

**دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين مستوى أداء الشركات  
دراسة تطبيقية على الشركة العامة للمنتجات الغذائية / قطاع  
الزيوت النباتية في العراق**

**أ.د / امجد حامد عبد الرازق عمارة\*  
عماد عبدالاله الطائي\*\***

---

\* أ.د / امجد حامد عمارة: أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة - جامعة المنوفية ، وله اهتمامات بحثية في إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال والتمويل

E-mail: amgadamara63@yahoo.com

\*\* عماد عبد الاله الطائي : باحث دكتوراه في ادارة الاعمال – كلية التجارة جامعة المنوفية

E-mail: reamle2020@gmail.com

## المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تحسين مستوى اداء الشركات كمتغير تابع، ودور الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل في شركة الزيوت النباتية/محافظة بغداد، ومن ثم محاولة الخروج بجملة من التوصيات تسهم في تعزيز اداء الشركة.

اعتمد البحث على المنهج التطبيقي، اذ شمل البحث قطاع الزيوت النباتية، فجمعت بياناتها من (77) مستجيباً يمثلون عينة البحث بشكل حصري وشامل لمجتمع البحث، اذ تمثلت عينة البحث من السادة (المدير العام، ومعاون المدير العام، رؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب) باعتماد الاستبانة التي تضمنت (52) فقرة قيست بها المتغيرات المبحوثة في شركة الزيوت النباتية، واستعين بالمقابلات الشخصية، والمشاهدات الميدانية كأدوات مساعدة في جمعها، واعتمد البحث برنامج (Amos V.25, Sobel Test, Sass V.25) اساليب الاحصاء الوصفي (اختبار الخطية، او اختبار التوزيع الطبيعي، والتحليل العاملي التوكيدي، وبناء نماذج المتغيرات، والوسط الحسابي، والنسب المئوية، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار البسيط، وتحليل المسار، واختبار سوبيل) لاختبار فرضياته، و للوصول الى النتائج المطلوبة فقد توصل البحث الى مجموعة من **الاستنتاجات** أظهرت الشركة العامة للزيوت النباتية قدرتها على استثمار رشاققتها الاستراتيجية في تحسين أدائها من خلال اعتماد التعلم التنظيمي، وامتلاك القدرة التكنولوجية، في ظل غياب التعاون الإبداعي والتراصف، وجاءت **التوصيات** على الشركة العامة للزيوت النباتية إيلاء المزيد من الاهتمام برشاققتها الاستراتيجية من خلال تحسين مستوى تراصف مواردها، واللجوء الى التعاون الإبداعي بإدخال أساليب تصميم المنتج بشكل يلبي احتياجات زبائنها الحاليين وجذب المتوقعين.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة الاستراتيجية، اداء الشركات، شركة الزيوت النباتية.

## Abstract

The aim of the current research is to improve the performance level of companies as a dependent variable, and the role of strategic agility as an independent variable in the Vegetable Oil Company / Baghdad Governorate, and then try to come up with a set of recommendations that contribute to enhancing the company's performance.

The research relied on the applied approach, as the research included the vegetable oil sector, so its data was collected from (77) respondents who represent the research sample exclusively and comprehensively for the research community. The questionnaire that included (52) items by which the variables investigated in the Vegetable Oil Company were measured, and personal interviews and field observations were used as aids in collecting them. , or test normal distribution, confirmatory factor analysis, model building, mean, percentage, standard deviation, relative importance, coefficient of variation, Pearson

correlation coefficient, simple regression coefficient, path analysis, and Sobel test) to test its hypotheses, And to reach the required results, the research reached a set of conclusions. The General Company for Vegetable Oils showed its ability to invest its strategic agility in improving its performance through the adoption of organizational learning, and possession of technological capacity, in the absence of creative cooperation and alignment. The recommendations came to the General Company for Vegetable Oils to be given More attention to its strategic agility by improving the level of alignment of its resources, and resorting to creative cooperation by introducing methods of product design in a way that meets the needs of its current customers and attracts prospects.

**Keywords:** strategic agility, corporate performance, vegetable oil company.

## المقدمة

نهاية العقد الماضي بدء العالم يشهد الكثير من المواجهات والتحديات والتغيرات في شتى مرافق الحياة، وتسبب ظهور العولمة والتطور التكنولوجي السريع والتحويلات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، والتغيرات في سلوك الزبائن، وتقدم المنتج وزيادة في معدلات النمو السكاني فضلاً عن تشعب المواد الشرائية وتنوع الانواع والانفتاح على دول العالم وسهولة وصول السلع الى الزبائن واشتداد المنافسة او المضاربة بين الشركات، مما اثر سلباً على الممارسات الادارية داخل الشركة، واصبحت تعاني من عدم الاستقرار والتخبط وصعوبة التخطيط.

وفي ظل هذه الاشكاليات بدء يدرك القائمين على ادارة الشركات بان اتباعها للإدارة التقليدية اصبح غير مجدياً ولكي تبقى الشركات على قيد الحياة في سوق دائم التغيير عليها بتسخير الرشاقة الاستراتيجية والانتقال من الهيكل الهرمي الى النظام البيئي الموجهة نحو الاسواق كون العالم يشهد تحديات متزايدة، وعلى الشركات الاستجابة للمتغيرات بسرعة وفعالية مع الاحتفاظ بالجودة، وهذه واحدة من العوامل التي ادت الى بروز الرشاقة الاستراتيجية لكثرة التغيرات الديناميكية في بيئة الاعمال المعاصرة للتكيف مع التهديدات والفرص الخارجية.

ومما لاشك ان نجاح وتميز الشركة يتطلب اداءً فريداً في تحقيق مجمل الاهداف المحددة لان الاداء نوعياً كان او كمياً يعد مفهوماً هاماً وجوهرياً وليس مفهوماً سهلاً كونه ذات طابع ديناميكي، ونظراً للتحديات والرهانات التي تكتنف الشركات والمشاكل العديدة التي تعرقل مسيرتها اصبح من الضروري العمل على جعل نشاطها معبأً نحو بلوغ الاداء الذي يعد السبيل الوحيد لضمان بقائها واستمراريتها مما جعل الكثير من الشركات تضع نصب اعينها تحسين مستوى ادائها كهدف اساسي وجوهري في ان واحد.

## المبحث الاول الاطار المنهجي

### اولاً: معضلة البحث ومشكلته الميدانية

#### أ - المعضلة الفكرية

تواجهه القطاعات الصناعية اليوم وبمختلف انشطتها ظروفاً بيئية متغيرة، ومليئة بالمفاجئة، مما يستلزم اعادة النظر، والتفكير ملياً بمستقبلها والتكيف والتأقلم مع ما سيحدث مستقبلاً ومع ما حدث فعلاً على ارض الواقع، وبعد اطلاع الباحث على فلسفة الموضوعات النظرية ومتغيراتها ومشكلتها البحثية المفتوحة النهايات، وعبر عن مشكلتها الفكرية وسط جدال فكري قائم بين الكتاب والباحثين السابقين كلاً بحسب توجهاته ومدخله الفلسفية والفكرية فضلاً عن استعمال الاساليب الكلاسيكية في ادارة الشركة الصناعية ومن هنا تبلورت المعضلة الفكرية للبحث، فضلاً عن منطلقاتها وتوجهاتها الفلسفية وابعادها ومتغيراتها لتشخيص وتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث (الرقابة الاستراتيجية، أداء الشركات)، ويعد هذا بحد ذاته مبرراً للولوج بدراسة ميدانية مستفيضة وضمن البيئة العراقية لرفع قدرات الشركة وبلوغ مكانه مرموقة والوصول الى ذروة النجاح لمواجهة تلك التحديات الصعبة واطهار معالمها ورؤيتها المستقبلية بشكل واضح في قطاع عملها.

#### ب - مشكلة البحث الميدانية

واجهت الشركة العامة للزيوت النباتية ظروفاً وتعثرات اثرت في مسيرة تطورها، نتيجة لمرورها بظروف بيئية غير مستقرة، فضلاً عن كونها تعاني من مشكلات ادارية بعيدة عن الاسس والقواعد المعرفية مما ادى الى انتكاسه في واقع سلعها، ولقد انكشف من خلال استقراء لواقع بيئة الشركات الصناعية، وبالأخص الشركة العامة للزيوت النباتية كشركة مبحوثة، والذي يمكنها من خلال تجسيد الدور الفاعل والحيوي الذي يؤدي الى تنمية الاقتصاد المحلي وسد حاجة السوق وتقليل من المستورد وتحريك باقي القطاعات الاخرى، وكل هذا يصب في دعم المنتج الوطني كونه باب من ابواب النهوض بالصناعة العراقية، ورافد للموازنة العامة وميزان المدفوعات.

اذ استشعر الباحث ضرورة التركيز على كل من (الرقابة الاستراتيجية) من اجل الارتقاء بأداء الشركة لضمان انشاء إطار تشخيصي لمعالجة الانحرافات في سياسات والاليات العمل، فضلاً عن رسم خطوط متوافقة مع التوجهات المستقبلية من خلال الرؤية المستقبلية وما يعكسه تفكير النظم، ويصاحبه قدرة عالية من الرقابة والترصيف والتعلم التنظيمي لتحسين أداء الشركات العراقية مقارنة بغيرها من الشركات الصناعية في بلدان اخر. ومن جانب اخر هناك تساؤلات لدى الباحث:

١. ما مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية في شركة الزيوت النباتية؟
٢. ما مستوى ممارسة اداء الشركات في شركة الزيوت النباتية؟
٣. ما مستوى وطبيعة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية واداء الشركات؟
٤. ما مستوى وطبيعة تأثير الرقابة الاستراتيجية في اداء الشركات؟

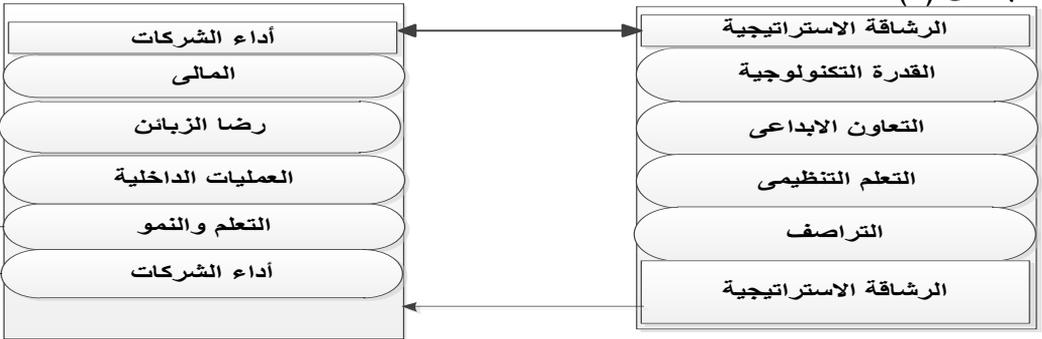
### ثانياً: أهداف البحث

- استناداً الى جوانب مشكلة البحث ومبررات اجرائها التي يمكن تحديد اهدافها بما يلي:
١. تسليط الضوء على الجوانب المعرفية والمناهج الأكاديمية لمتغيرات البحث (الرقابة الاستراتيجية، اداء الشركات) لغرض افادة شركة الزيوت النباتية وتطوير اعمالها.
  ٢. عرض وتحليل المؤشرات الخاصة بالرقابة الاستراتيجية وتأثيرها على أبعاد الأداء من فضلا عن علاقة الارتباط والتأثير بين اداء الشركات والرقابة الاستراتيجية في شركة الزيوت النباتية.
  ٣. تحديد مستوى واتجاه العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية واداء الشركات.
  ٤. تشخيص مستوى وطبيعة تأثير الرقابة الاستراتيجية في اداء الشركات.

### ثالثاً: المخطط الفرضي

يهدف المخطط الفرضي للبحث الى توضيح العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسية والفرعية ذات العلاقة، وقد تم اختيار ابعاد المتغيرات استناداً للمسموحات الفكرية والادبيات التنظيمية وبما توفر للباحث من مصادر وفقاً للمتغيرات الآتية:-

١. المتغير التابع (اداء الشركات): متمثلاً بأبعاده ( المالي، رضا الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، واعتمد الباحث أنموذج (Kaplan and Norton, 1992) في دراسته.
٢. المتغير المستقل (الرقابة الاستراتيجية): متمثلاً بأبعاده (القدرة التكنولوجية، التعاون الابداعي، التعلم التنظيمي، التراصف)، واعتمد الباحث أنموذج (Shin et al,2015) في دراسته، وكما موضح بالشكل (١):



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

علاقة ارتباط  
علاقة تأثير

## رابعاً: فرضيات البحث

يتمحور هذه البحث حول فرضيتان رئيسية هي

**الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين الرقابة الاستراتيجية واداء الشركات.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الرقابة الاستراتيجية واداء الشركات.

## خامساً: التعاريف الاجرائية لمتغيرات البحث

تتضمن هذه الفقرة الجوانب المتعلقة بمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها من تعاريف اجرائية تتمثل كما يلي:

اولاً: الرقابة الاستراتيجية المتغير المستقل: القدرة على تحويل وتجديد الشركة دون فقدان ميزتها التنافسية، وتمكينها من تقديم منتجاتها في المكان والوقت المناسب وبالسعر الذي يتلاءم مع رغبات الزبائن.

١. القدرة التكنولوجية: قابلية الشركة على تطوير منتجات جديدة والتي تعتمد على التكنولوجيا الخاصة بها، وعلى خطوط الانتاج الذكية والائتمته والبرامج والخوارزميات، والانتاج القائم على التكنولوجيا، والتسليم في الوقت المناسب وتحليل القيمة، واعاده هندسة العمليات، وانظمة التصميم.

٢. التعاون الابداعي: مجموعة من العاملين المبدعين الذين يشاركون بجميع الانشطة ذات العلاقة بالتصاميم وتنفيذ العمليات الجديدة او اجراء التحسينات اللازمة على المنتجات لتلبية المتطلبات الداخلية والخارجية لتعود على الشركة بنتائج ايجابية.

٣. التعلم التنظيمي: نشاط تتبناه الشركة والتي تسعى من خلاله الى اكساب افرادها معرفة ومهارات وجدارات جديدة تهدف الى تعزيز قدراتها التنظيمية الحالية والمستقبلية، فضلاً عن تطويرهم ورفع كفاءتهم وبما يحسن مخرجاتها كماً ونوعاً.

٤. الترصف: اسلوب اداري هادف لضمان المواعمة بين بيئة العمل وقدرات وامكانيات الشركة واكسابها طابع الانسجام والاستقرار وبما ينسق الجهود والأداء والغايات.

ثانياً: اداء الشركات المتغير التابع: تعكس مدى امكانية الشركة على تسخير مواردها المتاحة (المالية وغير المالية) لتحقيق مشاريعهم المخطط لها بكل كفاءة وفاعلية، وتحقيق اكبر قدر من رضا للزبائن مع اشباع رغبات الافراد العاملين من دعمهم وتطويرهم بغية اظهار طاقاتهم وابداعاتهم، وبما يعود على الشركة بالنتائج الايجابية.

١. البعد المالي: مجموعة من العمليات المالية والمتمثلة بالإيرادات المتحققة، العائد على الاستثمار، والربحية، والتكاليف، والتي يتم صرفها على مختلف الأنشطة داخل الشركة.
٢. رضا الزبائن: التصرفات الحيوية التي تقوم بها الشركة لكسب رضا الزبائن الجدد والمحافظة على الزبائن الحاليين.
٣. العمليات الداخلية: الاجراءات التشغيلية الداخلية التي تقوم بها الشركة للتميز عن باقي الشركات المنافسة من خلال تحديد حجم السوق وطبيعة الزبائن وتحسين وتطوير المنتج وخدمات ما بعد البيع.
٤. التعلم والنمو: قوة الشركة في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال العاملين عبر تطوير قدراتهم واكسابهم مهارات وطرق عمل حديثة، وبشكل مستمر لاكتساح المنافسين من خلال تقديم سلع جديدة تلبي طموح الزبائن ورغباتهم، وتمكن الشركة من النفاذ الى اسواق جديدة لزيادة الإيرادات والارباح.

#### سادساً: حدود البحث

تضمن حدود البحث الآتي:-

١. الحدود المكانية: الشركة العامة للزيوت النباتية ومصانعها في مدينة بغداد.
٢. الحدود البشرية: وفقاً لمتغيرات البحث، تضمنت عينة البحث (المدير العام، معاون المدير العام، رؤساء الأقسام، مسؤولي الشعب والوحدات الانتاجية).
٣. الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية بالمدة التي ابتدأت منذ توزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث واعادتها للفترة من (٢٠٢٠/٥/١) ولغاية (٢٠٢٠/١٠/٢٥).
٤. الحدود العلمية: تمثلت حدود البحث العلمية بالتركيز على متغيرين وهي الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل، وأداء الشركات كمتغير تابع.

#### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

#### اولاً: الدراسات العربية

الباحث	أ- (الحوارة، العزب ٢٠١٩)
عنوان البحث	تنوع القوى العاملة والرشاقة الاستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن
اهداف البحث	قياس وتحليل أثر تنوع القوى العاملة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية
منهج البحث	الوصفي، التحليلي
ابعاد البحث	الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد
مجتمع و عينة البحث	تكونت من جميع العاملين في المنظمة، والبالغ عددهم ١٨٧ عاملاً
اهم النتائج	وجود اثر للقدرات الديناميكية في الرشاقة الاستراتيجية

الباحث	ب- (عوجه، ٢٠١٩)
عنوان البحث	دور الرقابة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي
اهداف البحث	بيان دور الرقابة الاستراتيجية بأبعادنا في تحقيق السلوك الريادي وابعاده
منهج البحث	تحليلي
ابعاد البحث	التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا
مجتمع و عينة البحث	اختيار ٤٢ من مديري الفنادق
اهم النتائج	ضرورة ادراك ادارة الفنادق لأهمية الاطلاع المستمر، ومواكبة التغيرات والتطورات في بيئة الاعمال

الباحث	ت- (المري، ٢٠٢٠)
عنوان البحث	أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية
اهداف البحث	قياس وتحليل أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي
منهج البحث	المسح الشامل
ابعاد البحث	الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد
مجتمع و عينة البحث	تكونت من الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسط والبالغ عددهم (١٩٧) موظفاً، وعدد البنوك خمسة.
اهم النتائج	ضرورة تبني البنوك التجارية القطرية مفهوم الرقابة الاستراتيجية للإفادة من مخرجاته بتطوير الخدمات المصرفية، وتلبية احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، وتحقيق النجاح الاستراتيجي

## ٢- الدراسات الاجنبية

الباحث	أ- (Shin et al, 2015)
عنوان البحث	Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance
اهداف البحث	تأثير الرقابة الاستراتيجية على التشغيل واداء الشركات للشركات الكورية الصغيرة والمتوسطة
منهج البحث	استكشاف دور وطبيعة الرقابة الاستراتيجية وتأثيرها على العمليات واداء الشركة
ابعاد البحث	تجريبي
ابعاد البحث	القدرة التكنولوجية، التعاون الابداعي، التعلم التنظيمي، التراصف.

مجتمع و عينة البحث	تكونت من ٢٤٤ مديراً واختيار ٥٠ شركة صناعية كورية،
اهم النتائج	تؤثر ايجابياً الرشاقة الاستراتيجية في اداء الشركة.

الباحث	ب- ( Atieno & Senaji ٢٠١٧ )
عنوان البحث	Relationship Between Strategic Agility and Organization Performance
اهداف البحث	العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء المنظمة استكشاف العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء المنظمات
منهج البحث	وصفي، استطلاعي
ابعاد البحث	الرشاقة الاستراتيجية/ الحساسية الاستراتيجية، سهولة الموارد، الالتزام الجماعي. الاداء/ البعد المالي، بعد رضا الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.
مجتمع و عينة البحث	تتكون من كبار المديرين والموظفين المتفوقين والبالغ عددهم ٢١٥ من الذين يعملون في ٥٥ شركة حكومية في كينيا
اهم النتائج	وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، وجميع مكونات الأداء التنظيمي لها علاقة إيجابية مهمة مع الرشاقة الاستراتيجية

الباحث	ت- ( Lungu, 2018 )
عنوان البحث	Achieving strategic agility through business model innovation The case of telecom industry
اهداف البحث	تحقيق الرشاقة الاستراتيجية من خلال ابتكار نموذج الأعمال: حالة صناعة الاتصالات البحث عن الاسباب التي تدعم صناعة الاتصالات لتكون مبتكرة وقادرة على المنافسة.
منهج البحث	تحليلي، استطلاعي
ابعاد البحث	القدرة التكنولوجية، التعاون الابداعي، التعلم التنظيمي، التراصف
مجتمع و عينة البحث	تكونت من مستويات مختلفة من أصحاب المصلحة في الإدارة العليا البالغ عددهم ٥٣ واختيار ١٠ شركات عاملة في سوق الاتصالات الرومانية
اهم النتائج	تأثير ايجابي للرشاقة الاستراتيجية في خلق قيمة لصناعة الاتصالات.

الباحث	ث- ( Miruna Florina Lungu, 2020 )
عنوان البحث	The influence of strategic agility on firm performance
اهداف البحث	تأثير الرشاقة الاستراتيجية في أداء الشركة تسليط الضوء على الرشاقة الاستراتيجية كأداة لزيادة أداء الشركة وتحسين النتائج
منهج البحث	الكمي والنوعي
ابعاد البحث	البعد المالي، رضا الزبائن، التعلم والنمو، العمليات الداخلية
مجتمع و عينة البحث	بلغت ١٠٠ موظف من اصحاب المصلحة في شركة تكنولوجيا والمعلومات الرومانية
اهم النتائج	تأثير الرشاقة على أداء الشركة

## المبحث الثالث/ الجانب النظري

### اولاً: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

قبل الخوض في مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، لابد من توضيح الرشاقة بشكل عام، ويعد دراسة الادبيات السابقة لمصطلح الرشاقة، وجد أن بعض الباحثين قد استبدلوا المصطلح (الرشاقة) بمصطلح (خفة الحركة)، وفي مستهله سوف نستعرض هنا وجهات نظر الباحثين.

**الرشاقة لغةً:** مصدر رُشِق تعني السرعة والخفة في العمل (معجم الرائد)، أما في معجم (Oxford) فتعني الرشاقة (agility) وهي القدرة على التحرك السريع و السهل<sup>(1)</sup>.

يعد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في علم الادارة الاستراتيجية، كونه من السمات التي تميزت بها الشركات المعاصرة لما لها من تأثير في ابراز الدقة والسرعة التي تمتلكها الشركات للتفوق على منافسيها وتطوير توجهاتها المستقبلية، ونتيجة جهود اثنان من الباحثين الفنلنديين وهما (MikkoKosonen & Yves Doz) اللذان اتخذا من هذا المفهوم صيغة استراتيجية وظهر في كتابهما (Fast Strategy2008) وبالإضافة الى ابحاثهم العديدة<sup>(2)</sup>.

تهتم الرشاقة الاستراتيجية بالطريقة التي تتجو بها الشركات من أوقات الاضطرابات والأزمات التي تواجه سوق العمل<sup>(3)</sup>.

وأن الرشاقة الاستراتيجية لن تتحقق في ظل الروتين والبيروقراطية<sup>(4)</sup>، هناك أربعة عوامل لتحديد ما إذا كانت الشركات تنفذ الرشاقة الاستراتيجية أم لا، وهذه العوامل هي (الاستجابة والكفاءة والمرونة والسرعة) وفقاً لوحدة المعلومات الاقتصادية، وتتميز الأعمال الرشيقة باتخاذ القرار السريع، والأداء المتميز، والتحسين المستمر، والمصادقية، والتمكين، والإدارة الفعالة، والاستراتيجية للموارد البشرية واللامركزية والوصول إلى المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب<sup>(5)</sup>. تكافح الشركات لأنها لا تستطيع الاستجابة للتحديات غير المتوقعة والديناميكيات البيئية وفقاً لذلك لا

(1)Audran, Arthur Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments (Unpublished Master Thesis). Polytechnic Di Milano, Italy,2011

(2)Alavi, S. and Abd. Wahab, D. A Review on Workforce Agility, Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, 2013, 5(16), P. 4195.

(3)Brusset, X. Does Supply Chain Visibility Enhance Agility? International Journal of Production Economics, 171, 2016, p.46-59.

(4)Latham, L. Organizational Agility: Exploring Impact of Adoption on Team Performance from the Human Resource Perspective, Doctoral Thesis, Capella University, 2014.

(5) Tikkanen, J. ,Dynamic Capability Influence on Strategic Agility: A Case Study in Energy Conservation Industry, Master Thesis, Oulu Business School, University of Oulu, 2014.

ينبغي للشركات أن تهدف فقط إلى زيادة السرعة، ولكن يجب أن تركز على بناء المرونة والقدرة على التكيف<sup>(٦)</sup>.

تواجه الشركات اليوم قضايا عديدة نتيجة للتغيرات السريعة وغير المتوقعة في بيئتها وتتخذ الشركات وسائل مناسبة لمجابهة تلك التغيرات، ومن أهمها أسلوب الرشاقة الاستراتيجية والتي تعد من الأساليب التي تتعدى التكيف مع التغييرات والمواءمة في الإجراءات المتبعة من قبل الشركات بوجود التكنولوجيا الحديثة المتقدمة، وما يترتب عليها من تزويد الزبائن بمنتجات عالية الجودة في أقصر مدة ممكنة<sup>(٧)</sup>.

### ثانياً: أهمية الرشاقة الاستراتيجية

تعد الرشاقة الاستراتيجية مفتاح نجاح الشركات في بيئة سريعة التغيير، إذ تمكنها من تحقيق الكثير من الأهداف بكل دقة وسرعة وتسهم في تحسين المركز التنافسي للشركة، إذ إنها مطلوبة من جانب الجانب الأول داخل الشركة بهدف فهم الكفاءات وتحديد قدراتها الأساسية، والجانب الثاني خارج الشركة لمعرفة البيئة المحيطة بها بكل وضوح وتحديد الحلفاء والشركات النظيرة لها<sup>(٨)</sup>.

كما توفر الرشاقة الاستراتيجية للشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغييرات التي تشهدها البيئة الخارجية، وتؤهلها لإيجاد طرق مبتكرة تنافسية لجميع الظروف، ومن خلال التنبؤ بالتغيرات البيئية والتكيف معها، كما وتشارك في صياغة الرؤية الاستراتيجية، والتي تعبر من خلالها الشركة إلى ما تطمح إليه مستقبلاً<sup>(٩)</sup>.

وتمثل الرشاقة الاستراتيجية القدرة على تعديل التوجه الاستراتيجي للأعمال الجوهرية للشركة باستمرار، ولكنها تمثل دالة من الطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة، ولا تخلق منتجات جديدة فقط، وإنما أيضاً نماذج أعمال جديدة وطرائق إبداعية حديثة لتوليد قيمة للشركة، ومن الجدير بالذكر ان الشركات الرشيقة تمتلك العديد من السمات والصفات التي تميزها عن باقي الشركات التقليدية، وكما موضح في الجدول ادناه<sup>(١٠)</sup>.

<sup>(6)</sup> Lee, H.L., The triple-A supply chain. Harvard Business Review October, 2004. P.4.

<sup>(7)</sup> Hormozi, A. S: Agile Manufacturing, the next logical. Step Benchmarking an International Journal, 8(2), 2001, P. ١٣٢.

<sup>(٨)</sup> الكبيسي، صلاح الدين، ونوري، أسماء، تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد، مجلة دنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ع(٣)، ٢٠١٣، ص١٧٠.

<sup>(9)</sup> Ojha, D. "Impact of Strategic agility on competitive capabilities and financial performance". (Unpublished PhD Thesis). Clemson University, USA, 2008, P.13.

<sup>(10)</sup> Audran, A. :Strategic agility a winning phenotype in turbulent environments (Master of Science in management. Economics and industrial engineering), Polytechnic Di Milano, Scoular di Ingegneria dies System, 2011, P 47.

الجدول (1) الفرق بين الشركات التقليدية والشركات الرشيفة

ت	معياري المقارنة	الشركات التقليدية	الشركات الرشيفة
١-	الهيكل التنظيمي	رأسي / هرمي	هيكل شبكي ذات شكل أفقي مسطح.
٢-	قدرات الوحدات وفرق العمل	الخبرة	مختلف الاختصاصات
٣-	دور المديرين	السيطرة والمراقبة	التنسيق
٤-	جودة العاملين	الاحترام المتبادل، الكفاءة، الانطباع	المسؤولية، التكيف، الابتكار، الاستقلالية

**Source:** Audran, A. Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments (Master of Science in management. Economics and industrial engineering), Polytechnic Di Milano, Scoular di Ingegneria dies System, 2011, P 43.

ثالثاً: أهداف الرقابة الاستراتيجية

تسعى الشركات اليوم الى ان تكون رشيفة استراتيجية من اجل تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة بالمعادلة أهداف الرقابة الاستراتيجية= توليد التركيز + السرعة + شركة رشيفة. يتطلب تطبيق الرقابة الاستراتيجية امتلاك الشركة لمجموعة من القدرات التنظيمية ويتضح من الجدول ادناه ان هناك علاقة تكامل بين عناصر نماذج الرقابة الاستراتيجية والقدرات التنظيمية<sup>(١)</sup>.

الجدول (2) العلاقة بين نماذج الرقابة الاستراتيجية والقدرات التنظيمية للشركة

ت	نماذج الرقابة الاستراتيجية	قدرات الشركة (الأفراد، العمليات، التكنولوجيا)
١-	الاستجابة للتغيير بسرعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الفهم الجيد للمتغيرات تؤدي الى التغيير.</li> <li>الفهم والإدراك للبيئة التي تعمل بها الشركة.</li> <li>التقصي الدائم والاستكشاف لمستوى رضا العاملين.</li> </ul>
٢-	توليد الثقة بين العاملين في الشركة	<ul style="list-style-type: none"> <li>نشر رسالة واضحة في جميع أماكن الشركة.</li> <li>ممارسات قيادية فعالة في جميع عمليات الشركة.</li> <li>التوافق بين الموارد والأولويات كأدوات لتحقيق الربحية</li> <li>الالتزام في بناء فريق العمل الصحيح والمهارات لتحقيق الفوز.</li> </ul>

رابعاً: نموذج دولاب الرقابة

في الثمانينات من القرن الماضي حدث تحول عميق في العمليات العسكرية الأمريكية اذ بدأ اختبار لقدرتها العسكرية من حيث الاستجابة السريعة والكفاءة والفعالية لمجموعة متنوعة من

(١) نوربي، طه، وطيف، أحمد، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، بحث في ملتقى دولي، جامعة سعد دحلب، الجزائر، ٢٠١١، ص٨.

التحديات، وبعضها لم يكن متوقعا، فكان العامل المعرقل هو محدودية مقدره وزارة الصناعة الأمريكية على تقديم الدعم لوزارة الدفاع الأمريكية اذ قامت الاخيرة بأجراء دراسات مطولة خرجت بأنموذج جديد للتميز في الأعمال وهو انموذج الرشاقة، وفي أواخر التسعينيات تتبنى انموذج (Agile) طريقة دولاب الرشاقة لمساعدة الشركات التجارية أيضاً<sup>(١٢)</sup>.

من أوائل المجموعات البحثية التي تشكلت في أوروبا كانت مجموعة ابحاث التصنيع الرشيق (AMRG) Manufacturing Research Group في مركز الأبحاث لإدارة الابتكار في جامعة برايتون من ١٩٩٧-١٩٩١ استعمل فريق AMRG، وتحت إشراف البروفيسور جون بيسانن أساليب البحث الإجرائي<sup>(١٣)</sup>، لدراسة كيفية تقديم الاستشارات للشركات وتبني استعمال انموذج الرشاقة<sup>(١٤)</sup>.

لقد سعوا إلى تبني انموذج الرشاقة، وهو ما قدمه فريق AMAG الى دراسات الابتكار اذ قدمت نظرة ثاقبة لمتطلبات الطاقة الاستيعابية ذات الصلة للابتكار في الانموذج<sup>(١٥)</sup>، وحددت ١٦ سمة تنظيمية مطلوبة من الشركة لتكون سريعة الحركة، وتم تقديم الانموذج في المؤتمر العالمي للابتكار والاستراتيجية في سيدني في عام ١٩٩٨<sup>(١٦)</sup>، في وقت لاحق تم تحديث منهجية العجلة الرشيفة المتطورة واستخدامها لتطوير الشركة ذات التوجه الرشيق في أكثر من ٥٠ شركة، ولتطوير القدرات الرشيفة وبناءً مكونات دولاب الرشاقة<sup>(١٧)</sup>، تم تصميم انموذج دولاب الرشاقة كما في الشكل ادناه لتحسين وتطوير عمل الشركة<sup>(١٨)</sup>.

(12) David L Francis, The Auditing of Agile Capability Revisiting CENTRIM's Agile Wheel Model, 2017, p.1

(13) Coghlan, D., Action Research: Exploring Perspectives on a Philosophy of Practical Knowing. The Academy of Management Annals, 5(1), 2011, pp.53-87.

(14) Bessant, J. et al., Developing the Agile Enterprise. International Journal of Technology Management, 24(5/6), 2002, pp.484-497.

(15) Francis, D.L. & Bessant, J., Targeting innovation and implications for capability development. Tec novation, 25(3), 2005, pp.171-183.

(16) Meredith, S.E. & Francis, D.L., and Journey towards agility: the agile wheel explored. The TQM Magazine, 12(2), 2000, pp.137-143.

(17) Francis, D. & Woodcock, M., Developing Agile Organizations: Theory and Interventions, Alder shot, Hampshire, UK: Gower Publishing, 1999.

(18) Woodcock, M. & Francis, D., 1990. Unblocking Your Organization, Alder shot: Gower. Zahra, S.A. & George, G., 2002. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. The Academy of Management Review, 27(2), pp.185-203.



شكل (٢) دولاب الرشاقة

Sources: Sondra Meredith and David Fancies, Journey towards agility: the agile wheel explored, the TQM magazine, V.12, N.2, 2000.P.139.

- رسم الانموذج على شكل دولاب لتوضيح مكوناتها المترابطة والتي تتكون من أربعة اجزاء<sup>(١٩)</sup>:
- القضايا الاستراتيجية التي تتعلق بتحسين الجودة بشكل أساسي وبهوية الشركة ذات القيمة والقدرات الأساسية ومقاييس النجاح.
  - تتعلق بكفاءة وفعالية العمليات واستجابتها وقدرتها على إضافة قيمة إلى شركة الرشاقة.
  - يتعلق بالروابط التي تربط الشركة بالنظم البيئية الداعمة وتوفير فرص لاكتساب العلاقة الحميمة مع الزبائن.

<sup>(19)</sup>David et,al, op-cit, p.140.

٤. تتعلق بالعاملين أو رأس المال البشري على وجه التحديد ورغبة وقدرة العاملين لتمكين الشركة من الازدهار في عملية دائمة لتصبح أكثر وتفي بالغرض.

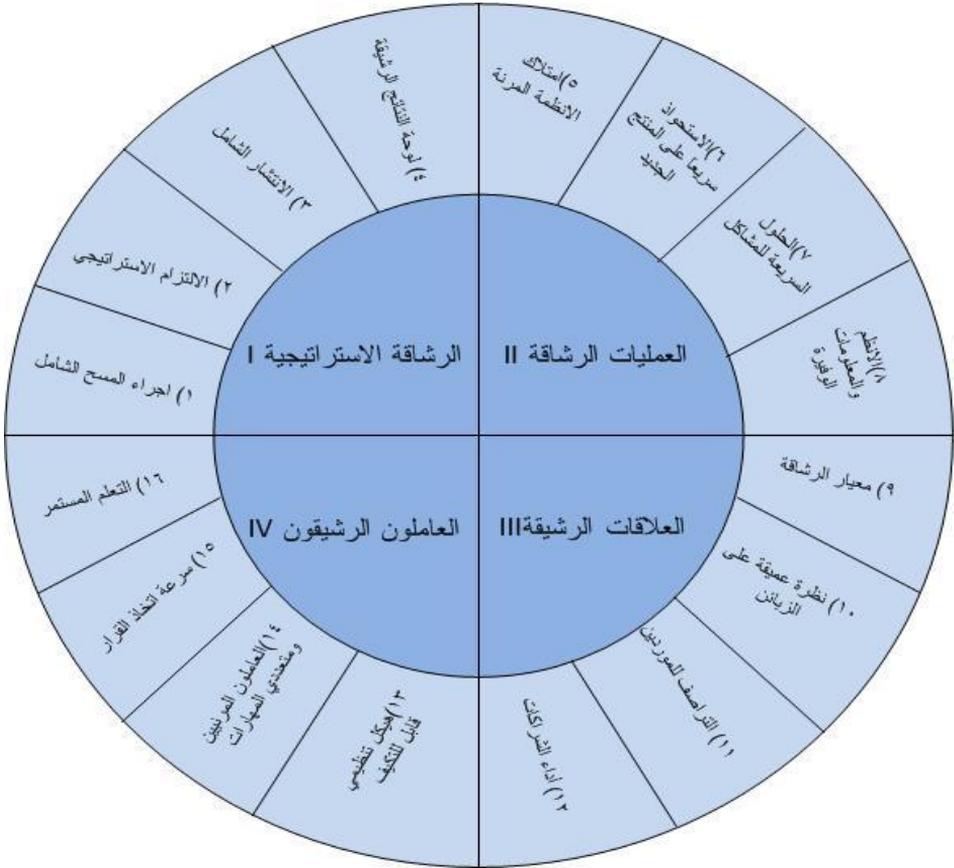
خرج فريق AMRG بمجمل مقترحات: لكي تصبح الشركة رشيفة ينبغي تطوير شامل للأغلب العاملين، وتكون الشركة رشيفة طالما هي في طور التنظيم لأنها بحاجة إلى تطوير قدراتها، ومن أجل القيام بعمل أفضل تحتاج الشركات الى الحكمة المستنيرة والحاسمة في اتخاذ القرار، وتحتاج الشركات الرشيفة إلى مقاييس تساعد على أن تكون مرنة بشكل فاعل لا يمكن بناء الشركات الرشيفة إلا على أساس التخصصات القوية، ويتطلب منها الترافف الاستباقي مع المساهمين، بما في ذلك الشركاء الخارجيين، وايضاً ثقافة الانفتاح على العالم<sup>(٢٠)</sup>.

إصدار نسخة محدثة من انموذج دولا ب الرشاقة في عام ٢٠١٧، كما في الشكل ادناه خرجت لمعالجة نقاط الضعف في النسخة الأصلية، عشرة فقرات نفس الانموذج الأصلي السابق، والتحديث خمسة فقرات، وواحدة جديدة، باعتباره انموذج دولا ب الرشاقة المعدل كأداة لرفع الوعي ويساعد المديرين على معرفة أين تكون الشركة قوية نسبياً أو ضعيفة من حيث قدرتها الرشيفة، أصبحت الرشاقة الاستراتيجية مجموعة شاملة وواسعة الانتشار ومتعددة التركيبات التي تشكل العديد من جوانب تطوير الشركة<sup>(٢١)</sup>

<sup>(20)</sup> Bessant, J. et al., Developing the Agile Enterprise. International Journal of Technology Management, 24(5/6), 2002, pp.484–497.

<sup>(21)</sup> Setili, A The agility advantage: How to identify and act on opportunities in a fast changing world, Chicago: John Wiley & Sons Inc, 2014.

- Birkinshaw, J. & Ridderstråle, J., Fast/forward: make your company fit for the future, Stanford University Press, 2017.



شكل (3) رسم دوائر الرقابة المعدل

شكل (3) دوائر الرقابة المعدل

Source: David L Francis, Conference Paper The Auditing of Agile Capability Revisiting CENTRIM's Agile Wheel Model, Conference Venue: Courtyard Marriott Brussels, Conference Date: 26 October 2017, p.12

### خامساً : مراحل بناء الرقابة الاستراتيجية

تحتاج الشركة في هذه المرحلة لإعادة النظر في نشاطاتها واعمالها وما تقدمه من منتجات وخدمات مع ضرورة القيام بعمليات التطوير واقتناص الفرص من اجل المحافظة على ديمومة الرقابة الاستراتيجية لديها، وعلى الشركات الصغيرة الاهتمام بذلك لأنه رقابة بدون استراتيجية ليست أفضل من استراتيجية بدون رقابة، ولحل هذه المشكلة ليس فقط ان تكون رشيقا ولكن رشيقا

واستراتيجياً، ما يعني المحافظة على المرونة للاستجابة بسرعة مع الظروف المتغيرة والفرص الناشئة<sup>(٢٢)</sup>.

الجدول (٣) يضع تصوراً للخطوات الاساسية لكيفية بناء الرشاقة الاستراتيجية وتحقيقها

ت	مستوى الرشاقة الاستراتيجية	وصف القدرة	الخطوات الاساسية لبناء الرشاقة الاستراتيجية
١	الحساسية الاستراتيجية	حدة التصور شدة الوعي الانتباه	- السماح للعمليات الاستراتيجية المفتوحة من خلال تعزيز المحادثات الاستراتيجية. - زيادة اليقظة الاستراتيجية والتمكين بأجراء تجارب تطوير الاعمال. - جودة عالية للحوار الداخلي ووسائل ضمان الاتصال الداخلي و التعاون.
٢	سيولة الموارد	الترافص الداخلي تكوين النشاط نشر الموارد بسرعة	- فصل الاستراتيجية عن الهيكل للتأكد بانه تم نشر الموارد بسرعة. - حشد الناس لتمكين التسليم الفعال لتحقيق الاهداف الاستراتيجية. - عمليات معيارية لتخصيص الموارد بما في ذلك الحوافز لاستمرار التعاون و العمل.
٣	وحدة القيادة	القدرة الكبير الفرق الجزئية القرارات السريعة	- التبعية المتبادلة ومسؤولية تجنب الجمود السياسي وانعدام الامن الشخصي لصنع الاستراتيجية. - العمل معاً كفريق واحد لضمان الاستراتيجية ليتم اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية. - اسلوب القيادة الشاملة والتعاون.

**Source:** J. Peppard, R. D. Galliers, and A. Thorogood, "Information: Systems Strategy as Practice Micro Strategy and Strategizing for IS," Journal of Strategic Information Systems, 23/1, 2014, p.1-10.

### سادساً: ابعاد الرشاقة الاستراتيجية

في إطار البحث عن الابعاد التي تتسجم فيما بينها ولتشكيل الهيكل الفكري للرشاقة الاستراتيجية فقد وجد اختلافاً واضحاً بين الباحثين في تحديد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبالنظر لأهمية الابعاد بالنسبة للبيئتين سنقدم رؤى جديدة من حيث اهميتها وتأثيراتها وتفاعلاتها على عينة البحث وكما يلي:

١- القدرة التكنولوجية : قابلية الشركة على تطوير منتجات جديدة والتي تعتمد على التكنولوجيا الخاصة بها، وعلى خطوط الانتاج الذكية والائتمته والبرامج والخوارزميات، والانتاج القائم على التكنولوجيا، والتسليم في الوقت المناسب وتحليل القيمة، واعاده هندسة العمليات، وانظمة التصميم.

<sup>(22)</sup> Long, C, Measuring, your Strategic Agility, Consulting to Management C2M, 11(3), 2000,p.25.

٢- **التعاون الابداعي:** مجموعة من العاملين المبدعين الذين يشاركون بجميع الانشطة ذات العلاقة بالتصاميم وتنفيذ العمليات الجديدة او اجراء التحسينات اللازمة على المنتجات لتلبية المتطلبات الداخلية والخارجية لتعود على الشركة بنتائج ايجابية.

٣- **التعلم التنظيمي:** نشاط تتبناه الشركة والتي تسعى من خلاله الى اكساب افرادها معرفة ومهارات وجدارات جديدة تهدف الى تعزيز قدراتها التنظيمية الحالية والمستقبلية، فضلاً عن تطويرهم ورفع كفاءتهم وبما يحسن مخرجاتها كماً ونوعاً.

٤- **التراصف:** اسلوب اداري هادف لضمان المواعمة بين بيئة العمل وقدرات وامكانيات الشركة واكتسابها طابع الانسجام والاستقرار، وبما ينسق الجهود والاداء والغايات. وبعبارة اخرى يهتم بكيفية التحرك بسرعة ومعاً وبطريقة منسقة.

## ثانياً: أداء الشركات أولاً: مفهوم الأداء

ينصف مفهوم الأداء كونه من المفاهيم الجوهرية والمهمة التي تسعى الشركات دائماً الى التركيز عليها، ولكونه عنصراً محورياً لاهتمامات الباحثين إذ يتمحور حول وجود الشركة من عدمها، وتقدم مستويات الأداء صورة توضيحية عن سير انشطة الشركات واعمالها في بيئتها الداخلية والخارجية<sup>(٢٣)</sup>.

ويُعدّ الأداء مفهوماً واسعاً ومتطوراً ومحتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف الشركات بسبب تغير العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وبشكل عام فان الأداء يمثل الفعل الذي يقود الى انجاز الاعمال كما يجب ان تتجز والتي تنصف بالشمولية والاستمرارية، ويعد المحدد لنجاح الشركة وبقائها في الأسواق المستهدفة، وكذلك يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة الشركة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب<sup>(٢٤)</sup>.

إنّ المتابع التاريخي للأداء يظهر بان الاهتمام به وتطوير أساليب تقييمه قديمة قدم الحضارة الإنسانية، وتشير الشواهد الى ان البابليين، والفرعنة، وقدامى الصينيين كانوا مهتمين بتقدير غلة الدونم الواحد من المحاصيل الزراعية، وفق اعتبارات كنوعية التربة، وتوفير المياه وحماس الفلاحين وخبرتهم في العمل، وانطلقوا من حسابات ومعايير بسيطة لكنها كانت ذات فائدة

(٢٣) قصي فوزي خلف، السيد عباس جاسم محمود، دراسة مقارنة لمستوى فن الأداء الإداري لمدربي كرة السلة لأندية الدرجة الممتازة والدرجة الأولى في المنطقتين الوسطى والجنوبية، مجلة دراسات وبحوث التربية، المجلد ٣٥، العدد ١٨١٨، جامعة البصرة، العراق، ٢٠١٣، ص ٢٢٢.

(٢٤) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد: ٧، ٢٠١٠، ص ٢١٧.

في تقدير ومتابعة المنجز، وأما على مستوى التطور الحاصل في الأداء جاء على مراحل متعاقبة بكل أنواع الشركات<sup>(٢٥)</sup>.

### ثانياً: أهمية الأداء

تولي الشركات أهمية بالغة بالأداء اذ تتجلى أهميته بحسب الاتي<sup>(٢٦)</sup>:

١. الأداء النظري: يمثل مركز الإدارة الاستراتيجية اذ تحتوي على جميع المنطلقات الإدارية بمضامين ودلالات يختص بالأداء سواء بشكل مباشر او ضمني، ويرجع السبب الى ان الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
٢. الأداء التجريبي: تظهر أهمية الأداء من خلال استعمال اغلب الدراسات والأبحاث لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
٣. الأداء الإداري: تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات الشركات بالأداء، ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه الشركات بالاعتماد على نتائج الأداء.

### ثالثاً: فلسفة تحسين الأداء

ترتكز عملية تحسين الأداء على المخرجات الكلية للشركة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين بدلاً من البحث عن الأخطاء خلال العمل، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب ان يكون وما عليه الشركة الان، تُعد عمليات مستمرة ومنهجية ومنظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها<sup>(٢٧)</sup>.

ان مفهوم تحسين الاداء يتجسد في استعمال جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة، والتي توظف رأس المال بالطريقة المثلى<sup>(٢٨)</sup>.

ويتم تحسين الاداء العام للشركة من خلال العوامل: الادارة الداعمة، تدريب العاملين، وتقييم الاداء، والعمل الجماعي، وتصميم الوظائف والتمييز الوظيفي، والمشاركة<sup>(٢٩)</sup>.

(٢٥) الشيخ الداوي، مصدر سبق ذكره، ص ٢٢١.

(٢٦) وائل محمد صبيحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجية، دار وائل يعمان، الأردن، ط١، ٢٠٠٩، ص ٤٠.

(٢٧) عبد الوهاب محمد حسين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، مذكرة دكتوراه في الإدارة الصحية، غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سورية، ٢٠٠٩، ص ٥٩.

(٢٨) فهاد سلطان محمد ال صقر الودعاني، دور التطوير الإداري في تحسين الأداء، منسوبي إدارات التربية والتعليم بوادي الدواسر، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، ٢٠١٠، ص ٦٨.

تظهر عملية تحسين الأداء كنتيجة لعملية إدارية متكاملة ينطبق عليها مفهوم النظام المكون من قياس الأداء لمعرفة مستوياته، وتحليل الأداء لتحديد الانحرافات، وتحسين الأداء واتخاذ الإجراءات الصحيحة، وعليه فإن عملية تحسين الأداء نتيجة لعملية تقييم الأداء، وإن عملية تحسين الأداء تحمل في مضمونها التغيير أي الانتقال من وضع الى وضع آخر بالاعتماد على نمط جديد ومناسب في الأهداف، والسلوك والتكنولوجيا<sup>(٣٠)</sup>.

### رابعاً: مقاييس الاداء

عرف مكتب الادارة المالية في واشنطن بأنه وصف رقمي لنشاط الشركة والنتائج المترتبة عنه، بالاعتماد على البيانات التي توظف لتوضيح طبيعة ذلك النشاط ومدى تحقيقها لأهدافها، ومقدار التقدم نحوها عملياً، مقاييس الاداء تعبير كمي عن حجم او تكلفة او نتائج الانشطة والتي تشير الى اي مدى وعلى اي مستوى يمكن للشركة ان توفر المنتج او الخدمة للزبائن خلال مدة زمنية محددة<sup>(٣١)</sup>.

يهدف نظام قياس الأداء الى قياس مدى نجاح الاستراتيجية، فعند قيام المعنيين في الشركة بتصميم نظام قياس الأداء يتم اختيار مجموعة من المقاييس المهمة التي تعبر عن استراتيجية الشركة بشكل جيد، وترتكز على عوامل النجاح المهمة في الوقت الحالي والمستقبل، ومن خلال تطوير هذه العوامل التي تستطيع الشركة إنجاز اهدافها، وعليه تُعدّ نظام قياس الأداء أداة تسهم في زيادة قدرة الشركة على تنفيذ استراتيجياتها<sup>(٣٢)</sup>.

ومع التقدم الملحوظ في قياس الاداء ولازال العديد من الشركات تعتمد بشكل واضح على مقاييس الاداء التقليدية ( المقاييس المالية)، وهذا ما يؤشر تواصل مشكلات مقاييس الاداء او انها لم تحل بشكل نهائي، ومن المؤكد ان مقياس الربحية التقليدية قد تضمنت جوانب من النقص تظهر مع تبني العديد من الاستراتيجيات وفرص الاعمال والتي تستلزم التضحية بالأرباح الحالية والغاية منها تحقيق

(29) Ogbonnaya, C. & D.Volizade, "High performance work practices, employee outcomes and organizational performance is 2-12 multilevel mediation analysis" the International Journal of Human Resource Management, 29(2), 2018, p.239.

(٣٠) بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس المنظمة في تحسين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة الحالة مجمع صيدال، رسالة دكتوراه، تخصص محاسبة ونظم معلومات، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، ٢٠١٧، ص ٤٩.

(٣١) ثابت حسان ثابت، استخدام بطاقة الاداء المتوازن المضيبة في تقييم اداء المصارف العراقية الاهلية، بحث مقدم ضمن وقائع المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول : البث التقني طريقنا الى المستقبل، الجامعة التقنية الجنوبية، العراق : ٢٠١٧، ص ٣.

(32) Edward Gregory and Roslyn Myers, "Help Clients Take Measure: Use CPAs Can Performance Measurement To Become More Complete Business Advisers" Journal of Accountancy, June, 2002, P.1.

مكاسب بعيدة الامد، وشهد منتصف ثمانينات القرن العشرين بداية التشكيك في نماذج الرقابة التقليدية المعتمدة اساسا على المقاييس المالية بسبب نقص فاعليتها<sup>(٣٣)</sup>.  
تفتقر مقاييس الاداء المالي الى التنوع المطلوب في دعم متخذي القرارات بالمعلومات التي يحتاجونها في ادارة العمليات الداخلية والرقابة عليها<sup>(٣٤)</sup>.

الجدول (٤) الانتقادات الرئيسية لقياس الاداء المالي

المصادر	الانتقادات	ت
Banks and Wheel Wright, 1979; Hayes and Garvin, 1982.	ان تطور مقاييس الاداء التقليدية من نظم المحاسبة والتكاليف فان هذه المقاييس تشجع النتائج في الامد القصير	١-
Skinner, 1974.	نقص بالمنظور الاستراتيجي	٢-
Hall , 1983 ; Fry and Cox 1989 .	تشجيع التحسينات الداخلية	٣-
John Son and Kapln, 1987 ; Lynch And Cross ,1991	التشجيع على تقليل التباين بدلاً من التحسين المستمر	٤-
Hoyes and Abernathy, 1980	عندما كانت المقاييس المالية مهمة لغرض التقارير الخارجية ، ثم استخدامها في ادارة الاعمال غير الملائمة	٥-
Kaplan and Norton , 1992	تجاهل التركيز الخارجي	٦-

**Source:** Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. & Platts, K. Designing, implementing and updating performance measurement systems. International Journal of Operations & Production Management, 2002, P. 755 .

### خامساً: بطاقة الاداء المتوازن (BSC)

اعدت بطاقة الاداء المتوازن من قبل البروفسور (Robert Kaplan) من جامعة هارفارد مع الاستشاري (David Norton)<sup>(٣٥)</sup>، وكانت الدراسة عبارة عن نتاج لمشروع دراسة بحثية اجراها الباحثان في عام ١٩٩٠، ويرعاية مؤسسة (KPMG) للخدمات المهنية والاستشارية<sup>(٣٦)</sup>.

<sup>(33)</sup>Silvi , R. Bartolini, M., Roffoni, A., &Visani, F. The Practice of Strategic Performance measurement systems: Models drivers and in formation effectiveness. International Journal of Productivity and Performance Management, V.64, N. 2, 2015, p. 194.

<sup>(34)</sup>Kaplan , R. , S& Norton, D., p .The Balanced scorecard – Measures that Drive performance. Harvard Business Review, January – February, 1992, p. 79.

<sup>(35)</sup>Niven , P.R, Balanced scorecard: Step – by- Step for government and nonprofit agencies. John Wiley & sons, 2006, P.14.

استمرت الدراسة لمدة عام كامل، وفي (١٢) شركة امريكية رائدة في مجال قياس الاداء والهدف استكشاف طرائق جديدة لقياس الاداء<sup>(٣٧)</sup>.

وبين الباحثان (Kaplan & Norton) بأن الاعتماد الكلي على المقاييس المالية يؤثر في قدرة الشركة على ايجاد القيمة، لذلك برزت بطاقة الاداء المتوازن كأداة لمواجهة التحديات التي تواجه الشركات الحديثة فضلاً عن دورها في تنظيم المعلومات<sup>(٣٨)</sup>.

يؤكد تطبيق هذه الفكرة الحاجة الى اداة تتعقب النتائج المالية وغير المالية وتوحيدها في التخطيط الاستراتيجي التي مكنت الشركات من قياس ادائها الكلي، اذ لمست الشركات بان بطاقة الاداء المتوازن ليست مفيدة فقط لاختيار خططها الاستراتيجية عبر قياس الاداء، وانما تساعدها ايضا في عمليتي ال قدمت بطاقة الاداء المتوازن لأول مرة كأداة لقياس الاداء، وطورت في وقت لاحق الى نظام قياس الاداء، ومن ثم الى نظام ادارة استراتيجي شامل<sup>(٣٩)</sup>.

على الرغم من ان الاداء المالي هو حجر الزاوية الذي يحدد امكانية الاستمرار في اي شركة هادفة للربح الا انه يصطدم بحواجز و عقبات ومن ابرزها:

أ- لا تستحوذ المقاييس المالية بمفردها على جوانب الاداء لكافة اجزاء الشركة.

ب- تنطوي المقاييس المالية على تباطؤ في اعداد التقارير، وبذلك يمكن ان يكون الوقت عائق في اتخاذ القرارات<sup>(٤٠)</sup>.

ت- ان المقاييس المالية غير قادرة على تزويد المعلومات الضرورية للقرارات الحالية بسبب التباطؤ في الوقت، ولهذا فإن الحاجة الى ربط المقاييس المالية وغير المالية ومطابقة مقاييس الاداء الجوهرية تؤدي الى انبثاق بدايات بطاقة الاداء المتوازن<sup>(٤١)</sup>.

<sup>(36)</sup> Mackay , A. Practitioner's guide to the Balanced Scorecard. Chartered Institute of Management Accountants, 2004, p. 10.

<sup>(37)</sup> Poiars .JP. development of a balanced scorecard tool to restructure the information system at CENC , Institute ( Master thesis , Superior Ticino) , 2008, p.16

<sup>(٣٨)</sup> بدرأوي، عبد الرضا، صبحي، وائل محمد ، بطاقة التقديرات المتوازنة اداة حديثة لتقييم اداء المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ١٥، ٢٠٠٥، ص ٧٦ .

<sup>(39)</sup> Barnobe , F.A" system dynamics – based Balanced Scorecard to support strategic decision making: Insights from a Case study. International journal of productivity and Performance Management, V. 60, N. 5, 2011, p.446.

<sup>(40)</sup> Morse , J. , and Davis R ., and Hart graves L ., " Management Accounting A strategic approach " , 3<sup>rd</sup> ed South – Western Thom's Learning , 2003 , p .59 .

<sup>(41)</sup> Drury , Colin Management and Cost Accounting , 5<sup>th</sup>ed .Business Press, Thomson Learning, 2002, p. 428.

ث- وتوصف بطاقة الاداء المتوازن بانها اداة لقياس استراتيجية بقصد موازنة مجالات النقص والضعف في المقاييس المالية التقليدية، التي تركز على الفاعلية بدلاً عن الاستراتيجية كما ان المقاييس المالية مظلمة لأنها تشتت انتباه المديرين عن مشكلاتهم الحقيقية<sup>(٤٢)</sup>. صُممت بطاقة الاداء المتوازن لارتقاء الشركة نحو اهدافها الاستراتيجية وبأربعة منظورات مختلفة (المالية، الزبائن، العملية الداخلية، التعلم والنمو)، وتهدف الى تحقيق موازنة بين الاهداف بعيدة وقصيرة الاجل، ومقاييس مالية وغير مالية، ومؤشرات الاداء وبين الاداء الداخلي والخارجي<sup>(٤٣)</sup>.

- تتكون بطاقة الاداء المتوازن من ثمانية عناصر والتي تتحقق من خلالها اليه اعمالها وكما يلي:
- أ- الرؤية المستقبلية: تبين الى اين تتجه الشركة، وتوضح صورتها المستقبلية .
- ب- الاستراتيجية: تتكون من مجموعة من الإجراءات والانشطة الموجهة لتحقيق الاهداف او خطط الاهداف التي قامت الشركة بتحديددها .
- ت- الابعاد: مكون يدفع باتجاه تتبنى استراتيجية معينة، وفقاً لمؤشرات تحليل مهمة ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول الى المؤشرات الواردة<sup>(٤٤)</sup> .
- ث- الاهداف: النتائج المراد تحقيقها موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية، وينبغي أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لتحقيقها.
- ج- المقياس: تعكس قياس التقدم باتجاه الاهداف، وتكون ذات طابع كمي وتوصل القياسات الى الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف.
- ح- المستهدفات: مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف سلباً أو إيجاباً عن الهدف المراد تحقيقه.

(42) Souissi , M. Acom parative Analysis Between The Balanced Scorecard And The Franch Tableau de Bard. International Business & Economics Research Journal, V.7. N.7, 2008, P. 83.

(43) Mano, M. Dela & Creaser, C. The impact of the balanced scorecard in libraries: from performance measurement to Strategic management journal of librarian ship and in for motion science. V. 48, N. 2, 2014, P. 191.

(44) وائل محمد صبحي، وآخرون، مصدر سبق ذكره، ص ١٥٥.

- خ- ارتباطات السبب والنتيجة: تعبر عن علاقات الاهداف وارتباط كل واحد بالآخر، وتكون متشابهة لعبارات (اذن - اذا) لتكون واضحة وجلية .
- د- المبادرات : المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الاهداف أي الإجراءات اللازمة والمساعدة على تحقيق الأهداف<sup>(٤٥)</sup>.

#### سادساً : ابعاد الاداء

- ١- **البعد المالي**: مجموعة من العمليات المالية والمتمثلة بالإيرادات المتحققة، العائد على الاستثمار، الربحية، التكاليف، والتي يتم صرفها على مختلف الأنشطة داخل الشركة.
- ٢- **بعد رضا الزبائن**: بانها التصرفات الحيوية التي تقوم بها الشركة لكسب رضا الزبائن الجدد والمحافظة على الزبائن الحاليين.
- ٣- **بعد العمليات الداخلية**: الاجراءات التشغيلية الداخلية التي تقوم بها الشركة للتميز عن باقي الشركات المنافسة من خلال تحديد حجم السوق وطبيعة الزبائن وتحسين وتطوير المنتج وخدمات ما بعد البيع.
- ٤- **بعد التعلم والنمو**: قوة الشركة في تحسين الكفاءة التشغيلية، وبشكل مستمر لاكتساح المنافسين من خلال تقديم سلع جديدة تلبي طموح الزبائن ورغباتهم، وتمكن الشركة من النفاذ الى اسواق جديدة لزيادة الإيرادات والارباح، وان الخيار الوحيد للشركات الاستثمارية هو تقليص الهوة الثقافية للعاملين من خلال تسخير الطاقات البشرية العاملة عبر عمليات التدريب والتتقيف واقامة ورش العمل لدعم العاملين وحثهم على الابداع والابتكار.

(٤٥) فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧، ص٧٨.

## المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: علاقة الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء الشركات في الشركة

## العامة للزيوت النباتية اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد

انطلق الباحث لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية وابعادها مع أداء الشركات)، اذ يظهر الجدول (٥) علاقات الارتباط الطردية الموجبة بين متغيري البحث، فكانت النتائج بحسب الآتي:

يتضح للباحث وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة ( $0.380^{**}$ ) متوسطة القوة، وبمستوى معنوية ( $0.001$ ) وهي اقل من قيمة المعنوية ( $0.05$ )، وقيمة (T) المحسوبة ( $3.334$ ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية ( $1.96$ ) عند مستوى المعنوية ( $0.05$ ) بين الرشاقة الاستراتيجية اجمالاً مع أداء الشركات اجمالاً، مما يشير الى أي زيادة اهتمام تبديها الشركة العامة للزيوت النباتية في رشاقتها الاستراتيجية، فأنها سوف تهتم بأدائها بنسبة ( $38\%$ ).

اما على مستوى ابعاد الرشاقة الاستراتيجية، فقد كان اعلى ارتباط للتعلم التنظيمي مع الأداء الاستراتيجي ( $0.480^{**}$ ) متوسطة القوة ، وبمستوى معنوية ( $0.000$ ) ، وقيمة (T) المحسوبة ( $4.212$ ) ، ثم جاءت بالترتيب الثاني القدرة التكنولوجية بعلاقة ارتباط طردية معنوية موجبة ( $0.322^{**}$ ) متوسطة وبمستوى معنوية ( $0.005$ ) وقيمة (T) المحسوبة ( $2.826$ ) مع أداء الشركات ، فيما لم يحقق التعاون الإبداعي والترافف أي علاقة ارتباط مع أداء الشركات نظراً لكون العلاقة غير معنوية ، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الرئيسة الثالثة (توجد علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة للرشاقة الاستراتيجية مع أداء الشركات).

الجدول (٥) علاقة الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء الشركات

المتغير المتغير المعتمد	العلاقة	المتغير المستقل	معامل الارتباط	قيمة تي	المعنوية	العينة
أداء الشركات	↔	القدرة التكنولوجية	0.322	2.826	0.005	77
	↔	التعاون الإبداعي	-0.041	0.360	0.727	
	↔	التعلم التنظيمي	0.480	4.212	0.000	
	↔	الترافف	0.018	0.158	0.880	
	↔	الرشاقة الاستراتيجية	0.380	3.334	0.001	

T-table 1.96,  $P^{*}<0.05, P^{**}<0.01$

اما على مستوى علاقة ارتباط ابعاد الرقابة الاستراتيجية (القدرة التكنولوجية، التعاون الإبداعي، التعلم التنظيمي، التراصف) مع ابعاد أداء الشركات (البعد المالي، رضا الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) ، فقد كانت بحسب نتائج الجدول (٦) النحو الآتي:

أ. حققت القدرة التكنولوجية علاقتي ارتباط مع رضا الزبون (\*\*0.357) متوسطة القوة عند مستوى المعنوية (0.002) ، ومع التعلم والنمو (\*0.236) ضعيفة القوة عند مستوى المعنوية (0.047) ، مما يشير الى أي زيادة اهتمام من قبل الشركة بقدرتها التكنولوجية فأنها سوف تهتم بشكل تلقائي متوسط برضا زبائنها وبقدرتها على التعلم والنمو بشكل ضعيف ، فيما لم تستطع القدرة التكنولوجية من الارتباط مع البعد المالي والعمليات الداخلية نتيجة لكون مستوى معنوية علاقة الارتباط تزيد عن مستوى المعنوية (0.05) ، مما يدل على ان القدرة التكنولوجية استطاعت من إيجاد علاقات بنسبة (50%) مع ابعاد أداء الشركات.

ب. لم يستطع بعد التعاون الإبداعي من إيجاد أي علاقة ارتباط مع ابعاد أداء الشركات (البعد المالي، رضا الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) عند مستوى المعنوية (0.05) ، اذ كانت جميع مستوى المعنوية لعلاقات الارتباط تزيد عنها، مما يشير الى عدد العلاقات (0%).

ت. حقق بعد التعلم التنظيمي لثلاثة علاقة ارتباط طردية إيجابية ، فكانت علاقته مع رضا الزبون (\*\*0.334) متوسطة القوة عند مستوى المعنوية (0.003) ، ومع التعلم والنمو (\*\*0.335) متوسطة القوة عند مستوى الدلالة (0.003) ، وعلاقة ارتباط ضعيفة مع العمليات الداخلية (\*0.274) عند مستوى المعنوية (0.017) ، أي كلما زاد اهتمام الشركة بالتعلم التنظيمي ، فأنها ستهتم تلقائياً بالتعلم والنمو ورضا زبائنها بشكل متوسط، واهتمام ضعيف بعملياتها الداخلية ، فيما لم يستطع التعلم والنمو من تحقيق أي علاقة ارتباط مع (البعد المالي)، اذ تشير هذه النتائج الى قدرة التعلم والنمو من إيجاد (75%) من علاقات الارتباط مع ابعاد أداء الشركات.

ث. استطاع بعد التراصف من إيجاد علاقة ارتباط عكسية سلبية (-0.261) ضعيفة القوة مع البعد المالي عند مستوى المعنوية (0.024) مما يشير الى أي زيادة اهتمام من قبل الشركة بالتراصف لمواردها سيؤثر سلباً في البعد المالي، اما مع ابعاد أداء الشركات (رضا الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) عند مستوى المعنوية (0.05) ، اذ كانت جميع مستوى المعنوية لعلاقات الارتباط تزيد عنها، مما يشير الى عدد العلاقات (25%).

الجدول (٦) مصفوفة علاقات ارتباط ابعاد الرشاقة الاستراتيجية مع ابعاد أداء الشركات

عدد العلاقات	التعلم والنمو	العمليات الداخلية	رضا الزبون	البعد المالي	اداء الشركات الرشاقة الاستراتيجية
2	0.236*	0.103	0.357**	0.065	القدرة التكنولوجية
50%	0.047	0.379	0.002	0.580	
0	-0.030	0.130	-0.219	0.006	التعاون الإبداعي
0%	0.797	0.267	0.059	0.960	
3	0.335**	0.274*	0.334**	0.169	التعلم التنظيمي
75%	0.003	0.017	0.003	0.147	
1	0.183	0.098	0.013	-0.261*	التراصيف
25%	0.117	0.404	0.913	0.024	

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية والمختصة بأثبات تأثير الرشاقة الاستراتيجية في اداء الشركات

انطلق الباحث للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر الرشاقة الاستراتيجية وابعادها في اداء الشركات تأثيراً معنوياً ايجابياً) ومن اجل التحقق من فرضية البحث الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها:

١. تؤثر القدرة التكنولوجية في اداء الشركات تأثيراً معنوياً ايجابياً.
٢. يؤثر التعاون الابداعي في اداء الشركات تأثيراً معنوياً ايجابياً.
٣. يؤثر التعلم التنظيمي في اداء الشركات تأثيراً معنوياً ايجابياً.
٤. يؤثر التراصيف في اداء الشركات تأثيراً معنوياً ايجابياً.

التحقق من الفرضية الفرعية الأولى: يتضح للباحث من نتائج الجدول (٧)، ان قيمة معنوية

انموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير القدرة التكنولوجية في أداء الشركات اجمالاً (0.005) وهي تقل عن قيمة المعنوية (0.05)، وبقية (F) المحسوبة للانموذج (8.471) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.841)، فيما كانت قيمة معنوية الميل الحدي (0.005)، وبقية (T) المحسوبة (2.910) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.96)، اذ فسرت القدرة التكنولوجية ما نسبته (10.4%) من التغيرات التي تطرأ على اداء الشركات ، بينما كان تأثيرها في أداء الشركات (32.2%) ، وبقية الثابت (2.681)، ومن جميع هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى (تؤثر القدرة التكنولوجية في اداء الشركات تأثيراً معنوياً ايجابياً).

$$\text{إداء الشركات} = 2.681 + (0.322) * \text{القدرة التكنولوجية}$$

**التحقق من الفرضية الفرعية الثانية:** يتضح للباحث من نتائج الجدول (٧)، ان قيمة معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير التعاون الابداعي في أداء الشركات اجمالاً (0.727) وهي تزيد عن قيمتها (0.05)، وقيمة (F) المحسوبة للأنموذج (0.123) وهي نقل عن قيمتها الجدولية (3.841)، فيما كانت قيمة معنوية الميل الحدي (0.727)، وقيمة (T) المحسوبة (0.351) وهي نقل عن قيمتها الجدولية (1.96)، ومن جميع هذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثانية (يؤثر التعاون الابداعي في اداء الشركات تأثيراً معنوياً ايجابياً).

**التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة:** يتضح تفسير التعلم التنظيمي ما نسبته (23.1%) من التغيرات التي تطرأ على أداء الشركات عند مستوى المعنوية (0.000) ، وقيمة (F) المحسوبة (21.909) ، بينما كانت نسبة تأثيره في أداء الشركات (48%) عند مستوى المعنوية نفسها وقيمة (T) المحسوبة (4.681) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) ، فيما كانت قيمة الثابت (2.394)، ومن جميع هذه النتائج الظاهرة في الجدول (٧) تقبل الفرضية الفرعية الثالثة (يؤثر التعلم التنظيمي في اداء الشركات تأثيراً معنوياً ايجابياً).

$$\text{إدارة الشركات} = 2.394 + (0.480) * \text{التعلم التنظيمي}$$

**التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة:** يتضح للباحث من نتائج الجدول (٧)، ان قيمة معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير الترافف في أداء الشركات اجمالاً (0.880) وهي تزيد عن قيمتها (0.05)، وقيمة (F) المحسوبة للأنموذج (0.023) وهي نقل عن قيمتها الجدولية (3.841)، فيما كانت قيمة معنوية الميل الحدي (0.880)، وقيمة (T) المحسوبة (0.152) وهي نقل عن قيمتها الجدولية (1.96)، ومن جميع هذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الرابعة (يؤثر الترافف في اداء الشركات تأثيراً معنوياً ايجابياً).

**التحقق من الفرضية الرئيسية:** يتضح وجود ارتباط بين الرقابة الاستراتيجية مع أداء الشركات اجمالاً (0.380) عند مستوى المعنوية (0.001) ، لتفسر الرقابة الاستراتيجية ما نسبته (14.5%) من التغيرات التي تطرأ على أداء الشركات عند مستوى المعنوية (0.001) ، وقيمة (F) المحسوبة (13.336) ، بينما كانت نسبة تأثيرها (38%) عند مستوى المعنوية نفسها وقيمة (T) المحسوبة (3.512) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) ، فيما كانت قيمة الثابت (1.948) ، ومن جميع النتائج الظاهرة في الجدول (٧) تقبل الفرضية الرئيسية السادسة (تؤثر الرقابة الاستراتيجية في اداء الشركات تأثيراً معنوياً ايجابياً).

أداء الشركات = 1.948 + (0.380) \* الرشاقة الاستراتيجية

الجدول (٧) تأثير الرشاقة الاستراتيجية وبعدها في أداء الشركات (n=77)

أداء الشركات								المتغير المستقل
رفض	قبول	F	Tβ	Sig	R <sup>2</sup>	β	α	
		8.471	2.910	0.005	0.104	0.322	2.681	القدرة التكنولوجية
✓		0.123	0.351	0.727	0.002	0.041	3.333	التعاون الإبداعي
		21.909	4.681	0.000	0.231	0.480	2.394	التعلم التنظيمي
✓		0.023	0.152	0.880	0.000	0.018	3.227	التراصف
		12.336	3.512	0.001	0.145	0.380	1.948	الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

### المبحث الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

#### أولاً: الاستنتاجات

- أبدت الشركة اهتمامها بالرشاقة الاستراتيجية، فلجأت الى التعاون الإبداعي، وامتلاك القدرة التكنولوجية، والتعلم التنظيمي، وبما يحسن من مستوى رشاقته الاستراتيجية، في ظل تعاونها مع زبائنهم، ورفع مستوى انتاجها، وتشجيع التدريب لكافة افرادها وبمختلف الاختصاصات، فضلاً عن ميلها الى مواءمة استراتيجياتها الوظيفية ومواردها المتاحة.
- تبين بان أداء الشركة لا يلبي الطموح، وسيما انها تتخذ من التعلم والنمو، ورصد البعد المالي، والحصول على رضا الزبون، والاهتمام بالعمليات الداخلية لتحسين ادائها بشكل نسبي، فسعت لزيادة عائدها بتوسيع منافذ البيع، وحث افرادها على تقديم منتج يرضي زبائنهم، والاستعداد المستمر للاستجابة لمتطلبات العمل المتجدد، فضلاً عن توفير دورات تطويرية وورش عمل لتحسين أدائهم كماً ونوعاً.
- أظهرت الشركة العامة للزيوت النباتية قدرتها على استثمار رشاقته الاستراتيجية في تحسين أدائها، من خلال اعتماد التعلم التنظيمي، وامتلاك القدرة التكنولوجية، في ظل غياب التعاون الإبداعي والتراصف.

#### ثانياً: التوصيات

- على المديرين في الشركة العامة للزيوت النباتية إيلاء المزيد من الاهتمام برشاقته الاستراتيجية من خلال اعتماد الاليات الاتية:

- أ. اعتماد أساليب التعلم التنظيمي، بدعم التعلم القائم على إدارة التواصل مع الزبون والموردين، وتوفير بيئة عمل مثالية يستطيع افرادها بلوغ مستويات أداء عالي.
  - ب. تعزيز قدراتها التكنولوجية من خلال امتلاك تقنيات الإنتاج المتقدم، وتحليل القيمة، والهندسة المتزامنة، وأنظمة التصميم المتطورة.
  - ت. اللجوء الى التعاون الإبداعي، بإدخال أساليب تصميم المنتج بشكل يلبي احتياجات زبائننا الحاليين وجذب المتوقعين.
٢. على المديرين في الشركة العامة للزيوت النباتية الاهتمام الإضافي بأدائها شركتهم وبلوغ مراحل متقدمة من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية، من خلال الآليات الاتية:
- أ. إيلاء الاهتمام بالعمليات الداخلية ، والالتزام بالمراجعة الدورية لإجراءات العمل في ظل تلك المعايير، والابتعاد عن الهدر في الموارد و الوقت والابتعاد عن التلف في منتجاتها.
  - ب. الميل الى كسب رضا الزبون، من خلال استيعاب مشكلاته والعمل على حلها، والميل الى دراسة مزايا منافسيها باستمرار.
  - ت. اعتماد المنظور المالي من خلال وضع الخطط الاستثمارية التي تزيد من العائد، وتقليل الكلف التشغيلية، واعتماد اقتصاديات الحجم.
  - ث. تعزيز أساليب التعلم والنمو، بتحسين وتطوير افرادها العاملين واكسابهم المزيد من الخبرة والمعرفة.
٣. على المديرين في الشركة العامة للزيوت النباتية العمل على تحسين مستوى أداء الشركة من خلال الاعتماد على الرقابة الاستراتيجية من خلال توظيف التعلم التنظيمي، وامتلاك القدرة التكنولوجية الحديثة، وعلى المديرين القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية والتي تؤدي إلى إمكانية تحقيق اهداف الشركة، بالاعتماد على الأساليب التي تؤدي إلى الاستقرار والترافف بين زملاء العمل والتكاتف نحو مواجهة التغيرات البيئة مما يولد التعاون الإبداعي.

### ثالثاً : المقترحات المستقبلية

١. إبراز دور الرقابة الاستراتيجية لما له تأثير في الأداء التنظيمي للشركة الصناعية او الخدمية
٢. دراسة الابداع المفتوح وتأثيره في الرقابة الاستراتيجية والدور النفاعلي للقيم التنظيمية.
٣. دراسة متغيرات البحث في منظمات حكومية ذات طابع خدمي كالتعليم العالي، ووزارة الصحة ووزارة الصناعة.

## المصادر

## اولاً: المصادر العربية

١. بدرابي، عبد الرضا، صبحي، وائل محمد ، بطاقة التقديرات المتوازنة اداة حديثة لتقييم اداء المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ١٥، ٢٠٠٥ ، ص ٧٦ .
٢. بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس المنظمة في تحسين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة الحالة مجمع صيدال، رسالة دكتوراه، تخصص محاسبة ونظم معلومات، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، ٢٠١٧، ص ٤٩ .
٣. ثابت حسان ثابت، استخدام بطاقة الاداء المتوازن المضببة في تقييم اداء المصارف العراقية الاهلية ، بحث مقدم ضمن وقائع المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول : البث التقني طريقنا الى المستقبل ، الجامعة التقنية الجنوبية ، العراق : ١ ، ٢ مارس ٢٠١٧ ، ص ٣ .
٤. الحواجرة، كامل محمد يوسف، التأثيرات الوسيطة للقدرات الديناميكية بين تنوع القوى العاملة والرشاقة الاستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مجلد ٥، العدد ١، ٢٠١٩ .
٥. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد: ٧، ٢٠١٠، ص ٢١٧ .
٦. عبد الوهاب محمد حسين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، مذكرة دكتوراه في الإدارة الصحية، غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سورية، ٢٠٠٩، ص ٥٩ .
٧. علي العابدي، هاشم الموسوي، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: ودراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٨، ٣١ ع، ٢٠١٤ ، ص ١٥٣ .
٨. فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧، ص ٧٨ .

٩. فهاد سلطان محمد ال صقر الودعاني، دور التطوير الإداري في تحسين الأداء، منسوبي إدارات التربية والتعليم بوادي الدواسر، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، ٢٠١٠، ص٦٨.
١٠. قصي فوزي خلف، السيد عباس جاسم محمود، دراسة مقارنة لمستوى فن الأداء الإداري لمدربي كرة السلة لأندية الدرجة الممتازة والدرجة الأولى في المنطقتين الوسطى والجنوبية، مجلة دراسات وبحوث التربية، المجلد ٣٥، العدد ١٨١٨، جامعة البصرة، العراق، ٢٠١٣، ص٢٢٢.
١١. الكبيسي، صلاح الدين، ونوري، أسماء، تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد، مجلة دنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ع(٣)، ٢٠١٣، ص١٧٠.
١٢. المري، محمد راشد، ثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، مجلد ٢٠، العدد ١، ٢٠٢٠.
١٣. نوري، طه، وطيف، أحمد، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، بحث في ملتقى دولي، جامعة سعد دحلب، الجزائر، ٢٠١١، ص٨.
١٤. وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل بعمان، الأردن، ط١، ٢٠٠٩، ص٤٠.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:-

15. Alavi, S. and Abd. Wahab, D. A Review on Workforce Agility, Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, 5(16), 2013, p. 4195.
16. Ali Salih, Ahmad & Alnaji, Loay, " Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance": A Case Study of Jordanian Insurance Industry Companies, international review of management and business research, vol.3, 2014,p.1872.
17. Audran, A. :Strategic agility a winning phenotype in turbulent environments (Master of Science in management. Economics and

- industrial engineering), Polytechnic Di Milano, Scoular di Ingegneria dies System, 2011, p. 47.
18. Audran, Arthur Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments (Unpublished Master Thesis). Polytechnic Di Milano, Italy,2011
  19. Barnobe , F.A" system dynamics – based Balanced Scorecard to support strategic decision making: Insights from a Case study. International journal of productivity and Performance Management, V. 60, N. 5, 2011,p.446.
  20. Bessant, J. et al., Developing the Agile Enterprise. International Journal of Technology Management, 24(5/6), 2002, pp.484–497.
  21. Bessant, J. et al., Developing the Agile Enterprise. International Journal of Technology Management, 24(5/6), 2002, pp.484–497.
  22. Birkinshaw, J. & Ridderstråle, J., Fast/forward: make your company fit for the future, Stanford University Press, 2017.
  23. Brusset, X. Does Supply Chain Visibility Enhance Agility? International Journal of Production Economics, 171, 2016, p.46-59.
  24. Coghlan, D., Action Research: Exploring Perspectives on a Philosophy of Practical Knowing. The Academy of Management Annals, 5(1), 2011, pp.53–87.
  25. David L Francis, The Auditing of Agile Capability Revisiting CENTRIM's Agile Wheel Model, 2017,p.1
  26. Drury , Colin Management and Cost Accounting , 5<sup>th</sup>ed .Business Press, Thomson Learning, 2002, p. 428.
  27. Edward Gregory and Roslyn Myers, "Help Clients Take Measure: Use CPAs Can Performance Measurement To Become More Complete Business Advisers" Journal of Accountancy, June, 2002, P.1.
  28. Eshrat, Karaml and Sara Fanati Rashidi, Measuring and Evaluation Agility in Supply Chain Using Fuzzy Hierarchic Analysis, Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences Issue: 2231-6345 (Online) An open Access, Online International Journal Available at [www.cibtech.Org/sp.ed/jls/2015/01/jls.htm](http://www.cibtech.Org/sp.ed/jls/2015/01/jls.htm) 2015, vol. 5 (1), p.٢019.

29. Francis, D. & Woodcock, M., Developing Agile Organizations: Theory and Interventions, Alder shot, Hampshire, UK: Gower Publishing, 1999.
30. Francis, D.L. & Bessant, J., Targeting innovation and implications for capability development. Tec novation, 25(3), 2005, pp.171–183.
31. Hormozi, A. S: Agile Manufacturing, the next logical. Step Benchmarking an International Journal, 8(2), 2001, p. ١٣٢.
32. J. Samuel Richards has helped clients to implement a culture of the balanced scorecard and use it as a tool for strategic success – setting the vision and tracking progress, Regency Plaza, Plot 30 Luggage Bypass, Kampala, Uganda, 2002.
33. Kaplan , R. , S& Norton, D., p .The Balanced scorecard – Measures that Drive performance. Harvard Business Review, January – February, 1992, p. 79.
34. Latham, L. Organizational Agility: Exploring Impact of Adoption on Team Performance from the Human Resource Perspective, Doctoral Thesis, Capella University, 2014.
35. Lee, H.L., The triple-A supply chain. Harvard Business Review October, 2004. p.4.
36. Long, C, Measuring, your Strategic Agility, Consulting to Management C2M, 11(3), 2000, p.25.
37. Mackay , A. Practitioner's guide to the Balanced Scorecard. Chartered Institute of Management Accountants, 2004, p.10.
38. Mano, M. Dela& Creaser, C. The impact of the balanced scorecard in libraries: from performance measurement to Strategic management journal of librarian ship and in for motion science. V. 48, N. 2, 2014, p.191.
39. Meredith, S.E. & Francis, D.L., and Journey towards agility: the agile wheel explored. The TQM Magazine, 12(2), 2000, pp.137–143.
40. Miruna Florina Lungu, Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry, Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 12(1), 2018.

41. [Miruna Florina Lungu](#), The influence of strategic agility on firm performance, Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, Romania, Proceedings of the 14th International Conference on Business Excellence 2020.
42. Morse , J. , and Davis R ., and Hart graves L ., " Management Accounting A strategic approach " , 3<sup>rd</sup> ed South – Western Thom's Learning , 2003 , p.59 .
43. Niven , P.R, Balanced scorecard: Step – by- Step for government and nonprofit agencies. John Wiley & sons, 2006, p.14.
44. Ogbonnaya, C.& D.Volizade, "High performance work practices, employee outcomes and organizational performance is 2-12 multilevel mediation analysis" the International Journal of Human Resource Management, 29(2), 2018, p.239.
45. Ogolla Judith Atieno, Thomas A. Senaji, Relationship Between Strategic Agility and Organization Performance, International Journal of Management, Education and Governance, 2(3), 2017.
46. Ojha, D. "Impact of Strategic agility on competitive capabilities and financial performance". (Unpublished PhD Thesis). Clemson University, USA, 2008.
47. Poiares .JP. development of a balanced scorecard tool to restructure the information system at CENC , Institute ( Master thesis , Superior Ticino) , 2008, p.16.
48. Setili, A The agility advantage: How to identify and act on opportunities in a fast changing world, Chicago: John Wiley & Sons Inc, 2014.
49. Shin et al., "Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance", International Journal of Production Economics, 16(8), 2015, p.3.
50. Silvi , R. Bartolini, M., Roffoni, A., &Visani, F. The Practice of Strategic Performance measurement systems: Models drivers and in formation effectiveness. International Journal of Productivity and Performance Management, V.64, N. 2, 2015, p. 194.

51. Souissi , M. A comparative Analysis Between The Balanced Scorecard And The Franch Tableau de Bard. International Business & Economics Research Journal, V.7. N.7, 2008, p. 83.
52. Tikkanen, J. ,Dynamic Capability Influence on Strategic Agility: A Case Study in Energy Conservation Industry, Master Thesis, Oulu Business School, University of Oulu, 2014.
53. Woodcock, M. & Francis, D., 1990. Unblocking Your Organization, Alder shot: Gower. Zahra, S.A. & George, G., 2002. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. The Academy of Management Review, 27(2), pp.185–203.