

أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة
الاسمنت الأردنية لافارج)

The Impact of Strategic Agility Determinants in Organizational
Effectiveness (Case study of Lafarge Co. Jordan Cement)

إعداد إيمان سالم الصانع

الرقم الجامعي

401020024

بإشراف

د. عبدالله أبوسلمى

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال


جامعة الشرق الأوسط

2013/06/05

تفويض

أنا الموقع أدناه "إيمان سالم عودة الصانع " أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث و الدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : إيمان سالم عودة الصانع

التوقيع: 


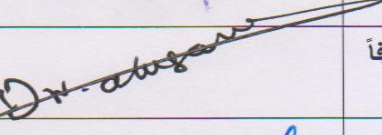

التاريخ : 2013/6/5

قرار لجنة المناقشة

نقشت هذه الرسالة وعنوانها

أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة لشركة
الاسمنت الأردنية لافارج "

وأجيزت بتاريخ 2013/06/05

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة	
	جامعة الشرق الأوسط رئيساً	الدكتور كامل الحوارة
	جامعة الشرق الأوسط مشرفاً	الدكتور عبد الله جميل أبو سلمى
	جامعة عمان العربية عضو خارجياً	الأستاذ الدكتور نعمة الخفاجي

شكر وتقدير

الحمد و الشكر لله رب العالمين, وبه نستعين, و الصلاة والسلام على رسول الله الأمي محمد الفاتح لما أغلق و الخاتم لما سبق ناصر الحق بالحق و الهادي إلى صراط المستقيم و على أله وصحبه أجمعين.

أقدم هذه الرسالة مع جزيل الشكر و العرفان بالجميل إلى الدكتور عبد الله أبو سلمى المشرف على هذا الجهد ولما قدمه من توجيهات سديدة ورعاية علمية .

وتود الباحثة أن تقدم بالشكر إلى أعضاء اللجنة المناقشة , الأستاذ الدكتور كامل محمد الحواجرة , و الأستاذ الدكتور نعمة خفاجة لما قدموه من مقترحات في الرسالة.

واشكر الأساتذة الخبراء الذين أسهموا في تقديم الملاحظات العلمية في بناء الاستبانة وإظهارها بصورتها النهائية.

وفي الختام تود الباحثة تقديم شكر لجميع العاملين في جامعة الشرق الأوسط لما قدموه من مساعدة فلهم الشكر

إيمان سالم الصانع

الإهداء

إلى

منارة العلم والامام المصطفى إلى الأمي الذي علم المعلمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي
العزيزة.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق
النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى أخواتي وأخواني.

إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى من تكا تفنا يداً بيد
ونحن نقطف زهرة وتعلمنا إلى صديقاتي وزميلاتي، وكل من رفع أكفه بالدعاء لي.

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره، و أهدى بالجواب الصحيح حيرة سائله

فأظهر بسماحته تواضع العلماء ويرحابته سماحة العارفين، الأساتذة الكرام.

أهديهم ثمرة جهدي

إيمان سالم الصانع

قائمة المحتويات

تفويض	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
قرار لجنة المناقشة	ب
شكر وتقدير	ج
الإهداء	د
قائمة المحتويات	هـ
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ك
قائمة الملاحق	ل
الملخص	م
Abstract	ن
الفصل الأول	2
الإطار العام للدراسة	2
(1-1): تمهيد	2
(2-1) مشكلة الدراسة	4
(3-1) أهمية الدراسة	5
(4-1) أهداف الدراسة	6

7	(5-1) فرضيات الدراسة.....
8	(6-1) أنموذج الدراسة
9	(7-1) التعريف بالمصطلحات
10	(8-1) حدود الدراسة
11	(9-1) محددات الدراسة
13	الفصل الثاني.....
13	الإطار النظري و الدراسات السابقة.....
13	(1-2): المقدمة.....
14	(2-2) الرشاقة الاستراتيجية
17	(3-2) قدرات الرشاقة الاستراتيجية.....
22	(4-2) محددات الرشاقة الاستراتيجية
30	(5-2) الفاعلية التنظيمية
31	(6-2) أبعاد الفاعلية التنظيمية.....
36	(7-2) الدراسات السابقة
47	(8-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....
50	الفصل الثالث.....

50	الطريقة والإجراءات
50	(1-3) المقدمة
50	(2-3) منهجية الدراسة
51	(3-3) مجتمع الدراسة وعينتها
51	(4-3) المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
53	(5-3) أداة الدراسة
55	(6-3) الأساليب الإحصائية المستخدمة
56	(7-3) اختبار التوزيع الطبيعي
56	(8-3) صدق أداة الدراسة وثباتها
60	الفصل الرابع
60	نتائج وتحليل واختبار الفرضيات
60	(1-4) المقدمة
60	(2-4) وصف متغيرات الدراسة
71	(3-4) اختبار الفرضيات
79	الفصل الخامس
79	النتائج والاستنتاجات والتوصيات

79(1-5): المقدمة
79(2-5) النتائج
80(3-5) : الاستنتاجات
82(4-5): التوصيات
84 قائمة المراجع
84 أولاً: المراجع العربية
88 ثانياً: المراجع الأجنبية
94 الملاحق
94 ملحق رقم (1)
104 ملحق رقم (2)

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الفصل و رقم الجدول
52	المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة	1-3
54	متغيرات الدراسة	2-3
56	التوزيع الطبيعي لأفراد العينة	3-3
58	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)	4-3
61	قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستوى أهمية الرشاقة الاستراتيجية من خلال بعد التخطيط في شركة الاسمنت الاردنية لافارج	1-4
63-62	قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستوى أهمية الرشاقة الاستراتيجية من خلال بعد التنظيم في شركة الاسمنت الاردنية لافارج	2-4
64	قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستوى أهمية الرشاقة الاستراتيجية من خلال بعد الأفراد في شركة الاسمنت الاردنية لافارج	3-4
65	قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستوى أهمية الرشاقة الاستراتيجية من خلال بعد التكنولوجيا في شركة الاسمنت الاردنية لافارج	4-4
66	ملخص المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و مستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن محددات الرشاقة الاستراتيجية	5-4
67	قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستوى أهمية الفاعلية التنظيمية من خلال بعد تحقيق الأهداف في شركة الاسمنت الاردنية	6-4

الصفحة	اسم الجدول	الفصل و رقم الجدول
	لافارج	
69-68	قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستوى أهمية الفاعلية التنظيمية من خلال بعد التكيف البيئي في شركة الاسمنت الاردنية لافارج	7-4
70	قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستوى أهمية الرشاقة الفاعلية التنظيمية من خلال بعد نوعية المخرجات في شركة الاسمنت الاردنية لافارج	8-4
71	ملخص المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و مستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الفاعلية التنظيمية	9-4
72	نتائج اختبار تحليل الاحدار المتعدد لأثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية لشركة الاسمنت الاردنية لافارج	10-4
74	نتائج اختبار أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية من خلال بعد (تحقيق الأهداف) في شركة الاسمنت الأردنية لافارج	11-4
75	نتائج اختبار أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية من خلال بعد (التكيف البيئي) في شركة الاسمنت الأردنية لافارج	12-4
77	نتائج اختبار أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية من خلال بعد (نوعية المخرجات) في شركة الاسمنت الأردنية لافارج	13-4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل - رقم الشكل
9	أنموذج الدراسة	1-1
16	الانتقال من الادارة الاستراتيجية الى الرشاقة الاستراتيجية	1-2
18	القدرات الرئيسية التي تحافظ على الحساسية الاستراتيجية	2-2
20	عوامل الالتزام الجماعي	3-2
22	الاعتماد المتبادل بين القدرات التي تسهم في سيولة الموارد	4-2

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
94	أداة الدراسة (الاستبانة)	1
104	قائمة بأسماء المحكمين	2

أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الإسمنت الأردنية لافارج)

إعداد

إيمان سالم الصانع

إشراف الدكتور

أبو سلمى عبد الله جميل

الملخص

جاءت هذه الدراسة كأحد حقول الإدارة الاستراتيجية , هادفة إلى وصف أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها (التخطيط, والتنظيم, والأفراد, والتكنولوجيا) في تحقيق الفاعلية التنظيمية بأبعادها (مدى تحقيق الهدف, التكيف البيئي, ونوعية المخرجات) كمتغير تابع في شركة التصنيع الاسمنت الأردنية لافارج, ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (47) فقرة موزعة على سبعة مجالات. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V17 , وتكونت عينة الدراسة من (63) فرد. وتم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية لتحقيق أهداف الدراسة , الوصف الإحصائي و أيضاً تحليل الانحدار البسيط و المتعدد, و التحليل المركزي, المتوسط الحسابي, ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها هي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفاعلية التنظيمية بمتغيراتها في شركة الاسمنت الأردنية لافارج. ومن أهم التوصيات هي إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بتأثير محددات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في قطاعات أخرى.

The Impact of Strategic Agility Determinants in Organizational Effectiveness(Case study of Lafarge Co. Jordan Cement)

Prepared by :

Iman Salim Al-Sani

Supervised by :

Dr. Abdullah Abu Salma

Abstract

This study as one of the fields of strategic management, aiming to describe the impact of strategic agility determinants independent variable (Planning, Organizing, People, and Technology) in achieving organizational effectiveness dimensions as the dependent variable (How to Achieve the Goals, Environmental Adaptation, and the Quality of Output) in the manufacturing company Lafarge Cement Jordan, so to achieve the objectives of this study, the researcher designed questionnaire included (47) clauses on the 7 levels. In light of that has been collecting, analyzing data and test hypotheses by using the Statistical Package for Social Sciences SPSS.V17, and the study sample consists of 63 individual. The study was used many statistical methods to achieve study objectives, such as Simple, Multi Regression, Central Analysis, SMA and Descriptive Static . The main result that have been reached is there are significant effect of strategic agility (planning, organization, personnel, technology) in achieving of organizational effectiveness (achieving the goals, adapt to the environment, the quality of output) in the cement company Lafarge Jordan. The main recommendations is conduction further studies regarding the impact of the of strategic agility determinants in achieving organizational effectiveness in other sectors.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

- (1-1): تمهيد
- (2-1): مشكلة الدراسة
- (3-1): أهمية الدراسة
- (4-1): أهداف الدراسة
- (5-1): فرضيات الدراسة
- (6-1): أنموذج الدراسة
- (7-1): التعريفات بالمصطلحات
- (8-1): حدود الدراسة
- (9-1): محددات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1): تمهيد

بدأت المنظمات تمارس نشاطاتها ومهامها في إطار عملية التغيير المستمرة و الناتجة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئتها , وتحاول بموجب ذلك امتلاك مجموعة من القدرات والموارد , على الرغم من أنها تعلم جيداً أن هذه القدرات و الموارد متغيرة في خواصها. مما ينعكس على وجود المنظمة وبقائها واختلاف نتائجها. (المعاضيدي ,2011: 2).

والرشاقة الاستراتيجية هي احدى الوسائل في إدارة هذا التغيير و الغير المتوقع, و إدارة المخاطر التي تواجهها الشركات في ضل هذا لتغيير. فالرشاقة الاستراتيجية تعني القدرة على البقاء و الازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار, عن طريق التفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة , وإنتاج خدمات أو منتجات جديدة غير متوقعة, (Sherehiy,2008:P8), و هي أيضاً القدرة على تغيير عمليات التشغيل بكفاءة , والاستجابة لظروف السوق المتغيرة و الغير مؤكده (Narasimhan, 2006:P440-457). والمنظمات التي تستخدم الرشاقة الاستراتيجية هي التي تمتلك المهارة اللازمة للتنقل في وسط الأعمال المتغيرة, ولذلك التنظيم المتطور والناجح من خلال استراتيجيات رشيقة هادفة تؤثر على الاستجابة بفاعلية , (Nicholas,2012:P2). ولقد أشار Nicholas (2012:P1) الى قيمة الرشاقة الاستراتيجية بقوله: " لقد اكتشفت ولأول مرة قيمة الرشاقة الاستراتيجية خلال 23 سنة الماضية بصفتي ضابط بحري برتبة رئيس فريق الغوص (تخليص الذخائر و المتفجرات) , وهذا العمل يحتاج الى مهارة عالية وتدريب

جسدي وعقلي على اكتشاف الظروف المتغيرة بسرعة ,و كان العنصر الرئيسي الذي يفصل بين الجيد و الأفضل هي الرشاقة في الأداء ". ونجد أن العثور على استراتيجيات ناجحة تمكن الشركات من الملاحه في التغيير وهي من احدى النظريات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية, وقد درس الباحثون الشركات الكبيرة التي تمتلك القدرة على إعادة تشكيل ذاتها و الحفاظ على مرونتها في مسار النمو, وفي الوقت نفسه وجود نقلة نوعية في مجال تطوير المنتجات بانتشار في جميع مجالات الصناعة حتى صناعة البرمجيات تحت نفس الكلمة " الرشيق " (2009, Kettunen).

قدم الباحثون والكتاب في مجال المنظمة مجموعة من التصورات الفكرية تصف جوهر الفاعلية التنظيمية حيث وصفت بأنها النطاق الذي يمكن المنظمة، من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من اجل تحقيق أهدافها عن المفهوم الاساسي للفاعلية , و بكونها تعكس الاعتمادية بين المنظمة والبيئة (المحمدي, 2011: 115) . و عندما نتحدث عن فاعلية المنظمة فأنا نتحدث عن " عملية تعظيم العائد للمنظمة بجميع الوسائل و بأنها القابلية التي تتمتع بها المنظمة باستثمار بيئتها من أجل الحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها (المحمدي, 2011: 117). فإن الاهتمام بموضوع الفاعلية قديما وحديثا-تركز في جانب كبير منه على محاولة تفسير هذه الظاهرة والتنبؤ بآثارها .وأدى ذلك إلى تعدد واضح في طرق قياسها وتتنوع مناهج البحث فيها، وتباين أساليب وصفها وقاد ذلك الى ظهور مداخل تباينت في اتجاهاتها (خوين , 2009: 10). و بما أن المنظمات الصناعية لها دور كبير في اقتصاديات الدول , فهذا يتوجب عليها إيجاد الاستراتيجيات المناسبة لها والتي تعزز من فاعليتها (عبد الإمام, 2006: 109).

(2-1) مشكلة الدراسة

يتميز النظام العالمي الآن بحركته السريعة التي تتلاحق فيه التغيرات والتحولات وتتصاعد قوى التغيير في مواطن كثيرة من العالم. والمشكلات التي تواجهها المنظمات نتيجة لتلك التطورات الحاصلة، مما يتطلب بناء المواءمة بين استمرارية المنظمات ومراعاة متطلبات التطوير، والتغيير، والضغوط، والتحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على بقائها ونموها وقدرتها على الاستمرار.

وتواجه شركة الاسمنت الأردنية لافارج ظروفًا بيئية تمتاز بالتسارع الشديد والمستمر، الناتج عن التغيير المتسارع في عوامل بيئتها، مما يستلزم إجراء تغييرات استراتيجية، وازدياد حدة المنافسة الصناعية في عصرنا الحالي، مما يضع المنشأة أمام تحديات كبيرة إذا ما أرادت تعظيم ربحيتها والحفاظ على استمراريته، وزيادة فاعليتها. لذلك نجد أن دراسة الرشاقة الاستراتيجية في عصرنا الحاضر من الدراسات المتقدمة في مجال الإدارة الاستراتيجية في المنظمات. فمن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة ضمن عدة تساؤلات وهي كما الآتي:

- ما مستوى أهمية محددات الرشاقة الاستراتيجية (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا) في شركة الاسمنت الاردنية لافارج؟
- ما مستوى أهمية الفاعلية التنظيمية من خلال أبعادها (تحقيق الهدف، التكيف البيئي، نوعية المخرجات) في شركة الاسمنت الاردنية لافارج؟
- هل يوجد أثر لمحددات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية شركة الاسمنت الأردنية لافارج؟

- هل يوجد أثر لمحددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (تحقيق الأهداف) في شركة الاسمنت الاردنية لافارج؟
- هل يوجد أثر لمحددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (التكيف البيئي) في شركة الاسمنت الاردنية لافارج؟
- هل يوجد أثر لمحددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (نوعية المخرجات) في شركة الاسمنت الاردنية لافارج؟

(3-1) أهمية الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة في تناول عنصراً مهماً وله تأثير كبير على منظمات الأعمال، وهو الرشاقة الاستراتيجية، والتي تعد نشاطاً إدارياً تمارسه الإدارة العليا في المنظمة بوصفه نتاج إبداعي. ومن خلال الدعم المناسب لهذا النشاط بمحدداتها بحيث يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية، ومن خلال تأثير محددات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركة الاسمنت الأردنية لافارج.

وتكمن الأهمية أيضاً للمدراء العاملين في الشركات لامتلاك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيير الذي يمثل السمة البارزة لهذا العصر والذي تمارس فيه المنظمة أعمالها. وتكمن الأهمية الأكاديمية للدراسة بداية ظهور الدراسات العربية حول الرشاقة الإستراتيجية من أجل طرح الدراسات والبحوث النظرية والأكاديمية في مجال الرشاقة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية. والتعرف على المحددات الأساسية لرشاقة الاستراتيجية ومدى تأثيرها بأبعاد الفاعلية التنظيمية و العلاقة بينهما.

(4-1) أهداف الدراسة

الرشاقة الاستراتيجية هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وألويات المنظمة و القادرة على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه والذي يمكن أن ينفذ بنجاح, و من أجل الإحاطة بمحددات مشكلة البحث فهي تسعى الى بلوغ الأهداف التالية:

- تشخيص واقع محددات الرشاقة الاستراتيجية و الفاعلية التنظيمية في المنظمات الصناعية والأثر بينهما.
- اختبار أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية لشركة الاسمنت الأردنية لافارج.
- بيان أهمية أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية (التخطيط , و التنظيم, و الأفراد , و التكنولوجيا (في تحقيق الفاعلية التنظيمية (تحقيق الأهداف, و التكيف البيئي, و نوعية المخرجات) في الشركة الصناعية الاسمنت الأردنية لافارج.
- التعرف على مدى امكانية محددات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف في شركة الاسمنت الاردنية لافارج.
- التعرف على امكانية محددات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التكيف البيئي في شركة الاسمنت الاردنية لافارج.
- التعرف على امكانية محددات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق بنوعية المخرجات في شركة الاسمنت الاردنية لافارج.

- تقديم توصيات من شأنها وضع الممارسين ضمن النتائج التي اختبرتها الدراسة.

(5-1) فرضيات الدراسة

(1-5-1) الفرضية الرئيسية

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية (التخطيط , والتنظيم , والأفراد , والتكنولوجيا) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركة الاسمنت الأردنية لافارج (تحقيق الأهداف و التكيف البيئي, و نوعية المخرجات) عند مستوى الدلالة ($\alpha 0.05$) (\geq) , وينبثق منها:

(1-1-5-1) الفرضية الفرعية الأولى

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية (التخطيط , التنظيم, الأفراد , التكنولوجيا) في الفاعلية التنظيمية في شركة الاسمنت الأردنية لافارج (تحقيق الأهداف) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

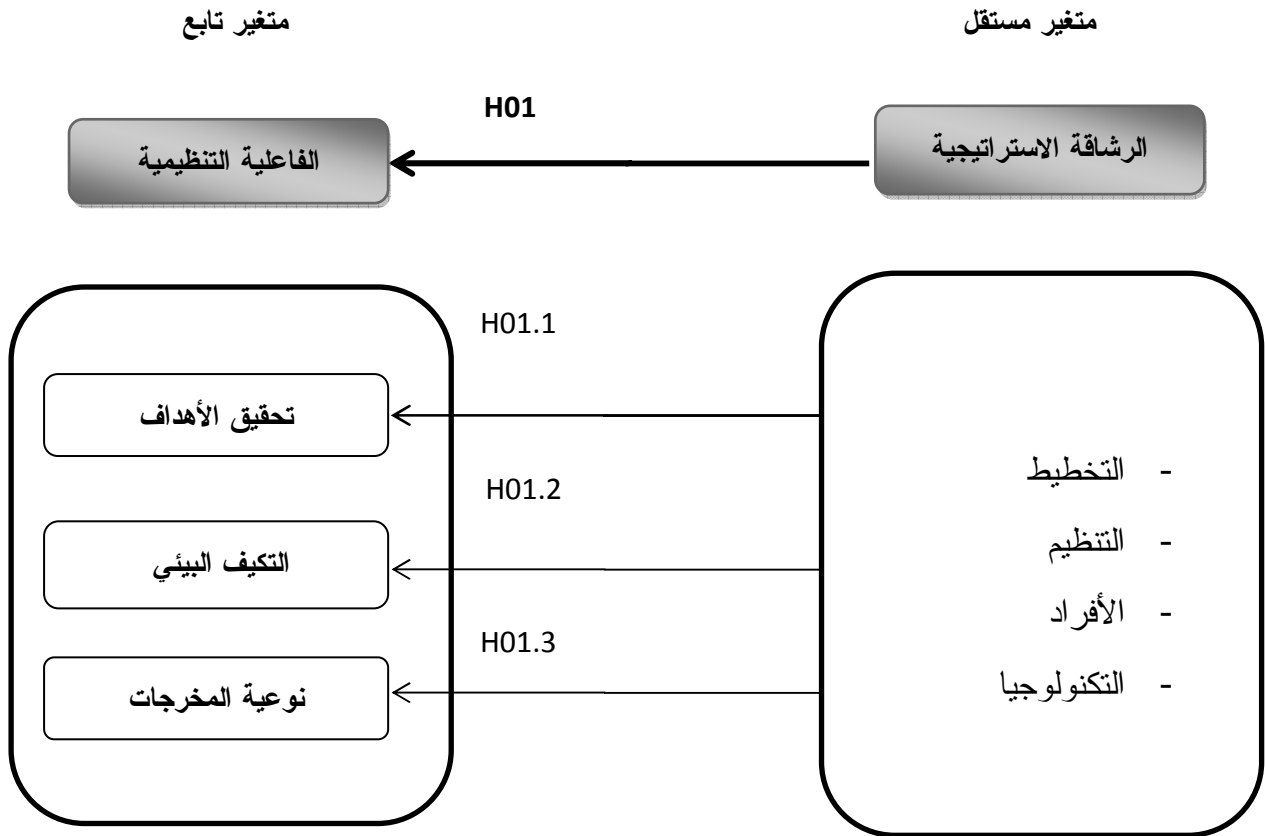
(2-1-5-1) الفرضية الفرعية الثانية

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية (التخطيط , التنظيم, الأفراد , التكنولوجيا) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركة لافارج الأسمنت الأردنية (التكيف البيئي) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(3-1-4-1) الفرضية الفرعية الثالثة

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية (التخطيط , التنظيم, الأفراد , التكنولوجيا) في الفاعلية التنظيمية في شركة الاسمنت الأردنية لافارج (نوعية المخرجات) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

(6-1) نموذج الدراسة



شكل (1-3) نموذج البحث

من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر التالية : الرشاقة الاستراتيجية (Oyedijo, 2012) &

(Sherehiy, 2008), الفعالية (المحمدي, 2011) و (عبد الإمام, 2006).

(7-1) التعريف بالمصطلحات

الرشاقة الاستراتيجية

هي القدرة الاستراتيجية على الإدراك و الحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير القريب و البعيد الذي يحدث في بيئة الأعمال بشكل سريع وفعال وبالشكل المطلوب (المعاضبي، 2008: 14) .

التخطيط: دمج نقاط القوة و الضعف الداخلية مع نقاط الفرص و التهديدات الخارجية للحصول على الميزة التنافسية, (Dessler,1988) .

التنظيم : تعيين المهام و المجموعات للأنشطة داخل كل قسم , وتفويض السلطات , واختيار الموارد في المنظمة, (Daft,2006:P50).

الأفراد: هي القدرة على تطوير عنصر المفاجئة , وإدارة معرفة الموظفين, وإضافة القدرات للتعامل مع المتغيرات في سوق مضطرب, (Sherehiy,2008:P44).

التكنولوجيا: قدرة المنظمة على اكتساب وتطبيق وتوجيه استثماراتها في تقنية المعلومات و بالتكامل مع باقي مواردها لدعم كفاءاتها مع باقي الوظائف, (Zhang, 2005:P19).

الفاعلية التنظيمية

قدرة المنظمة على الاستعمال الأمثل للموارد, وخلق حالة من التوازن , بين العوامل الداخلية و التأثيرات الخارجية لها , مع إمكانية التكيف التام لضمان تحقيق الأهداف,

(المحمدي, 2011, ص33). من خلال أبعادها (تحقيق الأهداف, و التكيف البيئي, و نوعية المخرجات) تعرف إجرائياً من خلال أبعادها:

تحقيق الأهداف: هو أكثر المعايير استخداماً لتقييم أداء المنظمات , حيث يتم مقارنة النتائج أو المخرجات المتحققة مع الأهداف أو النتائج السابقة, وتحديد الانحرافات (الموجبة أو السالبة) ومعالجتها, (عبد الإمام, 2006, ص110).

التكيف البيئي : هو من المعايير الحديثة التي تؤكد على قدرة المنظمة في التكيف لمتطلبات البيئة أثناء تحقيقها لأهدافها , فهو مدخل مرتبط بمدخل العمليات الداخلية ولكن في إطار التكيف المستمر (الشماع, 1991, ص337).

نوعية المخرجات: قدرة المنظمة في زيادة حجم الإنتاج , وإنتاجية العامل مع معدل عالٍ للمخرجات مقارنة بالمدخلات , مع التطور في نوع المنتجات (المحمدي , 2011, ص36).

(1-8) حدود الدراسة

تبحث الدراسة في أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية شركة الاسمنت الأردنية لافارج من خلال حدود الدراسة الآتية:

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة في حدودها المكانية على شركة الاسمنت الأردنية لافارج , و الواقعة في مدينة عمان الكبرى.

الحدود البشرية: تقتصر عينة الدراسة على عدد من المدراء وبدرجات وظيفية متفاوتة (رئيس مجلس إدارة , ومدير عام , عضو مجلس إدارة , مساعدو المدراء العاميين, ومدراء الدوائر, ومدير تنفيذي).

الحدود الزمنية : تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2012\2013.

الحدود العلمية: ركزت الدراسة على تحديد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية(التخطيط , و التنظيم, و الأفراد, و التكنولوجيا) بالاعتماد على (Oyedijo,2012) و (Sherehiy, 2008) , أما ما يرتبط بفاعلية الشركات فستعتمد الباحثة إلى قياس أبعادها(تحقيق الأهداف و التكيف البيئي و نوعية المخرجات), بالاعتماد على (عبد الإمام, 2006) و(المحمدي,2011).

(1-9) محددات الدراسة

توجز الباحثة بعض الصعوبات و المعوقات فيما يلي :

- ندرة المصادر العربية التي تتحدث عن الرشاقة الاستراتيجية , والجهد الكبير و المبذول في الحصول على المصادر و المقالات و الأبحاث الأجنبية والتي قامت الباحثة بترجمتها.
- واجهة الباحثة صوبة في إكمال جمع البيانات من حيث الوقت.
- قلة وجود دراسات سابقة تدرس أثر الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق الفاعلية التنظيمية.

الفصل الثاني
الإطار النظري و الدراسات السابقة

- (1-2): المقدمة
(2-2): الرشاقة الاستراتيجية
(3-2): قدرات للرشاقة الاستراتيجية
(4-2): محددات الرشاقة الاستراتيجية
(5-2): الفاعلية التنظيمية
(6-2): أبعاد الفاعلية التنظيمية
(7-2): الدراسات السابقة
(8-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

(1-2): المقدمة

يجمع التخاطب الاجتماعي العالمي المعاصر على أن الإدارة الاستراتيجية الكفؤة و التخطيط الاستراتيجي الفعال سيكونان العصا السحرية في تحسين أداء القطاع الخاص والعام، وخصوصا انه في عصرنا الراهن ، تواجه كافة منظمات الأعمال سواء كانت عامة أو خاصة ، إنتاجية أم خدمية ، تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات و التطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة ، وأمام تلك التحديات و أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة . الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات، هو استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك . وقد وجد الباحثون ضالتهم في أسلوب الإدارة الاستراتيجية كونه تمثل منهجاً فكرياً تتميز فيه بالحدثة والريادية وتتسم من خلال عملياتها ووسائلها بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها (القحطاني، 2010: 7).

وظهور التحديات في الإدارة الحديثة في عملية التنسيق دون خلق تدرج هرمي ، و كيفية بناء كلاً من السيطرة و الحرية في نفس الوقت ، و الازدهار في عالم يزداد اضطراباً، فيتعين على الشركات التكيف استراتيجياً الذي يعتبر هذا تحدياً كبيراً. لذلك اختلف مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ولكن لا يتعارض مع نهج الاستراتيجية الكلاسيكية ومعناها التقليدي التي تقوم بوضع استراتيجية شاملة تحتوي على الوسائل التي ستتبعها الشركة لعدة سنوات (Santala,2009: 35). وسوف أخص في هذا الإطار النظري بعض أهم المؤلفات في مجال

الرشاقة الاستراتيجية . أولاً سأناقش ماهي الرشاقة الاستراتيجية وأهميتها , ثم مفاتيح الرشاقة الاستراتيجية الثلاث, وأخيراً الأبعاد التي تقاس عليها رشاقة استراتيجية المنظمة .

(2-2) الرشاقة الاستراتيجية

تعريف الرشاقة الاستراتيجية وأهميتها

الرشاقة اصطلاحاً: الرشاقة هي عبارة عن نوع من أنواع للمرونة , وهي القدرة على الأعمال الغير مخطط لها , الأنشطة الجديدة , استجابة للتحويلات الغير متوقعة في طلبات السوق أو طلبات العملاء الفريدة من نوعها , (Narasimhan, 2006: 443). وهي أيضاً القدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة وتلبية متطلبات العملاء بطرق مختلفة وعلى نطاق واسع من حيث السعر و الجودة والسمات و الكمية و التسليم (Prince and Kay, 2003: 318-305). وجهة نظر أخرى بخصوص هذا المفهوم مفادها : أن الرشاقة تتمثل بقدرة المنظمة على الاستمرار بإدراك واستكشاف والاستجابة باستخدام القدرات الملائمة لأغراض استغلال الفرص في الموقف السوقي باعتماد السرعة والمباغته والنجاح التنافسي.

الاستراتيجية اصطلاحاً: الاستراتيجية (stratosagein) تعني " الجيش الذي ندفع به إلى

الأمم". و ينقسم هذا المصطلح إلى جزئين agein تعني " الجنرال " ، strategos هو فعل

ويعني قاد أو أمر , ويقصد بها وظائف و أعمال والصفات التي يمتلكها الجنرال, فهي فن قيادة

الجيش، (Wheeler, 1988:P3). الاستراتيجية إذا هي فن القيادة .

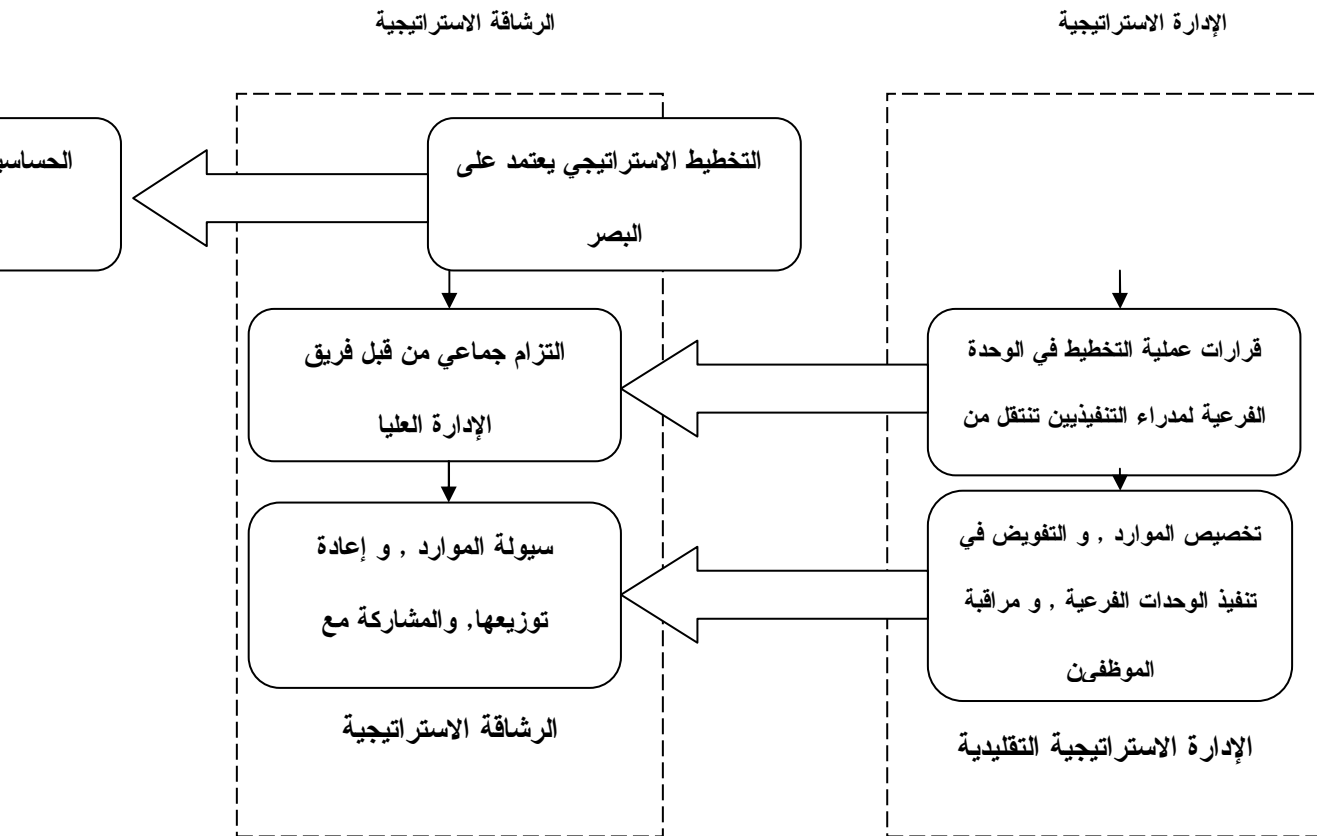
الرشاقة الاستراتيجية

تعني الرشاقة الاستراتيجية: 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 (Hamel & Va"likangas, 2003; Doz & Kosonen, 2008:52-63).

ووفقاً لـ Morgan و Page (2008:155-168) أن الرشاقة الاستراتيجية هي مفتاح النجاح في بيئة الأعمال سريعة التغير, وهي التي عرفت على أنها القدرة على دعم وقيادة التغير المفاجئ من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق المتغيرة. ويعرف Long (2000:P35-42) الرشاقة الاستراتيجية على انها القدرة على انتاج المنتجات أو الخدمات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب بالسعر المناسب للتعامل المناسب . وقد قدمت أيضاً دراسات عديدة حول تعريف الرشاقة الاستراتيجية توضح المفهوم العام لها, وهي القدرة على الضبط باستمرار وبشكل كاف والتكيف في الوقت المناسب بالتوجه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية مع الظروف المتغيرة, هذا وقد تشمل خلق منتجات وخدمات جديدة أو خلق نماذج تجارية جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة للشركة (Swafford et al., :170-188). 2006 وأيضاً الرشاقة الاستراتيجية هي القدرة على تحويل وتجديد المنظمة دون أن تفقد قوتها. يمكن خفة الحركة الاستراتيجية جعل المنظمات التي يمكن أن تنتج المنتجات المناسبة والخدمات في المكان المناسب في الوقت المناسب بالسعر المناسب للعملاء المحددين . ومن ذلك تعرف الباحثة أن الرشاقة الاستراتيجية هي فن قيادة قدرة المنظمة في بيئة أعمال سريعة التغير .

أهمية الرقابة الاستراتيجية

الرقابة الاستراتيجية هي مفتاح النجاح في بيئة أعمال ديناميكية و سريعة التغيير لأنها القدرة على دعم قيادة التغييرات المفاجئة بالإضافة إلى الاستفادة من الفرص في سوق مضطرب وهي لا تعني عدم وجود استراتيجية لكنها بديل التخطيط الاستراتيجي, وتؤكد على التفكير الاستراتيجي و الرؤية الواضحة , بمعنى آخر هي مفهوم مشترك بين وضع الاستراتيجيات وتنفيذها (Santala,2009:P36) وفي الشكل التالي يوضح كيفية الانتقال بين الاستراتيجية التقليدية و الرقابة الاستراتيجية .



شكل (1-2): الانتقال من الإدارة الاستراتيجية إلى الرقابة الاستراتيجية

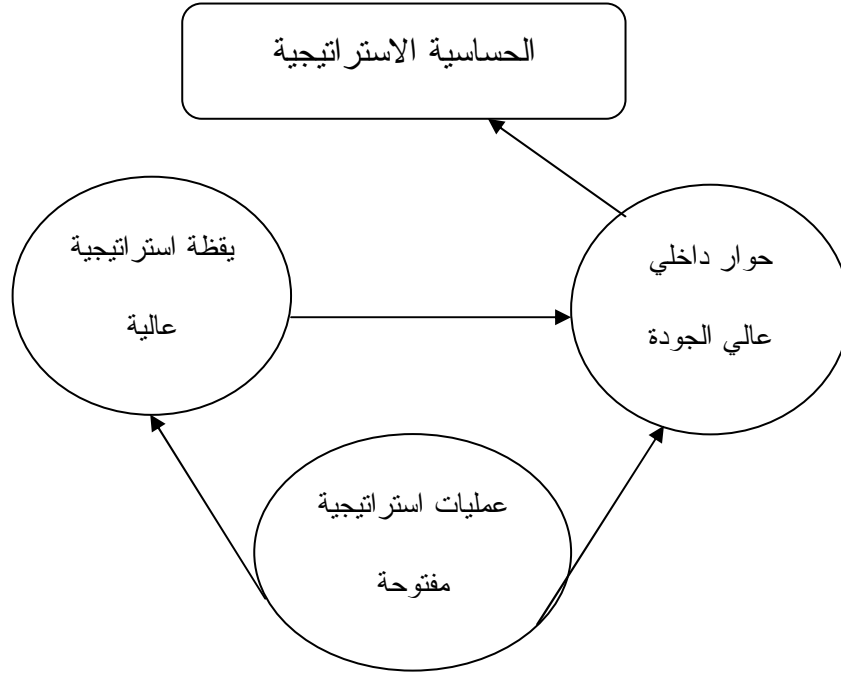
(2-3) قدرات الرشاقة الاستراتيجية

هناك ثلاثة قدرات أساسية تحتاجها المنظمات الصناعية بشكل عام و بشكل خاص في هذا الوقت من اجل الحفاظ على الاستمرارية والنمو , أولاً الحساسية الاستراتيجية وهي حدة الإدراك و شدة الوعي و الاهتمام , و ثانياً سيولة الموارد و القدرة الداخلية لأنظمة الأعمال وإعادة تكوين وتوزيع الموارد بسرعة , و ثالثاً الالتزام الجماعي قدرة فريق كبير لاتخاذ خطوات جريئة وسريعة دون التعثر في سياسات الإدارة العليا (Kettunen,2010:P 11).

أولاً: الحساسية الاستراتيجية

تشير الحساسية الاستراتيجية إلى مدى قدرة الشركة على تحديد التغيرات في بيئتها وفهمها, بمعنى إدراك الإشارات المختلفة الاتجاهات و القوى المتقاربة, وتلاشي القيود, وبناء رؤية من المستقبل, كالتغير البيئي المستمر , لذلك يجب أن تكون العمليات المعرفية مستمرة, ويحدد Sull الرشاقة نفسها على أنها الاستمرارية في تحديد واغتنام الفرص بشكل أسرع من المنافسين, (Kettunen, 2010:P12). وفكرة الحساسية الاستراتيجية أقرب إلى مفهوم القدرة الاستيعابية أو كنوع من القدرة الديناميكية (Zahra and George ,2002:P185). و وفقاً لذلك ، أن الحساسية هي الاتصال مع البيئة و الاستشعار بالسوق عن بعد, , فيجب على الشركات اعتماد التخطيط التكتيكي المتطور , ثم تلخيص الاستراتيجية بمجموعة من القواعد في اتخاذ القرارات , ونقص المعلومات يجعل من التخطيط غير مجدي, (Eisenhardt and Sull, 116 – 2001:P106). و الشركات بحاجة لتنمية عادات جديدة في تكوين السلطة المعرفية الكاملة من أجل تجهيز جميع المعلومات المتاحة التي تشكل الاستراتيجي, و جلب القدرات

العقيلة للتأثير على الأسئلة الصعبة , و الاستخدام الحذر للأبحاث و النظريات المتاحة (Kettunen, 2010:P12). . وبناء على ما ذكر يمكن تلخيص القدرات الثلاث الرئيسية التي تساهم في الحفاظ على الحساسية الاستراتيجية , وهم عملية استراتيجية مفتوحة , و تساعد اليقظة الاستراتيجية, و الحوار الداخلي عالي الجودة , وفي شكل (2-2) يوضح الاعتماد المتبادل بين القدرات التي تساهم في خفة الحركة الاستراتيجية (Santala, 2009:P 49).



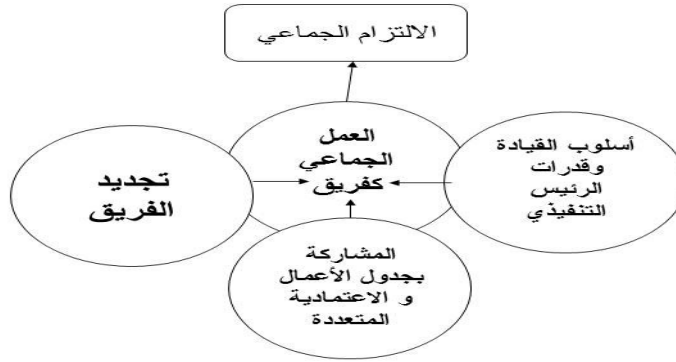
شكل (2-2) القدرات الرئيسية التي تحافظ على الحساسية الاستراتيجية

(Santala. M, (2009) , "Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting", Department of Marketing and Management, Master degree , Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland.)

ثانياً: الالتزام الجماعي

هو اتخاذ القرارات بالتكامل مع فريق الإدارة بأكملها بحيث يقود جميع أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي بدلاً من تعزيز جدول الأعمال الشخصية الخاصة بهم. هذا هو أسهل من القيام به، (Doz & Kosonen, 2008:P10) و الرشاقة الاستراتيجية مطلوبة في استراتيجية الشركات، لذلك يجد المديرين التنفيذيين صعوبة في اتخاذ القرارات لأن الوقت لا يتحمل بحث عن البدائل، ويتم الاختيار في ظل حيرة عالية و التنقل يكون معقد في مثل هذه الحالات ويتطلب تحليل سريع و متعدد المستويات (Kettunen, 2010:12)، و الالتزام الجماعي بالقرارات هو أن يلتزم الفريق بأكمله في تحقيق ذلك و يجد نفسه مرغماً على وضع قرارات جريئة ومدروسة جيداً و صنع القرار يكون جيداً من الجميع و القرارات الجماعية تميل إلى أن تكون أقل تحفظاً وأكثر ثقة من القرارات الفردية، وتكون الاستجابة للاضطرابات هي أيضاً أكثر توازناً عندما تخاطب بشكل جماعي، فهو حافز تحفيزي وزيادة تماسك داخل الفريق (Santala,2009:50). و تنظيم من خلال الاعتماد المتبادل على طول الوظائف يعتبر إحدى جوانب الالتزام الجماعي، على سبيل المثال منح المدراء التنفيذيين المسؤولية الفردية عن مراحل مختلفة في سلسلة القيمة بالإضافة إلى المسؤولية الرسمية عن وحدة الأعمال مما يساعد في الحفاظ على النهج مشترك بين وحدات مختلفة في الشركة، لذلك نجد أن توزيع الأدوار القيادية في الشركة يعزز من الالتزام الجماعي (Doz & Kosonen, 2008). و هناك حاجة للتغيرات في الفريق لأن القيام بنفس العمل مع نفس الأشخاص لفترة طويلة جداً يؤدي تلقائياً إلى تراجع

الحوار و الدوافع الشخصية، لذلك تغير الأدوار و المسؤوليات داخل الفريق وسيلة من تخفيف المخاطر . (Santala,2009:52)، فنجد أن عوامل الالتزام الجماعي تلخص كالآتي : العمل الجماعي كفريق ، و المشاركة في جدول الأعمال و الاعتماد المتبادل، و تجديد الفريق ، و أسلوب القيادة وقدرات الرئيس التنفيذي (Doz & Kosonen, 2008).



شكل (2-3) عوامل الالتزام الجماعي

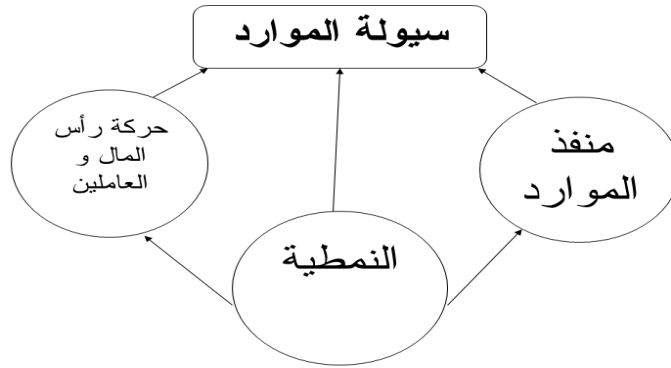
(Doz. L.Yves. and Kosonen Mikko,(2008), " **Fast Strategy**". Wharton School Publishing.)

ثالثاً: سيولة الموارد

أن الحساسية الاستراتيجية و الالتزام الجماعي تبقى غير مجدية دون سيولة الموارد، والتي تعني أن تكون قادرة على التحرك الموارد بمرونة من مكان إلى آخر حسب الحاجة، (Santala,2009:53) و المطلوب لتحقيق ذلك هو محفظة متنوعة من وحدات مستقلة، و كادر من المديرين العاميين الذين يمكن نقلها عبر الوحدات، ومراقبة الشركات المركزية في

الموارد الرئيسية، والعمليات المنظمة في خفض الاستثمارات أو بيع وحدات). (Sull,2009:P78). ومن المهم أيضا عدم تخصيص الموارد في الوحدات الصغرى بطريقة لا يمكن تغييرها , ودون إعادة تنظيمها، وتوفير قنوات متعددة للوصول إلى أي من الموارد في عدة أماكن ليتمكن المديرين من الحصول على الموارد عند الحاجة لها بدلا من وجود بوابة واحدة لتلك الموارد (Doze & Kosonen,2008). و سيولة الموارد تتطلب عمليات الانضباط لتقييم وحدات فردية وإعادة تخصيص الموارد الرئيسية (Sull,2009:P88)، أي وجود مجموعة من بيانات الأداء، ووضع آليات إدارية ديناميكية من أجل أن تعرف من أين يتم تخصيص الموارد وإعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة ومرنة و رشيقة، وكذلك وضع قواعد مشتركة لذلك تكون عملية التخطيط قادرة على استباق هذه التساؤلات للأعمال الأساسية، وبالأحرى تقييم أحداث السوق الحقيقي، (Santala,2009:54). ومن المخاطر التي تواجه المديرين هي الملكية للموارد، وتحتاج الإدارة العليا إلى الشجاعة لاتخاذ قرارات صعبة غير جماعية (Sull,2009:P88)، و هناك طريقة للقيام بذلك وهي فصل نتائج الأعمال عن ملكية الموارد من خلال التخطيط ، وبذلك يتم إطلاق الموارد اللازمة للاستخدام في نطاق الشركة ، لأن ليس كل الموارد لها نفس القدر على السهولة أو الصعوبة في التحرك ، (Doze&Kosonen,2008). ونجد أن تتقل الناس يحسن سيولة الموارد، ويمكن تعزيز ذلك من خلال التناوب الوظيفي، وتوفير سوق عمل مفتوح لتحديد المواهب، توفير رؤية واضحة لإمكانات التنمية المهنية الفردية و الفرص، و النظر إلى الفرق المتنقلة بدلاً من الفرد لأن الفرد يميل إلى النظام الذاتي في الوسط المهني، و الاهتمام بالنزاهة والسوابق في مجال تقييم الموظفين

لأن الأشخاص لا يميلون إلى عمل المخاطر الشخصية، و وجود مجموعة من كبار المديرين وموارد في الشركة (Santala,2009:55).



شكل (2-4) الاعتماد المتبادل بين القدرات التي تسهم في سيولة الموارد

(Santala. M, (2009) , "Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting", Department of Marketing and Management, Master degree , Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland.)

(2-4) محددات الرشاقة الاستراتيجية

وفي إطار سعي المنظمات للحصول إلى الرشاقة الاستراتيجية وتحقيقا أهدافها ذات الأهمية الكبيرة في بقاء واستمرار المنظمات في إطار البيئة المتغيرة نجد أن هناك من يؤكد على ضرورة اهتمام المنظمات بالإجابة على تساؤل مفاده: كيف يمكن للمنظمة أن تصبح أكثر رشاقة؟ وفي إطار الإجابة على هذا التساؤل , تم قياس الرشاقة الاستراتيجية بمجموعة من

المحددات (التخطيط الاستراتيجي, التنظيم , الأفراد و التكنولوجيا) التي اعتمدت ذلك قياساً لدراسة (Sherehiy, 2008 & Oyedijo,2012).

أولاً: لتخطيط

يعد التخطيط ضرورة للقيام بالأنشطة وإنجازها، وضمان بلوغها إلى أهدافها، ذلك لأن التخطيط يساعد على تحديد الأهداف والإمكانات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الأهداف، بالإضافة إلى إنه يساعد في التنسيق بين الأعمال والرقابة عليها. و للتخطيط ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال، وهو يختص بتحديد الأهداف والوسائل، والإمكانات المطلوبة لتحقيقها، وتوضيح دور كل فرد وإدارة في تنفيذ أهداف الخطة (السعيد, 2011:17-21).

ويعتبر التخطيط أحد الوظائف الإدارية المهمة، كما إنه من مهام القيادات في الإدارات، وهناك من يعرف التخطيط، بأنه: عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف، وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة

(النمر وآخرون, 1996: 94-95). وينتج عن عملية التخطيط في المنظمة هيكلًا

متكاملاً من الخطط تغطي كافة أنشطة الشركة، لذا فإن الخطط تقسم إلى أنواع حسب الغرض منها. وقد استخدم بعض الباحثين بنود في قياس البعد التخطيطي لرشاقة الاستراتيجية وهي تحديد الأهداف على المدى الطويل , وضع خطط العمل و الأهداف على المدى القصير , والحساسية البيئية الخارجية و التخطيط المرن (Oyedijo, 2012:229). و تمثل الحساسية البيئية اقتران الاستراتيجية بالمتغيرات البيئية , أي التكيف مع بيئة المنظمة , ويسمى هذا أيضاً

بالتحليل الاستراتيجي، والنظر إلى العلاقة بين متغيرات البيئة من فرص وتهديدات من جهة ، ونقاط القوة والضعف في المنظمة من جهة أخرى، و تخصيص موارد المنظمة وتحويلها إلى حالة فريدة من خلال تحديد القصور النسبي والقدرات الداخلية المتاحة للمنظمة ، والإحاطة بالمتغيرات المتوقعة في بيئتها بهدف احتواء أفعال المنافسين وتحركاتهم (المحمدي ، 2011: 47).

ثانياً: التنظيم

يكتسب التنظيم أهميته من خلال تأثيره الفعال في نجاح المنظمة ، وتحقيق أهدافها وتسهيل أعمالها وفعاليتها المختلفة باعتباره الوسيلة التي بوساطتها توزع المهمات والمسؤوليات ، ويتم تنظيم الأقسام المختلفة للمنظمة ، وأنه يساعد العاملين على العمل سوية لإنجاز الأهداف وعلى أساس ذلك فإن المنظمة لا تؤدي وظيفتها عندما لا يؤدي جزء أو أكثر وظيفته بالصورة الصحيحة (Stoner et al,2003: 378). ومهمة التنظيم هي تعيين المهام والمجموعات للأنشطة داخل كل قسم في المنظمة ، وتفويض السلطات ، واختيار الموارد في المنظمة، (Daft,2006:32). ونجد أن هناك خصائص للتنظيم و منها التخصص عند تعيين المهام والمجموعات للأنشطة داخل كل قسم، وتفويض السلطات ، واختيار الموارد (المحمدي،2011: 84) . **التخصص** هو الدرجة التي يتم فيها تقسيم المهام التنظيمية إلى أنشطة متشابهة متخصصة في حقل معين ومنفصلة عن الأنشطة الأخرى . وكلما كانت درجة التخصص واطئة سيؤدي الفرد عدد أكبر من المهام المتنوعة في الوظيفة التي يشغلها . وأما إذا كانت الدرجة عالية

فسيؤدي عدد أقل من المهام. (السالم, 2008: 61), وتساهم في خلق الانسجام بين المهارات والقابليات, والمعارف الخاصة بالوظيفة وشاغلها, و زيادة المهارات بسرعة أكثر , وبكلفة تدريبية أقل, و استعمال كفوء للعمل, وتقليل الوقت الخاص بالتعلم, (المحمدي, 2011: 94).

تفويض السلطة و يعد تفويض السلطة هو الأجراء الذي يتم بواسطته تعيين السلطة الرسمية والمسؤولية للمرؤوسين لإنجاز أعمال محددة التفويض (Richard & Lorry, 1982: 36) ويعرف التفويض أيضاً على أنه يمثل نسبة عدد القرارات الإدارية التي يقوم المدير بتفويضها للمستويات الإدارية الأدنى إلى عدد القرارات التي يتخذها بنفسه (المحمدي , 2011: 96).

ويتعين على كل مدير / رئيس في أي مستوى أداري كان أن يقوم بالخطوات الآتية (حريم, 2006: 165) وهي: تحديد المسؤولية وهي أن يسند للفرد مسؤولية أداء واجبات ومهام معينة , وتفويض السلطة وتعني أن يمنح للفرد السلطة اللازمة لأداء تلك المهام والواجبات , و المساءلة: أن يتقبل الفرد المساءلة عن النتائج .**اختيار الموارد النظام** , أن عامل موارد النظام الذي يعد مدى قدرة المنظمة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة من بيئتها . ويشتمل هذا العامل على عدة قدرات منها قدرة المنظمة على الحصول من بيئتها على الموارد النادرة والقيمة ,وقدرات متخذ القرارات في المنظمة على إدراك وتفسير الأسبقيات الواقعية في البيئة الخارجية وتغييراتها بهدف الاستمرار في الحصول على هذه الموارد التي منها الموارد البشرية والموارد المالية والمواد الأولية (الخامات) والتكنولوجيا (الجعدني, 2002: 26). وأن التنظيم على وفق هذا العامل لا يتم إهماله أو تجاهله وإنما ينظر إلى المنظمات على أنها علاقات تساوميه مع بيئتها حول مختلف الموارد النادرة في المنظمة مثل(التسهيلات المالية , الأفكار , المواد الأولية , والموارد البشرية) لغرض معالجتها في المنظمة , وتحويلها إلى مخرجات

وأعادتها إلى البيئة كمنتجات وخدمات نهائية، (يوسف، 2006: 81). ومن مزايا هذا العامل أنه ذا قيمة عندما تكون مؤشرات القياس الأخرى غير متوافرة (Jones, 2003:19).

ثالثاً: الأفراد

الأفراد هم الذين يعملون في المنظمة من رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية المستقبلية (عقيلي، 2005). ونظراً لتغير البيئة التي تعمل بها المنظمات بصفة مستمرة فإن عملية تخطيط الأفراد ينبغي أن تكون مستمرة لأنها ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي احد الوسائل الهامة التي تساعد في توفير الموارد البشرية التي تستطيع إنجاز الأنشطة المطلوب القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (بلال، 2004). و يعرف تخطيط الأفراد بأنه احد الأنشطة والممارسات الأساسية، التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها (عقيلي، 2005)، كما يعرفها العلاق (2004) بتخطيط الموارد البشرية بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد، وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات، والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين، وفي الوقت والمكان المناسبين، للإيفاء بهذه الاحتياجات.

تهتم الشركات بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب ماديا ونفسيا، وزيادة درجة الولاء والانتماء وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر، كما لا بد لها من وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية و المعنوية (زيد ، 2010 : 25).

التدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة (حميد، 2003)، فيعرف التدريب بأنه الزيادة في المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، فهو عملية تعلم معارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد في أداء أعمالهم على مستوى أحسن مما كانوا عليه (عبد الباقي ، 2001) ، وهناك العديد من الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها من جراء القيام بالتدريب ومن ضمنها (ماهر، 2004) : تكوين وتنمية وصقل معارف ومهارات الأفراد بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية، ويسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. و تذكير العاملين بأساليب الأداء ، وإطلاعهم على التغيرات والتعديلات التي تدخل عليها. و رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة زيادة إلمامهم بالعمل.. و خلق صف ثاني مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق اللامركزية في الأداء. و تطوير سلوكيات الأفراد، بما يسهل من معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة، وتخفيض حوادث العمل. و زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة بتقليل

الفاقد من الموارد أو الخامات وفي ساعات العمل كنتيجة لارتفاع كفاءة الأداء، وتحسن أنماط السلوك.

رابعاً: التكنولوجيا

مما لا شك فيه أن التكنولوجيا وقدراتها وتطبيقاتها والمهارات المطلوبة فيها قد أسهمت بوصفها إحدى الأدوات المساعدة لتحسين قدرة المنظمات على امتلاك مقومات الرشاقة الاستراتيجية بوصفها استجابة مناسبة للتغيير الذي تشهده هذه المنظمات في إطار بيئة مضطربة شديدة التغيير. وهنا يمكن أن يطرح تساؤل جوهري مفاده: كيف يمكن استخدام الرشاقة الاستراتيجية من أجل الاستجابة للتغيير؟ يمكن أن تعتمد منظمات الأعمال أنموذج الرشاقة الاستراتيجية بمفاهيمها وأهدافها لتحقيق التهيؤ المسبق وسرعة الاستجابة لحالات التغيير الظاهرة في بيئتها فضلاً عن مجموعة القدرات المنظمة وبخاصة التكنولوجيا منها ، والتي تم توظيفها لتحقيق أهدافها في إطار البيئة المتسارعة وفي إطار الإجابة عن التساؤل المذكور آنفاً يشير Tallon (1: 2007) إلى أن تقنية المعلومات تعد الجزء الأساس في القدرة المنظمة على كشف متغيرات السوق والاستجابة لها، وأن التكنولوجيا تعد عاملاً محدداً لقدرة المنظمة على الاستجابة للمخاطر أو الفرص البيئية.

وفي الصناعات التي تكون فيها الرشاقة ضرورية استخدمت التكنولوجيا بوصفها أداء لنقل التصاميم الجديدة من كونها مخططات وأفكار إلى رفوف المخازن في هذه المنظمات ضمن أمد زمني لا يتجاوز أسبوعين (المعاضيدي، 2011: 17). إن ما سبق يشير بوضوح إلى آليات تحقيق الاستفادة من المزايا التي تنتجها الرشاقة بوصفها مدخلاً من مداخل استجابة منظمات

الأعمال للتغيير المستند على التكنولوجيا , إذ أنها في الوقت ذاته تعد مسألة فنية , وفيها يتم التأكيد على أن مرونة تقنية المعلومات تعد من المسائل المفيدة عندما تمتلك منظمة الأعمال القدرة على تحديد الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجيا (Tallon,2007:2), وفي إطار ذلك تعد مرونة التكنولوجيا وسيلة مناسبة للتميز الاستراتيجي في المنظمات التي تمارس أعمالها في ظروف قصر دورات حياة المنتجات والتقلب العالي لأذواق الزبائن والتقلبات في الأسعار , ولكن هذه المنظمات سوف تواجه بارتفاع الكلف الأساسية لها نتيجة لحالات التحول المتتالية التي تواجهها (المعاضدي,2011: 18). و بأن القدرات الخاصة لتكنولوجيا تسمح للمنظمة للقيام بأعمال مختلفة لمواجهة حالات تغيير ظاهرة في بيئتها باستمرار فضلا عن الحاجة إليها لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية المطلوبة لاسيما في حالات رغبة المنظمة بقيادة الصناعة التي تنتمي إليها , كما أن رغبة المنظمة بامتلاك الأبعاد المتعددة للرشاقة الاستراتيجية يستلزم امتلاكها تكنولوجيا متكاملة بكل قدراتها (Weill,et. Al., 37: 2002), وقد اشار Tallon (6: 2007) إلى أن هناك مجموعه من المقاييس التي يمكن من خلالها قياس رشاقة المنظمات في مواجهة التغيير البيئي والتي تم تطويرها بناء على السرعة التي تمارس فيها منظمات الأعمال أنشطتها لأغراض التالية: الاستجابة السريعة للتغيير في الطلب المتجمع من قبل الزبائن, تخصيص المنتجات لزبائن محددين أو تقسيمات سوقية معينة, ورد الفعل المناسب لأية سلع أو خدمات جديدة يطرحها المنافسون في الموقف السوقي, وتقديم جداول وأسعار جديدة كاستجابة للتغيير في أسعار المنافسين, و التوسع في تسويق المنتجات في إطار أسواق محلية أو عالمية جديدة, وتغيير (تقليص أو زيادة) تنوع المنتجات

المتاحة للبيع, وتبنى تقنيات جديدة لتحقيق منتجات أفضل بشكل سريع ورخيص, وتحويل المجهزين لتقديم عروضهم بأدنى الكلف , وأفضل جودة أو تحسين أزمدة التسليم .

(2-5) الفاعلية التنظيمية

بما أن الفاعلية التنظيمية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير و المنافسة الشديدة من أجل البقاء و الاستمرار , فقد سعى عدد من الباحثين و المهتمين إلى ايجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فاعلة , و لكن موضوع الفاعلية التنظيمية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها و هذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها و ضبط مؤشراتها و قياسها و ربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفاعليتها .

ماهية الفاعلية التنظيمية

على الرغم من أهمية الفاعلية التنظيمية في حياة المنظمات إلا أنهم اختلفوا في تعريفها , فبعضهم يرى أن الفاعلية التنظيمية تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق اهدافها و تعتمد هذه القدرة على المعايير المستخدمة في قياسها و على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " (نوار, 2006: 84). و قد تم تعريفها على أنها : " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها ". كما أن الفاعلية تعني : " قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها " وهذا المفهوم يركز على البيئة , فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية

والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة (أحمد، 2011: 103). و أيضاً تعني المنظمات الفاعلة أي بأنها: تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية اجود. وتتكيف بفاعلية اكثر مع المشكلات البيئية اذ ما قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة (إيمان و صورية، 2008 : 12) .

و يعد تعريف الفاعلية التنظيمية أمرا في غاية الأهمية لأنه معيار تحديد فشل أو نجاح المنظمة , حيث تقسم التعريفات إلى تقليدية ونظامية و معاصرة (أحمد، 2011: 101). فمن **التعريفات التقليدية** هي أن الفاعلية التنظيمية هي التركيز على الأهداف كمؤشر لتحديد الفاعلية التنظيمية بناء على موارد البيئة الخارجية و تحديد طبيعة الأهداف من حيث الرسمية وعدمها، فهي درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة. و هي أيضاً درجة تحقيق الاهداف المحددة. (صلاح الدين، 1987: 9). **ومن التعريفات النظامية** بأن الفاعلية التنظيمية هي عمليات ترتبط بالتصور النظامي مبني على التفاعل بين مدخلات النظام ومخرجاته وإعتمادا على تغذية مرتدة إيجابية لتمكن المنظمة من تحقيق التوازن والتكيف و الترابط الداخلي، (السويسي، 2009: 47) . **ومن التعريفات المعاصرة** هي القدرة المرتبطة في تحقيق الأهداف المسطرة مع مكونات بيئة غير مستقرة، لتمكن المنظمة من التوازن الديناميكي لتضمن نموها وبقائها، (السويسي، 2004: 19).

(2-6) أبعاد الفاعلية التنظيمية

ومن خلال التعريفات السابقة فإن الفاعلية التنظيمية هي " قدرة التنظيم على تحقيق الاهداف طويلة و قصيرة المدى و التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير و مصالح الجهات المعنية بالتقييم و مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم " (القرويتي

(104:2000). ويمكن تصنيف الأبعاد كمدخل أساسية للفاعلية التنظيمية بحسب المعايير المستخدمة في قياسها وفقاً ل (المحمدي , 2011) و (عبد الإمام, 2006) على ما يأتي:-

أولاً: تحقيق الهدف

أن المنظمة توجد أساساً لتحقيق هدف معين, و هو يشير إلى أن فاعلية التنظيم هي درجة تحقيق المنظمة لأهدافها,(Griffin,1993: 82) والمقصود بها الأهداف التشغيلية والتي تتضمن الأهداف بعيدة الأمد والقصيرة , فهي توضح أداء الإداريين والعاملين والمتعلق بتنفيذ الأعمال داخل المنظمة ,(Daft,1991:48). ومن مزايا هذا البعد أنه يعرف الفاعلية التنظيمية بصيغة تحقيق الهدف , أي بمعنى توسيع الفاعلية التنظيمية, على افتراض أن أهداف المنظمة موضوعه بوضوح ودقة ومعالجة الموارد البشرية والمواد الأولية الضرورية فتنتم ببراعة لتحقيق تلك الأهداف(Narayanan & Nath, 1993: 296) , ولهذا المدخل مآخذ منها بصعوبة تطبيقه بسبب تعدد أهداف المنظمة المتناقضة فيما بينها بحيث أن الفاعلية التنظيمية في تحقيق هدف معين ترتبط عكسياً بالفاعلية التنظيمية في تحقيق هدف أو أهداف أخرى, كما أن هناك صعوبة في قياس أهداف المنظمات غير الهادفة للربح, (المرهضي, 1996:32).

ثانياً: التكيف مع البيئة

نظراً للقيود البيئية المفروضة على المنظمة فإنه يتوجب على الإدارة الاستراتيجية , الاهتمام القوي بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث والقيود البيئية ومحاولة السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها بل وقد تقود الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية التنظيم. (القيوتي, 2009:342). و إن الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقات المنظمة بالبيئة تسمى

تحليلاً استراتيجياً، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، أي تحديد مواطن القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات في البيئة الحالية والمتوقعة، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة و هذا الخيار هو الناتج عن سلسلة من التغيرات داخل التنظيم أو ما يسمى التغيير التنظيمي، و هدفه التكيف مع الوضع البيئي لتحقيق الفاعلية التنظيمية (الخفاجي، 2004:109). و أيضاً لا بد من مراعاة التغيير الاجتماعي في ذلك المجتمع لمعرفة ما يجب تقديره وتغييره لتحقيق متطلبات المجتمع العامة وأهداف المؤسسة الخاصة، فالقائم بعملية التحليل يعتمد إلى مراعاة تقدير طبيعة البيئة، و تدقيق تأثيرات عملية البيئة، و تحليل قوى المنافسة الرئيسية والتحليل التركيبي و تحديد المركز الاستراتيجي و تحديد الفرص والتهديدات، و معرفة المركز الاستراتيجي للمنظمة (أحمد، 2011:76). وعندما نتحدث عن التحليل البيئي تواجهنا عدة تقسيمات للتحليل البيئي ويمكن حصرها فيما يلي، (الخفاجي، 2004:128,129): **تحليل الصناعة والسوق عبر: أبعاد الصناعة** والتي تتطوي على خطوط المنتج الرئيسي و أجزاء السوق المهمة في الصناعة. و نمو **الصناعة** المعبر عنه بمعدلات النمو لدخول الصناعة ومعدل نمو أجزاء السوق الأساسية، ومشاريع التغيرات في أنماط النمو المحدد. و **قوى السوق** والمتمثلة بتحديد الدخول في صناعة جديدة والتهديدات الحالية والقوى الاقتصادية للمشتريين، وقوى الموردتين. و **تحليل المنافسة** والذي يتم من خلال تحليل خصائص المنافس: المنافسون الرئيسيون و حصصهم في السوق. ومميزات المنافس: درجة اختلاف المنافسين في الصناعة بمنتجاتهم، أو خدماتهم أو بلوغ قيادة السوق من خلال تخفيض الكلفة. و **تحليل السياسة والقوانين** وتتمثل بالأنشطة القانونية والنظم وتأثيرها في السوق. والنشاط السياسي: مستوى النشاط السياسي المطلوب مراعاته من المنظمات.

والتحليل الاجتماعي ويتألف من تحليل المعطيات الاجتماعية الحالية و المحتملة وتأثيرها في الصناعة. وجماعات المصلحة الاجتماعية:المستهلك، البيئة، المساهمون ومحاولات الجماعات ذات التأثير الفعال في الصناعة. وتحليل الموارد البشرية المتعلق بمعطيات العمل من احتياجات العمل الرئيسية، العجز والفرص و مشكلات الصناعة. وتحليل معطيات الاقتصاد الكلي من عوامل اقتصادية تؤثر في العرض والطلب، والنمو والمنافسة والربحية داخل الصناعة. وتحليل عوامل التكنولوجيا من الأساليب العلمية التي تؤثر في الصناعة، خاصة التجديد و الإبداعات والابتكارات المحتملة.

التحليل البيئي الخارجي: وتعرف البيئة الخارجية للمنظمة بأنها مجموعة العوامل الاقتصادية و التي تؤثر على المؤسسة كالدولة ، و التشريع الاجتماعي ، والمالي، و التجاري ، و جماعات الضغط ، و النقابات ، و جمعيات المستهلك ، و غير ذلك ، إذ انه هناك محيط سياسي ، و اقتصادي ، و اجتماعي ، و تقني ، (Dolloz,1983:13). و(البيئة الخارجية) هي عبارة عن فاعل في التغيير التنظيمي ، و بالتالي فالفرص هي مناطق شك تسمح للمؤسسة بالسيطرة على الموارد ، و التهديدات هي مناطق الشك في المقابل و تحملها البيئة الخارجية فان استطاعت المؤسسة كفاعل أن تكشف عنها فقد تحققت فعاليتها و إن فشلت فهي مهددة بعدم الاستمرار و لها هامش من الحرية في إجراء التغيير التنظيمي إن أرادت ، كما أن لها سلطة في حالة توفر الموارد لانتهاز الفرص ، (أحمد, 2011:78).

التحليل البيئي الداخلي: بعد قيام المنظمة لتحليل البيئة الخارجية و ما تحمله من فرص تنتهزها و مخاطر تتفادها ، يأتي دور التحليل البيئي الداخلي و الذي هدفه تحديد نقاط القوة و

نقاط الضعف لأن كلاهما مفيد في قدر المنظمة في مواجهة التهديدات و اقتناص الفرص, وفي توفير الإمكانيات الداخلية, لذلك فهي تقوم بإلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء و مجالات القوة والضعف بالإضافة إلى القيود لأن مثل هذا التحليل يقدم معلومات تفصيلية عن المبيعات ، الإنتاج ، والأرباح ، و التكاليف ، والهيكـل التنظيمي، ونمط الإدارة. (أحمد، 2011: 79) .

ثالثاً: نوعية المخرجات

تعتمد نوعية المخرجات من منظور الدراسة الحالية على عدة عوامل - الإنتاج من حيث (الخطة التي تعتمد على الخطة الزمنية, ودرجة التخصيص و الاهتمام و من حيث الحاجة), وعامل تحقيق الجودة, وعامل الكفاءة , وعامل الأداء . **خطة الإنتاج:** هي توقع مستقبلي لما سوف يكون عليه الحال بالنسبة لنوعية وكمية المنتجات، مع بيان مستلزمات الإنتاج الأساسية اللازمة لذلك، وتصنف خطة الإنتاج طبقاً لاعتبارات مختلفة، ومن أهمها من حيث, أولاً: المدة الزمنية, وتكون خطة الإنتاج قصيرة الأمد وتعد لمدة محسوبة بالأشهر، و خطة الإنتاج متوسطة الأمد وتمتد لمدة من سنة فأكثر وتتضمن بيانات أكثر عمومية من القصيرة المدى, و خطة الإنتاج طويلة الأمد وتمتد هذه الخطة على مدى أكثر من سنة واحدة. و ثانياً : من حيث درجة التخصص والاهتمام , . ثالثاً : من حيث الحاجة كخطة انتاج اعتيادية، و طارئة , (العبيدي , 2006:13,14). **وعامل تحقيق الجودة العالية:** تعد الجودة من العوامل الاستراتيجية والمزايا التنافسية المهمة في بيئة الصناعة المتقدمة. ويتطلب تحقيق الجودة عالية الالتزام ببرامج التطوير والتحسين المستمر، لذلك يعبر عن التزام المجهزين عبر العلاقات

الجيدة بتوريد مواد ذات نوعيات جيدة. والهدف من كل ذلك هو إنتاج المنتج بشكل صحيح من المرة الأولى وتحقيق مستوى تلف صفري. ومن الجدير بالذكر، أن الاستثمار في التقنية المتطورة يؤدي إلى تحسينات كبيرة لجودة المنتجات ويخفض من عمليات الفحص والضياع والعمل المعاد، والأمر الذي يترتب عليه خفض التكاليف الكبيرة التي تترتب على تلك العمليات، وفي الوقت نفسه يتم تسليم منتجات ذات جودة عالية للمستهلكين (Kaplan and Atkinson, 1998: 604). وعامل الكفاءة: مفهوم الكفاءة تعني الاستعمال الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة وترتبط بالدرجة الأدنى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات وعليه فهي تشكل عنصر من عناصر الفاعلية التنظيمية، (أبو قحف، 1993: 92). ويمكن أن تتحقق الكفاءة على حساب الفاعلية في حالة إنتاج سلعة واحدة لا يوجد عليها طلب ويمكن أن تتحقق الفاعلية على حساب الكفاءة في حالة تحقيق الأهداف المحدد دون مراعاة التكاليف (Cohen, 2000:132). عامل الأداء: مفهوم الأداء هو البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج و الوسائل انطلاقاً من وجود هدف محدد، و يعني أيضاً البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفاعلية من خلال القيام بأفضل عملية نحو تحقيق نمو دائم، إذاً الأداء هو فاعلية التنظيم وكفاءة استعمال الموارد، (المحمدي، 2011:132).

(2-7) الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (عبد اللطيف و تركمان، 2005) بعنوان " الرقابة الاستراتيجية و أثرها على

زيادة فاعلية أداء المنظمات " تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الرقابة الاستراتيجية حيث

إنها تدلنا على سلامة تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة و تدلنا على سلامة هذه الاستراتيجية ذاتها وعلى ضرورة تعديلها، أو تغييرها، كما أنها تؤكد على ضرورة الأخذ بالاعتبار المقاييس المالية و غير المالية عند تصميم نظام الرقابة. وتهدف هذه الدراسة إلى: عرض مقدمة نظرية موجزة لمفهوم الرقابة الاستراتيجية و أدوات قياس الأداء التقليدية والحديثة، والتعرف على مدى تطبيق أسلوب الرقابة الاستراتيجية، ومدى الاستفادة من مزاياها في كل من مشفى الأسد الجامعي، والمشفى الوطني في اللاذقية، وأسباب عدم تطبيقه. أعتمد البحث على الجانب النظري على الأسلوب الوصفي من خلال دراسة و عرض الأدبيات التي عالجت موضوع البحث و تحليلها. و الجانب الميداني : و يشمل على استخدام الأساليب الإحصائية الآتية : الأسلوب الإحصائي الوصفي، الأسلوب الإحصائي الاستدلالي، وكان مجموع عينة الدراسة (60) من كلا المستشفيات، وكان من أجم النتائج وجود علاقة بين كفاءة و فعالية المنظمات و أسلوب الرقابة المستخدم. وتزداد كفاءة و فعالية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية. وهناك علاقة بين مستوى الأداء و نوع التقنية المستخدمة لقياس الأداء. وهناك علاقة بين نظام المعلومات المستخدم و فعالية الرقابة الاستراتيجية. ومن التوصيات هي السعي لتطبيق نظام الرقابة الاستراتيجية للاستفادة من مزاياها في زيادة كفاءة الأداء. ومحاولة استخدام التقنيات الحديثة لقياس الأداء ولاسيما بطاقة التصويب المتوازنة لأنها تهتم بالجوانب المالية و غير المالية.

وتم الاستفادة من هذه الدراسة في بعض تعاريف ومفاهيم حول الفاعلية التنظيمية.

دراسة (يوسف , 2006) بعنوان " العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وأثرهما في فاعلية منظمات الأعمال " , أجريت هذه الدراسة على ثلاث شركات صناعية مختلفة النشاط من القطاع الصناعي العراقي المختلط . نوع الدراسة : تطبيقية. هدف الدراسة وأهميتها :تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة القائمة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والاستراتيجية واتجاهها وحجمها ومدى تأثير هذه العلاقة في تحقيق الفاعلية التنظيمية في منظمات الأعمال . وتتجسد أهمية هذه الدراسة في أن الهيكل التنظيمي يعدّ بعداً مهماً في رؤية الإدارة المعاصرة كونه يمثل وسيلة فاعلة في تحقيق الانسياب الكفاءة لتدفق الأعمال وهو مع الاستراتيجية كمفهوم حيوي ومعاصر ومؤثر يشكلان جانباً أساساً في تحقيق فاعلية منظمات الأعمال .أما أهم نتائج الدراسة فهي :1. ازدياد حالة الميل في الشركات الصناعية العراقية نحو التخصص العالي .2. تزداد فاعلية الشركات الصناعة العراقية العامة قوة بزيادة إنتاجها وأتباعها وتطبيقها الاستراتيجيتين المنقبة والمستجيبة .

استفيد من هذه الدراسة في الحديث عن تفويض السلطات في البعد التنظيم لرشاقة الاستراتيجية, والتأكيد على وجود علاقة بين الاستراتيجية و الفاعلية التنظيمية.

دراسة (الدهان , 2007) بعنوان : " الاختيار الإستراتيجي لتوجه إدارة الموارد البشرية نحو العالمية وأثرها في الفاعلية التنظيمية" نوع الدراسة تطبيقية , هدفت هذه الدراسة تحديد أنواع ممارسات إدارة الموارد البشرية المعتمدة في شركتي (Orascom, Mtc) اتصالات خلوية عالمية ووحدتها الثانوية المغتربة من خلال تشخيص واقع مستوى توافرها في هذه

الشركات. وتكمن أهمية هذه الدراسة في دراسة المعطيات السابقة لاستكشاف أنواع التوجهات و الممارسات المعتمدة في شركات الاتصالات المبحوثة وتحليل العلائق ما بين الاختيار الاستراتيجي ونوع الممارسات و الاستراتيجيات فدارة الموارد البشرية الاستراتيجية , و الدور الاستراتيجي المحدد لها وأثره على فاعلية المنظمات. وكانت نتائج الدراسة, تحتاج الشركتين المبحوثتين على أحدث نوع من التكامل و التداؤب بين استراتيجيه الأعمال و استراتيجيه الموارد البشرية وصولاً إلى الفاعلية المراد تحقيقها.

تم الاستفادة من هذه الدراسة في مفاهيم وعلاقة الأفراد بالفاعلية, و استفيد من هذه الدراسة في التأكيد على وجود علاقة بين الاستراتيجية و الفاعلية التنظيمية.

دراسة (خوين, 2009) , بعنوان " الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة" الهدف من

الدراسة هو التحري عن دلالاتها وحصر أبعادها وبناء أدوات قياسها وتحديد مستواها وطبيعه علاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى. وذلك من اجل تطوير مداخل فكرية تساهم في تطوير الطروحات النظرية والعملية وتحدد خصائص هذا المتغير. وفي هذه الدراسة فقد تم اعتماد المدخل السلوكي لقياس الفاعلية. واختيرت جامعة بغداد موقعا لإجراء الدراسة واختبار فرضياتها, ومن اجل ذلك فقد تم تصنيف الكليات التابعة للجامعة إلى مجموعتين, تتضمن المجموعة الأولى الكليات العلمية وتتضمن الثانية الكليات الإنسانية. فقد تم التركيز على أعضاء الهيئة التدريسية, باعتبارهم الفئة ذات العلاقة المباشرة بتحقيق أهداف الجامعة, كمجتمع للدراسة, وشملت العينة أعضاء الهيئة التدريسية ممن يحملون الألقاب العلمية :أستاذ, أستاذ مساعد فقط لقياس درجة استخدام القوة, وتجنب عدم التأكيد, وكذلك قياس درجة الفاعلية من

خلال مؤشرات الإنتاجية وتحقيق الهدف، والرضا الوظيفي. وبلغ عدد من يحمل اللقب العلمية، سابقة الذكر، (1270) موزعين بين (19) كلية منها (10) كليات ذات تخصصات علمية و (9) كليات ذات تخصصات انسانية وزعت الأستبانة الخاصة بتحديد اتجاهات افراد العينة على (127) وتشكل (10 %) ، وكانت الأستجابة بحدود (50 %) . ومن اهم النتائج وجدت محاولات عدة للباحثين لتطوير مقاييس لقياس فاعلية المنظمة، الأمر الذي أنعكس على تعددها والفقرات المكونة لها ولتذهب كل منها لتقيس عدداً من الأبعاد المختارة. ارتفاع درجة الثقافة التنظيمية، وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والانسانية بين الارتفاع في الانتاجية والتارجح للرضا الوظيفي والتماثل في تحقيق الهدف. التأكد من وجود علاقة بين الثقافة والفاعلية بنسبة (70.37 %) كما تأكد إن تلك العلاقة هي بأتجاه ايجابي، أي إن زيادة درجة الثقافة تزيد من الفاعلية. والتوصيات العمل على تنشيط عملية البحث في المجالات التي ترتبط بالسلوك الانساني وانعكاساته على مجمل النشاط التنظيمي، والهدف من ذلك خلق الانسان الناجح وجذبه والمحافظة عليه.

تم الاستفادة من هذه الدراسة في مفهوم التنظيم وعلاقته بالفاعلية التنظيمية، وبعض المفاهيم المتعلقة بأبعاد الفاعلية التنظيمية في الدراسة الحالية.

دراسة (أحمد ، 2011)، بعنوان " سوسيولوجيا التغير التنظيمي وفاعلية المنظمات ، مدخل التحليل الاستراتيجي" دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة انعكاسات التغيير التنظيمي على أهداف المنظمة، و معرفة دور التغيير التنظيمي في تعظيم الفاعلية التنظيمية، وتهدف أيضا إلى معرفة دور التحليل الاستراتيجي في عملية التغيير

التنظيمي . ويتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة مطاحن الأغواط الذين ينطبق عليهم موضوع الدراسة، إذ تتكون العينة من جميع مجتمع البحث والبالغ عددها (118) عاملا، إلا أن عملية توزيع الاستمارات تمت على 92 عاملا فقط. و تمت معالجة بيانات مفردات الدراسة وفقا لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية حيث استخدم الباحث جداول التكرار الإحصائية لاستخراج المؤشرات الأساسية بواسطة البيانات بواسطة النسب المئوية، و معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وكذلك لمعرفة قبول الفرضيات أو رفضها، وتبيان أن هناك معنوية بين متغيرين، وأخيرا الرسوم البيانية لزيادة الإيضاح لخصائص مجتمع البحث. و توصلت الدراسة إلى نتائج أملتها المعطيات المنوعة من الميدان المستهدف يمكن وصف فاعلية أداء الأفراد بأنها مرتبطة باستراتيجياتهم ، ذلك أن هناك فاعل استراتيجي يتحكم في مناطق اللايقين لامتلاك موارد سلطة ، هاته الأخيرة التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعمال ،من هنا يتبين لنا أن الإنجاز الفعّال يحصل نتيجة استعدادات نفسية وعقلية، والأداء الماهر، من خلال اعتماد خطط مدروسة، وأساليب علمية في الأداء و الكل يندرج تحت استراتيجية عقلانية نسبيا ، وفق معايير محدّدة.

تم الاستفادة من هذه الدراسة في تعريف وشرح أبعاد الفاعلية التنظيمية في الدراسة الحالية، في مفهوم التكيف البيئي.

دراسة (المعاضيدي, 2011) بعنوان "قدرات تقنية المعلومات واثرها في خفة الحركة

الاستراتيجية"، هدفت الدراسة إلى اختبار وتحليل علاقتي الارتباط و الأثر بين قدرات تقنية المعلومات و الاستعداد للتغير الاستراتيجي القائم على فكرة استثمار فلسفة خفة الحركة

الاستراتيجية التي باتت تفرض نفسها في الآونة الأخيرة بوصفها المدخل الملائم لمواجهة التغيرات البيئية ، وقد تم تطبيق الدراسة في الشركة العامة للأدوية و المستلزمات الطبية في نينوى ، أما عن عينته فانحصرت بالمديرين ضمن مستوى الإدارة العليا و الوسطى البالغ عددهم بالإجمال (48) مديراً وزعت عليهم استمارات الاستبانة، وقد استخدم البحث مجموعة من الوسائل الاحصائية (معامل كرونخ باخ ألفا، الارتباط البسيط، الانحدار الخطي البسيط) وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج ، أبرزها قدرات تقنية المعلومات ترتبط معنوياً بحالة امتلاك المنظمات لمقومات خفة الحركة الاستراتيجية وتؤثر فيها. وبموجب ذلك تم تقديم جملة من الاستنتاجات التي تشخص واقع المنظمة المبحوثة، فضلاً عن المقترحات ذات الأهمية في تشجيع المنظمات على تعزيز قدرات تقنية المعلومات بهدف استخدامها كأداة مناسبة لمواجهة حالات التغيير الاستراتيجي و الاستعداد لها.

استفيد من هذه الدراسة في فهم بعد التكنولوجيا للرشاقة الاستراتيجية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Chien,2004), بعنوان :

" A study To Improve Organizational Performance, View From Strategic Human Resource Management "

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر في الأداء التنظيمي ، وقد أجريت الدراسة على شركات صناعية في (تايوان) حيث أخذت عينة من خمسين موظفاً ، منهم عشرين مديرا وثلاثين عاملا عن طريق المقابلات الشخصية. ودلت نتائج التحليل عن أن هناك خمسة عوامل تؤثر على الأداء التنظيمي وهي : طرق الحفز ، النمط القيادي ، ثقافة المنظمة ، تصميم العمل ،

وسياسات الموارد البشرية . أن المهارات القيادية تساعد في تحسين الأداء , وكان من أهم التوصيات التي خرجت [1] دراسة التنظيمي من خلال إدارة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة استراتيجيا.

تم الاستفادة من هذه الدراسة في الحصول على معلومات تربط البعد التنظيمي و الأفراد بالاستراتيجية.

دراسة (Ojha,2008) بعنوان:

"Impact of Strategic Agility on competitive capabilities and Financial Performance" ,

هدف هذه الدراسة إلى معرفة الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على القدرات التنافسية و الأداء المالي , وكيف يمكن إعداد استراتيجيات لبناء الكفاءات المطلوبة للحصول على الرشاقة الاستراتيجية و بالإضافة تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الأداء التشغيلي و المالي تحت مستويات مختلفة من الاضطرابات البيئية .واستهدفت هذه الدراسة المنظمات الصناعية في الولايات المتحدة , وتتألف العينة من إطار الصناعات العامة وبعض الصناعات المستهدفة مثل الالكترونيات و الملابس والسياراتألخ , وقام الباحث بتصميم استبانة تحتوي على (21) بند . وتم سحب مفردات العينة وحجم العينة (24) فرد مكونين من الإدارة الرئيسية و المديرين التنفيذيين . وأبرز النتائج هي أن الرشاقة الاستراتيجية مفيدة في مستويات معتدلة من الاضطرابات البيئية ولكن ليس عند الاضطرابات منخفضة أو عالية, عندما تكون الاضطرابات منخفضة تكون التغيرات قليلة وبالتالي الاستثمار في الرشاقة الاستراتيجية لا تؤتي ثمارها

وتسبب خسارة مالية , وأن علاقة الكفاءة التشغيلية بالرشاقة الاستراتيجية طردية , لكن الرشاقة الاستراتيجية لا تؤثر على الأداء المالي.

تم الاستفادة من هذه الدراسة في كتابة تعريفات للرشاقة الاستراتيجية, استعمال بعض بنود من استبانته هذه الدراسة في الدراسة الحالية.

دراسة (Kettunen,2010), بعنوان

" AGILE PRODUCT DEVELOPMENT AND STRATEGIC AGILITY IN TECHNOLOGY FIRMS"

"تطور الرشاقة الإنتاجية والرشاقة الاستراتيجية في الشركات التقنية" الهدف من هذه الدراسة هو وضع إطاراً متكاملًا لاستراتيجية الأعمال وتطوير منهجيات المنتجات في ظل ظروف محددة, في بيئات أسواق معقدة و سريعة التغير , لأن الشركات تحتاج إلى الرشاقة الاستراتيجية للحفاظ على الميزة التنافسية في العصر الراهن. وقد تم اختبار هذه الدراسة على شركات التكنولوجيا الفنلندية , و التي أجريت من خلال المقابلة الشخصية مع مدراء التنفيذ , وقد وجد أن مع خبرة الشركة خلال السنوات الماضية وجود جزء من نموذج الدراسة قد تحقق و هناك آثار إيجابية متوقعة من قبل النموذج وجدت في العمليات التشغيلية للشركات , وقد أوصت نتائج الدراسة على اعتماد أساليب في تطوير المنتجات من خلال الرشاقة الاستراتيجية طويلة الأمد, و المبادرة بقبول التغير في جميع وحدات الأقسام لدى الشركة بدلاً من تجنبه.

استفيد من هذه الدراسة في توضيح مقدمات حول الرشاقة الاستراتيجية وبعض

المعلومات التي نتحدث عن مكونات الرشاقة الاستراتيجية.

دراسة (Ofoegbu & Akanbi , 2012) بعنوان

"The Influence Of Strategic Agility On The Perceived Performance Of Manufacturing Firms In Nigeria"

"تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الأداء المتصور في المنشآت الصناعية في نيجيريا"

تهدف هذه الدراسة إلى بيان تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الأداء المتصور لبعض شركات التصنيع في أوهايو في نيجيريا و استخدمت أسلوب تصميم المسح لجميع فئات العمال أفراد العينة باستخدام أداة الاستبانة وتم استرجاع (210)، واستخدمت الدراسة الانحدار المتعدد، واختبار تي ، وتحليل الارتباط ، وتحليل التباين. وكان من أبرز النتائج هو أن للرشاقة الاستراتيجية تأثير كبير على الشركات الصناعية، واستناداً للنتائج يوصي الباحث أن ينبغي للشركات الصناعية أن تكون استباقية بدلاً من ردة الفعل من أجل التصدي للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال المعقدة، وأيضاً تحسين أدائها.

استفيد من هذه الدراسة في توضيح مقدمات حول الرشاقة الاستراتيجية، وربط بعض

النتائج بنتائج الدراسة الحالية.

دراسة (Nira Adler , 2012) بعنوان "

"The Strategically Agile Organization :Development ,of a Measurement Instrument"

تهدف هذه الدراسة هي تطوير الإدارة ويمكن الاعتماد عليها في بناء منظمة رشيقة

استراتيجياً ، ومساعدة قادة التنظيم لتقييم وتحسين سرعة ومرونة الاستجابات للتغيرات ، و من

المتوقع من هذه الأداة تحديد نقاط القوة و الثغرات المتعلقة بقدرات المؤسسة لتوقع التغير في

عالم الأعمال . تمثل عينة الدراسة العديد من الصناعات والشركات المختلفة المعايير مثل العمر والحجم والإيرادات، فضلا عن حيازة الرئيس التنفيذي، كان عدد العينة: لرؤساء التنفيذيين (160)، تمثل شركات التكنولوجيا الفائقة كانت نسبة عالية (50%) و تمثل نسبة عالية (60%) من الشركات الصغيرة مع 5000 موظف أو أقل .وأخيرا، تم تقسيم توزيع العينة بالنسبة إلى الحيازة على قدم المساواة إلى حد ما الرئيس التنفيذي بين تلك الشركات مع الرئيس التنفيذي الذي كان على رأس العمل لأكثر من أربع سنوات والذين يعملون من الرئيس التنفيذي الذي كان مع الشركة لمدة تقل عن أربع سنوات.

استفيد من هذه الدراسة في توضيح مقدمات حول الرشاقة الاستراتيجية.

و دراسة (Oyedijo, 2012) بعنوان

"Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry"

وقد هدفت إلى إيجاد العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية و الأداء التنافسي , وقد استخدم الباحث البيانات التي تم إنشاؤها من تسع شركات في قطاع الاتصالات في نيجيريا , وصمم الاستبانة التي تتكون من أعضاء فريق الإدارة العليا (TMT) من كل شركة . وتم جمع البيانات من نمو الأرباح و الإيرادات و المبيعات و القوة المالية وكفاءة تشغيل و الأداء من سجلات الشركات . وأظهرت النتائج بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية و الأداء التنافسي , وان الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير كبير ومؤشر جيد لأداء تنافسية شركات الاتصال في نيجيريا .

استفيد من هذه الدراسة في توضيح مقدمات للرشاقة الاستراتيجية وتعريف أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وتم استخدام أربعة أبعاد للرشاقة الاستراتيجية في الدراسة الحالية وربط نتائجها بالنتائج الحالية.

(2-8): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من حيث هدف الدراسة : ندرة الاتجاهات البحثية العربية حول الرشاقة الاستراتيجية , التي هدفت إلى بيان أهميتها , بالإضافة إلى الدور التي تلعبه في مواكبة التغيرات السريعة للمنظمة , و وجود عدة دراسات حول الفاعلية في السعي إلى الاستمرارية في المنظمة , في حين سعت الدراسة الحالية التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية على فاعلية لشركة الاسمنت الأردنية لافارج.

من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة, أما في الدراسة الحالية فقد لجأت الباحثة في تحديد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (التنظيم, التخطيط, الأفراد, و التكنولوجيا). أما ما يرتبط بفاعلية الشركة فستلجأ الباحثة في قياسه بالاستناد إلى الأبعاد (تحقيق الأهداف, و التكيف مع البيئة, و نوعية المخرجات).

شركة الاسمنت الأردنية لافارج

بدأت مجموعة لافارج العمل في الأردن منذ عام 1998 عندما باعت حكومة المملكة الأردنية الهاشمية ما نسبته 36% من حصتها في شركة مصانع الاسمنت الأردنية. وفي عام 2008، استحوذت مجموعة لافارج على 51% من مجموعة العالول التي كانت إحدى أكبر شركات الباطون في الأردن آنذاك. وتحتل حالياً شركة لافارج في الأردن المركز الأول في إنتاج الاسمنت والمركز الثالث في إنتاج الباطون.

الاسمنت الأردنية لافارج

تعتبر شركة مصانع الاسمنت الأردنية شركة الاسمنت الرائدة في الأردن وهي من أكبر وأقدم الشركات الصناعية في المملكة، حيث تأسست عام 1951 كشركة مساهمة ذات امتياز وبلغ رأسمالها عند التأسيس مليون دينار أردني. ارتفع رأس مال الشركة تدريجياً مع تطور أعمالها إلى أن أصبح 60 مليون دينار أردني، وذلك بعد سلسلة من النجاحات وبعد إتمام اندماجها مع شركة الجنوب للإسمنت في عام 1985.

وفي عام 1998 باعت حكومة المملكة الأردنية الهاشمية ما نسبته 33% من حصتها إلى "مجموعة لافارج" الفرنسية التي تحتل مركز القيادة في العالم في مجال تصنيع مادة الاسمنت والتي أصبحت الآن الشريك الاستراتيجي لشركة لافارج الاسمنت الأردنية، حيث تمتلك اليوم 50.2% من رأس مالها.

وتملك الشركة مصنعين لإنتاج الاسمنت أحدهما في منطقة الفحيص والآخر في منطقة الرشادية، وقد تم تأسيس محطة العبقة للتصدير في عام 1992. وتقوم لافارج الاسمنت الأردنية اليوم بإنتاج 4.6 مليون طن سنوياً.

صممت منتجات لافارج من الاسمنت بشكل يلبي الاحتياجات المختلفة لزبائن المجموعة، حيث تتناسب الخيارات المتعددة للمنتجات مع متطلبات الزبائن من العاملين في الصناعات المختلفة والأفراد والمهندسين المعماريين: اسمنت مركب، واسمنت بورتلاندي، و اسمنت للاستعمالات المتخصصة.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

- (1-3) المقدمة
(2-3) منهجية الدراسة
(3-3) مجتمع الدراسة وعينتها
(4-3) المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
(5-3) أداة الدراسة
(6-3) الأساليب الإحصائية المستخدمة
(7-3) اختبار التوزيع الطبيعي
(8-3) صدق أداة الدراسة وثباتها

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

(1-3) المقدمة

يُعد البحث العلمي ركناً أساسياً من أركان المعرفة الإنسانية في ميادينها كافة كما يُعد أيضاً السمة البارزة للعصر الحديث، فأهمية البحث العلمي ترجع إلى أن الأمم أدركت أن عظمتها وتفوقها يرجعان إلى قدرات أبنائها العلمية والفكرية والسلوكية . لذلك نجد أن الإلمام بمنهج البحث العلمي وإجراءاته أصبح من الأمور الضرورية لأي حقل من حقول المعرفة، بدءاً من تحديد مشكلة البحث ووصفها بشكل إجرائي واختيار منهج وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج. و يتناول هذا الفصل منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة وحدودها، ويوضح مجتمع الدراسة، كما يتطرق لبناء أداة الدراسة و الإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، ويبين أيضاً كيفية تطبيق الدراسة ميدانياً، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

(2-3) منهجية الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة، والأسئلة التي تحاول الإجابة عليها فقد طبق المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب التحليلي لكونها تبحث في وصف وتحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية (التخطيط والتنظيم ، و التكنولوجيا ، و الأفراد) في تحقيق فعالية المنظمة (مدى تحقيق الأهداف ، و التكيف مع البيئة ، و نوعية المخرجات) في شركة لافارج الإسمنت الأردنية و اختبار الفرضيات التي استندت إليها الدراسة ، وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها، من أجل معرفة مدى صلاحية الوضع أو الحاجة لإحداث تغييرات فيه ، ووصفها

وصفاً دقيقاً يعبر عنها تعبيراً كيفياً ، و التعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها ، كما أن هذا المنهج يعتمد الى وصف العلاقات بين أبعاد الظاهرة المختلفة من أجل تفسيرها و الوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين الواقع وتطويره . كما أنه تم استخدام المنهج الاستقرائي المكتبي بالاطلاع على أحدث الكتب والمراجع حول موضوع الدراسة للتوصل إلى أنسب النماذج والاشتراطات الواجب توافرها للرشاقة الاستراتيجية ومعايير نجاحها.

(3-3) مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من الكادر الإداري لشركة لافارج الاسمنت الأردنية في عمان ، و اشتملت عينة الدراسة من من المديرين و الموظفين بدرجات وظيفية متفاوتة (رئيس مجلس إدارة ، مدير عام ، وعضو مجلس إدارة، ونائب مدير عام، و مدير تنفيذي) البالغ عددهم (70) فرد. وهو ما يعني أن مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة. وبعد تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) عليهم، تمكنت الباحثة من استعادة (63) استبياناه.

(4-3) المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

وهي متغيرات مستقلة تم وضعها في مستوى قياس (الاسم / الوظيفة) وشملت البيانات الأولية (الشخصية / الوظيفية) للعينة مثل (العمر / الجنس / المؤهل العلمي / عدد سنوات الخبرة/التخصص العلمي / المركز الوظيفي/ المسمى الوظيفي) وتم استخدام الوصف الإحصائي من خلال الأعداد والنسب. وجدول (3-1) يوضح المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة ، المركز الوظيفي).

(1-3) المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	المتغير		الرقم
4.8	3	أقل من 30 سنة	العمر	1
12.7	8	30 - 40 سنة		
27	17	35 - 39 سنة		
55.6	35	40 سنة فأكثر		
76.2	48	ذكر	الجنس	2
23.8	15	أنثى		
74.6	47	بكالوريوس	المؤهل العلمي	3
12.7	8	ماجستير		
12.7	8	دكتوراه		
19	12	علوم إدارة	التخصص العلمي	4
81	51	علوم هندسة		
4.8	3	خمس سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة	5
28.6	18	6 - 10 سنوات		
12.7	8	15 - 16 سنة		
54	34	أكثر من 16 سنة		
1.5	1	مدير عام	المركز الوظيفي	6
41.3	26	مدير تنفيذي		
23.8	15	رئيس قسم		
6.3	4	نائب مدير		
26.98	6	غير ذلك		

يشير جدول (1-3) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية للمستجيبين من

أفراد مجتمع الدراسة . حيث يتضح أن 95.3% من عينة الدراسة كانت أعمارهم بين 30 - 40

سنة وهذا يدل على تفاوت تدرج الفئة العمرية لدى الشركة حيث تبلغ نسبة العنصر الشبابي

39.7% حيث تراوحت أعمارهم بين 30-39 . أما بالنسبة إلى الجنس فقد بلغ معدل نسبة

الذكور 76.2% منها عن الإناث , وهذا يشير على أن الشركة في إدارتها تحتوي على الجانب الذكوري الذي يغطي على الجانب الأنثوي في الشركة . بينما ظهر مستوى المؤهل العلمي 74.6% بكالوريوس أيضاً مما يوضح أن المستوى التعليمي للأفراد والعاملين في الشركة عالي . ثم تراوحت التخصصات العلمية في الكادر الإداري مابين العلوم الإدارية والعلوم الهندسية فقط . ونسبة عدد سنوات الخبرة التي تجاوزت 16 سنة 54% وهذا يدل على أن نسبة دوران العمل للأفراد في الشركة منخفضة ومستقر . وبلغ نسبة عدد المديرين التنفيذيين 41.3%.

(3-5) أداة الدراسة

لغرض الحصول على البيانات و المعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة , تم اعتماد على الاستبانة , وهي أداة قياس إدراكية تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب و الباحثين في مجال موضوع الدراسة للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة , ورُعي فيها جعل المستجيب واعياً لهدفها , و مكوناتها , و دقتها وتجانسها , و اتجاه حركة المقياس التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة . وتضمنت أسئلة ذات اختيارات متعددة وأسئلة محددة الإجابة , وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء , هي:

(أولاً) الجزء الأول : متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (7) مجالات.

(ثانياً) الجزء الثاني : تحتوي على متغيرات تتعلق بالرشاقة الاستراتيجية عبر (4) ابعاد رئيسة لقياسها و (34) فقرة .

(ثالثاً) الجزء الثالث : يتعلق بمتغيرات الفعالية التنظيمية عبر (3) ابعاد رئيسة لقياسها و (13) فقرة.

جدول (2-3) متغيرات الدراسة

المتغير	البعد	الفقرات
المتغير المستقل الرشافة الاستراتيجية	التخطيط	10-1
	التنظيم	23-11
	الأفراد	26-24
	التكنولوجيا	34-27
الفاعلية التنظيمية	تحقيق الأهداف	38-35
	التكيف البيئي	42-39
	نوعية المخرجات	74-34
المتغيرات الديموغرافية	العمر	أقل من 30 سنة / من 30 - 34 سنة من 35-39 سنة / 40 سنة فأكثر
الجنس	ذكر / أنثى	
المؤهل العلمي	بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه	
التخصص العلمي	علوم إدارة / علوم هندسة	
عدد سنوات الخبرة	خمس سنوات فأقل / من 6 إلى 10 سنوات من 16 إلى 15 سنة/أكثر من 16 سنة	
المركز الوظيفي	مدير عام/مدير تنفيذي/ رئيس قسم / نائب مدير / غير ذلك	

ونتيجة لما ورد فقد أستقر الرأي على المقياس بعد إجراء بعض التعديلات على فقراته

من حذف و اضافة, و تكون المقياس من (47) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1-5)

وكان المقياس :

أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
1	2	3	4
5			

و ضم المتغير المستقل - الرشافة الاستراتيجية - المقاييس التالية :

التكنولوجيا	الأفراد	التنظيم	التخطيط	الرشاقة الاستراتيجية
8	3	13	10	عدد الفقرات

أما المتغير التابع - الفعالية التنظيمية - فقد ضمت المقاييس التالية :

نوعية المخرجات	التكيف البيئي	مدى تحقيق الأهداف	الفعالية التنظيمية
5	4	4	عدد الفقرات

(3-6) الأساليب الإحصائية المستخدمة

تجيب المعالجة الإحصائية على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وقد استخدمت الباحثة عدة أساليب إحصائية , منها

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم .
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة و معرفة الأهمية النسبية .
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.
- مستوى الأثر , الذي تم تحديده طبقاً للمقاييس التالية:

طول الفئة = الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى / عدد المستويات

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1- اقل من 2.33

و الدرجة المتوسطة من 2.33-3.66

- تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos لبيان أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية .

(7-3) اختبار التوزيع الطبيعي

جدول (3-3) التوزيع الطبيعي لأفراد العينة

النتيجة	Sig*	Kolmogrov-smirnov	المتغير
يتبع التوزيع الطبيعي	0.113	0.331	العمر
يتبع التوزيع الطبيعي	0.084	0.472	الجنس
يتبع التوزيع الطبيعي	0.085	0.460	المؤهل العلمي
يتبع التوزيع الطبيعي	0.163	0.494	التخصص العلمي
يتبع التوزيع الطبيعي	0.058	0.339	عدد سنوات الخبرة
يتبع التوزيع الطبيعي	0.092	0.259	المركز الوظيفي

يتبين من الجدول السابق أن جميع أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي .

(8-3) صدق أداة الدراسة وثباتها

الصدق الظاهري

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس الاستعانة بنخبة من المحكمين من أعضاء

الهيئة التدريسية المنتمين الى علوم الإدارة , و الإحصاء . بقصد الإفادة من خبرتهم في

اختصاصاتهم , مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس , وقد بلغ عدد المحكمين (7) , الملحق (1).

ثبات أداة الدراسة

من اجل البرهنة على إن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها , والتثبت من ثباتها , قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس , حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha حيث أن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى, وهو يشير الى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس , إضافة الى ذلك فإن معامل ألفا Alpha يزود بتقدير جيد للثبات . ولتحقق من ثبات اداة الدراسة بهذه الطريقة , طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات, وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد $(Alpha \geq 0.60)$ معقولاً في البحوث المتعلقة بإدارة العلوم الإنسانية أنظر جدول (3 - 2) (Sekram,2003).

الجدول (3-4) معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

معامل كرونباخ الفا	البعد	الرقم	
0.79	التخطيط	1	الرشاقة الإستراتيجية
0.72	التنظيم	2	
0.64	الأفراد	3	
0.79	التكنولوجيا	4	
0.86	تحقيق الأهداف	5	الفاعلية التنظيمية
0.82	التكيف البيئي	6	
0.60	نوعية المخرجات	7	

تدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالي، وهذا دليل على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات للاستبانة على أبعاد الرشاقة الإستراتيجية هو (0.79) حققه بعد التخطيط وبعد التكنولوجيا، وفيما يلاحظ أن أدنى معامل ثبات هو (0.64) حققه بعد الأفراد. أما ما يتعلق بفاعلية الشركة فتبين أن أعلى معامل ثبات هو (0.86) حققه بعد مدى تحقيق الأهداف، وأدناها لبعد المخرجات (0.60). وهو ما يشير إلى إمكانية التوزيع الطبيعي و ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الفصل الرابع
نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(1-4) المقدمة

(2-4) وصف متغيرات الدراسة

(3-4) اختبار الفرضيات

الفصل الرابع

نتائج وتحليل واختبار الفرضيات

(1-4) المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي افرزتها الاستبانة , من خلال تحليل اراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة , وتم استخدام جدول التوزيع التكراري و النسب المئوية و الأوساط الحسابية لتقدير المستويات و الانحرافات المعيارية . وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسين يغطيان متغيرات الدراسة , وفقاً للتالي :

(2-4) وصف متغيرات الدراسة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية

السؤال الأول: ما مستوى أهمية محددات الرشاقة الاستراتيجية (التخطيط, والتنظيم, والأفراد, والتكنولوجيا) في شركة الاسمنت الأردنية لافارج ؟

وللإجابة على هذا السؤال استخدمت كل من المتوسط الحسابي (مجموع القيم / عدد

القيم) , والانحراف المعياري لكل بعد في السؤال , ودرجة الأهمية لكل بعد في السؤال, وتم

استخدام الإحصاء الوصفي.

البعد الأول / التخطيط الاستراتيجي

جدول (4-1) قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستوى أهمية الرشاقة الاستراتيجية من خلال بعد

التخطيط في شركة الاسمنت الاردنية لافارج

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات التخطيط
متوسطة	10	1.14	2.63	يتم مشاركة جميع الأقسام الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي.
متوسطة	5	0.98	3.66	يتم الرجوع إلى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات و المعلومات عن الأنشطة اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية.
متوسطة	8	0.93	3.26	وجود حوار استراتيجي عالي الجودة (تقاسم السيناريوهات، والأفكار، الاقتراحات) حول مستقبل الأسواق التنافسية
متوسطة	7	1.1589	3.301	يستجيب مبدأ المرونة في التخطيط الاستراتيجي للمتغيرات الداخلية والخارجية .
مرتفعة	2	0.73	3.93	يلتزم القطاع الصناعي بالتخطيط المستمر لتطوير أدائه في المستقبل.
مرتفعة	3	0.72	3.84	تساعد جهود التخطيط الاستراتيجي في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلباً أو إيجابياً على الأداء.
مرتفعة	1	0.59	4.00	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الفرص و التهديدات المحيطة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي.
متوسطة	6	0.59	3.65	وجود خطط تكتيكية مطورة لأغراض محددة ولفترة زمنية محدودة، وفقاً للمتغيرات الموجودة أمام المنفذ.
مرتفعه	4	0.77	3.69	تعمل الجهود التخطيطية في القطاع الصناعي على اكتشاف نقاط القوة والضعف في أنشطتها الحالية و المستقبلية.
متوسطة	9	0.96	2.93	وجود تنفيذ سريع للتحويلات الإستراتيجية في القطاع الصناعي للشركة
متوسط		0.52	3.49	التخطيط

يشير الجدول (4-1) إلى مستوى التخطيط في شركة الاسمنت الأردنية لافارج ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.63 ، 4.00) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي لمستوى التخطيط البالغ (3.49) . إذ جاءت الفقرة التي تنص على " ساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الفرص و التهديدات المحيطة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي." في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.59 بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري . فيما حصلت الفقرة (يتم مشاركة جميع الأقسام الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي.) على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.63) وانحراف معياري بلغ (1.14) .

وبشكل عام تبين أن مستوى أهمية التخطيط كمتغير للرشاقة الاستراتيجية في شركة الأسمنت الأردنية لافارج متوسطا .

البعد الثاني / التنظيم

جدول(4-2) قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستوى أهمية الرشاقة الاستراتيجية من خلال بعد

التنظيم في شركة الاسمنت الاردنية لافارج

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات التنظيم
متوسطة	11	0.88	3.04	اتخاذ القرارات جنباً إلى جنب (مع فريق الإدارة بأكمله).
متوسطة	9	0.91	3.20	وجود تنظيم من خلال الاعتماد المتبادل على طول الوظائف.
متوسطة	3	0.60	3.63	وجود نهج مشترك بين مختلف الوحدات في الشركة.
متوسطة	5	0.66	3.60	تمتلك الشركة وصفاً واضحاً للوظائف و النشاطات .

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات التنظيم
متوسطة	4	0.83	3.60	تعتمد الشركة على قواعد وإجراءات وتعليمات وقوانين و أنظمة في تنفيذ برامجها .
متوسطة	8	0.56	3.31	هناك تنسيق ذات مرونة عالية للأعمال على مستوى الأقسام , والأفراد
متوسطة	10	0.71	3.14	المشاركة في إعادة صياغة جدول الأعمال
متوسطة	7	0.75	3.34	منح المدراء التنفيذيين المسؤولية الفردية في مراحل مختلفة في سلسلة القيمة بالإضافة الى المسؤولية الرسمية عن وحدة الأعمال
مرتفعة	1	0.84	4.26	وظائف الشركة عديدة , وتحتاج الى معرفة متخصصة ومهارات عالية .
منخفضة	12	0.89	2.96	تحتفظ الشركة بمخزون عال من السلع و الموارد الأولية لضمان استقرار الإنتاج واستمرار العمل.
متوسطة	6	0.50	3.46	قدرة الشركة على التحرك بمرونة في الموارد من مكان على آخر حسب الحاجة.
مرتفعة	2	0.57	3.88	تتوفر لدى الشركة قنوات متعددة للوصول إلى الموارد في عدة أماكن.
متوسطة	13	0.65	2.77	يتم إعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة ومرنة .
متوسط		0.34	3.40	التنظيم

يشير جدول (4-2) إلى مستوى التنظيم في شركة الاسمنت الأردنية لافارج ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.96، 4.26) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي لمستوى التنظيم البالغ (3.40) . إذ جاءت الفقرة التي تنص على "وظائف الشركة عديدة , وتحتاج إلى معرفة متخصصة ومهارات عالية." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0.846 بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري . فيما حصلت الفقرة "يتم إعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة ومرنة ." على المرتبة الثالثة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.77) وانحراف معياري بلغ (0.65) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

وبشكل عام تبين أن مستوى أهمية التنظيم كمتغير للرشاقة الاستراتيجية في شركة الاسمنت الأردنية لافارج متوسطا.

البعد الثالث/ الأفراد

جدول(3-4) قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستوى أهمية الرشاقة الاستراتيجية من خلال بعد

الأفراد في شركة الاسمنت الاردنية لافارج

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الأفراد
متوسطة	2	1.03	3.25	لدى الشركة القدرة على جذب الكوادر العلمية الكفوة.
متوسطة	3	0.55	3.23	لدى الشركة القدرة على إدارة علاقة قوية بين لين و إدارة الأقسام.
متوسطة	1	0.77	3.42	لدى الشركة مهارات علمية وقدرة على الاتصال و التعاون والتنسيق مع الشركات الأخرى.
متوسط		0.62	3.30	الأفراد

يشير جدول (3-4) إلى مستوى الأفراد في شركة الاسمنت الأردنية لافارج ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.23، 3.42) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي لمستوى الأفراد البالغ (3.30) . إذ جاءت الفقرة التي تنص على " لدى الشركة مهارات علمية وقدرة على الاتصال و التعاون والتنسيق مع الشركات الأخرى." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.42

وانحراف معياري 0.77 بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري . فيما حصلت الفقرة " لدى الشركة القدرة على إدارة علاقة قوية بين لين وإدارة الأقسام." على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وانحراف معياري بلغ (0.559) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

وبشكل عام تبين أن مستوى أهمية الأفراد كمتغير للرشاقة الاستراتيجية في شركة الاسمنت الأردنية لافارج متوسطا .

البعد الرابع/ التكنولوجيا

جدول(4-4) قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستوى أهمية الرشاقة الاستراتيجية من خلال بعد

التكنولوجيا في شركة الاسمنت الاردنية لافارج

التكنولوجيا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
لدى الشركة تغذية رجعية من الخارج عن طريق شبكة غنية بالاتصالات.	3.34	0.86	8	متوسطة
تستخدم الشركة قدرات تقنية المعلومات من أجل التهيؤ والاستجابة للتغيير.	3.74	0.67	4	مرتفعة
يوجد في كل قسم نظام للمعلومات الإدارية مرتبط بالإدارة العليا من خلال شبكة داخلية.	3.98	0.85	2	مرتفعة
تمتاز الشركة بوجود نظام إلكتروني فعال لقواعد وإجراءات العمل الرسمية	4.12	0.68	1	مرتفعة
يتم التحديث التكنولوجي في مكائن خطوط الإنتاج بشكل مستمر	3.69	0.75	6	مرتفعة
تمكن البنية التحتية لتقنية المعلومات من مواجهة الشركة لتنافس السريع.	3.73	0.65	5	مرتفعة
وجود قدرات بشرية في تقنية المعلومات تتمتع بالخبرة الكافية.	3.88	0.58	3	مرتفعة
تستثمر الإدارة العليا للشركة في تكنولوجيا المعلومات بما يحقق سرعة استجابة لمتطلبات	3.34	0.86	7	متوسطة

التكنولوجيا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
الأسواق المختلفة.				
التكنولوجيا	3.73	0.48	متوسط	

يشير جدول (4-4) إلى مستوى التكنولوجيا في شركة الاسمنت الأردنية لافارج ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.34، 4.12) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي لمستوى التقنية البالغ (3.73) . إذ جاءت الفقرة التي تنص على "تمتاز الشركة بوجود نظام إلكتروني فعال لقواعد وإجراءات العمل الرسمية ." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.68 بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري . فيما حصلت الفقرة " لدى الشركة تغذية رجعية من الخارج عن طريق شبكة غنية بالاتصالات." على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري بلغ (0.86) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري . وبشكل عام تبين أن مستوى أهمية التكنولوجيا كمتغير للرشاقة الاستراتيجية في شركة لافارج الاسمنت الأردنية متوسطا.

جدول (5-4) ملخص المتوسطات الحسابية و الإحرفات المعيارية و مستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن محددات

الرشاقة الاستراتيجية

محددات الرشاقة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الإحرف المعيارية	المرتبة	الفقرة التي حصلت على أعلى تقييم	الفقرة التي حصلت على أدنى تقييم
التخطيط	3.49	0.52	1	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الفرص و التهديدات الخيطة كمنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي.	يتم مشاركة جميع الأقسام الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي.
التنظيم	3.40	0.34	2	وظائف الشركة عديدة , وتحتاج الى معرفة متخصصة ومهارات عالية .	أخذ القرارات بالكامل مع فريق الإدارة بأكمله).
الأفراد	3.30	0.62	3	لدى الشركة مهارات علمية وقدرة على الاتصال و التعاون والتنسيق مع	لدى الشركة القدرة على إدارة علاقة قوية بين العاملين و إدارة الأقسام.

	الشركات الأخرى.				
لدى الشركة تغذية رجعية من الخارج عن طريق شبكة غنية بالاتصالات	تمتاز الشركة بوجود نظام إلكتروني فعال لقواعد وإجراءات العمل الرسمية	4	0.48	3.73	التكنولوجيا
			0.44	3.48	المعدل الكلي

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الفاعلية التنظيمية.

السؤال الثاني: ما مستوى أهمية الفاعلية التنظيمية من خلال ابعادها (تحقيق

الهدف, التكيف البيئي, نوعية المخرجات) في شركة الاسمنت الاردنية لافارج؟

وللإجابة على هذا السؤال استخدمت الباحثة كل من المتوسط الحسابي, والانحراف

المعياري لكل بعد, ودرجة الأهمية لكل بعد, ومستوى الأهمية من حيث (الدرجة المنخفضة و

الدرجة المتوسطة والدرجة المرتفعة), وتم استخدام الإحصاء الوصفي.

البعد الأول / تحقيق الأهداف

جدول (4-6) قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستوى أهمية الفاعلية التنظيمية من خلال بعد

تحقيق الأهداف في شركة الاسمنت الاردنية لافارج

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحقيق الأهداف
مرتفعة	2	0.81	3.71	الأهداف واضحة لكل المستويات الإدارية .
مرتفعة	3	0.73	3.69	تعتمد صياغة الأهداف للشركة على الرسالة كمنظمة صناعية .
مرتفعة	1	1.01	4.23	تركز أهداف الشركة على أن تكون قادة في مجال صناعة الإسمنت .

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحقيق الأهداف
متوسطة	4	0.95	3.20	تشارك الشركة لين في وضع الأهداف.
	مرتفع	0.74	3.71	تحقيق الأهداف

يشير جدول (4-6) إلى مستوى تحقيق الأهداف في شركة الاسمنت الأردنية لافارج ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.20 ، 4.23) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي لمستوى مدى تحقيق الأهداف البالغ (3.71) . إذ جاءت الفقرة التي تنص على " تركز أهداف الشركة على أن تكون قادة في مجال صناعة الإسمنت . " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 1.011 بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري . فيما حصلت الفقرة " تشارك الشركة لين في وضع الأهداف . " على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري بلغ (0.95) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري . وبشكل عام تبين أن مستوى أهمية مدى تحقيق الأهداف كمتغير للفاعلية التنظيمية في شركة الاسمنت الأردنية لافارج مرتفع .

البعد الثاني / التكيف البيئي

جدول (4-7) قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستوى أهمية الفاعلية التنظيمية من خلال بعد التكيف البيئي

في شركة الاسمنت الاردنية لافارج

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكيف البيئي
متوسطة	2	0.668	3.507	الشركة قادرة على التكيف مع

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكيف البيئي
				مختلف الظروف البيئية التي تواجه القطاع الصناعي بشكل عام.
متوسطة	3	0.838	3.444	الشركة تملك مرونة التغيير لمواجهة التغيرات البيئية.
متوسطة	4	0.901	3.349	الشركة تتوجه نحو البيئة عند التفكير بتطوير منتجاتها .
مرتفعة	1	0.582	4.015	الشركة تتميز منتجات بأنها منتجات صديقة للبيئة.
متوسط		0.61	3.57	التكيف البيئي

يشير جدول (4-7) إلى مستوى التكيف مع البيئة في شركة لافارج الاسمنت الأردنية الصناعية ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.34، 4.01) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي لمستوى مدى تحقيق الأهداف البالغ (3.57) . إذ جاءت الفقرة التي تنص على " الشركة تتميز منتجات بأنها منتجات صديقة للبيئة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.01 وانحراف معياري 0.614 بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري . فيما حصلت الفقرة " الشركة تتوجه نحو البيئة الخارجية عند التفكير بتطوير منتجاتها ."على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري بلغ (0.901) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

وبشكل عام تبين أن مستوى أهمية التكيف مع البيئة كمتغير للفعالية التنظيمية في شركة الاسمنت الأردنية لافارج متوسط .

البعد الثالث/ نوعية المخرجات

جدول (4-8) قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستوى أهمية الرقابة الفاعلية التنظيمية من خلال

بعد نوعية المخرجات في شركة الاسمنت الاردنية لافارج

نوعية المخرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
تهتم الشركة بزيادة إنتاجية لين .	4.11	0.86	1	مرتفعة
قدرة الشركة على الاستجابة للإنتاج حسب الطلب.	3.79	1.06	5	مرتفعة
هناك نمو في نوعية المنتجات .	3.85	0.47	4	مرتفعة
هناك نمو في عدد المنتجات.	4.01	0.55	3	مرتفعة
لدى الشركة قدرة عالية على تعديل مواصفات منتجاتها ونوعية مخرجاتها بحسب التغيرات البيئية.	4.01	0.73	2	مرتفعة
نوعية المخرجات	3.95	0.46	مرتفع	

يشير جدول (4-8) إلى مستوى المخرجات في الشركة الصناعية ، حيث

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.85 ، 4.11) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي

لمستوى نوعية المخرجات البالغ (3.95) . إذ جاءت الفقرة التي تنص على " تهتم الشركة

بزيادة إنتاجية لين . " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري 0.863

بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري . فيما حصلت الفقرة " قدرة

الشركة على الاستجابة للإنتاج حسب الطلب." على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي

بلغ (3.85) وانحراف معياري بلغ (1.064) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري . وبشكل عام تبين أن مستوى أهمية نوعية المخرجات كمتغير للفاعلية التنظيمية في شركة الإسمنت الأردنية لافارج مرتفع .

جدول (4-9) ملخص المتوسطات الحسابية و الإحترافات المعيارية و مستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن الفاعلية التنظيمية

الفاعلية التنظيمية	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	المرتبة	الفقرة التي حصلت على أعلى تقييم	الفقرة التي حصلت على أدنى تقييم
تحقيق الأهداف	3.71	0.74	1	تركز أهداف الشركة على أن تكون قادة في مجال صناعة الإسمنت .	تشارك الشركة العاملين في وضع الأهداف .
التكيف البيئي	3.57	0.61	2	الشركة تتميز منتجات بأنها منتجات صديقة للبيئة .	الشركة تتوجه نحو البيئة الخارجية عند التفكير بتطوير منتجاتها .
نوعية المخرجات	3.95	0.46	3	تهتم الشركة بزيادة إنتاجية العاملين .	قدرة الشركة على الاستجابة للإنتاج حسب الطلب .
المعدل الكلي	3.74	0.46			

(3-4) اختبار الفرضيات

عملت الباحثة في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية و الفرعية . حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار الانحدار المتعدد و الانحدار البسيط $(Y=b+b_1*1)$ لبيان أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية لشركة الاسمنت الأردنية لافارج. وذلك بما يلي:

الفرضية الرئيسية HO1

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية (التخطيط ,

التنظيم , الأفراد , التكنولوجيا) في الفاعلية التنظيمية في شركة الاسمنت الأردنية لافارج (تحقيق

الأهداف, و التكيف البيئي, و نوعية المخرجات) ؟

هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقيق من التأثير المحتمل للرشاقة

الاستراتيجية في شركة الاسمنت الاردنية لافارج .

جدول (10-4) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية

التنظيمية لشركة الاسمنت الاردنية لافارج

نتيجة الفرضية	الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig.*t	T	معامل الانحدار β	F Sig*	F	معامل التحديد R2	الارتباط R	المتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية
رفض الفرضية الصفرية	0.89	0.36	0.91	0.09	0.00	41.63	0.67	0.82	التخطيط
		0.00	0.00	0.00					التنظيم
		0.023	2.33	0.16					الأفراد
		0.00	4.09	0.52					التكنولوجيا

يوضح الجدول (10-4) أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على فاعلية شركة الاسمنت

الاردنية لافارج. إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمحددات

الرشاقة الاستراتيجية في فاعلية شركة الاسمنت الاردنية لافارج ، إذ بلغ معامل الارتباط R

(0.82) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.67)، أي ان ما قيمته 0.67 من التغيرات في الرشاقة الاستراتيجية ناتج عن التغير في تحقيق فاعلية الشركة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.89)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحده في الرشاقة الاستراتيجية يؤدي الى زيادة في فاعلية الشركة بقيمة (0.88) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (41.63) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية (التخطيط ، التنظيم ، الأفراد ، التكنولوجيا) في الفاعلية التنظيمية في شركة الاسمنت الأردنية لافارج (تحقيق الأهداف، و التكيف البيئي، و نوعية المخرجات) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

وللتحقق من أثر كل محدد من محددات الرشاقة الاستراتيجية ، حيث تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية ، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة . كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية (التخطيط ، التنظيم، الأفراد ، التكنولوجيا) في الفاعلية التنظيمية في شركة الاسمنت الأردنية لافارج (تحقيق الأهداف) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-11) نتائج اختبار أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية من خلال بعد (تحقيق الأهداف) في شركة الاسمنت الأردنية لإفراج

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل R2 التحديد	F	F Sig*	معامل الانحدار β	T	مستوى الدلالة Sig.*t	الحد الثابت	نتيجة الفرضية
أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف	0.615	0.378	37.09	0.00	1.14	6.08	0.00	-0.28	رفض الفرضية الصفرية

يوضح جدول (4-11) أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية ككل في تحقيق الأهداف. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.61) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.37)، أي أن ما قيمته 0.37 من التغيرات في الرشاقة الاستراتيجية ناتج عن التغير في تحقيق الأهداف، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (1.14)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحده في الرشاقة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة في تحقيق الأهداف بقيمة (1.14) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (37.09) وهي دالة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

" يوجد أثر لمحددات الرشاقة الاستراتيجية (التخطيط , التنظيم, الأفراد , التكنولوجيا) في الفاعلية التنظيمية (تحقيق الأهداف) في شركة الاسمنت الاردنية لافارج عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$."

الفرضية الفرعية الثانية

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية (التخطيط , التنظيم, الأفراد , التكنولوجيا) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركة لافارج الأسمنت الأردنية (التكيف البيئي) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4-12) نتائج اختبار أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية من خلال بعد (التكيف

البيئي) في شركة الاسمنت الأردنية لافارج

نتيجة الفرضية	الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig.*t	T	معامل الانحدار β	F Sig*	F	معامل R2 التحديد	الارتباط R	المتغير المستقل
رفض الفرضية الصفرية	0.301	0.00	6.06	0.937	0.00	36.71	0.376	0.613	اثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في التكيف البيئي

يوضح الجدول (4-12) نتائج التحليل الإحصائي إذ ظهر وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات للرشاقة الاستراتيجية تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال بعد (التكيف البيئي) في شركة الاسمنت الأردنية لافارج ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.61) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.37)، أي أن ما قيمته 0.37 من التغيرات في الرشاقة الاستراتيجية ناتج عن التغير في تحقيق فاعلية الشركة (التكيف البيئي)، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0.93)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الرشاقة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة تحقيق فاعلية الشركة (التكيف مع البيئة) بقيمة (0.93) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (36.71) وهي دالة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركة الاسمنت الأردنية لافارج (التكيف البيئي) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."

الفرضية الفرعية الثالثة

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية (التخطيط ، التنظيم، الأفراد ، التكنولوجيا) في الفاعلية التنظيمية في شركة الاسمنت الأردنية لافارج (نوعية المخرجات) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4-13) نتائج اختبار أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية من خلال بعد (نوعية

المخرجات) في شركة الاسمنت الأردنية لافارج

نتيجة الفرضية	الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig.*t	T	معامل الانحدار β	F Sig*	F	معامل R2 التحديد	الارتباط R	المتغير المستقل
رفض الفرضية الصفرية	1.05	0.00	7.89	0.829	0.00	62.32	0.505	0.711	أثر محددات الرقابة الإستراتيجية في نوعية المخرجات

يوضح الجدول (4-13) نتائج التحليل الإحصائي إذ ظهر وجود أثر ذو دلالة إحصائية

لمحددات الرقابة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية الشركة من خلال بعد (نوعية المخرجات) ، إذ

بلغ معامل الارتباط R (0.71) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R2 فقد بلغ

(0.50)، أي أن ما قيمته 0.505 من التغيرات في الرقابة الاستراتيجية ناتج عن التغير في

فاعلية الشركة (نوعية المخرجات)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.82)، وهذا يعني أن

الزيادة بدرجة واحدة في الرقابة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة تحقيق فاعلية الشركة (نوعية

المخرجات) بقيمة (0.829) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (62.32)

وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة،

وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية شركة لافارج الاسمنت

الأردنية (نوعية المخرجات) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

الفصل الخامس
مناقشة النتائج و التوصيات

(1-5) المقدمة

(2-5) النتائج

(3-5) الاستنتاجات

(4-5) التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات و التوصيات

(1-5): المقدمة

يلخص هذا الفصل الذي يعد التقرير النهائي للجهود المبذول في إعداد هذه الدراسة لاستعراض أهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدم من تحليل , وتفسير نظري, وتكوين فكري وتحقيق عملي , وهي ما تختص به فقرة الاستنتاجات, وتأتي التوصيات وما يعقده الباحث صواباً, ومن أجل الوصول إلى مبنغى هذه المقاصد .

(2-5) النتائج

1. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية بمتغيراتها في شركة الاسمنت الأردنية لافارج.
2. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف في شركة الاسمنت الأردنية لافارج.
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية في التكيف البيئي في شركة الاسمنت الأردنية لافارج.
4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية في نوعية مخرجات في شركة الاسمنت الأردنية لافارج.

(3-5) : الاستنتاجات

أثارت هذه الدراسة عدة تساؤلات وقدمت أيضاً فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة و الاختلاف تبعاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية , وتوصلت إلى عدة استنتاجات ساهمت في حل مشكلة الدراسة و الإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها , وأبرزت هذه النتائج من خلال عملية التحليل الإحصائي الوصفي :

1. تبين أن مستوى أهمية التخطيط الاستراتيجي كمحدد للرشاقة الاستراتيجية في شركة الأسمنت الأردنية لافارج متوسطا .

2. أن أهمية مستوى التنظيم كمحدد للرشاقة الاستراتيجية في شركة الاسمنت الأردنية لافارج متوسطا.

3. أن أهمية مستوى الأفراد كمحدد للرشاقة الاستراتيجية في شركة الاسمنت الأردنية لافارج متوسطا .

4. تبين أن أهمية مستوى التكنولوجيا كمحدد للرشاقة الاستراتيجية في شركة الاسمنت الأردنية لافارج متوسطا.

5. تبين أن أهمية مستوى تحقيق الأهداف كمتغير للفاعلية التنظيمية في شركة الاسمنت الأردنية لافارج مرتفع .

6. تبين أن أهمية مستوى التكيف مع البيئة كمتغير للفاعلية التنظيمية في شركة الاسمنت الأردنية لافارج متوسط .

7. تبين أن أهمية مستوى نوعية المخرجات كمتغير للفعالية التنظيمية في شركة الاسمنت الأردنية لافارج مرتفع .

ويمكن أن نستنتج مما سبق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية و الفاعلية التنظيمية, بحيث أن الرشاقة الاستراتيجية مهمة، بل هي مؤشر جيد للفعالية التنظيمية . وتقدم هذه الدراسة انعكاسات مهمة على إدارة شركة الاسمنت الاردنية لافارج من أجل رفع مستوى الفاعلية التنظيمية ، وتحتاج إلى إثبات مستوى عال من الالتزام بالرشاقة الاستراتيجية . كما تمكن هذه الدراسة أيضا من مساعدة الباحثين على فهم للعلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية و الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعة .إذا يجب على شركة لافارج الاسمنت الاردنية البقاء على قيد الحياة والنمو والمنافسة بفعالية في الأسواق الوطنية والإقليمية، وينبغي على مدراءها تطوير التخطيط و التنظيم، والأفراد و التكنولوجيا التي تمكنها من أن تصبح رشيقة استراتيجيا .


(4-5): التوصيات

ومن خلال الاطار النظري الى للدراسة بالإضافة إلى الاستنتاجات التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الاحصائي للبيانات تم التوصل للاستنتاجات السابقة وخروجاً منها بالتوصيات الآتية:

- ينبغي على شركة لافارج أن تكون سباقاً للتغير بدلاً من اللجوء إلى ردة الفعل من أجل التصدي بسرعة وفعالية مع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال المعقدة.
- ينبغي على الشركة تفويض صنع القرار لجميع الموظفين , وضمان أن الجميع في المنظمة لديه الشعور بالانتماء , و أن يكون الدافع هو المساهمة في الأداء التنظيمي العام.
- ينبغي على شركة لافارج أن تكون واثقة بأن الرقابة الاستراتيجية تحقق الفاعلية التنظيمية التي بدورها تؤدي إلى الميزة التنافسية المستدامة و التي تسعى إليها جميع المنظمات.
- تغيير 'السياق التنظيمي' وجعله أكثر مرونة, حيث أن الرقابة الاستراتيجية لا يمكن ممارستها في بيئة تنظيمية هرمية.

كما توصي الباحثة:


- إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بأثر محددات الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في قطاعات أخرى.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية



قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو قحف، عبد السلام, (1993), "اقتصاديات الأعمال", المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- أحمد , بوشمال (2011), " سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات :مدخل التحليل الاستراتيجي " (دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط), رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة قاصدي مرباح – ورقلة, الجزائر.
- إيمان, نور hg الدين, و سورية, كحول, (2008), " الكفاءة , الفعالية , أخلاقيات المؤسسة : وجهة نظر أصحاب المصلحة", أطروحة دكتوراه غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية و التسيير, قسم علوم التسيير, جامعة محمد خيضر – بسكرة, الجزائر.
- بلال، م : (2004). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، جامعة الإسكندرية، مصر.
- الجعدي , فيصل صالح محمد " , (2002) , العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي "دراسة ميدانية في المصارف اليمنية, (أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال , غير منشورة), كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- حريم , حسين محمود , (2006) , "تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل" دار الحامد للنشر والتوزيع , الطبعة الثالثة, عمان الأردن.

- حميد، م (2003). إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة.
- الخفاجي، نعمة عباس(2004)، "الإدارة الإستراتيجية المداخل، المفاهيم والعمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن .
- خوين، رضوي و (2009)، " الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد الخامس والسبعون، دار زهران.
- الدهان ، أيمن عامر حميد سعيد ، (2007)، " الاختيار الاستراتيجي لتوجه إدارة الموارد البشرية نحو العالمية وأثرها في الفاعلية التنظيمية" (دراسة ميدانية)رسالة ماجستير ، علوم في إدارة الأعمال، غير منشورة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد.
- زيد ، أحمد حمزة مصطفى، (2010)،"مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية" (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس ، القدس ، فلسطين.
- السالم ، مؤيد سعيد ، (2008) ، " نظرية المنظمة والهيكل والتصميم ،" دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، عمان الأردن.
- السعيد، أحمد ، (2011)، " التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات" (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان.

- السويسي, عبد الوهاب, (2004), " الفعالية التنظيمية :تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة" , أطروحة دكتوراه غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ,جامعة الجزائر .
- الشماع , خليل محمد حسن , (1991)" مبادئ الإدارة", الطبعة الأولى, جامعة بغداد.
- صلاح الدين عون الله, (1987), " مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية", مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد ٥٤ . الطبعة الأولى، الأردن.
- عبد الإمام , هادي عبد الوهاب , (2006). الهيكل التنظيمي وأثره في فعالية المنظمات المصرفية , *مجلة الدراسات الإدارية* , المجلد الأول , العدد الأول .
- عبد الباقي، ص , (2001). *الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات*،الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبد اللطيف , عبد اللطيف, و تركمان , حنان, (2005), " الرقابة الاستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات" مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية , سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (27) العدد (4).
- العبيدي, قيس محمد, (2006), " التنظيم: المفهوم و النظريات و المبادئ" الجامعة المفتوحة , الإسكندرية.
- عقيلي، عمر وصفي : (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن.*

- العلاق ,بشير عباس , (2004), "المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والتمويل والمصارف"، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، بنغازي.
- القحطاني, فيصل بن محمد, (2010), *الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة* رسالة ماجستير غير منشورة, كلية إدارة الأعمال ,الجامعة الدولية البريطانية, المملكة المتحدة.
- القريوتي ,محمد قاسم , (2000), *نظرية المنظمة و التنظيم* , عمان , دار وائل للنشر و التوزيع.
- القريوتي, محمد قاسم ،(2009), " السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي ، والجماعي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن.
- ماهر، أحمد : (2004). *أدارة الموارد البشرية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- المُحمدي , سعد علي, (2011), " العلاقة بين اختيار الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وتأثيرها على الفعالية التنظيمية" (دراسة حاله: عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية) , أطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة سانت كليمنتس الدولية.
- المرهضي , سنان غالب رضوان , (1996) , *ثورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية* , "دراسة ميدانية في القطاع الصناعي اليمني , أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال , غير منشورة , كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية.

- المعاضيدي, معن وعد الله (2011). قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في نينوي, *المجلة العراقية للعلوم الإدارية* , المجلد السابع العدد التاسع و العشرون.
- النمر، سعود بن محمد ,وآخرون , (1996) ، "الإدارة العامة : الأسس والوظائف"، الرياض :مطابع الفرزدق التجارية.
- نوار ,صالح , (2006), "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية" , قسنطينة . مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة.والمصارف، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، بنغازي.
- يوسف , سناء خضر" , (2006) , "العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وأثرهما في فاعلية منظمات الأعمال"(دراسة ميدانية في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن) , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , غير منشورة , كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Cohen, E., (2000) , "**Dictionnaire de gestion** ,"ed La dec-ouverte, paris.
- Daft, Richard L,(2006)" **The New Era Of Management**" international Edition", South – Western, Thomson.


- Daft, R. L. (1991), "Organization Theory and Design", 4th ed., West Publishing Co., United States of America.
- Dalloz .(1983), **GLOSSARY OF MANAGEMENT**, 2nd, EDITION , France.
- Fartash. K, & Davoudi. S., (2012)" *The Important Role of Strategic Agility in Firms' Capability and Performance*", **Master of Business Administration- anagement of Technology**, Faculty of Management & Economics, Semnan University, Semnan, IRAN.
- Dessler, GA, (1988)" *Human Resource Management*" (13ed.), Pearson, New York.
- Doz. L.Yves. and Kosonen Mikko,(2008a)," **Fast Strategy**". Wharton School Publishing.(2008b), "**How agile is your strategy process?**" Strategy Magazine., (2008c)," **Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal**". Long Range Planning, In Press, Corrected Proof. ISSN 0024-6301. Vol.1016.
- Eisenhardt. M. Kathleen ,and Sull. N. Donald ,(2001)," **Strategy as simple rules**". Harvard Business Review, Vol.79(1), ISSN 00178012.
- Griffin, R,W., (1993) , "**Management** " 4th ed., Houghton Mifflin com., Boston, U.S.A
- Hamel, G. & Välikangas, L. (2003), The Quest for Resilience," *Harvard Business Review*", Vol. 81 Issue 9.
- Hamel, G. (2007)," *The Future of Management*", Harvard Business School Press, Boston.
- Jones , G ,R ., (2003), "**organization Theory :Text and cases** " 4th ed., prentice mail , New Jersey .

- Kaplan, R. S. and Atkinson, A .Anthony.,(1998), "**Advanced Management Accounting**", 3rd ed., Prentice Hall International
- Kettunen .O , (2010), "*Agile Product Development and Strategic Agility IN Technology Firms*" Master degree ,Helsinki University of Technology, Espoo, Finland.
- Kettunen. P ,(2009) Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development—A comparative study, *Technovation*, Vol. 29, No. 6.
- Long, C. (2000), "You Don't Have a Strategic Plan? – Good!", *Consulting to Management*, Vol. 11 Issue 1.
- Morgan, R. E. & Page, K. (2008), "Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility", *Strategic Change*, Vol. 17 Issue 5/6.
- Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. 2006,. Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, Vol. 24, Issue (5).
- Naraynan, V,K . , & Nath,R., (1993) ," **organizational Theory : Astrategic Approach** " , Richard , D, Irwin , Inc, Burr Radge, U.S.A.
- Nassimbeni, G., 2003. Local manufacturing systems and global economy: are they compatible? The case of the Italian eyewear district. *Journal of Operations Management*, 21(2): 151-171.
- Nicholas. F. Horney,(2012), "*Principal of Agility Consulting and Training*" , American Management Association, University of South Florida.
- Nira Adler, M.A., (2012), " **THE STRATEGICALLY AGILE ORGANIZATION : DEVELOPMENT ,OF A MEASUREMENT INSTRUMENT**", a dissertation Presented to

the Faculty of California School of Professional Psychology ,Alliant International University, San Francisco Campus, U.S.A.

- Ofoegbu . E . Onyema , and Akanbi.P. Ayobami, (2012)," *The Influence Of Strategic Agility On The Perceived Performance Of Manufacturing Firms In Nigeria*", **Master Theses**, Ajayi Crowther University, Nigeria.
- Ojha, D. (2008). *Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance*, **Ph.D**, the Graduate School of Clemson University, South Carolina.
- Oyedijo, A, (2012), "*Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry*" **Ph.D.**, *American International Journal of Contemporary Research* Vol. 2 No. 3.
- Prince, J. & Kay, J.M., (2003), "Combining lean and agile characteristics: creation of virtual groups by enhanced production flow analysis", *International Journal of Production Economics* Vol. 85.
- Richard,B., & Larry , L,C. (1982) " cogintion's of work unit structure "**Academy of management Journal**, Decemm-ber .
- Santala. M, (2009) , "Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting", Department of Marketing and Management, **Master degree** , Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland.
- Sekaran, U, (2003),” **Research methods for business**”,(4th ed.), Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Sherehiy, Bohdana, (2008) " *Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility*" M.A. Psychology, Jagiellonian university, Poland.


- Stoner , James , A ,F.,& Freeman, R, Edward,& Gilbert, Daniel ,R., (2003) "**Management** " , 6th ed . , prentice-Hall international , Inc , New jersy, U.S.A
- Sull, D. (2009), How to Thrive in Turbulent Markets, *Harvard Business Review*, Vol. 87 Issue 2.
- Swafford P. M, Ghosh S, Murthy N (2006), The antecedents of supply chain agility of a firm: Scale development and model testing, *Journal of Operations Management*, Vol. 24.
- Tallon, P. Patrick, (2007), "**Inside the adaptive enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility**", Springer Science + Business Media.
- Weill, P.; Subramani, M. & Broadbent, M., (2002)," **Building IT Infrastructure for Strategic Agility**", Sloan Management Review, Vol.44 No.(1).
- Wheeler .L, (1988), "**stratagem and the vocabulary of military trickery** ", Leyde, Brill, Mnemosyne supplement Vol. 108.
- Zahra and George. G (2002),"Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension.", *Academy of Management Review*,Vol. 27, APR. ISSN(2).
- Zhang, Man, (2005), *Information Technology Capability, Organizational Culture and Export Performance*, Doctor of Philosophy Dissertation, Washington State University.



قائمة الملاحق

أولاً: أداة الدراسة (الاستبianaة)

ثانياً: قائمة بأسماء المحكمين



الملاحق

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة (الاستبانة)

استبانة البحث

السيد المدير ا المديريةالمكرم .

تحية طيبة وبعد :

تقوم الباحثة بإعداد دراسة تطبيقية على الشركة الصناعية (شركة الاسمنت الأردنية لافارج) المركز الرئيسي عمان , وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة الشرق الأوسط , وهذه الدراسة بعنوان:

"أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية(دراسة حالة شركة الإسمنت

الأردنية لافارج)"

ونظراً لما نأمله من تعاونكم البناء ودعمكم المتواصل للمسيرة العلمية , فإنني أرجو منكم التكرم بتعبئة فقرات الاستبانة بعناية, لما ذلك من أثر في تعزيز و إثراء نتائج الدراسة , علماً بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط و سيتم التعامل معها بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول وافر الشكر و التقدير

إشراف الدكتور عبد الله أبو سلمى

الباحثة إيمان

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك

(1) العمر

أقل من 30 سنة من 30-34 سنة

من 35-39 سنة 40 سنة فأكثر

(2) الجنس

ذكر أنثى

(3) المؤهل العلمي

ماجستير دكتوراه بكالوريوس

(4) التخصص العلمي

علوم هندسة علوم إدارة

(5) عدد سنوات الخبرة

خمس سنوات فأقل من 6 الى 10 سنوات

من 16 الى 15 سنة أكثر من 16 سنة

(6) المركز الوظيفي

مدير عام مدير تنفيذي رئيس قسم

نائب مدير غير ذلك

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق الى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
الرشاقة الاستراتيجية						
التخطيط						
					يتم مشاركة جميع الأقسام الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي.	1
					يتم الرجوع الى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات و المعلومات عن الأنشطة اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية.	2
					وجود حوار استراتيجي عالي الجودة (تقاسم السيناريوهات, والأفكار , الافتراضات) حول مستقبل الأسواق المنافسة	3
					يستجيب مبدأ المرونة في التخطيط الاستراتيجي للمتغيرات الداخلية والخارجية .	4
					يلتزم القطاع الصناعي بالتخطيط المستمر لتطوير أدائه في المستقبل.	5

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق الى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
					تساعد جهود التخطيط الاستراتيجي في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلباً أو ايجابياً على الأداء.	6
					يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الفرص و التهديدات المحيطة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي.	7
					وجود خطط تكتيكية مطورة لأغراض محددة ولفترة زمنية محدودة، وفقاً للمتغيرات الموجودة أمام المنفذ.	8
					تعمل الجهود التخطيطية في القطاع الصناعي على اكتشاف نقاط القوة والضعف في انشطتها الحالية و المستقبلية.	9
					وجود تنفيذ سريع للتحويلات الاستراتيجية في القطاع الصناعي للشركة	10
التنظيم						

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق الى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
					أخذ القرارات جنباً الى جنب (مع فريق الإدارة بأكمله).	11
					وجود تنظيم من خلال الاعتماد المتبادل على طول الوظائف.	12
					وجود نهج مشترك بين مختلف الوحدات في الشركة.	13
					تمتلك الشركة وصفاً واضحاً للوظائف و النشاطات .	14
					تعتمد الشركة على قواعد وإجراءات وتعليمات وقوانين و أنظمة في تنفيذ برامجها .	15
					هناك تنسيق ذات مرونة عالية للأعمال على مستوى الأقسام , والأفراد.	16
					المشاركة في إعادة صياغة جدول الأعمال	17
					منح المدراء التنفيذيين المسؤولية الفردية	18

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق الى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
					في مراحل مختلفة في سلسلة القيمة بالإضافة الى المسؤولية الرسمية عن وحدة الأعمال.	
					وظائف الشركة عديدة , وتحتاج الى معرفة متخصصة ومهارات عالية .	19
					تحتفظ الشركة بمخزون عالٍ من السلع و الموارد الأولية لضمان استقرار الإنتاج واستمرار العمل.	20
					قدرة الشركة على التحرك بمرونة في الموارد من مكان على آخر حسب الحاجة.	21
					تتوفر لدى الشركة قنوات متعددة للوصول الى الموارد في عدة أماكن.	22
					يتم إعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة ومرنة .	23
الأفراد						

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق الى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
					لدى الشركة القدرة على جذب الكوادر العلمية الكفوة.	24
					لدى الشركة القدرة على إدارة علاقة قوية بين العاملين و إدارة الأقسام.	25
					لدى الشركة مهارات علمية وقدرة على الاتصال و التعاون والتنسيق مع الشركات الأخرى.	26
التكنولوجيا						
					لدى الشركة تغذية رجعية من الخارج عن طريق شبكة غنية بالاتصالات.	27
					تستخدم الشركة قدرات تقنية المعلومات من أجل التهيؤ و الاستجابة للتغيير.	28
					يوجد في كل قسم نظام للمعلومات الإدارية مرتبط بالإدارة العليا من خلال شبكة داخلية.	29
					تمتاز الشركة بوجود نظام إلكتروني فعال	30

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق الى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
					لقواعد وإجراءات العمل الرسمية .	
					يتم التحديث التكنولوجي في مكائن خطوط الإنتاج بشكل مستمر .	31
					تمكن البنية التحتية لتقنية المعلومات من مواجهة الشركة لتنافس السريع .	32
					وجود قدرات بشرية في تقنية المعلومات تتمتع بالخبرة الكافية .	33
					تستثمر الإدارة العليا للشركة في تكنولوجيا المعلومات بما يحقق سرعة استجابة لمتطلبات الأسواق المختلفة .	34
الفاعلية التنظيمية						
تحقيق الأهداف						
					الأهداف واضحة لكل المستويات الادارية .	35
					تعتمد صياغة الأهداف العامة للشركة على الرسالة كمنظمة صناعية .	36

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق الى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
					تركز أهداف الشركة على أن تكون قادة في مجال صناعة الإسمنت .	37
					تشارك الشركة العاملين في وضع الأهداف.	38
التكيف البيئي						
					الشركة قادرة على التكيف مع مختلف الظروف البيئية التي تواجه القطاع الصناعي بشكل عام.	39
					الشركة تملك مرونة التغيير لمواجهة التغيرات البيئية.	40
					الشركة تتوجه نحو البيئة الخارجية عند التفكير بتطوير منتجاتها .	41
					الشركة تتميز منتجات بأنها منتجات صديقة للبيئة.	42
نوعية المخرجات						
					تهتم الشركة بزيادة إنتاجية العاملين .	43

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق الى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
					قدرة الشركة على الاستجابة للإنتاج حسب الطلب.	44
					هناك نمو في نوعية المنتجات .	45
					هناك نمو في عدد المنتجات.	46
					لدى الشركة قدرة عالية على تعديل مواصفات منتجاتها ونوعية مخرجاتها بحسب التغيرات البيئية.	47

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل_ الجامعة
1	د. صباح حميد الأغا	ادارة أعمال	جامعة البتراء
2	د. أحمد علي صالح	ادارة اعمال	جامعة الزيتونة
3	أ.د. كامل المغربي	ادارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
4	د. عبد العزيز النداوي	ادارة أعمال	جامعة الزيتونة
5	أ.د. محمد النعيمي		جامعة الشرق الأوسط
6	د. كامل محمد الحواجرة	ادارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
7	أ.د. نجم عبود	ادارة أعمال	جامعة الزيتونة