحديد الكفاءات والعمليات اللازمة في المستقبل لعملية التطوير.	8.13	81.35	18.28	*0.000	1
4.	تمتلك الشركة القدرة على تحديد الإجراءات التي من شأنها تطوير المنتجات والخدمات.	8.09	80.87	16.80	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	8.03	80.30	19.16	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.13) يمكن استخلاص ما يلي:

إن درجة موافقة أفراد العينة على جميع فقرات هذا المجال كانت متقاربة من بعضها، حيث كانت جميعها بدرجة قوية، وكانت أعلى موافقة على الفقرة (3) "تقوم الشركة بتحديد الكفاءات والعمليات اللازمة في المستقبل لعملية التطوير"، حيث كان المتوسط الحسابي النسبي لها (81.35%)، وهذه النتيجة تظهر أن الشركات تهتم كثيراً بمعرفة ما لديها من كفاءات ومهارات تساعد على التطور وهو ما يعني أن شركات الصناعات الغذائية تبحث بشكل دائم على تطوير عملياتها ومنتجاتها، وقد كانت أدنى موافقة على الفقرة (1) "تقسم الشركة زبائنها إلى فئات متنوعة وتعمل على تقديم المنتجات المناسبة لهم"، حيث كان المتوسط الحسابي النسبي (78.85%)، و يظهر من خلال هذه النتائج أن شركات الصناعات الغذائية تعمل على تقسيم زبائنها إلى فئات

وطبقات حتى تعمل على إرضاء جميع متطلباتهم وهذا ما يزيد من فرص هذه الشركات من أن تكون متكيفة مع التغيرات التي تطرأ عليها.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لمجال "اختيار الأهداف الاستراتيجية" يساوي (80.30%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا لشركات الصناعات الغذائية تقوم بوضع أهداف للوصول إليها حتى لو كانت هذه الشركات صغيرة الحجم وقد لا تكون هذه الأهداف موجودة ضمن خطة استراتيجية مكتوبة ومعتمدة، واتفقت هذه النتائج مع دراسة كلاً من (الأنباري، 2015م) ودراسة (Abu Radi, 2013) ودراسة (Ojha, 2008) حيث كانت درجة الموافقة على هذا المجال بدرجة قوية أيضاً، مما يعزز الثقة بنتائج هذا المجال.

تحليل فقرات مجال "المسؤولية المشتركة"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، النتائج موضحة في جدول (5.14).

جدول (5.14): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "المسؤولية المشتركة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار (t)	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تطلب الشركة من العاملين التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم.	7.93	79.33	13.12	*0.00	1
2	الشركة تسهل الوصول إلى المعلومات التي تهتم الزبائن والعاملين.	7.77	77.67	11.31	*0.00	3
3	تشجع الشركة على مبدأ المسؤولية المشتركة والكل مسؤول عن النتائج النهائية	7.85	78.46	11.51	*0.00	2
4	تحافظ الشركة على زبائنها بشكل كامل عن طريق المشاركة في التخطيط.	7.58	75.83	9.23	*0.00	4
	جميع فقرات المجال معاً	7.78	77.80	13.38	*0.00	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول (5.14) يمكن استخلاص ما يلي:

إن درجة موافقة أفراد العينة على جميع فقرات هذا المجال كانت متقاربة من بعضها، حيث كانت جميعها بدرجة قوية، وكانت أعلى موافقة على الفقرة (1) " تطلب الشركة من العاملين التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وللتحسين " حيث كان المتوسط الحسابي النسبي (79.33%)، و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وكانت أدنى موافقة في هذا المجال على الفقرة (4) " تحافظ الشركة على زبائنها بشكل كامل عن طريق المشاركة في التخطيط والتنفيذ للمشاريع " حيث كان المتوسط الحسابي النسبي (75.83%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، بشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي النسبي لمجال "المسؤولية المشتركة" يساوي (77.80%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذه النتائج تظهر أن معظم شركات الصناعات الغذائية تتعامل مع أخطاء العاملين كفرص للتعلم مع وجود بعض الشركات التي تستخدم الأساليب العقابية وذلك للحفاظ على صورة الشركة ومنتجاتها أمام الجمهور، كما أن معظم الشركات تؤكد على الاحتفاظ بزبائنها وذلك من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها وكذلك إشراكهم في عملية التخطيط والتحسين، وهذا يعني أن الإدارة العليا في هذه الشركات تسعى إلى الوصول للمسؤولية المشتركة من الجميع والاهتمام بالمرجات النهائية للعمل، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كلاً من (الأنباري، 2015م) ودراسة (Ojha, 2008) ودراسة (Abu Radi, 2013) حيث كانت الموافقة على هذا المجال بدرجة قوية.

تحليل فقرات مجال " سرعة الاستجابة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، والنتائج موضحة في جدول (5.15).

جدول (5.15): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " سرعة الاستجابة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار (Sig.)	الترتيب
1.	يتم التأكد من أن العاملين في الشركة على دراية باستراتيجية وأهداف الشركة.	7.35	73.46	8.39	*0.000
2.	تكيف الشركة استراتيجيتها لتتلاءم مع تغير الظروف والبيئة المحيطة.	7.93	79.33	15.41	*0.000
3.	يشترك العاملون بفاعلية بمناقشة استراتيجيات الشركة.	6.74	67.40	4.19	*0.000
4.	تتناقش الشركة مع العاملين باستمرار حول توجهاتها المستقبلية.	6.73	67.31	3.46	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً	7.19	71.88	8.42	*0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.15) يمكن استخلاص ما يلي:

إن أعلى موافقة في هذا المجال كانت على الفقرة (2) وهي " تكيف الشركة استراتيجيتها لتتلاءم مع تغير الظروف والبيئة المحيطة "، حيث كان المتوسط الحسابي النسبي (79.33%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وكانت أدنى موافقة في هذا المجال على الفقرة (4) وهي " تتناقش الشركة مع العاملين باستمرار حول توجهاتها المستقبلية "، حيث كان المتوسط الحسابي النسبي (67.31%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يُعزى إلى طبيعة الهيكل التنظيمي في الشركات والذي يجعل مهمة التخطيط للتوجهات المستقبلية حكراً على الإدارة العليا في الشركة، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (الانباري، 2015م) ودراسة (Abu Radi, 2013) حيث كانت درجة الموافقة على هذه الفقرة قوية.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لمجال سرعة الاستجابة يساوي (71.88%)، و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا يظهر مدى اهتمام شركات الصناعات الغذائية بسرعة الاستجابة للظروف المتغيرة في البيئة مما يساعدها على تخطي العقبات الغير متوقعة التي قد تحدث معها، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الشركات اصبح لديها الخبرة والدراية في التعامل مع طبيعة الظروف المتغيرة وذلك لما واجهته من مصاعب سواء على صعيد الأمني أو السياسي أو الاقتصادي، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كلاً من (الأنباري، 2015م) ودراسة (Abu Radi, 2013) ودراسة (الغزالي، 2013م).

السؤال الثاني: " ما مستوى التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة؟"

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة أم لا، والنتائج موضحة في جدول (5. 16).

جدول (5. 16): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لجميع فقرات " التميز في الأداء المؤسسي "

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	المجال
3	*0.000	16.72	79.12	7.91	القيادة.
6	*0.000	7.45	72.15	7.21	الموارد البشرية.
1	*0.000	24.29	83.85	8.38	رضا الزبائن (من وجهة نظر الشركة).
4	*0.000	12.99	77.60	7.76	رضا العاملين.
2	*0.000	20.54	81.67	8.17	جودة المنتج.
5	*0.000	12.89	77.42	7.74	جودة العمليات.
	*0.000	18.00	78.65	7.86	التميز في الأداء المؤسسي

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.16) يمكن استخلاص ما يلي:

إن المتوسط الحسابي النسبي لجميع مجالات التميز في الأداء المؤسسي يساوي (78.65%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على مجالات التميز في الأداء المؤسسي بشكل عام، وتظهر هذه النتيجة أن شركات قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة لديها مستوى قوي في التميز في الأداء المؤسسي، ويُعزى هذا إلى طبيعة هذه الشركات وطبيعة الظروف التي تحيط بها، كما أنها تسعى للوصول إلى هذا التميز من خلال التركيز على رضا الزبائن وجودة منتجاتها بشكل أساسي، وما يؤكد ذلك أن رضا الزبائن يعتبر أكثر المجالات التي تم التوافق عليها من قبل أفراد العينة وتبعها جودة المنتج، وقد يُعزى هذا إلى أن الشركات الصناعية بشكل عام تهتم كثيراً برضا زبائنها والحفاظ عليهم، وذلك لأنهم العامل الرئيسي والأساسي للربحية عند هذه الشركات، وكذلك جودة المنتجات حيث تُمثل سمعة وصورة الشركة والتي تهتم كثيراً الإدارة العليا في الوصول إلى تحسين هذه الصورة بشكل دائم، وكان مجال الموارد البشرية أقل المجالات موافقة وعلى الرغم من ذلك فقد كانت درجة الموافقة عليه بدرجة قوية أيضاً، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الفتلاوي، 2012م) حيث نتج عن هذه الدراسة أن جامعة كربلاء وصلت لمستوى قوي في التميز في الأداء المؤسسي، كما توافقت مع دراسة (عاصي، 2014م) حيث نتج عنها أن مستوى التميز في الأداء المؤسسي لدى جامعة بابل العراقية وصل لمستوى قوي، كما توافقت مع دراسة (أبو ريا، 2014م) والتي أكدت على أن مستوى التميز في الأداء المؤسسي لدى وزارتي العمل و الشؤون الاجتماعية قد وصلت لمستوى قوي في التميز في الأداء المؤسسي، كما توافقت مع دراسة (Pakwihok, 2010) والتي أظهرت نتائجها أن شركات المساهمة في بورصة تايلند قد وصلت لمستوى قوي من التميز في الأداء المؤسسي، وكذلك دراسة (Siu, 2008) والتي أظهرت أن شركات الصناعات في هونغ كونغ تتمتع بدرجة قوية من التميز في الأداء المؤسسي، وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة (محمد، أثير، 2012م) حيث أكدت أن شركات التعدين وصناعة البطاريات العراقية قد وصلت لمستوى متوسط في التميز في الأداء المؤسسي، وكذلك دراسة (العبيدي، 2014م) أكدت على أن مستوى التميز في الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي العراقي كان مستوى متوسطاً، وكذلك دراسة (Chibba, 2013) والتي أظهرت أن نتائج التميز في الأداء المؤسسي لدى عينة من الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية تتمتع بدرجة متوسطة من التميز في الأداء المؤسسي.

تحليل فقرات مجال " القيادة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة أم لا، والنتائج موضحة في جدول (5.17).

جدول (5.17): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " القيادة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار (Sig.)	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تمتلك الإدارة العليا مهارات إدارية وقيادية مميزة.	8.29	82.88	15.78	*0.000	2
2.	تعتمد الإدارة العليا أسس البحث العلمي في حل مشاكل الشركة.	6.84	68.37	3.59	*0.000	5
3.	تمتلك الإدارة العليا الكفاءة الجيدة في مجال وضع الاستراتيجيات.	7.77	77.69	11.91	*0.000	4
4.	تعتبر الإدارة العليا قدوة للعاملين في الدعوة نحو العمل والإنجاز.	8.05	80.48	15.43	*0.000	3
5.	تسعى الإدارة العليا في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي قوي.	8.62	86.15	21.36	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	7.91	79.12	16.72	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.17) يمكن استخلاص ما يلي:

إن أعلى فقرة في هذا المجال كانت: الفقرة (5) "تسعى الإدارة العليا في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي قوي" حيث كان المتوسط الحسابي النسبي (86.15%)، و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة قوية جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن شركات الصناعات الغذائية تتعامل مع المستهلك بمنتجات يحتاجها بشكل يومي فإن لم تسعى الإدارة في هذه الشركات لكي تكون في مركز تنافسي قوي فسيؤدي ذلك إلى اختلال توازن الشركة وعدم مقدرتها على الاستمرار، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (المدهون، 2014م) والتي درست العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتميز في الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم، فيما قلت نسبة الموافقة على هذه الفقرة في دراسة (حسن، 2010م) والتي درست التميز في الأداء في شركة زين الكويتية للاتصالات، حيث كانت

درجة الموافقة عليها قوية، وفي دراسة (النسور، 2010م) التي طبقت على وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية حيث كانت درجة الموافقة عليها متوسطة، هذا الاختلاف يُعزى إلى اختلاف خصائص مجتمع الدراسة وطبيعة البيئة المحيطة به.

وإن أدنى فقرة في هذا المجال كانت: الفقرة (2) "تعتمد الإدارة العليا أسس البحث العلمي في حل مشاكل الشركة حيث كان المتوسط الحسابي النسبي (68.37) %، و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة أقل من الفقرة السابقة نوعاً ما، وذلك لأن معظم الشركات تعتمد في حلها للمشاكل التي تواجهها على الخبرة المتراكمة لدى إدارتها العليا ولا تعتمد بشكل أساسي على أسس طرق البحث العلمي وذلك لان حجم الشركات المبحوثة ذات أحجام ليست كبيرة وكذلك طبيعة الظروف التي يمر بها قطاع غزة لا تخضع في كثير من الأحيان لأسس البحث العلمي، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (المدهون، 2014م) حيث أكدت دراسته على أن الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية تستخدم أسس البحث العلمي بصورة قوية في حل المشاكل التي تواجهها.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لمجال "القيادة" يساوي (79.12) %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وتظهر هذه النتائج مدى أهمية دور الإدارة العليا في شركات الصناعات الغذائية في الوصول للتميز في الأداء المؤسسي، وتُعزى هذه النتائج إلى أن معظم الشركات المبحوثة هي شركات عائلية مما يعني أن الإدارة العليا فيها تكون من المالكين للشركة وهذا يعني اهتمامهم بوصول الشركة للتميز أدائها، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كلاً من (الفتلاوي، 2012م) ودراسة (الرويشدي، 2008م) والتي طبقت على عمداء ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد، ودراسة (العبيدي، 2014م)، ودراسة (أبو ريا، 2014م)، ودراسة (حسن، 2010م)، ودراسة (المدهون، 2014م)، ودراسة (Mahalli, 2013) وهذا مما يؤكد صحة هذه النتائج وقد اختلفت مع دراسة (سلمان، 2014م) والتي أجريت في الهيئة العامة للإسكان وشركة المعنصم، ودراسة (النسور، 2010م) حيث كانت درجة الموافقة على مجال القيادة في تلك الدراسات بدرجة متوسطة.

تحليل فقرات مجال " الموارد البشرية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة أم لا، والنتائج موضحة في جدول (5.18).

جدول (5.18): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " الموارد البشرية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تساعد بيئة العمل على قيام العاملين بأداء أفضل.	8.14	81.44	15.98	*0.000	1	
2.	تمتلك الشركة نموذج لتقييم أداء العاملين.	6.55	65.53	2.05	*0.021	5	
3.	يتوفر لدى الشركة برامج لتدريب العاملين.	6.67	66.70	2.90	*0.002	4	
4.	تمتلك الشركة أدوات مناسبة لمعرفة احتياجات العاملين.	7.10	70.96	5.74	*0.000	3	
5.	يتوفر لدى الشركة أساساً دقيقة لاختيار وتعيين الأشخاص في الوظائف المختلفة.	7.63	76.35	8.79	*0.000	2	
	جميع فقرات المجال معاً	7.21	72.15	7.45	*0.000		

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.18) يمكن استخلاص ما يلي:

إن أعلى فقرة في هذا المجال كانت: الفقرة (1) " تساعد بيئة العمل على قيام العاملين بأداء أفضل "، حيث كان المتوسط الحسابي النسبي (81.44%)، و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يظهر أن شركات الصناعات الغذائية تهتم بتوفير البيئة الملائمة والمناسبة للعاملين لديها للقيام بمهامهم وأعمالهم، ويُعزى هذا إلى أن الإدارة في هذه الشركات لديها قناعة بأن العاملين لديها هم أحد أهم أسس النجاح لديها، و إن لم تتوفر لهم البيئة المناسبة للعمل لن تكون المخرجات منهم تلبي متطلبات الشركة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (سلمان، 2014م) ودراسة (أبو ريا، 2014م) ودراسة (المدهون، 2014م) ودراسة (Mahalli, 2013) حيث كانت الموافقة على هذه الفقرة بدرجة قوية، في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (النسور، 2010م) حيث كانت الموافقة على هذه الفقرة بدرجة متوسطة.

وإن أدنى فقرة في هذا المجال كانت: الفقرة (2) "تمتلك الشركة نموذج لتقييم أداء العاملين"، حيث كان المتوسط الحسابي النسبي (65.53%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.021)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويظهر من ذلك أن معظم شركات الصناعات الغذائية لا تمتلك نموذجاً معتمداً لتقييم أداء العاملين لديها، ويُعزى ذلك إلى أن هذه الشركات تعتمد في تقييمها لأداء العاملين على الخبرة المتراكمة لديها والمتابعة اليومية لهم، وقد أظهرت نتائج هذا المجال أن معظم شركات الصناعات الغذائية لا تهتم كثيراً في جانب تطوير أداء العاملين لديها من خلال برامج التدريب، ويعزى ذلك إلى أن طبيعة العمل في هذه الشركات لا يحتاج لبرامج تدريبية موسعة، وذلك لسهولة الأعمال التي يقومون بها وقد اتفقت النتائج السابقة مع دراسة (محمد، أثير، 2012م) ودراسة (الفتلاوي، 2012م) واختلفت مع دراسة (المدهون، 2014م) حيث كانت درجة الموافقة على هذه الفقرة قوية جداً ويعزى ذلك لاختلاف بيئة مجتمع الدراسة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لمجال "الموارد البشرية" يساوي (72.15%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر هذا دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا يعكس مدى اهتمام هذه الشركات في الكادر البشري لديها لما له من أهمية كبيرة في تحقيق التميز في الأداء وقد توافقت هذه النتائج مع دراسة كلاً من (الفتلاوي، 2012م) ودراسة (المدهون، 2014م) حيث كانت درجة الموافقة على فقرات هذا المجال بدرجة قوية، في حين اختلفت مع دراسة (محمد، أثير، 2012م) حيث كانت الموافقة على فقرات هذا المجال قوية جداً، ومن ناحية أخرى فقد اختلفت مع دراسة كلاً من (سلمان، 2014م) ودراسة (أبو ريا، 2014م) ودراسة (النسور، 2010م) حيث كانت درجة الموافقة على فقرات هذا المجال متوسطة ويعزى هذا لاختلاف بيئة الدراسة ومجتمعها.

تحليل فقرات مجال "رضا الزبائن (من وجهة نظر الشركة)"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة أم لا، والنتائج موضحة في جدول (5.19).

جدول (5.19): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "رضا الزبائن"

(من وجهة نظر الشركة)"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	تولي الشركة اهتماما كبيرا لرأي الزبون.	8.55	85.48	22.80	*0.000	1
2	تتلقى الشركة شكاوى الزبائن وتعمل على حلها.	8.42	84.23	20.94	*0.000	3
3	تصمم الشركة المنتجات بما يتوافق ورغبات الزبون.	8.27	82.69	14.61	*0.000	4
4	تمتلك الشركة القدرة على تلبية طلب الزبون في الوقت المحدد.	8.24	82.40	16.96	*0.000	5
5	تسعى إدارة الشركة للاحتفاظ بالزبائن من خلال تلبية طلباتهم ورغباتهم المتجددة.	8.44	84.42	20.53	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	8.38	83.85	24.29	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.19) يمكن استخلاص ما يلي:

إن أعلى فقرة في هذا المجال كانت: الفقرة (1) "تولي الشركة اهتماما كبيرا لرأي الزبون"، حيث كان المتوسط الحسابي النسبي (85.48%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (العبيدي، 2014م)، فيما اختلفت مع دراسة (حسن، 2013م) والتي أجريت في شركة سعد العامة للتجارة حيث كانت درجة الموافقة قوية وبمتوسط حسابي نسبي (74%).

وإن أدنى فقرة في هذا المجال كانت: الفقرة (4) "تمتلك الشركة القدرة على تلبية طلب الزبون في الوقت المحدد"، حيث كان المتوسط الحسابي النسبي (82.40%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو ريا، 2014م)، فيما اختلفت مع دراسة (حسن، 2013م)، حيث كانت درجة الموافقة على هذه الفقرة متوسطة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لمجال (رضا الزبائن من وجهة نظر الشركة) يساوي (83.85%)، و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا يظهر أن شركات الصناعات الغذائية تدرس احتياجات الزبائن وتعمل على تحقيقها، وتُعزى هذه النتائج إلى أن الإدارة العليا في تلك الشركات على قناعة تامة بأن المؤشر الحقيقي لمستوى أداء الشركة هو مدى رضا الزبائن عن منتجاتها وخدماتها، وهذا يعني أن هذه الشركات تسعى للوصول إلى رضا المستهلك مما سيجعل ميدان المنافسة قوي بين هذه الشركات، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الفتلاوي، 2012م) ودراسة (العبيدي، 2014م) ودراسة (أبوريا، 2014م) ودراسة (حسن، 2013م) ودراسة (Madrid، 2007) والتي طبقت على الشركات الصناعية الإسبانية ودراسة (المدهون، 2014م) ودراسة (الحسوني ومتعب، 2011م) والتي طبقت على قطاع الصناعات المطاطية في الديوانية في العراق، حيث كانت درجة الموافقة على هذا المجال عند جميع هذه الدراسات بدرجة قوية، وقد اختلفت مع دراسة (عاصي، 2014م) ودراسة (سلمان، 2014م) ودراسة (مريم، 2014م) والتي طبقت على مطاحن الزبائن في الجزائر، حيث كانت درجة الموافقة على هذا المجال في هذه الدراسات بدرجة متوسطة وذلك يرجع لاختلاف مجتمع الدراسة وطبيعة البيئة المحيطة به.

- تحليل فقرات مجال " رضا العاملين "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة أم لا، والنتائج موضحة في جدول (5.20).

جدول (5.20): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " رضا العاملين "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يساعد الهيكل التنظيمي للشركة في تحقيق أهدافهم الوظيفية.	7.67	76.73	11.55	*0.000	4
2.	تحتضن الشركة الموظفين المميزين في الأداء.	7.91	79.13	12.14	*0.000	2
3.	تحرص الشركة على جعل مستوى الدخل مناسب للموظف	7.50	75.00	8.87	*0.000	5
4.	تعتمد الشركة مبدأ العدالة في توزيع الحوافز.	7.75	77.50	9.40	*0.000	3
5.	توجد علاقات جيدة تربط الموظفين ببعضهم وبفريق العمل.	7.96	79.61	12.33	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	7.76	77.60	12.99	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.20) يمكن استخلاص ما يلي:

إن درجة موافقة أفراد العينة على جميع فقرات هذا المجال كانت متقاربة من بعضها، حيث كانت جميعها بدرجة قوية، وكانت أعلى موافقة على الفقرة (5) " توجد علاقات جيدة تربط الموظفين ببعضهم وبفريق العمل "، حيث كان المتوسط الحسابي النسبي (79.61%)، وهذه النتيجة تظهر أن الإدارة العليا في شركات الصناعات الغذائية تحرص على ربط العاملين ببعضهم وبفريق العمل بعلاقات قوية وجيدة، مما يفسح المجال أمام هؤلاء العاملين للإبداع وإعطاء أفضل ما عندهم لتقدم الشركة وتميز أدائها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حسن، 2013)، وقد كانت أدنى موافقة على الفقرة (3) " تحرص الشركة على جعل مستوى الدخل الذي يحصل عليه الموظف مناسب له " حيث كان المتوسط الحسابي النسبي (75.00%)، وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لمجال رضا العاملين يساوي (77.60%)، و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، بهذا يتضح أن الإدارة العليا في تلك الشركات تعمل على إرضاء العاملين لديها، ويُعزى ذلك إلى أن هذه الشركات تعتبر الكادر البشري لديها من عوامل التميز في الأداء الرئيسية، مما يجعلها تهتم به، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (أبو ريا، 2014م)، في حين اختلفت مع دراسة (سلمان، 2014م) ودراسة (حسن، 2013م) حيث كانت درجة الموافقة على فقرات هذا المجال فيها بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك لاختلاف طبيعة و مجتمع الدراسة.

- تحليل فقرات مجال " جودة المنتج "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة أم لا، والنتائج موضحة في جدول (5.21).

جدول (5.21): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " جودة المنتج "

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
5	*0.000	12.46	78.65	7.87	1 تطبق الشركة مبادئ الجودة الشاملة بنجاح في الشركة.
4	*0.000	13.90	80.19	8.02	2 تلتزم إدارة الشركة بالوقت المقرر لعمليات الإنتاج.
3	*0.000	15.78	81.54	8.15	3 تلتزم الشركة بتقديم خدماتها ومنتجاتها حسب ما تنفق عليه مع زبائنها.
2	*0.000	16.15	83.56	8.36	4 تعد جودة المنتج مؤشراً تنافسياً مهمً تعتمد عليه الشركة في تحدي منافسيها.
1	*0.000	18.36	84.42	8.44	5 لدى الشركة القدرة على تقديم المنتج بدرجة عالية من الدقة والإتقان.
	*0.000	20.54	81.67	8.17	جميع فقرات المجال معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.21) يمكن استخلاص ما يلي:

إن أعلى فقرة في هذا المجال كانت: الفقرة (5) " لدى الشركة القدرة على تقديم المنتج بدرجة عالية من الدقة والإتقان "، حيث كان المتوسط الحسابي النسبي (84.42%)، و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبهذا يتضح أن شركات الصناعات الغذائية تسعى بشكل دائم لإنتاج منتجات تلبي حاجة الزبائن وتوقعاتهم، ويُعزى هذا إلى وجود منافسة شديدة بين هذه المنتجات المحلية الصنع والمنتجات المستوردة من الخارج وكانت نتائج هذه الفقرة متقاربة مع دراسة (أبو ريا، 2014م) ودراسة(حسن، 2013م).

وإن أدنى فقرة في هذا المجال كانت: الفقرة (1) " تطبق الشركة مبادئ الجودة الشاملة بنجاح في الشركة "، حيث كان المتوسط الحسابي النسبي (78.65%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتظهر هذه النتائج أن الشركات تطبق مبادئ الجودة الشاملة، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (حسن، 2013م) حيث كانت درجة الموافقة في دراسته على هذه الفقرة متوسطة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لمجال "جودة المنتج" يساوي (81.67%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن شركات الصناعات الغذائية المحلية تقع تحت رقابة من قبل الجهات المختصة والتي تراقب جودة المنتجات المحلية والغذائية منها على وجه الخصوص، كما أن هذه الشركات تقع تحت ضغط شديد فإن فشلت في جودة إحدى منتجاتها فستتعرض لسمعة سيئة قد تعرضها لخسارة كبيرة في السوق، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (أبو ريا، 2014م) ودراسة (حسن، 2013م) ودراسة (سلطان، 2015م) ودراسة (Madrid, 2007) مما يؤكد صحة نتائج هذا المجال.

- تحليل فقرات مجال " جودة العمليات "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة أم لا، والنتائج موضحة في جدول (5.22).

جدول (5.22): المتوسط الحسابي والنسبي واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " جودة العمليات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار (Sig.)	الترتيب
1.	تتوفر في الشركة المستلزمات الأساسية للعمل.	8.37	83.65	*0.000	1
2.	يوجد دليل لإجراءات العمل داخل الشركة.	6.54	65.38	*0.032	5
3.	تحرص الشركة على تقليل الهدر في الموارد (الوقت، المواد الأولية،)	7.97	79.71	*0.000	3
4.	تسعى الشركة بصورة مستمرة إلى تبسيط إجراءات العمل واختصارها.	7.81	78.08	*0.000	4
5.	تعمل الشركة وفق المبدأ الوقائي لتلافي الخطأ قبل الوقوع فيه.	8.03	80.29	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	7.74	77.42	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.22) يمكن استخلاص ما يلي:

إن أعلى فقرة في هذا المجال كانت: الفقرة (1) " تتوفر في الشركة المستلزمات المادية الأساسية للعمل "، حيث كان المتوسط الحسابي النسبي (83.65%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويتضح من ذلك أن شركات الصناعات الغذائية تعمل على توفير ما يلزم للعملية الإنتاجية وذلك لكي تستطيع إدارة عملياتها بكفاءة أعلى، كما أن النتائج أظهرت أن هذه الشركات تعمل على تقليل الهدر في الموارد الأساسية وهذا يعني أنها تسعى للوصول إلى التميز في أدائها وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (المدهون، 2014م).

وإن أدنى فقرة في هذا المجال كانت: الفقرة (2) " يوجد دليل لإجراءات العمل داخل الشركة "، حيث كان المتوسط الحسابي النسبي (65.38%)، و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.032) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويتضح من ذلك أن شركات الصناعات الغذائية لا تنقيد بدليل لإجراءات العمل الداخلية فيها، ويُعزى هذا إلى أن دليل إجراءات العمل يكون أكثر توافقاً مع المؤسسات الرسمية والتي تتعامل بمعاملات روتينية يومية، ولا يتوافق كثيراً مع الشركات الصناعية وما يؤكد ذلك أن نتائج دراسة (المدهون، 2014م) قد أبدت موافقة بدرجة قوية على هذه الفقرة حيث كان مجتمع الدراسة لديه الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لمجال "جودة العمليات" يساوي (77.42%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قوية من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويتضح من ذلك أن شركات الصناعات الغذائية تهتم بإدارة عملياتها الداخلية بجودة عالية، ويُعزى ذلك إلى أن هذه الشركات تسعى إلى توفير ما تستطيع من موارد أساسية سواء في الوقت أو المواد الأولية أو غيرها وذلك لكي تزيد من نسب الربحية ولكي تستطيع المنافسة في السوق، وقد اتفقت نتائج هذا المجال مع دراسة (الفتلاوي، 2012) ودراسة (عاصي، 2014م) ودراسة (أبو ريا، 2014م) ودراسة (المدهون، 2014م) ودراسة (الحسوني ومنتعب، 2011م)، كما أنها اختلفت مع نتائج دراسة (العبيدي، 2014م) ودراسة (سلمان، 2014م) ودراسة (محمد، أثير، 2012م) ودراسة (النسور، 2010م) ودراسة (مريم، 2014م)، حيث كانت درجة الموافقة على هذا المجال في هذه الدراسات بدرجة متوسطة، ويُعزى ذلك لاختلاف طبيعة مجتمع الدراسة الذي تم بحثه.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الرقابة الاستراتيجية وبين تميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

جدول (5.23): معامل الارتباط بين ممارسة الرقابة الاستراتيجية وبين تميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.636	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الحساسية الاستراتيجية وبين تميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.
*0.000	.658	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وضوح الرؤية وبين تميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.
*0.000	.734	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المقدرات الجهرية وبين تميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.
*0.000	.718	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين اختيار الأهداف الاستراتيجية وبين تميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.
*0.000	.766	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المسؤولية المشتركة وبين تميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.
*0.000	.656	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين سرعة الاستجابة وبين تميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.
*0.000	.832	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الرقابة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (5.23) أن معامل الارتباط يساوي (0.832)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرقابة الاستراتيجية وبين تميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات في قطاع غزة.

وتدلل هذه النتيجة على أهمية ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية ومدى حاجة هذا القطاع إليها، حيث ظهر من خلال النتائج أن المستجيبين لاستبانة هذه الدراسة اتفقوا على أن الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) لها علاقة قوية في تحقيق التميز في الأداء في قطاع الصناعات الغذائية، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في الشركات يؤدي إلى تكيف هذه الشركات مع الظروف المتغيرة من حولها مما يزيد من قدرتها على المنافسة والتطوير في خدماتها ومنتجاتها وبالتالي ستصل بلا شك لحالة التميز في الأداء المؤسسي، وهذا ما ظهر من خلال نتائج هذه الفرضية، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Abu Radi,2013) حيث توصل إلى أن هناك علاقة طردية بين كلاً من (اختيار الأهداف الاستراتيجية والمسؤولية المشتركة) كأبعاد للرشاقة الاستراتيجية مع القدرات التنافسية في المستشفيات الأردنية الخاصة في حين اختلفت الدراسة الحالية مع دراسته من حيث (وضوح الرؤية والمقدرات الجوهرية) حيث أظهرت أنه لا يوجد علاقة بينها وبين القدرات التنافسية في المستشفيات الأردنية، ويُعزى ذلك إلى اختلاف طبيعة البيئة المبحوثة وكذلك مجتمع الدراسة وكيفية ترتيب الأولويات لهذا المجتمع، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الصانع،2013م) حيث توصلت إلى أنه يوجد علاقة طردية قوية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية في شركة الأسمنت الأردنية لافارج، واتفقت مع دراسة (Akanabi,2013) حيث توصلت إلى أن الرشاقة الاستراتيجية ترتبط بعلاقة طردية قوية مع الأداء المنظور للشركات الصناعية في نيجيريا، وقد اتفقت مع دراسة (Oyedijo,2012) والتي توصلت إلى أن الرشاقة الاستراتيجية ترتبط بعلاقة طردية مع الأداء التنافسي للشركات التي تعمل في قطاع الاتصالات في نيجيريا، واتفقت مع دراسة (Acquier,2013) حيث توصلت إلى أن الرشاقة الاستراتيجية لها علاقة قوية في تحقيق الميزة التنافسية، وهنا يمكن القول بأن هذا التوافق بين نتائج هذه الدراسة والدراسات الأخرى يؤكد صحة هذه النتائج.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية على التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

جدول (5.24): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.939	-0.076	-0.041	المقدار الثابت
0.013	2.527	0.179	المسؤولية المشتركة
0.000	5.132	0.453	المقدرات الجوهرية
0.001	3.448	0.185	سرعة الاستجابة
0.021	2.344	0.180	اختيار الأهداف الاستراتيجية
معامل التحديد المُعدّل = 0.733		معامل الارتباط = 0.862	

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ومن خلال الجدول (5.24)

نستنتج ما يلي:

تبين أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المؤثرة على المتغير التابع "التميز في الأداء المؤسسي" هي (المسؤولية المشتركة، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الاستراتيجية)، وأن باقي أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في هذه الدراسة وهي (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية) تبين أن تأثيرها ضعيف، لذلك تم استبعادها، كما تبين أن معامل الارتباط يساوي (0.862)، ومعامل التحديد المُعدّل يساوي (0.733)، وهذا يعني أن (73.30%) من التغير في التميز في الأداء المؤسسي (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$\text{التميز في الأداء المؤسسي} = (-0.041) + (0.179) \times (\text{المسؤولية المشتركة}) + (0.453) \times (\text{المقدرات الجوهرية}) + (0.185) \times (\text{سرعة الاستجابة}) + (0.180) \times (\text{اختيار الأهداف الاستراتيجية}).$$

أما النسبة المتبقية لتفسير التميز في الأداء المؤسسي وتساوي (26.70%) قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وذلك حسب طبيعة مجتمع الدراسة أو طبيعة البيئة التي تحيط بهذا المجتمع وكيفية ترتيب أولويات التميز فيه فكل قطاع من قطاعات المؤسسات له عوامل يتم تقييمه من خلالها فمثلاً القطاع

الخدماتي يختلف عن قطاع السلع وكذلك قطاع المؤسسات الأهلية يختلف عن قطاع المؤسسات الحكومية ويختلف عن المؤسسات الخاصة.

ومن خلال الجدول (5.24) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير التميز في الأداء المؤسسي حسب قيمة اختبار T كما يلي: (المقدرات الجوهرية، ومن ثم سرعة الاستجابة، ومن ثم المسؤولية المشتركة، وأخيرا اختيار الأهداف الاستراتيجية)، ويمكن القول إن هذه النتيجة تعكس أهمية وضرورة امتلاك شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة لمقومات الرشاقة الاستراتيجية حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات المحيطة بها من تغير للأسواق أو حاجات العملاء المتجددة وكذلك ظروف المنافسة، كما يعكس ذلك أهمية تركيز هذه الشركات على النمو والبقاء والاستمرار في المنافسة، وذلك من خلال ممارستها للرشاقة الاستراتيجية التي تتيح لها القدرة على التكيف مع معطيات السوق والتي تستدعي فهم ومعرفة جيدة للمقدرات الجوهرية التي تمتلكها الشركة وبذلك تكون مهيئة ليكون لديها سرعة في الاستجابة لهذه المتغيرات.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Abu Radi,2013) حيث توصلت إلى أن القدرات التنافسية في المستشفيات الخاصة الأردنية تتأثر بمتغيرات الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في (المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية)، وكذلك اتفقت مع دراسة (الصانع،2013م) والتي توصلت إلى انه هناك تأثير من محددات الرشاقة الاستراتيجية والمتمثلة في (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا) على الفاعلية التنظيمية في شركة الأسمت الأردنية لافارج، وكذلك اتفقت مع دراسة (Ojha,2008) والتي أكدت على أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية ينعكس على تحسين القدرات التشغيلية للشركات ولا ينعكس على الأداء المالي لها، وهذا ما يؤكد صحة نتائج هذه الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة تُعزى إلى البيانات الشخصية (العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر، والنتائج كما هي موضحة بالجدول (5.25).

جدول (5.25): نتائج اختبار " التباين الأحادي " للبيانات الشخصية"

البيانات الشخصية	التحليل	الرشاقة الاستراتيجية	التميز في الأداء المؤسسي	جميع المجالات معاً
العمر	قيمة الاختبار	0.898	0.813	0.860
	القيمة الاحتمالية (sig.)	0.445	0.490	0.464
سنوات الخبرة	قيمة الاختبار	0.336	0.322	0.345
	القيمة الاحتمالية (sig.)	0.715	0.725	0.709
المؤهل العلمي	قيمة الاختبار	0.366	1.830	1.076
	القيمة الاحتمالية (sig.)	0.778	0.147	0.363
المسمى الوظيفي	قيمة الاختبار	0.535	0.570	0.475
	القيمة الاحتمالية (sig.)	0.659	0.636	0.701

من النتائج الموضحة في جدول (5.25) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى البيانات الشخصية لأفراد العينة بشكل عام والمتمثلة في (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة تعزى إلى بيانات الشركة (مكان الشركة، عدد الموظفين، مجال الصناعة).

تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر، والنتائج كما هي موضحة بالجدول (5.26).

جدول (5.26): نتائج اختبار " التباين الأحادي " بيانات الشركة "

بيانات الشركة	التحليل	الرشاقة الاستراتيجية	التميز في الأداء المؤسسي	جميع المجالات معاً
مكان الشركة	قيمة الاختبار	1.170	0.867	0.954
	القيمة الاحتمالية (sig.)	0.329	0.487	0.436
عدد الموظفين	قيمة الاختبار	0.232	0.412	0.132
	القيمة الاحتمالية (sig.)	0.874	0.745	0.941
مجال الصناعة	قيمة الاختبار	0.589	0.751	0.585
	القيمة الاحتمالية (sig.)	0.803	0.661	0.807

من النتائج الموضحة في جدول (5.26) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى بيانات الشركة المبحوثة بشكل عام والمتمثلة في (مكان الشركة، عدد الموظفين، مجال الصناعة).

وبشكل عام ومن خلال نتائج اختبار الفرضية الثالثة والفرضية الرابعة يمكن القول، إن عدم تأثر إجابات المبحوثين حول (مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة) بالبيانات الشخصية للمبحوثين، وكذلك بيانات الشركات التي يعملون بها يُعزى إلى عدة أسباب وهي:

1. التشابه في ظروف العمل من حيث الأنظمة والإجراءات في هذه الشركات.
2. كل الشركات عينة الدراسة تعمل في قطاع اقتصادي واحد.
3. تشابه الظروف السياسية والاقتصادية والأمنية المحيطة بهذه الشركات.
4. التقارب بين أحجام هذه الشركات من حيث أعداد العاملين ورأس المال العامل فيها.
5. معظم الشركات عينة الدراسة تعتبر شركات عائلية وبالتالي يكون هناك تشابه في طريقة التفكير بين الإدارة العليا في هذه الشركات.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الخلو، 2015م) ودراسة (بسيسو، 2011م) ودراسة (غانم، 2011م) ودراسة (زعر، 2013م) حيث اتفقت نتائج هذه الدراسات على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول بياناتهم الشخصية بشكل عام وحول بيانات الشركات التي يعملون بها بشكل عام.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

6.1. مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض نتائج الدراسة التي تم التوصل لها من خلال تحليل مجالات وقرارات الدراسة واختبار فرضياتها، كما سيعرض هذا الفصل في ضوء هذه النتائج بعض التوصيات التي تساهم في ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للوصول إلى التميز في الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية، ومن ثم سيقدم الباحث اقتراحاته بشأن الدراسات المستقبلية.

6.2. نتائج الدراسة:

مما سبق من تحليل للنتائج واختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة تتلخص نتائج الدراسة في التالي:

1. أظهرت الدراسة أن شركات الصناعات الغذائية العاملة في قطاع غزة تطبق الرشاقة الإستراتيجية من خلال أبعادها المختلفة بشكل يساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها ويمنحها الفرصة للاستمرار في المنافسة.
2. أظهرت الدراسة أن شركات الصناعات الغذائية تعمل في حالة من التميز في الأداء المؤسسي حيث تطبق التميز بأبعاده التي تم دراستها في هذه الدراسة.
3. أظهرت الدراسة أن شركات الصناعات الغذائية تعتمد على فئة الشباب اعتماداً كبيراً في إدارة هذه الشركات وصنع القرارات الاستراتيجية فيها.
4. أظهرت الدراسة أن معظم من يعملون في إدارة شركات الصناعات الغذائية لديهم درجة علمية جامعية.
5. أظهرت الدراسة أن معظم شركات الصناعات الغذائية تتركز في محافظة غزة ومحافظة الشمال.
6. أظهرت الدراسة أن معظم الشركات لا تعمل على إشراك العاملين لديها باتخاذ القرارات الاستراتيجية أو إشراكهم في وضع الخطط للشركة.
7. أظهرت الدراسة أن معظم الشركات توفر مناخاً جيداً للعاملين لديها في بيئة العمل.
8. أظهرت الدراسة أن شركات الصناعات الغذائية تهتم برأي زبائنها وتأخذ تغذية راجعة منهم عن منتجاتها.

9. أظهرت الدراسة أن الإدارة العليا في الشركات المبحوثة تتمتع بدرجة عالية من التميز وتتحلى بالمهارات القيادية والإدارية.
10. أظهرت الدراسة أن معظم شركات الصناعات الغذائية لا تستخدم أسس البحث العلمي في حل مشكلاتها بشكل أساسي وإنما تعتمد على الخبرة المتراكمة لديها.
11. أظهرت الدراسة أن معظم الشركات لا تمتلك نموذج معتمد يتم فيها تقييم العاملين لديها.
12. أظهرت الدراسة أن معظم الشركات تهتم بجودة منتجاتها وخدماتها.
13. أظهرت الدراسة أن معظم الشركات لا تمتلك دليل لإجراءات العمل لديها.
- أما بالنسبة للعلاقات بين أبعاد متغيرات الدراسة فقد كانت على النحو التالي:
1. توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين ممارسة الرقابة الاستراتيجية والمتمثلة بالأبعاد التالية (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) وبين التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.
 2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للرقابة الاستراتيجية على التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. فقد بينت نتائج الدراسة أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية المؤثرة على المتغير التابع "التميز في الأداء المؤسسي" هي (المسؤولية المشتركة، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الاستراتيجية)، وأن باقي أبعاد الرقابة الاستراتيجية في هذه الدراسة وهي (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية) تبين أن تأثيرها ضعيف، وقد تبين أن (73.30%) من التغيير في التميز في الأداء المؤسسي (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة السابقة.
 3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى البيانات الشخصية لأفراد العينة بشكل عام والمتمثلة في (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
 4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى بيانات الشركة المبحوثة بشكل عام والمتمثلة في (مكان الشركة، عدد الموظفين، مجال الصناعة).

6.3. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة، نستعرض فيما يلي بعض التوصيات التي قد يكون لها دور في التشجيع على زيادة ممارسة الرقابة الاستراتيجية وذلك للوصول إلى حالة من التميز في الأداء المؤسسي عند شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة وقد تم تقسيم التوصيات هذه التوصيات إلى قسمين حسب الجهة المعنية بها:

■ توصيات للإدارة في شركات الصناعات الغذائية:

1. ضرورة وجود خطة استراتيجية شاملة تتسم بالمرونة، وتحديد نقاط القوة والضعف عند هذه الشركات.
2. الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند تنفيذ الخطط وذلك بسبب كثرة التقلبات والتغيرات الاقتصادية والسياسية في قطاع غزة.
3. ضرورة إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح وفعال.
4. الاهتمام بأن يكون لدى إدارة الشركة رؤية واضحة تسير من خلالها للأهداف التي وضعتها، وكذلك توضيح هذه الرؤية للعاملين في الشركة.
5. ضرورة قيام الإدارة العليا بتعزيز ثقافة المشاركة بين العاملين والمجتمع.
6. على الشركات توفير كادر ذو كفاءة عالية، يساعدها في الوصول للتميز في الأداء.
7. وضع نماذج ومعايير لتقييم أداء العاملين وعمل برامج متابعة دورية لهم.
8. توضيح المعايير التي سيحاسب عليها العامل، وكذلك توضيح آليات التحفيز والعقاب لهم.
9. تبني البرامج التدريبية المستمرة للعاملين وذلك لتعزيز قدراتهم.
10. رفع مستوى الاهتمام بالعاملين وذلك من خلال توفير المناخ اللازم لاستقرار الموظف، ومتابعة الشكاوى الصادرة من طرفهم، والعمل على رفع روح العامل المعنوية ومراعاة قدراته وتناسبها مع حجم العمل الموكل إليه.
11. التواصل مع المجتمع المحلي بشكل دائم وتلمس حاجته.
12. استخدام وسائل التواصل التكنولوجية للتواصل مع الزبائن بشكل أفضل.
13. العمل على إيجاد دليل يوضح إجراءات العمل.
14. اعتماد أسس البحث العلمي كوسيلة لحل المشاكل التي قد تواجه الإدارة.

▪ الجهات الرسمية (الوزارات والمؤسسات والنقابات) أصحاب الاختصاص:

1. ضرورة تبني الجهات الحكومية المختصة سياسات دعم المنتج المحلي بشتى الوسائل والأليات.
2. العمل على وضع خطة شاملة للنهوض بقطاع الصناعات الغذائية لتحقيق التنمية الصناعية الشاملة.
3. التأكيد على تطبيق مواصفات السلامة الصحية للمنتجات المحلية، والمتابعة الدائمة لجودة المنتجات، وتفعيل سياسات حماية المستهلك، ومحاسبة من لا يتقيد بها.
4. تفعيل وتعزيز كافة التشريعات والقوانين التي تكفل حماية واستمرارية هذه الشركات في المنافسة للمنتج الأجنبي.
5. الاهتمام بتطوير البنية التحتية للقطاع الصناعي بشكل عام، وعلى وجه الخصوص قطاع الصناعات الغذائية.
6. التركيز على دعم الصناعات الصغيرة وخاصة حديثة النشأة، وذلك لخلق فرص عمل جديدة.
7. ضرورة قيام اتحاد الصناعات الغذائية بتسهيل إجراءات زيادة الأعضاء فيه، ولك لتكوين جسم نقابي قوي يحافظ على حقوق شركات الصناعات الغذائية وحمايتها من المخاطر التي قد تواجهها.
8. على الحكومة تنفيذ سياسات ضريبية تخفف من العبء عن أصحاب شركات الصناعات الغذائية خاصة الناشئة منها.
9. العمل على الإعفاء الجمركي للمواد الخام المستخدمة في عمليات تصنيع المواد الغذائية، وذلك لتشجيع الاستثمار في هذا المجال من الصناعة.
10. على مراكز الدراسات والأبحاث والمؤسسات الأكاديمية تقديم الدراسات والبحوث العلمية والاقتصادية التي تساعد قطاع الصناعات الغذائية للارتقاء والتميز.

6.4. خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة:

م	التوصية	الجهة المنفذة	البرامج والأنشطة
1	ضرورة وجود خطة استراتيجية شاملة لدى الشركات.	الإدارة العليا في الشركة	- ورشات عمل. - تشكيل لجان لوضع الخطط.
2	وضع نماذج ومعايير لتقييم أداء العاملين وعمل برامج متابعة دورية لهم.	قسم الموارد البشرية في الشركة	- تشكيل لجنة لوضع المعايير المناسبة.
3	تبني البرامج التدريبية المستمرة للعاملين وذلك لتعزيز قدراتهم.	قسم التدريب في الشركة	- وضع خطة تدريبية الملائمة.
4	التواصل مع المجتمع المحلي بشكل دائم وتلمس حاجته.	العلاقات العامة في الشركة	- الأنشطة الخيرية. - الحملات الدعائية. - المشاركة في الفعاليات المختلفة.
5	العمل على إيجاد دليل يوضح إجراءات العمل.	الموارد البشرية	- تشكيل لجنة لعمل دليل الإجراءات. - عقد ورشات العمل مع المختصين.
6	ضرورة تبني الجهات الحكومية المختصة سياسات دعم المنتج المحلي بشتى الوسائل والأليات.	وزارة الاقتصاد بالتعاون مع باقي الوزارات	- ورش عمل - ندوات توضيحية - قرارات وإجراءات تنفيذية على المعابر. - حملات توعية.
7	تفعيل وتعزيز كافة التشريعات والقوانين التي تكفل حماية واستمرارية هذه الشركات في المنافسة للمنتج الأجنبي.	المجلس التشريعي	- ورش عمل - سن قوانين
8	الاهتمام بتطوير البنية التحتية للقطاع الصناعي بشكل عام، وعلى وجه الخصوص قطاع الصناعات الغذائية.	وزارة الحكم المحلي والبلديات	- وضع خطط تطويرية - إنشاء مدن صناعية متكاملة - توفير حلول لمشاكل الكهرباء.

	المختلفة وشركة الكهرباء		
عقد ورش عمل حملات توعية للشركات الغير مسجلة تسهيل إجراءات التسجيل	اتحاد الصناعات الغذائية	ضرورة قيام اتحاد الصناعات الغذائية بتسهيل إجراءات زيادة الأعضاء فيه، ولك لتكوين جسم نقابي قوي يحافظ على حقوق شركات الصناعات الغذائية وحمايتها من المخاطر التي قد تواجهها.	9

6.5. دراسات مستقبلية مقترحة:

- في ضوء نتائج وتوصيات الدراسة، يقترح الباحث إجراء البحوث والدراسات المستقبلية التالية:
- إجراء المزيد من الأبحاث حول مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وربطه مع متغيرات أخرى غير التميز في الأداء المؤسسي مثل:
 1. إدارة الأزمات.
 2. إعادة هندسة العمليات.
 3. نظم المعلومات الإدارية.
 - إجراء المزيد من الدراسات حول مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وعلاقته بتميز الأداء المؤسسي مع تطبيقه على مجتمعات دراسة مختلفة مثل:
 1. القطاع الحكومي والمؤسسات الأهلية.
 2. الجامعات والمؤسسات الأكاديمية والتعليمية.
 3. القطاعات الصناعية الأخرى.
 - عمل دراسات مقارنة بين المؤسسات المختلفة لاختبار واقع ممارستها للرشاقة الاستراتيجية.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

- البدراني، إيمان. (2015م). علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة إربيل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7(14)، 161-187.
- برنامج دبي للأداء المتميز. (2009م). *فئات ومعايير برنامج دبي للأداء المتميز*. تاريخ الاطلاع: 3 مارس 2016م، الموقع (www.dubaixcellence.ae).
- البرواري، نزار عبد المجيد. (2013م). *التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات*. عمان: دار الوراق للنشر.
- بسيسو، راغب. (2011م). *تطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية للمشاريع في كبرى المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)*. الجامعة الإسلامية، غزة.
- التميمي، فواز. (2004م). *فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان، الأردن.
- الاتحاد العام للصناعات الغذائية في قطاع غزة (2016م). *بيانات الأعضاء المسجلين في الاتحاد-بيانات غير منشورة*. غزة.
- الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية. (2014م). *بيانات المنشآت الصناعية وتقسيمها على القطاعات المختلفة-بيانات غير منشورة*. غزة.
- جبر، عرفات. (2010م). *الأخلاقيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الجبوري، حمزة. (2013م). *جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة أسيا سيل فرع المنصور*. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع (34) 167-194.
- جرار، ذياب. ودويكات، سعيد. (2013م). *قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجية والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية: دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين*. مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، 15(1)، 211-242.
- الجرجاوي، زياد. (2010م). *القواعد المنهجية لبناء الاستبيان*. ط2. غزة: مطبعة أبناء الجراح.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2011م). *بيانات تراكمية لإنفاق الأسر الفلسطينية من سنة 1996 حتى سنة 2011*. غزة.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2011م). *سلسلة المسوح الاقتصادية*. غزة.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2012م). *سلسلة المسوح الاقتصادية*. غزة.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2013م، أ). *سلسلة المسوح الاقتصادية*. غزة.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2013م، ب). *تعداد المنشآت*. غزة.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2014م). *سلسلة المسوح الاقتصادية*. غزة.

حسن، خالد أحمد. (2013م). دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات: دراسة تحليلية في شركة سعد العامة. *مجلة الإدارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية*، ع(96)، 82-57.

حسن، عبد المحسن. (2010م). *ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

حسونة، حسام. (2014م). *معوقات نظام إدارة الجودة في مصانع المواد البلاستيكية في قطاع غزة وطرق التغلب عليها (رسالة ماجستير غير منشورة)*. الجامعة الإسلامية، غزة.

حسوني، أثير. ومتعب، حامد. (2011م). عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية في الشركات العامة للصناعات المطاطية في الديوانية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 13(3)، 22-9.

الحو، نورهان ناصر. (2015م). *واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)*. الجامعة الإسلامية، غزة.

حمد، سنان فاضل. (2014م). *دور أبعاد إدارة الأداء في التميز التنظيمي: بحث ميداني في وزارة المالية في الهيئة العامة للضرائب (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة بغداد، العراق.

الحمداني، موفق. (2006م). *مناهج البحث العلمي، أساسيات البحث العلمي*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر. الحيلة، أمال عبد المجيد. (2014م). *نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة (دراسة دكتوراه غير منشورة)*. جامعة قناة السويس، مصر.

الخرشة، ياسين كاسب. (2006م). *أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية: لتطوير نموذج لاختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز (رسالة دكتوراه غير منشورة)*. جامعة عمان العربية، الأردن.

الخشالي، شاكر. (2009م). *إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. المجلة العربية للإدارة*، 29(1)، 37-25.

- دروزة، سوزان. (2008م). *العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الراعي، محمد. والدماغ، حنين. (2005م). *القطاع الصناعي الفلسطيني: إمكانية المنافسة وآفاق التطور*. غزة: وزارة الاقتصاد الوطني، الإدارة العاملة للسياسات والتحليل الإحصائي.
- الربيعي، سميرة عباس. (2015م). *صناعة المعرفة والاعتراب الوظيفي وتأثيرهما في الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية* (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة المستنصرية، بغداد.
- رجب، معين. (2014م). *الوضع الاقتصادي وإعادة الإعمار في قطاع غزة*. غزة: مركز زيتونة للدراسات والاستشارات.
- أبو ريا، ماهر. (2014م). *دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشئون الاجتماعية* (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- الرويشدي، حسام على محيبس. (2008م). *اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لأراء عينة من عمداء ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بغداد، بغداد.
- زايد، عادل. (2003م). *الأداء التنظيمي المتميز: الطرق إلى منظمة المستقبل*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الزين، نور. (2013م). *أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركة ألبا هاوس في الأردن* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- زعتري، عبد العزيز. (2013م). *ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- زعر، زكريا. (2013م). *المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في جنوب قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- زوزال، نادية. (2015م). *دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- سلطان، أنس. (2015م). *أثر تطبيق استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشرية: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- سلمان، هند مزهر. (2014م). *دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تحليلية مقارنة في الهيئة العامة للإسكان وشركة المعتصم* (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة بغداد، بغداد.

- السلمي، علي. (2002م). *إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. القاهرة: دار الغريب للطباعة والنشر.
- شرف، هاني. (2010م). *دور التخطيط مراقبة الإنتاج في تنمية الصناعات الصغيرة: دراسة حالة الصناعات المعدنية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشماع، خليل. (1991م). *مبادئ الإدارة*. ط1. بغداد: دار المسيرة.
- الصانع، إيمان سالم. (2013م). *أثر محددات الرضاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية لشركة الأسمنت الأردنية لافارج* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العابدي، علي. (2012م)، الرضاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 8(24)، 147-174.
- العابدي، علي. والموسوي، هاشم. (2014م). *تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتقلة في العراق*. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 8(31)، 143-167.
- عاصي، نايف علي. (2014م). *تأثير سلوك المواطنة التنظيمية واستثمار رأس المال البشري في تميز الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية تحليل في جامعة بابل* (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة المستنصرية، بغداد.
- عبيدات، ذوقان; عدس، عبد الرحمن; عبد الحق، كايد. (2001م). *البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العبيدي، كراون عزيز. (2014م). *الموائمة بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وأثر كل منهما في الأداء المتميز* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بغداد، بغداد.
- العنزي، أميرة. (2010). *دور أبعاد علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الكوفة، الكوفة.
- العشي، نهال. (2013م). *أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- العلاق، بشير. (2004م). *المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف*. بنغازي: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان.
- حامد، عمرو. (2009م). *قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي*. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- غانم، ساجدة. (2011م). *دراسة تحليلية في ممارسات وتطبيقات إدارة المشاريع في القطاع العام في الضفة الغربية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

- الغزالي، فاضل غباش. (2013م). دور خيارات التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج تجديد الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لعينة من متخذي القرار في وزارة النفط العراقية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة بغداد، بغداد.
- الفاعوري، أسماء. (2012م). أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الفتلاوي، إيناس عباس. (2012م). أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدرسين في جامعة كربلاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة كربلاء، العراق.
- فليسي، ليندة. (2012م). واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- قفة، بشير. (2006م). الآفاق التنموية لقطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الكبيسي، صلاح الدين. ونوري، أسماء، (2013م). تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد. مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد، ع (3)، 170-202.
- ابن منظور، جمال الدين. (1996م). لسان العرب: تحقيق أمين محمد عبد الوهاب. بيروت: دار إحياء التراث العربي.
- محمد، أثير. (2012م). تأثير القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات في الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في شركتي الصناعات التعدينية والعزل المائي والبطاريات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية في جامعة بغداد، 18(67)، 101-139.
- محمد، صفاء. (2012م). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الكوفة، العراق.
- المدھون، محمود عطا. (2014م). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- مركز الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية. (2008م). دليل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية. الأردن.
- المرنخ، مرفت. (2004م). تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة: دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

- مريم، لكلل. (2014م). أثر إدارة المعرفة على الأداء المنظمي دراسة حالة: مطاحن الزيبان بسكرة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- مسعود، جبران. معجم الرائد. ط1. بيروت: دار العلم.
- المعاضدي، معن وعد. (2011م). قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمستلزمات الطبية في نينوى. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 7 (29)، 85-108.
- الموسوي، سنان. أبو أحمد، رضا. (2002). مفاهيم إدارية معاصرة "نظرة عامة". عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- المغني، أميميه. (2006م). واقع إجراءات الأمن والسلامة المهنية المستخدمة في منشآت قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- مكحول، باسم. (2001م). استراتيجية وسياسات التصنيع الفلسطيني. رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).
- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، (2013م). معايير النموذج الأوروبي. تاريخ الإطلاع: 3 مارس 2016م، الموقع: (www.efqm.org)
- النسور، أسماء. (2010م). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- نوى، طه حسين. (2011م). الاستعداد للتغير الاستراتيجية من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة. الجزائر: جامعة سعد دحلب.
- الأنباري، علا فاضل. (2015م). محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال: بحث ميداني في شركتي زين العراق آسيا سيل للاتصالات المتنقلة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، بغداد.
- أبو النصر، مدحت. (2008م). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ياسين، سعد غالب. (1998م). الإدارة الاستراتيجية. ط1. عمان: دار اليازوردي للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abu Radi, S. (2013). *Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals* (Unpublished Master Thesis). Middle East university, Jordan.
- Acquier, A. (2013). *Combining Strategic Agility and Sustainable Competitive Advantages: The need For Resource Sensitivity*. Paper presented at XXII Conference International Management Strategic, France.
- Akanbi P.A. (2013). The Influence of Strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria. *International Business and Economic Research Journal*, 11(2), 154-160.
- Apicha, B. (2012). Competitive Capabilities of the Logistics Industry: Effects on Corporate Image and Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(5), 19-30.
- Attafar, A., Ghandehari, M., & Momeni, G. (2012). Study of Required Organizational Base for Implementation of Agility Strategy in Organizations: An Empirical Study in Industrial Entekhab Group. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(11), 141-156
- Audran, Arthur. (2011). *Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments* (Unpublished Master Thesis). Politecnico Di Milano, Italy.
- Brannen, M., & Doz, Y. (2012). Corporate Languages and Strategic Agility. *California Management Review*, 54(3), 77-97.
- Dehaghi, A, K., & Navabakhsh, M. (2014) Study the Effect of Organizational Factors to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 315-326, Iran.
- Chibba, M. (2013). Expanding the Perspective on Global Business. *Global Business and Organization Excellence*, 32(2), 61-70.
- Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, B., (2007). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. (3rd ed). New York Corp: McGraw-Hill.
- Dove, R. (2001). *Response ability: The language, structure and culture of agile enterprise*. USA: John Wiley and Sons.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy: How strategic agility will help to stay ahead of the game*. Harlow: Wharton School Publishing.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership agenda for Accelerating Business Model Renewal, *Long Range Planning*, 43(2), 370-382.
- Erande, A., Verma, A. (2008). Measuring Agility of Organization: A Comprehensive Agility Measurement Tool (CAMT). *International Journal of Applied Management and Technology*, 6(3), 32-44.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hussey, D. (1997). Strategic management: past experiences and future directions. *Journal of Strategic Change*, 6(5), 261-271.

- Idris, W., & Al-Rubaie, M. (2013). Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility. *Journal of management and strategy*, 4(2), 70-77.
- Kettunen, O. (2010). *Agile Product Development and Strategic Agility in technology firms* (Unpublished Master Thesis). Helsinki University of Technology, Finland.
- Long, C. (2000). Measuring Your Strategic Agility. *Consulting to Management C2M*, 11(3), 25-37.
- Madrid, G. (2007). An Analysis of Factors Affecting Performance of Spanish Manufacturing Firms, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 20(4), 369-386.
- Morgan, E., & Page, K. (2008). Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility. *Strategic Change*, 17(5-6), 155-168.
- Mahalli, A. (2013). Applying the EFQM Model in Performance Measuring Of Organization. *Standard research journal of business management*, 1(1), 41-51.
- Narasimhan R. (2006). Disentangling learners and agility: an empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 24(5), 440-457.
- Ojha, D. (2008). *Impact of Strategic agility on competitive capabilities and financial performance* (Unpublished PhD Thesis). Clemson University, USA
- Oyedijo, A. (2012). Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 227-237.
- Pakwihok, S. (2010). *Achieving Superior Corporate Performance and the Characteristics of Managerial Dimensions: The Stock Exchange of Thailand*, (Unpublished PhD Thesis). School of public administration national Institute of Development Administration, Thailand.
- Russell, R. & Taylor, W. (2008). *Operation management along the supply chain*. (3rd ed). prentice Hall Inc.
- Ruth, I. (2008). Interview with Mikko Kosonen and Yves Doz. *Journal of Strategic Direction*, 24(7), 30-32.
- Safari, H. (2013). A Conceptual Model for Agility Strategy and Work Organization by Structural Equation Modeling: A case Study in The Iranian Textile Industry. *Journal Business and Economic Research*, 3(1), 369-387.
- Santala, M. (2009). *Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting*, (Unpublished Master Thesis). Helsinki School of Economics, Finland.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: an introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 7-22.
- Sull, D. (2009). How to Thrive in Turbulent Markets. *Harvard Business Review*, 87(2), 78-88.
- Siu, C. (2008). An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems. *International Journal of Employment Studies*, 12(1), 125-143.

- Tallon, P. (2007). Inside the adaptive enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility. *Information Technology and Management*, 9(1), 21-36.
- Tikkanen, J. (2014). *Dynamic Capability Influence on Strategic Agility: A Case Study in Energy Conservation Industry* (Unpublished Master Thesis). University Of Oulu, Finland.

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين مرتبة أبجدياً

م	الاسم	التخصص	المكان
1	الدكتور: أكرم سمور	أستاذ مساعد في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
2	الدكتور: خالد الدهليز	أستاذ مساعد في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
3	الدكتور: رامز بدير	أستاذ مساعد في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية	جامعة الأزهر
4	الدكتور: سامي أبو الرووس	أستاذ مشارك في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
5	الدكتور: محمد المدهون	أستاذ مشارك في إدارة الموارد البشرية	أكاديمية الإدارة والسياسة
6	الدكتور: نافذ بركات	أستاذ مساعد في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
7	الدكتور: نبيل اللوح	مدير عام	ديوان الموظفين
8	الدكتور: وسيم الهابيل	أستاذ مشارك في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
9	الدكتور: ياسر الشرفا	أستاذ مساعد في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
10	الدكتور: يوسف بحر	أستاذ مشارك في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية

ملحق رقم (2)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

الأخ الفاضل..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تعبئة استبانة لدراسة ماجستير

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة" وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة، حيث يستخدم الاستبانة المرفقة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة. وإيماناً من الباحث بأهمية موضوع الدراسة، وأثرها في تطوير قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وبقيناً منه بدعمكم للبحث العلمي، فإنه يأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة على عبارات هذه الاستبانة، وذلك بوضع الدرجة التي توافق رأيك، حيث كلما اقتربت الدرجة من (10) دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

وإذ يتقدم الباحث لكم بوافر الشكر والتقدير على حسن تعاونكم معه، يؤكد لكم أن المعلومات التي سوف يحصل عليها من قبلكم سيتعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وكله أمل في إجابتنكم عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية سعياً للوصول لنتائج صحيحة وصادقة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد أنور هنية

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1- العمر:

أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	50 سنة وأكثر

2- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر

3- المؤهل العلمي:

ثانوية فأقل	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا

4- المسمى الوظيفي:

مدير الشركة	نائب مدير الشركة	مدير دائرة	رئيس قسم	أخرى

الجزء الثاني: بيانات عن الشركة:

1- مكان الشركة:

محافظة الشمال	محافظة غزة	المحافظة الوسطى	محافظة خانينونس	محافظة رفح

2- عدد الموظفين:

أقل من 10 موظفين	من 10 موظفين إلى أقل من 20 موظف	من 20 موظف إلى أقل من 40 موظف	40 موظف فأكثر

3- مجال الصناعة:

إنتاج وحفظ اللحوم	تجهيز وحفظ الفواكه والخضروات	الزيوت النباتية والحيوانية	منتجات الألبان	مطاحن الحبوب والقمح	صنع الأعلاف الحيوانية	صنع الحلويات والشيبس	صنع المشروبات والمياه المعدنية	توابل وبيهارات ومكسرات

الجزء الثالث: يرجى وضع الدرجة التي تناسبك، حيث كلما اقتربت الدرجة من (10) دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

المحور الأول: الرشاقة الاستراتيجية: وهي قدرة الشركة على مواجهة التغيير السريع والاستجابة للتطورات الحديثة في قطاع الصناعة، واستغلال الفرص المتاحة للمنظمة لضمان الاستمرار أمام المنافسين وذلك من خلال منتجات وخدمات وأفكار جديدة ومبتكرة.

الرقم	الفقرة	الدرجة (10-1)
أولاً: الحساسية الاستراتيجية:		
وهي تعني الانفتاح والتعرف على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقة مع الأفراد والشركات والموردين والزبائن، واغتنام الفرص المتاحة بشكل أسرع من المنافسين.		
1	تحرص إدارة الشركة على إشراك العاملين بالتخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح.	
2	تمتلك إدارة الشركة الرؤية الواضحة لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجهة التحديات.	
3	تبدل إدارة الشركة جهود متواصلة لحشد طاقاتها وجهودها.	
4	تهتم إدارة الشركة باستمرار بعملية التحسين المستمر.	
5	تمتلك إدارة الشركة المرونة في إعادة توزيع الموارد والاستفادة منها.	
6	تتعلم إدارة الشركة من تجاربها السابقة وتتجنب الأخطاء.	
ثانياً: وضوح الرؤية:		
وهي عبارة عن الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل الشركة على بناءه، اعتمادا على معرفتها لظروفها الداخلية والخارجية.		
7	يوجد للشركة أهداف واضحة تستخدم لإرشادها في اتخاذ القرارات.	
8	يتم ترجمة رؤية الشركة وأهدافها العامة بواقعية.	
9	يوجد لدى العاملين وضوح لرؤية الشركة وقيمها.	
10	يوجد تكامل وانسجام تام بين وحدات الشركة وأقسامها.	
ثالثاً: المقدرات الجوهرية:		
وهي القدرات والخصائص المميزة التي تمتلكها الشركة، والتي تساعدها على تطوير الموارد المتاحة للوصول للتميز.		
11	يتوفر لدى الشركة الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها.	
12	تخصص الشركة ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها الإنتاجية.	
13	تمتلك الشركة المهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات الزبائن.	

14	تمتلك الشركة السمعة والشهرة الجيدة لدى الزبائن والمجتمع.
رابعاً: اختيار الأهداف الاستراتيجية:	
وتعرف الأهداف بأنها النتائج التي تسعى الشركة إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها.	
15	تقسم الشركة زبائنهم إلى فئات متنوعة وتعمل على تقديم المنتجات المناسبة لهم.
16	تمتلك الشركة القدرات والكفاءات المميزة التي تمكنها من إضافة قيمة للزبائن والمجتمع.
17	تقوم الشركة بتحديد الكفاءات والعمليات اللازمة في المستقبل لعملية التطوير.
18	تمتلك الشركة القدرة على تحديد الإجراءات التي من شأنها تطوير المنتجات والخدمات.
خامساً: المسؤولية المشتركة:	
وهي تعني أن المسؤولية تكون مشتركة بين جميع العاملين في الشركة من حيث المخرجات النهائية.	
19	تطلب الشركة من العاملين التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وللتحسين.
20	توفر الشركة سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهم الزبائن والعاملين على حد سواء.
21	تشجع الشركة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل.
22	تحافظ الشركة على زبائنهم بشكل كامل عن طريق المشاركة في التخطيط والتنفيذ للمشاريع.
سادساً: سرعة الاستجابة:	
وهو يعكس الدرجة التي يمكن للشركة أن تتخذ فيها إجراء فوري وسريع عند توفر فرصة جيدة لها.	
23	يتم التأكد من أن العاملين في الشركة على دراية باستراتيجية وأهداف الشركة.
24	تكيف الشركة استراتيجيتها لتتلاءم مع تغير الظروف والبيئة المحيطة.
25	يشترك العاملون بفاعلية بمناقشة استراتيجيات الشركة.
26	تتناقش الشركة مع العاملين باستمرار حول توجهاتها المستقبلية.

المحور الثاني: التميز في الأداء المؤسسي: هو قدرة الشركة على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق في أدائها، وتحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي الشركات.

الدرجة (10-1)	الفقرة	الرقم
أولاً: القيادة:		
إن للإدارة العليا تأثير مباشر على التميز، من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم نحو الإبداع، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة.		
	تمتلك الإدارة العليا مهارات إدارية وقيادية مميزة.	1
	تعتمد الإدارة العليا أسس البحث العلمي في حل مشاكل الشركة.	2
	تمتلك الإدارة العليا الكفاءة الجيدة في مجال وضع الاستراتيجيات.	3
	تعتبر الإدارة العليا قدوة للعاملين في الدعوة نحو العمل والإنجاز.	4
	تسعى الإدارة العليا في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي قوي.	5
ثانياً: الموارد البشرية:		
وهي التركيز على الكادر البشري لتحقيق أعلى مستويات الأداء لهم، بتطوير قدراتهم ومهارتهم وتدريبهم، مما يساهم في رفع أداء الشركة ووصولها للتميز.		
	تساعد بيئة العمل على قيام العاملين بأداء أفضل.	6
	تمتلك الشركة نموذج لتقييم أداء العاملين.	7
	يتوفر لدى الشركة برامج متنوعة للتدريب والتطوير للعاملين.	8
	تمتلك الشركة أدوات مناسبة لمعرفة احتياجات العاملين.	9
	يتوفر لدى الشركة أساساً دقيقة لاختيار وتعيين الأشخاص في الوظائف المختلفة.	10
ثالثاً: رضا الزبائن (من وجهة نظر الشركة):		
يتحقق رضا الزبون من خلال أداء المنتج الموافق لتوقعاته، والزبون يعد مفتاح الربح للشركة.		
	تولي الشركة اهتماماً كبيراً لرأي الزبون.	11
	تتلقى الشركة شكاوى الزبائن وتعمل على حلها.	12
	تصمم الشركة المنتجات بما يتوافق ورغبات الزبون.	13
	تمتلك الشركة القدرة على تلبية طلب الزبون في الوقت المحدد.	14
	تسعى إدارة الشركة للاحتفاظ بالزبائن من خلال تلبية طلباتهم ورغباتهم المتجددة.	15
رابعاً: رضا العاملين:		
وهي تعني درجة رضا الموظفين في الشركة عن أوضاعهم سواء من الناحية المهنية والمادية والنفسية.		
	يساعد الهيكل التنظيمي للشركة في تحقيق أهدافهم الوظيفية.	16

17	تحتضن الشركة الموظفين المميزين في الأداء.
18	تحرص الشركة على جعل مستوى الدخل الذي يحصل عليه الموظف مناسب له.
19	تعتمد إدارة الشركة مبدأ العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء.
20	توجد علاقات جيدة تربط الموظفين ببعضهم وبفريق العمل.
خامساً: جودة المنتج:	
وهي ان يتم إنجاز المنتج بشكل جيد والذي من شأنه ان يزيد من القيمة لدى أصحاب المصلحة في الشركة.	
21	تطبق الشركة مبادئ الجودة الشاملة بنجاح في الشركة.
22	تلتزم إدارة الشركة بالوقت المقرر لعمليات الإنتاج.
23	تلتزم الشركة بتقديم خدماتها ومنتجاتها حسب ما تتفق عليه مع زبائنهم.
24	تعد جودة المنتج مؤشراً تنافسياً مهمً تعتمد عليه الشركة في تحدي منافسيها.
25	لدى الشركة القدرة على تقديم المنتج بدرجة عالية من الدقة والإتقان.
سادساً: جودة العمليات:	
وهي كيفية إدارة الشركة لعملياتها الأساسية، بحيث تحقق أقصى قيمة لأصحاب المصلحة في الشركة.	
26	تتوفر في الشركة المستلزمات المادية الأساسية للعمل.
27	يوجد دليل لإجراءات العمل داخل الشركة.
28	تحرص الشركة على تقليل الهدر في الموارد (الوقت، المواد الأولية،....)
29	تسعى الشركة بصورة مستمرة إلى تبسيط إجراءات العمل واختصارها.
30	تعمل الشركة وفق المبدأ الوقائي لتلافي الخطأ قبل الوقوع فيه.

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء الشركات الأعضاء في اتحاد الصناعات الغذائية في قطاع غزة

م	اسم الشركة	اسم المنتج
قطاع إنتاج وحفظ اللحوم ومنتجاتها		
1	شركة الدمياطي (مصنع مرتديلا الهلال)	لحوم ومرنديلا
قطاع تجهيز وحفظ الفواكه والخضروات		
2	شركة مصنع البدر للمعلبات الغذائية	معلبات خضار - بقوليات - رب البندورة
3	شركة بينوير للصناعة والتجارة	معلبات خضار - بقوليات - رب البندورة
4	شركة علاء الخزندار	سلطات حمص وخضروات وألبان
5	شركة الحقل الأخضر	تجميد خضروات وشيبس
6	شركة لاین فود	معلبات خضار - بقوليات - رب البندورة
قطاع صنع الزيوت والدهون النباتية والحيوانية		
7	شركة نصر عودة	زيت زيتون
8	شركة محسن أبو حميد	تعبئة زيت زيتون وعجوة وتجارة عامة
قطاع صنع منتجات الألبان		
9	مصانع العريس	بوطة بأنواعها - بسكويت - جبلي
10	شركة أسكيمو الأمير	بوطة بأنواعها - جبلي
11	مصنع الأمل	أيس كريم بأنواعه
12	مصنع العروسة	جميع أنواع الأيس كريم - جبلي
13	شركة الخليج للألبان والأجبان	ألبان وأجبان وسلطات
14	شركة أبناء عبد القادر سليم	جاتوهات ومرطبات
15	مصنع جمال الدين أبو عيطة	ألبان وأجبان
16	مصنع هيا للألبان والأجبان	ألبان وأجبان
قطاع صنع طواحن الحبوب		
17	مطاحن الشرق الأوسط	دقيق بأنواعه
18	مطاحن الفيحاء	دقيق بأنواعه
19	مطاحن الهدى	دقيق بأنواعه

20	مطاحن الإيمان	دقيق بأنواعه
21	مطاحن غزة الكبرى	دقيق بأنواعه
22	مطاحن السلام	دقيق بأنواعه
23	شركة عصام ابو طه	دقيق بأنواعه
24	مصنع السنابل الذهبية	معكرونة وشعبيرية
25	مطحنة حاتم ياسين	دقيق قمح
26	مخبز العائلات	خبز ومعجنات وبيتي فور
27	شركة جميل وكامل عجور	مخبز
قطاع صنع الأعلاف الحيوانية		
28	الشركة الوطنية للأعلاف	أعلاف
29	شركة الرشاد الصافي	صناعة وتوزيع أعلاف مواشي
30	شركة وادي الجنوب للتفريخ	صناعة وتسويق أعلاف وتفريخ الدجاج
31	الشركة العربية للتفريخ والإنتاج	فقاصة صيصان
32	شركة غزة للأعلاف والحبوب	صناعة أعلاف الدواجن
33	شركة إياد غبون وإخوانه	تعبئة أعلاف
34	شركة الفرات للإنتاج والتفريخ	فقاصة صيصان
35	شركة وليد على أبو طويلة	تجارة وتعبئة أعلاف وحبوب
قطاع صنع الشوكولاتة والحلويات السكرية والشيبس		
36	شركة الصفدي	حلاوة وطحينة
37	شركة أبناء جميل المدهون (مصنع الهناء)	حلاوة وطحينة
38	شركة محمد الشوا وشركاه	حلاوة وطحينة
39	شركة شكور	حلاوة وطحينة
40	مصنع سرايو	بسكويت بأنواعه
41	شركة يوسف ياسين شومر وأولاده	بسكويت بأنواعه - مكسرات
42	شركة مصانع العودة	بسكويت بأنواعه
43	شركة النخلة للتجارة والصناعة	شيبس، معكرونة وبسكويت
44	شركة كمال حمتو للصناعة والتجارة	شيبس
45	مصنع مسليات القدس	شيبس، مكسرات

شيبس	شركة مسليات إيليا	46
شيبس	شركة رسبي للتجارة العامة	47
شيبس بأنواعه	شركة مأرب	48
تعبئة شكولاتة	شركة هانزا	49
زبدة فستق وطحينة	شركة أدهم أبو سيدو وبسام كراجة	50
قطاع صنع المشروبات (غير الكحولية) والمياه المعدنية		
كولا - عصائر	مجموعة اليازجي للمشروبات الخفيفة	51
شراب مركز - مشروبات خفيفة	شركة آدم للتجارة والصناعة	52
مياه غازية	شركة مرتجى (ستار توب كولا)	53
مشروبات خفيفة وغازية	شركة المدينة للمشروبات الخفيفة	54
عصائر فاكهة طبيعية	شركة فلسطين للصناعات الغذائية	55
شراب بأنواعه	مصنع شراب الشام	56
مياه غازية	الشركة العربية المتحدة للمشروبات	57
عصائر فاكهة طبيعية	شركة صناعات أوريكس التجارية	58
منتجات أخرى		
مكسرات بأنواعها	شركة فياض أبو حميد للمكسرات	59
مكسرات بأنواعها	شركة بريق الجوهرة	60
مكسرات بأنواعها	شركة لاميراج الدولية	61
مواد غذائية ومشتقات الحليب	شركة سعد الوادية	62
توابل وبهارات	شركة توابل السلطان	63
بن وبهارات	شركة بدري وهنية للبن والبهارات	64
حلويات وسكاكر ومكسرات	شركة أبناء الحاج ياسين شومر	65
أسماك طازجة	مزرعة كحيل للأسماك	66
مكسرات وبهارات وقهوة وزيت زيتون	شركة أبو إسكندر للتجارة والصناعة	67