



الرشاقة التنظيمية وفقا لتوجهات التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة في وزارة التجارة / الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن

الباحث / بان عبد الامير حسين
الهاشمي

Saidmohmed282@gmail.com

أ.م.د. محمد حسين علي حسين

drhussain@uomustansiriyah.edu.iq

Published :11/2/2019

Accepted :17/3/2019

Received : April / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المصنف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



مستخلص البحث:

يهدف هذا البحث إلى إمكانية ترشيح منظمات الاعمال وفقاً لتوجهات التخطيط الاستراتيجي والتي وضعت لكي تعالج العديد من المشكلات التي تعاني منها منظمات الاعمال ، ومن ضمنها الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن التي اختيرت مجتمعاً للبحث ، وتم تشخيص عدة مشاكل للبحث منها زيادة بأعداد الموظفين والذين يشكلون بطالة مقنعة وعدم العمل بنظام التخصص الوظيفي وترهل الهيكل التنظيمي الذي لا يناسب الوضع الحالي فضلاً عن عدم تطبيق الشركة لأنموذج إداري حديث ، وتكمن أهمية البحث في ان الشركة المبحوثة رائدة في مجال عملها وتسعى لتحقيق رضا الزبون ولغرض تحقيق الاهداف الخاصة بهذا البحث تم تصميم استبانة لعينة قصدية من مدراء الاقسام ومعاونيهم ومدراء الشعب وكان عددهم (55) فرداً واعتمد المقياس الخماسي (Likert) وظهر النتائج بالاستناد الى نظام (spss) وباستخدام الادوات الاحصائية وأهمها الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط Spearman ، واثبتت نتائج البحث عن صحة الفرضيات التي تم صياغتها ، أما بخصوص الجانب النظري فقد اعتمد على بعض الدراسات والابحاث التي تشير الى مفهوم وأهداف وخصائص الرشاقة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي ، فضلاً عن المقابلات الشخصية التي اجرتها الباحثة لتعزيز البحث ، وقد افرزت الادوات الاحصائية المستخدمة عدد من الاستنتاجات كان اهمها قلة الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية واختيار ملاكات وظيفية في الشركة بشكل عشوائي غير مدروس وغير ملائم لحركة التغيير البيئية ، كذلك حددت توصيات منها دعم الادارة العليا على اعداد دراسات حول المنافسين وقدراتهم وضرورة تشجيع العمل وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة .

المصطلحات الرئيسية للبحث / الرشاقة التنظيمية - التخطيط الاستراتيجي

المقدمة

تواجه الشركات ظروفاً بيئية تتميز بالسرعة والاستمرارية مما يستوجب اجراء تعديلات وتغييرات تناسب هذه السرعة لضمان استمرارها ونجاحها ، وهذا يحتاج الاستناد الى امتلاك القدرات والموارد على ان تكون القدرات والموارد غير قابلة للتقليد وهذا يتطلب من الشركات استعمال اساليب مبتكرة لمواجهة التحديات الجديدة والتطورات السريعة ، ويتحقق نجاح المنظمات من خلال ما تمتلكه من امكانيات للبقاء والتكيف وسرعة الاستجابة وتحقيق الميزة التنافسية التي تجعلها متفوقة على منافسيها ويتم ذلك من خلال تحقيق رضا الزبون الذي تسعى الشركات اليه ، واستنادا لما ذكر يمكن ان يكون التخطيط الاستراتيجي هو مفتاح النجاح في بيئة الاعمال السريعة ، وانطلاقا من هذا المفهوم الحديث المستند على اعداد دراسات شاملة لبيئة الشركة اتجه البحث الحالي نحو الرقابة التنظيمية وفقا لتوجهات التخطيط الاستراتيجي لتشكيل الشركة العامة لتجارة السيارات والمكانن ميدانا للبحث وتم تغطية ذلك من خلال اطار (نظري وعملي) وصيغت لمعالجة مشكلة البحث عدد من الفرضيات تمثلت بالمتغيرات الرئيسية وهما الرقابة التنظيمية و التخطيط الاستراتيجي ، معززة بفرضيات فرعية تمحورت بوجود علاقة ارتباط ، وتضمن البحث عدة مباحث وهي كالآتي :

المبحث الاول : منهجية البحث والدراسات السابقة ويشمل / (أ) منهجية البحث (ب) الدراسات السابقة .

المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث ويشمل / (أ) الرقابة التنظيمية (ب) التخطيط الاستراتيجي .

المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول / منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أ - منهجية البحث : تعد منهجية البحث خارطة الطريق لأي باحث ، كونها تحدد الاتجاه الذي يجب ان يسير فيه لبلوغ الاهداف ، ان هذا المبحث سوف يستعرض منهجية البحث العلمي وهي كالآتي :

اولا : مشكلة البحث

اصبحت الرقابة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي من الموضوعات المهمة في الفكر الاداري المعاصر في جانب توجه منظمات الاعمال سواء في الوقت الحالي او المستقبل وذلك بسبب التغييرات والتطورات البيئية المتسارعة فضلا عن زيادة المنافسة حيث لم يحظ الربط بين الرقابة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي باهتمام كافي ، من هنا تبرز مشكلة البحث وكجانب تطبيقي وتحليلي للدراسة كان التوجه للبحث عن الشركة المناسبة للبحث على وفق خصائصه ، فكانت الشركة العامة لتجارة السيارات والمكانن التي تعاني من العمل في بيئة معقدة من اللاتأكد فأنعكس سلبا على واقع عمل الشركة فضلا عن مشكلة الحصول على معلومات دقيقة تمكنها من صناعة قرارات فاعلة وترهل الهيكل التنظيمي الذي لا يناسب الوضع الحالي للشركة وعلى ضوء ما تم طرحه يمكن صياغة مشكلة البحث بشكل تساؤلات وكالآتي :

- أ - مدى ادراك المديرين في الشركة المبحوثة لأهمية التخطيط الاستراتيجي ؟
- ب. هل هناك دراية ومعرفة كافيتان بأبعاد التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة ؟
- ج. هل هناك دراية ومعرفة كافيتان بأبعاد الرقابة التنظيمية في الشركة المبحوثة ؟
- د. هل ان التخطيط الاستراتيجي يأخذ بنظر الاعتبار الرقابة التنظيمية ؟
- هـ. هل يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرقابة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي ؟
- و. هل هناك امكانية لتطبيق نموذج رابط بين الرقابة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي في الشركة ؟

ثانيا : أهمية البحث

ان الاهتمام المتزايد والعالي بمفهوم الرقابة التنظيمية في الدول المتقدمة يمكن الاستدلال على أهمية هذا البحث ، حيث يستمد البحث أهميته من خلال توجهه لبناء نموذج نظري مؤطر مهم لاقى اهتماما واسعا من الدراسات الغربية على عكس مكتباتنا التي تفتقد لهذا موضوع حيوي فالرقابة التنظيمية تعد نشاطا اداريا تمارسه الادارة العليا للمنظمة اذ انه من خلال دعم الادارة العليا للامتناهي وتظافر الجهود للعاملين سوف تتمكن الشركة من تحقيق ميزة تنافسية وحصة سوقية مناسبة .

من هنا وجدت الباحثة امكانية اختبار حالات التفاعل بين متغيرات البحث والافادة النوعية من الشركة المبحوثة لأسباب عدة وهي كالآتي :

- أ – تسليط الضوء على موضوع الرقابة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي لمحدودية الدراسات التي تناولت الربط بين المتغيرين بحسب اطلاع الباحثة .
- ب – التعرف على الابعاد الاساسية للرقابة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي وطبيعة العلاقة بينهم .
- ج – امكانية تطوير عمل الشركة كونها الرائدة في مجال عملها لغرض الحفاظ على حصتها السوقية وتحقيق رضا الزبون .
- د – حاجة الادارة العليا بأهمية العمل بموجب التخطيط الاستراتيجي وصولا الى عملية الرقابة التنظيمية .
- هـ - العمل على تشجيع القيادات في مجتمع البحث بضرورة تحقيق الجودة في العمل واحتواء العاملين والتعلم والعمل بروح الفريق والاستجابة السريعة للبيئة واستثمار الفرص وصولاً لتحقيق الاهداف .

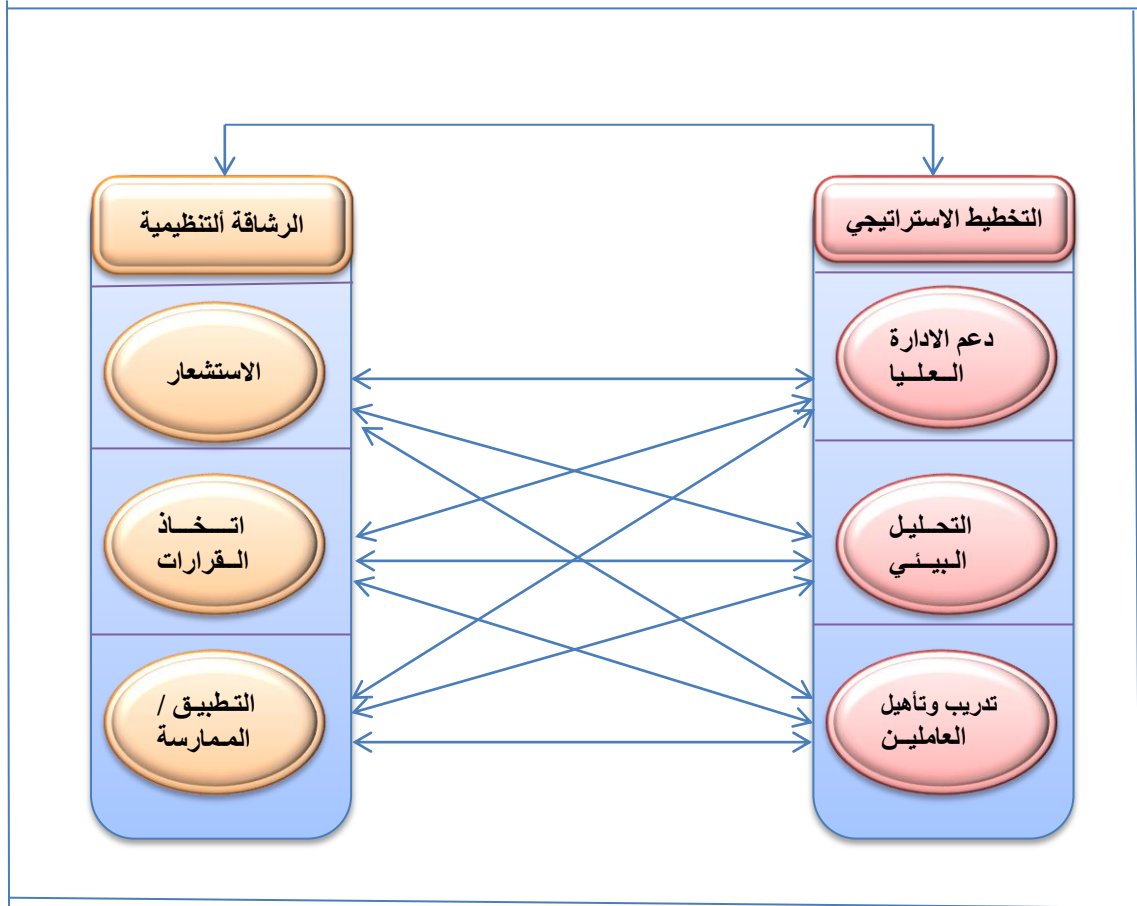
ثالثا : أهداف البحث

- يسعى البحث في الجانب (النظري والعملي) الوصول للأهداف الآتية :
- أ – اختبار تطبيق الشركة العامة لتجارة السيارات والمكانن لأبعاد الرقابة التنظيمية .
 - ب – اختبار تطبيق الشركة العامة لتجارة السيارات والمكانن لأبعاد التخطيط الاستراتيجي .
 - ج – اختبار طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث .
 - د – تزويد صناع القرار في الشركة بجملة توصيات لغرض تطوير مفهومي الرقابة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي .
 - هـ – بيان مدى توافر المتطلبات الاساسية لتطبيق الرقابة التنظيمية في الشركة .
- و- توجيه انتباه الشركة الى أهمية تبني التخطيط الاستراتيجي لبلوغ الرقابة التنظيمية لتكون معززا لاستثمار الفرص .

رابعا : مخطط البحث الفرضي

- لغرض ايجاد معالجة لمشكلة البحث استندت الباحثة على مخطط فرضي شكل (1) يمكن أن يعبر عن مدى العلاقة بين متغيرات البحث وعلى النحو الآتي :
- أ – المتغير المستقل : والمتمثل بالتخطيط الاستراتيجي وتنبتق منه المتغيرات الفرعية وتشمل (دعم الادارة العليا ، التحليل البيئي ، تدريب وتأهيل العاملين) .
 - ب – المتغير التابع : والمتمثل بالرقابة التنظيمية وتنبتق منه المتغيرات الفرعية وتشمل (الاستشعار ، اتخاذ القرارات ، التطبيق / الممارسة) .

شكل (1) المخطط الفرضي



ارتباط

المصدر : اعداد الباحثة

خامسا : فرضيات البحث

لغرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار مخططة الفرضي اعتمدت الباحثة على فرضيات رئيسة وفرضيات فرعية وعلى النحو الآتي :

الفرضية الرئيسية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والرقابة التنظيمية في الشركة المبحوثة) والفرضيات المنبثقة عنها كالآتي :

- أ - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين دعم الادارة العليا والاستشعار .
- ب - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين دعم الادارة العليا واتخاذ القرارات .
- ج - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين دعم الادارة العليا والتطبيق / الممارسة .
- د - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التحليل البيئي والاستشعار .
- هـ - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التحليل البيئي واتخاذ القرارات .
- و - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التحليل البيئي والتطبيق / الممارسة .
- ز - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين تدريب وتأهيل العاملين والاستشعار .
- ح - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين تدريب وتأهيل العاملين واتخاذ القرارات .
- ط - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين تدريب وتأهيل العاملين والتطبيق / الممارسة .

سادسا – مجتمع وعينة البحث

يمكن توضيح مفردات الحالة التي تمت دراستها في البحث الحالي كالآتي :

أ – اسباب اختيار المجتمع

تم اختيار الشركة العامة لتجارة السيارات والمكانن لدراية الباحثة بواقع الشركة وعمل موظفيها كونها احدى موظفات الشركة وحاصلة على منصب مديرة شعبة ولشعور الباحثة بالمسؤولية والوفاء تجاه الشركة ، واما في الوصول إلى نتائج تساهم في تطوير وبقاء وازدهار الشركة ضمن سوق المنافسة لأنها تمتلك جذور عريقة في مجال تجارة وصيانة السيارات من خبرة وفروع على امتداد المحافظات ومحاوله تحقيق رضا الزبون من خلال خدمة ذات جودة عالية .

ب – مجتمع وعينة البحث

إن مجتمع البحث يشمل القيادات الادارية للشركة العامة لتجارة السيارات والمكانن ، اما بالنسبة لعينة البحث فإن الباحثة اعتمدت العينة القصدية والمتمثلة (مدير عام – معاون مدير عام – مدير قسم – معاون مدير قسم – مدير شعبة) حيث تم اختيار عينة تتكون من (55) مديرا وحسب ما موضح في بيان تفاصيل وخصائص العينة لاحقا .

سابعا : حدود البحث

أ - الحدود النظرية : وتشمل دراسة العلاقة بين متغيرين رئيسين (الرقابة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي) فنجد ان العمل وفق توجهات التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى الوصول للرقابة التنظيمية بغية تحقيق أهداف الشركة المبحوثة .

ب – الحدود المكانية : وتتمثل بالشركة العامة لتجارة السيارات والمكانن في موقعها الكائن في بغداد

ج – الحدود البشرية : تتكون من المدير العام – معاون مدير عام – مدير قسم – معاون مدير قسم – مدير شعبة.

د – الحدود الزمنية : استغرقت من تموز/ 2018 ولغاية كانون الثاني/ 2019 .

ثامنا : ادوات البحث

استند البحث في جمع البيانات والمعلومات على بعض الادوات والمفاهيم للمتغيرات المبحوثة الخاصة بالجانبين (النظري والعملي) وكالآتي :

أ – الجانب النظري : تم الاستناد لهذا الجانب على الآتي :

❖ الكتب (العربية والاجنبية) .

❖ الرسائل والاطروحات والبحوث والدراسات الجامعية التي لها علاقة بالبحث .

❖ مواقع علمية في شبكة الانترنت (بحوث منشورة أو مقالات) ومجلات علمية .

ب – الجانب العملي : استند على اسلوب الدراسة التحليلية من خلال تحديد لخصائص وطبيعة الظاهرة وتحديد نوعية العلاقة بين متغيراتها بغية الوصول إلى ادراك وفهم مستفيض وعميق للظاهرة موضوعة البحث ولقد اعتمد الجانب العملي على ضوء الآتي :

❖ الاستبانة : تعد الاستبانة اداة للبحث لغرض الحصول على البيانات والمعلومات ، فقد اعتمدت الباحثة على المصادر في الجدول (1) في بناء و اعداد الاستبانة وتضمنت (30) فقرة ، وتم توزيع (55) استبانة استبانة على افراد العينة بالاستناد إلى مقياس (Likert) الخماسي والذي يتراوح مداه (1 – 5) على هينة (لا اتفق بشدة، لا اتفق ، محايد ، اتفق ، اتفق بشدة) وعلى ضوءها تحدد الاجابة .

جدول (1) المصادر المعتمدة في اعداد فقرات الاستبانة

ت	المتغير	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المصدر
1	الاستشعار	5	1 – 5	هنية ، 2016
2	اتخاذ القرارات	5	6 – 10	القرشي ، 2017
3	التطبيق / الممارسة	5	11 – 15	القرشي ، 2017
4	دعم الادارة العليا	5	16 – 20	سويس والخفاجي ، 2016
5	التحليل البيئي	5	21 – 25	الزعبي ، 2014
6	تدريب وتأهيل العاملين	5	26 – 30	سويس والخفاجي ، 2016

المصدر: اعداد الباحثة

❖ المقابلات الشخصية : تعد هذه وسيلة مناسبة لغرض الحصول على معلومات دقيقة فيما يخص المتغيرين المبحوثين حيث اجريت المقابلات الشخصية مع مديري الاقسام ومعاونيهم ، مديري الشعب في الشركة المبحوثة وبلغ عدد القيادات الذين تم مقابلتهم (10) وتم طرح عدة اسئلة واستفسارات اعدت لهذا الغرض تعزز البحث في الجانب العملي والتوصيات .

تاسعا : تحديد المصطلحات الاجرائية

سوف يتم تعريف للمتغيرات التي تم الاستناد اليها في هذا البحث وكالاتي :

أ – المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) : عملية متواصلة تقع على عاتق الادارة العليا في الشركات من خلال اتخاذ قرارات مستقبلية تساعد على تحقيق الاهداف التي تنشدها الشركة .
تنبثق من المتغير المستقل المتغيرات التابعة الآتية :

1 – دعم الادارة العليا : القابلية أو القدرة لاحتواء ودعم الموارد البشرية، لغرض تحقيق احتياجات ورضا الزبون من خلال اختيار افضل الاستراتيجيات .

2 – التحليل البيئي : عملية تساعد اصحاب القرار لفهم البيئة سواء (البيئة الداخلية أو الخارجية) .

3 – تدريب وتأهيل العاملين : عملية تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتطويع ادانهم في العمل .

ب - المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) : القابلية والقدرة على الاستجابة السريعة ، للتغيرات المخططة وغير المخططة .

تنبثق من المتغير التابع متغيرات وهي كالاتي :

1 – الاستشعار : تعني قوة وشدة الوعي والاهتمام لدى المنظمات .

2 – اتخاذ القرارات : امكانية المنظمة على خزن وتقسيم المعلومات الخاصة بعملها من عدة مصادر وصولا إلى ترجمتها بوضع خطط من شأنها رفع مستوى العمل .

3 – التطبيق / الممارسة : القدرة على اعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي .

عاشرا : اختبار صدق وثبات استبانة البحث

صممت الاستبانة على وفق مقياس (Likert) الخماسي ولقد خضعت لعدة اختبارات لغرض الوصول إلى استبانة تلائم اهداف البحث ، حيث تم مراعاة الموضوعية لقياس الرشاقة التنظيمية وفق توجهات التخطيط الاستراتيجي لعينة من الشركة المبحوثة ، فضلا عن اجراء اختبار الصدق والثبات للتأكد من ملائمة الاستبانة للبحث الحالي ومجرياته ، عملت الباحثة بالتأكد من صدق وثبات الاستبانة بحسب الآتي :

أ – الصدق الظاهري

تم تهيئة وتوزيع استبانة اولية (استبانة التحكيم) والتي خضعت لرأي عدة اساتذة ذوي الاختصاص في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد وكلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية ، وعلى ضوء مقترحاتهم وآرائهم اجريت التعديلات المناسبة لتساعد افراد العينة على فهم واستيعاب الاسئلة المطروحة وصولا لإجابة دقيقة وهادفة ، وكان الصدق بالنسبة لمتغير الرشاقة التنظيمية (94 %) وتعد نسبة جيدة ، اما بالنسبة لمتغير التخطيط الاستراتيجي فكان (93 %) وتعد نسبة جيدة وهو كما موضح في الجدول (2) .

ب – ثبات الاستبانة

ان الثبات يشير الى ان المقياس الخاص بالاستبانة يعطي نفس النتائج عند إعادة تطبيقه في مراحل مختلفة للعينة نفسها وتم الاعتماد على معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث كافة وحسب الجدول (2) .

من الجدول نستنتج الاتساق والثبات لمتغيرات البحث (الرشاقة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي) حيث ان قيمة معامل كرونباخ الفا للرشاقة التنظيمية تتراوح (90 %) وهذا يعني ثبات الاستبانة جيد ويمكن الاستمرار ، في حين ان قيمة معامل كرونباخ الفا للتخطيط الاستراتيجي تتراوح (87 %) ويعني ثبات الاستبانة وبالإمكان الاستمرار بالعمل وفق الاستبانة .

جدول (2) يوضح صدق وثبات الاستبانة

المتغير الرئيسي	المحاور	عدد الفقرات	الثبات	الصدق
الرشاقة التنظيمية	الاستشعار	15	0,90	0,94
	اتخاذ القرارات	5	0,80	0,89
	التطبيق / الممارسة	5	0,85	0,92
		5	0,82	0,89
التخطيط الاستراتيجي	دعم الادارة العليا	15	0,87	0,93
	التحليل البيئي	5	0,72	0,84
	تدريب وتأهيل العاملين	5	0,91	0,95
		5	0,80	0,89

المصدر: اعداد الباحثة

أحد عشر : الاساليب الاحصائية

تم استعمال الاساليب الاحصائية الوصفية التي تساعد على استخراج النتائج النهائية لغرض معرفة العلاقة والارتباط بين متغيرات البحث واهم الاساليب الاحصائية تشمل (النسب المئوية ، التوزيع التكراري ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط لسبيرمان وبرنامج spss).

ب - دراسات سابقة : تستعرض هذه الفقرة مراجعة لاهم الدراسات السابقة ضمن مجال متغيرات البحث الرشاقة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي ، والتي تسهم في توفير المعلومات وتكوين فكرة واضحة للباحثة لما توصلت اليه الدراسات السابقة من نتائج تثري البحث الحالي وهي كالآتي :

1 - دراسة (Ojha,2008)

اثر الرشاقة التنظيمية على القدرات التنافسية والاداء العالي
عرضت مشكلة الدراسة ارتفاع مستوى المنافسة مع تغيرات بيئية متسارعة ، واهم اهداف الدراسة معرفة الرشاقة التنظيمية واثرها على القدرة التنافسية والاداء التشغيلي والمالي تحت مستويات مختلفة من التغيرات والاضطرابات البيئية واستهدفت الدراسة الشركات الصناعية في الولايات المتحدة والعينة مكونة من الادارة العليا والمديرين التنفيذيين وعددهم (1260) واعدت استبانة لهذا الغرض وافرزت النتائج بأن الرشاقة التنظيمية ايجابية ومفيدة ضمن مستويات معتدلة من الاضطرابات البيئية وان علاقة الكفاءة التشغيلية بالرشاقة التنظيمية علاقة طردية واهم توصيات الدراسة اعداد استراتيجيات لبناء الكفاءات المطلوبة للحصول على الرشاقة التنظيمية ، ومتابعة البيئة وحركتها بصورة مستمرة لتعزيز قدرة المنظمة على التنافس .

2 - دراسة (Kulelung,2015)

الرشاقة التنظيمية واداء الشركات : ادلة من المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات للشركات في تايلند
عرضت مشكلة الدراسة ضعف وتعثر في اداء الشركات والخوف من خسارة حصتها السوقية ، وهدف الدراسة اختبار تأثير الرشاقة التنظيمية على اداء الشركات من خلال فاعلية التسويق والانتاج لتعزيز القدرة التنافسية واستهدفت الدراسة مجموعة من المديرين في شركات تكنولوجيا المعلومات في تايلند وعددهم (153) واعدت استبانة لهذا الغرض وافرزت النتائج بتأثير الرشاقة التنظيمية بشكل واضح وبمستوى عالي على اداء الشركات واهم توصيات الدراسة تعزيز ابعاد الرشاقة التنظيمية في الشركة المبحوثة لغرض تعزيز القدرة التنافسية .

3- دراسة (حسين ، 2015)

اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة ادارة الجودة الشاملة (شركة الفرات العامة)
عرضت مشكلة الدراسة ضعف في تطبيق ادارة الجودة الشاملة لغرض تحقيق رضا الزبون ، وهدف الدراسة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ومعرفة مدى رضا الزبون واستهدفت الدراسة مجموعة من مديري الشركة وبعدد (32) بالإضافة الى الزبائن وبعدد (57) وفق استبانة ، وافرزت النتائج بأن التخطيط الاستراتيجي بمتغيراته (الرسالة ، الاهداف ، التحليل والخيار الاستراتيجي) له علاقة ارتباط وتأثير قوي لتحقيق رضا الزبون ومتغيراته (جودة ، وقت ، خدمة) واهم توصيات الدراسة تدريب الافراد العاملين على ضرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

4-دراسة (Surlev&Debarliev,2012)

فاعلية التخطيط الاستراتيجي / تحليل مقارنة لحالة جمهورية مقدونيا
 عرضت مشكلة الدراسة قصور وضعف وتراجع في فاعلية التخطيط الاستراتيجي ، وهدف الدراسة ان قيمة الدراسة تقع ضمن المجالات النظرية في اثبات علاقة التخطيط بالأداء كذلك تقييم عدة ابعاد للتخطيط الاستراتيجي واستهدفت الدراسة عدة شركات في جمهورية مقدونيا تم توزيع (212) استبانة لغرض قياس الخصائص المشتركة لهذه الشركات ، وافرزت النتائج تأثير التخطيط الاستراتيجي على الاداء يرتبط بحجم مشاركة الافراد العاملين في الشركات وعدم استخدام التخطيط الاستراتيجي بمدى اوسع في الدول المقارنة واهم توصيات الدراسة اشارت الى تأثير التخطيط الاستراتيجي يستوجب توعية الادارة العليا لبقية المستويات الوظيفية بأهميته لغرض مشاركتهم الفعلية من خلال معرفة ادوارهم .

المبحث الثاني / الجانب النظري

أ – الرقابة التنظيمية : خصصت هذه الفقرة للتعرف على المرتكزات الفكرية للرقابة التنظيمية وكالاتي :

اولا : مفهوم الرقابة التنظيمية

ظهر مفهوم الرقابة التنظيمية عام 1990 في الصناعات التحويلية ثم امتد الى الاعمال التجارية لغرض مواجهة التغييرات غير المسبوقه في بيئة الاعمال ، ان الشركة الرشيقه يمكن ان تلبي طلبات الزبائن وتقدم منتجات جديدة وبماكانها الحصول على تحالفات استراتيجيه (Reid&Sanders,2011) ثم قدم دركر مفهوم رقابة الاعمال لرفع مستوى المرونة للشركات في القرن 21 ويعد مفهوم لإدارة التعامل مع هياكل الشركة والمنافسة يستند على مفاهيم تتعلق بترسيخ النجاح للشركات في البيئة المضطربة (الدهان ، 2015 : 50) ان الرقابة التنظيمية تمكن الشركات من تنفيذ مجموعة مهام محددة في نظام مفتوح لأنموذج الادارة بصورة ناجحة والذي يدير الفرص والمخاطر التي تتجسد في النشاطات التجارية وبالتالي تؤدي الى ابتكارات جديدة (Ardichvile et al,2003: 111) و اضاف (Sherhiy,2002:4) بأن الرقابة التنظيمية نظام مفتوح ينصف بالسرعة ، المرونة والتدفق فتشير السرعة الى اهمية الوقت والذي يعتبر مقياس شامل لنجاح الشركة ، وتعكس المرونة الى مرونة العمل إذ ان الشركة تمتلك موارد قابلة للتكيف مع التغييرات في بيئتها (الداخلية والخارجية) اما صفة التدفق فتشير الى حركة الموارد المستمرة للحصول على منتجات ذات قيمة متزايدة والتخلص من الهدر الذي يمثل خسارة للشركة وضعف في عملها ، اما (King,2015:34) فيجد بأن الرقابة التنظيمية تمثل عملية ادارية استباقية وتشمل ادخال التقنيات والعمليات الجديدة واعادة تدريب الموظفين الحاليين او اضافة موظفين جدد حسب حاجة الشركة وعلى ضوء ما تم طرحه من مفاهيم ترى الباحثة بأن الرقابة التنظيمية تعبر عن قدرة الشركة على البقاء والازدهار، ضمن بيئة تنافسية تتميز بالتغيير المستمر وغير المتوقع وذلك من خلال سرعة الاستجابة الفعالة للأسواق المتغيرة بتعريف الزبون بالخدمات والمنتجات.

ثانيا : أهمية الرقابة التنظيمية

تسعى الكثير من منظمات الاعمال الى تطبيق الرقابة التنظيمية لتصبح قادرة على المنافسة وتتجلى اهميتها وبحسب رأي (Chamanifard et al,2015:200) بالآتي :

أ – تساعد على تخفيض المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي : والذي يؤدي الى تقليص الملاك سواء على مستوى الشركة ككل او على مستوى الاقسام واعادة توزيع الموارد البشرية .

ب – تساعد على تخفيض واحتواء الكلف : من خلال وضع اليات عمل تؤدي الى الاستعمال الامثل للموارد المتاحة ورفع مستوى الانتاج او الخدمة

ج – رفع مستوى الابداع التنظيمي : من خلال التحسين المستمر لعمليات الانتاج او الخدمة التي تقدم للزبون .

د – سرعة اتخاذ القرار والتقليل من البيروقراطية .

هـ - تحقيق الرضا الوظيفي الذي يطمح له العاملون .

و – تهيئة مناخ مناسب للتعليم والابتكار من خلال التشجيع واعداد برامج تدريب .

واضاف (Drew,1994:6) بأن اهمية الرقابة التنظيمية هي بمثابة ضمان بقاء المنظمة واستمرار الشركة في بيئة تسيطر عليها عوامل المنافسة .

ويرى كل من (Reid&Sanders,2011:15) بان اهمية الرقابة التنظيمية يمكن ايجازها كالاتي :

أ – الناحية العملية وتشمل :

• تخفيف وتقليل زمن الانتظار .

- نتيجة للعمليات ذات الاستجابة العالية تحصل زيادة بالانتاجية بنسبة 50 % .
- التقليل من الحاجة لمساحات واسعة .
- ارتفاع مستوى جودة الخدمات والمنتجات .
- ب – الناحية الادارية وتشمل :
 - تخفيض الاعمال الورقية الخاصة بمجالات المكتب .
 - تخفيض اعداد الافراد العاملين من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
 - يساعد على تبسيط التوثيق وخطوات المعالجة .
 - توصيف العمل قبل التوظيف يضمن توظيف الافراد العاملين الذين يكون مستوى ادائهم فوق المتوسط
- ج – الناحية الاستراتيجية وتشمل :
 - إن تطبيق الرقابة التنظيمية يساعد على زيادة الحصة السوقية فالشركة الناجحة تعلم كيفية تسويق المزايا الناتجة عن الرقابة التنظيمية .
 - تخفيف التكاليف والوقت والتحسين المستمر توفر فرص تسويقية جديدة .
- وترى الباحثة بأن اهمية الرقابة التنظيمية بالنسبة للشركات تكمن في المرونة والتكيف لمواجهة التحديات البيئية فهي مفتاح يحتوي رقم سري لنجاح الشركات حيث لا توجد ميزة تنافسية تستمر .

ثالثا : ابعاد الرقابة التنظيمية

- يرى بعض الباحثين و(Oosterhout,2012:21) بأن للرقابة التنظيمية ثلاثة ابعاد وعلى وفق ما وردت في الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة وتعتبر متوافقة مع أهداف البحث الحالي وهي كالآتي :
- أ – الاستشعار : يعد بمثابة القدرة التنظيمية لفحص ومسح ومراقبة والتقاط الاحداث من التغير البيئي في الوقت المناسب ، وقد تحتوي قدرات الاستشعار قدرات البحث والتطوير كذلك قد تكون المشاركة المباشرة للعملاء بتطوير المنتجات بمثابة اساس للاستشعار وللانستجابة السريعة (Park,2011:25) ، كما وتركز القدرة على الاستشعار على امكانية وقدرة المنظمة على تفسير وتحليل اشارات التغير ولا يعني هذا الشعور بالتغيرات الحالية فقط ولكن يشمل التغيرات المستقبلية (Mavengere,2014:100) ، ولقد اضاف (Atapattu,2013:6) بأن الاستشعار هو الدرجة التي تستطيع فيها الشركة من الاحساس بالتغير السريع بالبيئة الخارجية (فرص وتهديدات) كذلك احتياجات الزبائن ، ويرى (Kharabe,2012:51) بانه قدرة الشركة للكشف عن الفرص للابتكار واستثمار تلك الفرص في السوق التنافسية .
- ومن خلال ما تم طرحه لا بد للشركات ان تنهيا لمواجهة التحديات واغتنام الفرص في بيئة الاعمال من خلال استشعارها واحساسها واستجابتها للتغيرات الحالية والمستقبلية .
- ب – اتخاذ القرارات : تعد محور العملية الادارية لأنها عملية متداخلة في كافة وظائف الادارة ونشاطاتها فهي تعبر عن القدرة على جمع وهيكلة وتقييم المعلومات المطلوبة من مصاد متنوعة لغرض تفسير الاثار المترتبة على الاحداث الخاصة بالأعمال دون تأخير(Oosterhout,2012:21) ، كذلك تحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الاحداث مع وضع خطط العمل التي توجه كيفية اعادة تكوين الموارد وتطبيق اجراءات تنافسية جديدة ، ولا بد من التزام الفريق بوضع قرارات مدروسة من الجميع لتكون اعلى ثقة من القرارات المتخذة بشكل فردي (العابدي ، 2012 : 165) و اضاف (الشماع ، 2007 : 112) الى وجود تفاوت كبير بين انماط اتخاذ القرارات بين المديرين وهو بالتالي يعكس الاختلاف بينهم حول كيفية تنظيم معارفهم بشأن الشركة وبنيتها ، كذلك يعكس التفاوت بنشاطهم الاجتماعية وقيمهم وظروف عملهم ولذلك يمكن ان تشكل انماط اتخاذ القرارات في الشركات الآتي :
- 1 – الحاسم : يعد وصف لمتخذي القرارات الذين يستندون على حد ادنى من المعلومات وصولا لاتخاذ القرار فيركز على السرعة والنتائج ، لكنه يهمل الدراسات المفصلة والتقارير .
 - ب – المرن : متخذي القرار يفضلون تقارير ملخصة على ان تحتوي على تشكيلة من البدائل المطروحة لاختيار الافضل وصولا لاتخاذ القرار .
 - ج – الهرمي : يهتم متخذ القرار بفحص ودراسة مجموعة كبيرة من المعلومات قبل الاتجاه الى الحل الافضل فهو يبحث عن الدقة والشمول .
 - د – التكاملي : متخذ القرار يستعين بأكداس من المعلومات المتنوعة لتوليد حلول ممكنة في وقت واحد ويكون دؤوب في اجراء التعديلات داخل الشركة ويفضل الدراسات المعقدة للوصول الى قرار متكامل .

ج - التطبيق / الممارسة : وتشير الى قدرة الشركة على اعادة تكوين ديناميكية الموارد التنظيمية فيها بشكل حيوي وتعديل العمليات ، فضلا عن هيكله العلاقات كتغيير التوريد وفق خطط عمل فعلية جديدة وتقديم منتجات وخدمات التسعير الى السوق بالوقت المناسب ، وتبنى الممارسة على مجموعة من الانشطة لغرض اعادة تجميع الموارد في المنظمة فضلا عن تعديل عمليات الاعمال بالاستناد على مبادئ العمل المبينة على مهمة صنع القرارات لمواجهة التغييرات البيئية (Park,2012:129) ، ان أنشطة الممارسة تشمل مجموعة من الاجراءات في الشركات التنافسية الجديدة في السوق من خلال تقديم منتجات - خدمات واسعار جديدة والعمل على اجراء تغيير في السياسات مع كبار الزبائن والحلفاء الاستراتيجيين ، ان التغييرات البيئية الناتجة عن ارتفاع نسبة عدم التأكد في السوق كذلك حاجة الزبائن للسلع والخدمات وتقدم المنتجات بصورة سريعة نتج عنه تحفيز الشركات لاعادة النظر في قدراتها من اجل الاستجابة للتغييرات السريعة واحياناً تكون الرشاقة غير متوقعة (العابدي ، 2012 : 166) .

ب - التخطيط الاستراتيجي : خصصت هذه الفقرة للتعرف على المرتكزات الفكرية للتخطيط الاستراتيجي وكالاتي :

اولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي بمثابة نقلة نوعية بتركيزه على الامور والقضايا الحرجة في المنظمة ويمثل في وقتنا الراهن ، معياراً للتفريق بين المنظمة الناجحة وغير الناجحة (حمدان وادريس ، 2009 : 7) ويرى (جرادات ، 2013 : 162) بأنه وسيلة بناء وتشكيل لمستقبل المنظمة في ظروف بيئية متغيرة أما (محمد، 2016 : 129) فأشار الى ان التخطيط الاستراتيجي تخطيط طويل المدى يبني وفق طرق عملية تستفيد من الامكانات لغرض الوصول للغايات والاهداف .

وتعرف الباحثة التخطيط الاستراتيجي على انه نهج تتبناه المنظمة الهدف منه تحقيق رسالة وغاية واهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية والانتقال من وضعها الحالي الى وضع افضل بالمستقبل ، بمعنى آخر هو بوصلة لتوجيه الادارة بوضع تصور لتوجيه المنظمة المستقبلية وتحديد اسلوب العمل والتشغيل لتحقيق هذا التصور و وضعه حيز التنفيذ بالارتكاز الى التحليل لبيئة المنظمة (الداخلية والخارجية) لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لضمان بقاء المنظمة وتطورها .

ثانياً : أهمية التخطيط الاستراتيجي

استعرض العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي اذ يذكر (الكرخي ، 2009 : 46) أهمية التخطيط الاستراتيجي بالاتي :

أ - توضيحه للمستقبل والتنبيه بالأحداث والتهيؤ لها فيساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لمغیراتها القادمة واتخاذ الاجراءات الكفيلة لمواجهتها .

ب - يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الافضل لتحقيق اهدافها .

ج - يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة .

د - يساعد على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بأحداث أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب .

ويضيف (Kovitz, et at,2003) بأن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتجلى بحصول الشركة من جراء اتباعها منهجيات علمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي المتمثلة بالاتي :

أ - تعطي معنى للاهداف الفرعية والاهداف التشغيلية .

ب - خطوط عامة توجه عمليات توزيع مسؤوليات القرارات وعمليات التفويض .

وترى الباحثة بأن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتجلى بأنه يشجع على التفكير ، وتعتبر مرحلة التفكير مرحلة تسبق تنفيذ اي عمل ، كونه يمثل سلسلة من القرارات المتعلقة بالمستقبل لتحقيق الاهداف المقررة .

ثالثاً : ابعاد التخطيط الاستراتيجي

تجد الباحثة بأن هناك عدة ابعاد للتخطيط الاستراتيجي لكن تم اعتماد أهمها من وجهة نظر الباحثة والتي تعتبرها مناسبة وملائمة لتحقيق أهداف البحث الحالي وكما يأتي :

أ – دعم الادارة العليا : تلتزم الادارة العليا بتحديد استراتيجية الشركة وتوجهاتها واهدافها وسياساتها وبرامجها بالإضافة إلى الاهتمام بنشر ثقافة التحسين المستمر ، اذ لا بد ان تمتلك الادارة العليا الادوات التي تساعد على الانتقال من مرحلة الادارة التقليدية إلى ادارة نظام الجودة الشاملة لتحقيق رضا الزبون (جميل ، 2010: 152) . ويعد هذا النظام من أكثر الظواهر انتهاجا من قبل الشركات ويمثل اطاراً فكرياً وفلسفياً تتبناه الادارات في المنظمات من خلال استنادها لمرتكزاته المتمثلة بتحقيق رضا الزبون، التحسين المستمر، اسهام جميع العاملين (حمود واللوزي، 2008: 36) ويرى (العنزي ، 2015 ؛ 171) ان الادارة العليا تتبنى المخاطرة وتشجع الابداع وتكافئه اذا ما قدم شيئاً متميزاً لصالح الشركة وان العاملين والمديرين تقع عليهم ايجاد رؤية استراتيجية مشتركة للشركة ، كما ينبغي ان يكون المديرون منفتحين تجاه الاقتراحات والافكار البناءة والطلبات من العاملين وذلك لإزالة العوائق في سبيل تحقيق رضا الزبون وهذا يعني ضمناً ضرورة احداث تغيير في الاتجاهات من الاعلى للأسفل ، ويضيف (محمد ، 2016 : 349 نقلاً عن Bially&Hughls,2006:39) بأهمية تكوين فريق للإدارة العليا يرأسه المدير التنفيذي أو الرئيس الاعلى للشركة وتأكيداً لهذا التوجه يرى كثير من الباحثين في مجال نظرية المنظمة والادارة الاستراتيجية ان القيود التي تفرضها البيئة على الشركة تجعل الامر صعب على اي شخص ان يتحكم بمفرده بكل جوانب الحياة مع انها تعطي انطباعاً بأن الرئيس التنفيذي الاعلى يؤدي الدور الاساسي الاوحد في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وان الافتراض الأكثر واقعية يشير الى ان هذا الدور يتوزع على عدد من الافراد هم فريق الادارة العليا .

ب – التحليل البيئي : يستند التحليل البيئي على تحليل لمكونات البيئة (الداخلية – الخارجية) للشركة لغرض الوصول الى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص الممكن استثمارها ، والتهديدات التي تعيق عمل الشركة في بيئتها الخارجية ، اي يعتبر مجموعة من الوسائل التي تستعملها الادارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية (الغالبى وادريس ، 2009 : 99) . ويتطلب التحليل البيئي معلومات متاحة على هيئة قواعد بيانات وبرمجيات على الحاسبة ويرافق ذلك تقدير نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤثرة في القرارات الاستراتيجية للشركة وهو ما يسمى تحليل SWOT (الخفاجي، 2010: 114).

واضاف (القريوتي ، 2008 : 320) بأن التحكم بالبيئة والتفاعل معها أمر في غاية الاهمية وان لا تكون الشركة اسيرة للظروف بل من المفضل ان تكون قادرة على السيطرة على المتغيرات البيئية من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة للعمل في ضوئها، ويرى (الدوري ، 2005 : 83) بأن عملية التحليل البيئي تصنف الى ثلاث مستويات حيث يتضمن المستوى الاول عوامل البيئة الخارجية الكلية ، والتي تقع خارج حدود الشركة ونطاق رقابتها وتتمثل هذه العوامل بعوامل البيئة الاقتصادية ، عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية ، عوامل البيئة التكنولوجية وعوامل البيئة السياسية والقانونية وينطوي المستوى الثاني على بيئة الصناعة والتي تقع على حدود الشركة وتشمل المستهلكين ، المجهزين ، المنافسين ، اما المستوى الثالث فهو مجموعة العوامل الداخلية المتضمنة فلسفة الشركة ونمط الادارة العليا وقيم وثقافة واتجاهات الافراد في الشركة وتحديد اوجه نقاط القوة والضعف للشركة من اجل تعزيز نقاط القوة وتوقي المخاطر التي تواجهها .

ج – تدريب وتأهيل العاملين : يعد نشاط مخطط يهدف إلى احداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات والخبرات ، المهارات ، معدلات الاداء ، طرق العمل ، السلوك ، والاتجاهات مما يجعل الفرد لائق للقيام بعمله بكفاءة و انتاجية عالية (الصيرفي ، 2010 : 15) ويمكن اعتبار عملية التدريب والتأهيل علاج حاسم لأي مشكلة تتضح في اداء العاملين (الطعاني ، 2007 : 17) اما (عبوي ، 2006 : 114) فيرى ان تدريب وتأهيل العاملين يقوم على ادراك التوجهات الاستراتيجية في كل الوظائف الرئيسية للشركة من التسويق والموارد البشرية والعمليات المالية والبحوث والتطوير وغيرها ، حيث تترجم الوظائف هذه التوجهات الى نقاط قوة ونقاط ضعف والى توقعات لاحتياجات وبرامج تدريبية وتدخلها ضمن هيكل المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات ، ولقد وضع (العزاوي ، 2005 : 4 نقلاً عن Daft,2003:392) ان التدريب والتأهيل هو احد المداخل الأكثر انتشاراً والمستخدم في الشركات ، وتقدم الشركة التدريب والتأهيل لتجعل العاملين على معرفة ببعض الموضوعات مثل فرق العمل والتنوع وكيفية الاحاطة بالجودة ومهارات الاتصال والادارة بالمشاركة وترمي برامج التدريب الى تغيير سلوك الافراد ومهاراتهم من خلال المتخصصين في مراكز التدريب .

المبحث الثالث / الجانب التطبيقي

يعرض هذا المبحث ترتيب الأبعاد على ضوء أهميتها من الأعلى أهمية إلى الأدنى ووصف أفراد العينة الخاصة بالمبحث (خصائص العينة) ، كذلك تحليل فقرات الاستبانة بأبعادها ومتغيراتها باستعمال برنامج التحليل الإحصائي SPSS وكالاتي :

أولاً : معلومات عامة تعريفية لوصف متغيرات أفراد العينة

اتصفت عينة البحث البالغة (55) شخص بالخصائص الديموغرافية الآتية :
جدول رقم (3) بيان أوصاف العينة

المتغير	الخاصية	التكرار	النسبة %
النوع الاجتماعية	ذكر	36	5,65
	أنثى	19	,534
	المجموع	55	% 100
الفئة العمرية	31 - 40	5	1,9
	41 - 50	32	2,58
	51 - فأكثر	18	7,32
	المجموع	55	% 100
التحصيل الدراسي	اعدادية	2	6,3
	دبلوم	7	7,12
	بكالوريوس	93	9,70
	دبلوم عالي	1	8,1
	ماجستير	5	1,9
	دكتوراه	1	8,1
	المجموع	55	% 100
مجال التخصص	فني	7	7,12
	اداري	48	3,87
	المجموع	55	% 100
سنوات الخدمة بالوظيفة	5 سنوات فأقل	1	8,1
	15 - 24	38	1,69
	25 - فأكثر	16	29,%
	المجموع	55	% 100
المنصب الوظيفي	مدير قسم	16	1,29
	معاون مدير قسم	10	2,18
	مدير شعبة	29	7,52
	المجموع	55	% 100

المصدر اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يمكن تفسير بيانات الجدول رقم (3) بأن نسبة الذكور في عينة البحث بلغت 5, 65 % وهي أعلى من نسبة الإناث وهذا مؤشر إلى أن مشاركة الإناث بالتمكين الوظيفي أدنى نسبة من مشاركة الذكور، وأن أعلى نسبة فئة عمرية من (41 - 50) بلغت 58,2 % وهذا يشير إلى نضج العينة وبالتالي يساعد على الإجابة عن الفقرات الخاصة بأبعاد البحث بصورة واقعية ، أما بالنسبة لحملة شهادة البكالوريوس فلقد بلغت أعلى نسبة 9 70 % ، وبالنسبة لمجال التخصص فبلغ التخصص الإداري أعلى نسبة وهي 87,3 % ، وشكلت سنوات الخدمة من 15 - 24 أعلى نسبة فبلغت 69,1 % ، وشكل منصب مدير شعبة أعلى نسبة وهي 52,7 % .

ثانياً : وصف متغيرات البحث وتحليلها

نبين في هذه الفقرة نتائج متغيرات البحث وتحليلها والتي تتمثل بـ (الرشاقة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي) على ضوء اجابات العينة ، بالنسبة الى المتغيرات الرئيسية والفرعية وكالاتي :

أ - عرض النتائج المتعلقة بالرشاقة التنظيمية

سوف يتم وصف الرشاقة التنظيمية التي تتألف من (15) سؤالاً توزعت على ثلاث فقرات والتي تشمل الفقرات التالية (الاستشعار، اتخاذ القرارات ، التطبيق/ الممارسة) وقد تم تحليل البيانات لأفراد العينة البالغة (55) فرداً من خلال الاجابة على استمارات الاستبانة ، وقد تم استعمال بعض الوسائل الاحصائية المناسبة مثلاً الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان اهمية البحث والتشنت ، من الجدول رقم (4) نلاحظ ان الوسط الحسابي لفقرات الرشاقة التنظيمية بلغ (3,29) أي أكثر من الوسط الفرضي البالغ (3) ، اما الانحراف المعياري العام (0,54) يشير الى القدرة على التحرك بسرعة للتغيرات التي لا يمكن التنبؤ بها وعدم التأكد بالاستناد الى قدرات الاستشعار والاستجابة والتعليم بصورة فاعلة ، وقد توزعت اهمية ابعاد الرشاقة التنظيمية بين اعلى مستوى اجابة حققه بعد اتخاذ القرارات بين جميع الابعاد ضمن المتغير التابع بوسط حسابي بلغت قيمته (3,42) وبانحراف معياري بلغ (0,72) ، واهمية نسبية شكلت (68,4 %) ليؤكد ذلك اتفاق نسبة عالية من افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد ، بينما أكد جدول (4) ان بعد الاستشعار حقق ادنى مستوى اجابة بين الابعاد ضمن الرشاقة التنظيمية ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3,22) وبانحراف معياري سجل (0,63) ، واهمية نسبية شكلت (64,6 %) .

جدول (4) المقاييس الاحصائية لفقرات الرشاقة التنظيمية

ت	المتغير	الوسط الحسابي M	الانحراف المعياري St	الاهمية النسبية %
1	الاستشعار	3,22	0,63	64,6%
2	اتخاذ القرارات	3,42	0,72	68,4%
3	التطبيق/الممارسة	3,24	0,61	64,8%
	الرشاقة التنظيمية	3,29	0,54	65,8%
n=55				

1- الاستشعار

تتكون هذه الفقرة من خمسة اسئلة كما في الجدول (5) والذي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (3,22) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وبانحراف معياري عام (0,63) ومن هذا تستدل القدرة التنظيمية لفحص ومسح والتقاط الاحداث من التغير البيئي في الوقت المناسب ، اما على مستوى الفقرات فقد تراوحت النتائج بين اعلى قيمة للوسط الحسابي حققته الفقرة (الثانية) (الشركة مواكبة ومطلعة للتطورات التكنولوجية وخاصة في مجال اختصاصها) وبلغ (3,32) وبانحراف معياري (1,10) وبين اقل قيمة للوسط الحسابي والتي حققته الفقرة (الرابعة) (تقوم الشركة بإعداد دراسات حول المنافسين وقدراتهم واتجاهاتهم) وبلغ (3,10) وبانحراف معياري (1,03) اما ترتيب الفقرات فكانت كما يلي (2-3-4-1) .

جدول (5) المقاييس الاحصائية لفقرات الاستشعار

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										فقرات الاستشعار	ت	
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة				
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
4	0.84	3,14	9,1	5	23,6	13	20	11	27,3	15	20	11	تتميز الشركة بالسرعة في اكتشاف التغيرات الحاصلة في رغبة الزبون بالنسبة للخدمات المقدمة .	1	
1	1,10	3,32	5,5	3	21,8	12	18,2	10	43,6	24	10,9	6	الشركة مواكبة ومطلعة للتطورات التكنولوجية وخاصة في مجال اختصاصها .	2	
3		1,08	3,23	7,3	4	18,2	10	27,3	15	38,2	21	9,1	5	قلة الاستجابة السريعة للتغيرات البينية سواء البينة الداخلية للشركة او البينة الخارجية	3
5		1,03	3,10	12,7	7	40,0	22	23,6	13	23,6	13	-	-	تقوم الشركة باعداد دراسات حول المنافسين وقدراتهم واتجاهاتهم	4
2		1,13	3,29	5,5	3	23,6	13	21,8	12	38,2	21	10,9	6	تمتلك الشركة القدرة على تطوير خدماتها الحالية لبلوغ افاق التجديد والتطور السريع.	5
		0,63	3,22	8,02		25,44		22,18		34,18		10,18		المؤشر الكلي	
n=55															

2- اتخاذ القرارات

تتكون هذه الفقرة من خمسة اسئلة كما في الجدول (6) والذي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (3,42) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وبانحراف معياري عام (0,72) ومن هذا نستدل القدرة على جمع وهيكلية وتقييم المعلومات المطلوبة من مصادر متنوعة لغرض تفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة بالأعمال دون تأخير، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت النتائج بين أعلى قيمة للوسط الحسابي حققته الفقرة (الثانية) (تصاغ القرارات الاستراتيجية في الشركة من خلال مشاركة المعنيين بالقرار) وبلغ (3,63) وبانحراف معياري (1,07) وبين أقل قيمة للوسط الحسابي والتي حققته الفقرة (الخامسة) (تمتاز القرارات في الشركة بقدر عالي من التأكد وبعيدة عن المخاطر) وبلغ (3,14) وبانحراف معياري (1,16)، أما ترتيب الفقرات فكانت كما يلي (5 - 2 - 3-4) .

جدول (6) المقاييس الاحصائية لفقرات اتخاذ القرارات

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										فقرات القرارات	ت
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
4	1,18	3,21	10,9	6	16,4	9	23,6	13	38,2	21	10,9	6	تنفذ الشركة خطة لمواجهة المنافسين وتحركاتهم بسرعة .	1
1	1,07	3,63	5,4	3	10,9	6	16,4	9	49,1	27	18,2	10	تصاغ القرارات الاستراتيجية في الشركة من خلال مشاركة المعنيين بالقرار .	2
3	1,18	3,52	7,3	4	14,5	8	16,4	9	41,8	23	20	22	يمكن الاستفادة من القرارات الناجحة في الماضي لصياغة قرارات جديدة مستقبلًا .	3
2	1,03	3,58	5,5	3	9,1	5	21,8	12	49,1	27	14,5	8	تمتلك الشركة قاعدة بيانات تساعد في اتخاذ القرارات ولديها ادوات تدعم قراراتها.	4
5	1,16	3,14	10,9	6	16,4	9	30,9	17	30,9	17	10,9	6	تمتاز القرارات في الشركة بقدر عالي من التأكد وبعيدة عن المخاطر .	5
	0,72	3,42	8		13,46		21,82		41,82		14,9		المؤشر الكلي	
n=55														

n=55

3- التطبيق / الممارسة

تتكون هذه الفقرة من خمسة أسئلة كما في الجدول (7) والذي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (3,24) وهو أعلى من للوسط الفرضي والبالغ (3) وبانحراف معياري عام (0,61) ومن هذا نستدل الشركة قادرة على إعادة تكوين ديناميكية الموارد التنظيمية بشكل حيوي إضافة إلى إعادة هيكلة العلاقات وتقديم منتجات وخدمات التسعير إلى السوق بالوقت المناسب، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت النتائج بين أعلى قيمة للوسط الحسابي وحققته الفقرة (الرابعة) (تمتلك الشركة كفاءة عالية في التنفيذ سواء الأقسام أو العاملين) وبلغ (3,52) وبانحراف معياري (0,99) وبين أقل قيمة للوسط الحسابي والتي حققته الفقرة (الخامسة) (تحرص الشركة على الإبداع في أعمالها الروتينية) وبلغ (3,10) وبانحراف معياري (1,08)، أما ترتيب الفقرات فكانت كما يلي (5-4-3-2).

جدول (7) المقاييس الإحصائية لفقرات التطبيق / الممارسة

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة								فقرات التطبيق/الممارسة	
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
2	1,03	3,29	5,5	3	16,4	9	30,8	17	38,2	21	9,1	5
3	1,13	3,16	5,5	3	30,9	17	14,5	8	40	22	9,1	5
4	0,98	3,12	3,6	2	23,6	13	36,4	20	29,1	16	7,3	4
1	0,99	3,52	-	-	23,6	13	12,7	7	50,9	28	12,7	7
5	1,08	3,10	7,3	4	25,5	14	21,8	12	40	22	5,5	3
			0,61	3,24	4,39	24	23,24		39,64		8,74	
المؤشر الكلي												n=55

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

سوف يتم وصف فقرات التخطيط الاستراتيجي التي تتألف من (15) سؤال توزعت على ثلاثة فقرات والتي تشمل الفقرات التالية (دعم الإدارة العليا، التحليل البيئي، تدريب وتأهيل العاملين)، وقد تم استخدام بعض الوسائل الإحصائية المناسبة مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري وبيان أهمية البحث والتشنت، من الجدول رقم (8) نلاحظ أن الوسط الحسابي لفقرات التخطيط الاستراتيجي بلغ (3,30) أي أكثر من الوسط الفرضي البالغ (3)، أما الانحراف المعياري العام (0,56)، وهذا يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعد الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى والتوجه الفعلي للمنظمة في تحقيق الأهداف وأن العينة تدرك معنى التخطيط الاستراتيجي.

وقد توزعت مستويات أهمية أبعاد التخطيط الاستراتيجي بين أعلى مستوى إجابة حققه بعد دعم الإدارة العليا بين جميع الأبعاد ضمن المتغير المستقل بوسط حسابي (3,47) وبانحراف معياري (0,57) وأهمية نسبية شكلت (4, 69%) ليؤكد ذلك اتفاق نسبة عالية من أفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد بينما أكد جدول (8) أن بعد التحليل البيئي حقق أدنى مستوى إجابة بين الأبعاد ضمن التخطيط الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3,10) وبانحراف معياري سجل (0,89) وأهمية نسبية شكلت (62%) .

جدول (8) المقاييس الاحصائية لفقرات التخطيط الاستراتيجي

ت	المتغير	الوسط الحسابي M	الانحراف المعياري St	الاهمية النسبية %
1	دعم الادارة العليا	3,47	0,57	69,4%
2	التحليل البيئي	3,10	0,89	62%
3	تدريب وتأهيل العاملين	3,33	0,83	66,6%
	التخطيط الاستراتيجي	3,30	0,56	66%
n=55				

1 - دعم الادارة العليا

تتكون هذه الفقرة من خمسة اسئلة كما في الجدول (9) والذي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (3,47) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وبانحراف معياري عام (0,57) ومن هذا نستدل ان الادارة العليا هي المسؤولة عن تحديد الاهداف والسياسات الخاصة بالمنظمة واختيار افضل وانسب الاستراتيجيات، اما على مستوى الفقرات فقد تراوحت النتائج بين اعلى قيمة للوسط الحسابي حققته الفقرة (الاولى) (تفوض الادارة العليا الصلاحيات للمديرين لتسهيل انسيابية العمل وعدم التأخير في الانجاز) وبلغ (3,92) وبانحراف معياري (1,10) وبين اقل قيمة للوسط الحسابي والتي حققته الفقرة (الخامسة) (تهتم الادارة العليا بدراسة ومتابعة البيئة على وفق تقارير ترفع اليها من قبل متخصصين) وبلغ (3,23) وبانحراف معياري (0,96) ، اما ترتيب الفقرات فكانت كما يلي (1-4-3-2-5) .

جدول (9) المقاييس الاحصائية لفقرات دعم الادارة العليا

ت	فقرات دعم الادارة العليا	مقياس الاجابة												الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة						
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%					
1	تفوض الادارة العليا الصلاحيات للمديرين لتسهيل انسيابية العمل وعدم التأخير في الانجاز .	19	34,5	23	41,8	5	9,1	6	10,9	2	3,6	3,92	1,10	1		
2	تدعم الادارة العليا العاملين المبدعين وبكافة اشكال الدعم .	5	9,1	22	10,9	17	30,9	6	40	5	9,1	3,29	1,08	4		
3	توفر الادارة العليا الوقت اللازم لتطبيق ادارة الجودة الشاملة.	7	12,7	20	36,4	19	34,5	9	16,4	-	-	3,45	0,91	3		

4	تحرص الإدارة العليا مشاركة جميع المستويات ذات العلاقة بعملية التخطيط الاستراتيجي.	8	14,5	23	41,8	12	21,8	11	20,0	1	1,8	3,47	1,03	2
5	تهتم الإدارة العليا بدراسة ومتابعة البيئة على وفق تقارير ترفع اليها من قبل متخصصين .	5	9,1	18	32,7	17	30,9	15	27,3	-	-	3,23	0,96	5
المؤشر الكلي			15,98		32,72		25,44		22,92		2,9	3,47	0,57	
n = 55														

2 - التحليل البيئي

تتكون هذه الفقرة من خمسة أسئلة كما في الجدول (10) والذي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (3,10) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وبانحراف معياري عام (0,89) ومن هذا نستدل اصحاب القرار يطور فهمهم للبيانات التنظيمية ويساعد ادارة المنظمة بمعرفة بيئتها الداخلية وما تحتويه من نقاط قوة وضعف، اما على مستوى الفقرات فقد تراوحت النتائج بين اعلى قيمة للوسط الحسابي حققته الفقرة (الاولى) (تحلل الشركة بيئتها الخارجية لتحديد الفرص المتاحة والتخطيط لاستثمارها) وبلغ (3,20) وبانحراف معياري (1,14) وبين اقل مستوى للوسط الحسابي والتي حققته الفقرة (الرابعة) (تحلل الشركة بيئتها الداخلية لتحديد نقاط الضعف والتخطيط لمعالجتها والتخلص منها) وبلغ (3,03) وبانحراف معياري (0,98) ، اما ترتيب الفقرات فكانت كما يلي (3-4-5-1-2).

جدول (10) المقاييس الاحصائية لفقرات التحليل البيئي

ت	فقرات التحليل البيئي	مقياس الإجابة											الترتيب	
		اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
1	تحلل الشركة بيئتها الخارجية لتحديد الفرص المتاحة والتخطيط لاستثمارها.	5	9,1	23	41,8	9	16,3	14	25,5	4	7,3	3,20	1,14	1
2	تحلل الشركة بيئتها الخارجية لتحديد التهديدات المتوقعة والتخطيط لتجنبها وتلافيها .	5	9,1	20	36,3	11	20	15	27,3	4	7,3	3,12	1,13	2
3	تحلل الشركة بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والتخطيط لتعزيزها .	2	3,6	22	40,0	12	21,8	17	30,9	2	3,6	3,09	1,00	4

4	تحلل الشركة بينتها الداخلية لتحديد نقاط الضعف والتخطيط لمعالجتها والتخلص منها .	1	1,8	23	41,8	9	16,4	21	38,2	1	1,8	3,03	0,98	5
5	تحرص الشركة على تحليل ببنتها بإستمرار لمعالجة المتطلبات السريعة وفي وقت حدوثها	3	5,5	21	38,2	13	23,6	15	27,3	3	5,5	3,10	1,04	3
المؤشر الكلي			5,8 2		39,6 2		19,62		29,84		5,1	3,10	0,89	
n=55														

3 – تدريب وتأهيل العاملين

تتكون هذه الفقرة من خمسة أسئلة كما في الجدول (11) والذي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (3,33) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وبانحراف معياري عام (0,83) ومن هذا نستدل تدريب وتأهيل العاملين هي عملية مستمرة يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات اللازمة ليكونوا قادرين على أداء مهام عملهم بشكل أفضل ومواجهة التغيرات في المستقبل بالإضافة إلى اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت النتائج بين أعلى قيمة للوسط الحسابي حققته الفقرة (الرابعة) (تسعى الشركة إلى اكساب العاملين مهارات متنوعة من خلال اعداد برامج التدريب) وبلغ (3,47) وبانحراف معياري (1,16) وبين أقل قيمة للوسط الحسابي والتي حققته الفقرة (الخامسة) (تشجع الشركة على تأهيل العاملين لشغل وظائف لمستوى أعلى مستقبلاً بدلاً من اللجوء إلى المصادر الخارجية) وبلغ (3,10) وبانحراف معياري (1,27) ، أما ترتيب الفقرات فكانت كما يلي : (4-3-2-1-5).

جدول (11) المقاييس الاحصائية لفقرات تدريب وتأهيل العاملين

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة								فقرات تدريب وتأهيل العاملين	
			اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
4	0,94	3,25	-	-	29,1	16	21,8	12	43,6	24	5,5	3
1												تحرص الشركة على دراسة المتغيرات البيئية المستقبلية عند تحديد استراتيجيات التدريب.
3	1,04	3,40	3,6	2	18,2	10	25,5	14	40,0	22	12,7	7
2												تسعى الشركة إلى اعداد برامج تدريبية لتغيير ثقافة الافراد العاملين .
2	1,10	3,41	5,5	3	20	11	12,7	7	50,9	28	10,9	6
3												تصمم التدريب والتأهيل وفقاً لمتطلبات كل وظيفة .

4	تسعى الشركة الى اكساب العاملين مهارات متنوعة من خلال اعداد برامج التدريب.	9	16,3	25	45,5	8	14,5	9	16,4	4	7,3	3,47	1,16	1
5	تشجع الشركة على تأهيل العاملين لشغل وظائف لمستوى اعلى مستقبلا بدلا من اللجوء الى المصادر الخارجية.	5	9,1	23	41,8	9	16,4	9	16,3	9	16,4	3,10	1,27	5
المؤشر الكلي			10,9		44,36		18,18		20		6,56	3,33	0,83	
n= 55														

ثالثا : نتائج اختبار فرضيات علاقة الارتباط بين المتغيرات المبحوثة

استكمالا للاختبارات الخاصة بالتحليل الاحصائي الثاني وانطلاقا من الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها سيتم عرض التحليل الاحصائي لاختبارات علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتمثل بالتخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع والمتمثل بالرشاقة التنظيمية بصورة اجمالية تارة وبين علاقة الارتباط مع كل متغير فرعي تارة اخرى وبحسب ما تم توضيحه في جدول (12) وبناءً على ما تقدم سيتم تحقيق هدف الفقرة وكما يأتي :

تمثلت الفرضية الرئيسية الاولى (بوجود علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية)، تم حساب معاملات ارتباط الرتب لسبيرمان بين اجمالي التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية حيث لاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية طردية قوية حيث قدرت قيمة معامل ارتباط لسبيرمان ($r = 0,683$) بمستوى معنوية ($p \leq 0,01$) اي بحدود ثقة (99%) كما في جدول (23) وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية .

جدول (12) مصفوفة قيم معاملات ارتباط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية

العلاقات المعنوية		إجمالي التخطيط الاستراتيجي	تدريب وتأهيل العاملين	التحليل البيئي	دعم الادارة العليا	التخطيط الاستراتيجي
الأهمية	العدد					الرشاقة التنظيمية
%100	3	** 0,407	**0,281	** 0,295	** 0,350	الاستشعار
%100	3	** 0,586	** 0,389	** 0,376	**0,541	اتخاذ القرارات
%100	3	** 0,559	** 0,275	** 0,391	** 0,612	التطبيق/الممارسة
%100	3	** 0,683	**0,411	**0,460	**0,667	الرشاقة الإجمالي التنظيمية

n = 55

(**p≤0,01)

وفيما يأتي اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكالاتي :

أ - (وجود علاقة ارتباط بين دعم الادارة العليا والاستشعار)، تم حساب معاملات ارتباط الرتب لسبيرمان بين دعم الادارة العليا والاستشعار حيث لاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية طردية ضعيفة حيث قدرت قيمة معامل ارتباط لسبيرمان ($r = 0,350$) بمستوى معنوية ($p \leq 0,01$) اي بحدود ثقة مقدارها (99%) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية (أ) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دعم الادارة العليا والاستشعار.

ب - (وجود علاقة ارتباط بين دعم الادارة العليا واتخاذ القرارات)، تم حساب معاملات ارتباط الرتب لسبيرمان بين دعم الادارة العليا واتخاذ القرارات حيث لاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية طردية مقبولة حيث قدرت قيمة

معامل ارتباط لسبيرمان ($r=0,541$) بمستوى معنوية ($p \leq 0,01$) اي بحدود ثقة (99%) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية (ب) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دعم الادارة العليا واتخاذ القرارات.

ج - (وجود علاقة ارتباط بين دعم الادارة العليا والتطبيق / الممارسة)، تم حساب معاملات ارتباط الرتب لسبيرمان بين دعم الادارة العليا والتطبيق / الممارسة حيث لاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية طردية متوسطة حيث قدرت قيمة معامل ارتباط لسبيرمان ($r=0,612$) بمستوى معنوية ($p \leq 0,01$) اي بحدود ثقة (99%) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية (ج) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دعم الادارة العليا والتطبيق / الممارسة.

د - (وجود علاقة ارتباط بين التحليل البيئي والاستشعار)، تم حساب معاملات ارتباط الرتب لسبيرمان بين التحليل البيئي والاستشعار حيث لاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية طردية ضعيفة حيث قدرت قيمة معامل ارتباط لسبيرمان ($r=0,295$) بمستوى معنوية ($p \leq 0,01$) اي بحدود ثقة مقدارها (99%) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية (د) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحليل البيئي والاستشعار.

هـ - (وجود علاقة ارتباط بين التحليل البيئي واتخاذ القرارات)، تم حساب معاملات ارتباط الرتب لسبيرمان بين التحليل البيئي واتخاذ القرارات حيث لاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية طردية ضعيفة حيث قدرت قيمة معامل ارتباط لسبيرمان ($r=0,376$) بمستوى معنوية ($p \leq 0,01$) اي بحدود ثقة مقدارها (99%) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية (هـ) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحليل البيئي واتخاذ القرارات.

و - (وجود علاقة ارتباط بين التحليل البيئي والتطبيق / الممارسة)، تم حساب معاملات ارتباط الرتب لسبيرمان بين التحليل البيئي والتطبيق حيث لاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية طردية ضعيفة حيث قدرت قيمة معامل ارتباط لسبيرمان ($r=0,391$) بمستوى معنوية ($p \leq 0,01$) اي بحدود ثقة مقدارها (99%) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية (و) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحليل البيئي والتطبيق / الممارسة.

ز - (وجود علاقة ارتباط بين تدريب وتأهيل العاملين والاستشعار)، تم حساب معاملات ارتباط الرتب لسبيرمان بين تدريب وتأهيل العاملين والاستشعار حيث لاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية طردية ضعيفة حيث قدرت قيمة معامل ارتباط لسبيرمان ($r=0,281$) بمستوى معنوية ($p \leq 0,01$) اي بحدود ثقة مقدارها (99%) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية (ز) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب وتأهيل العاملين والاستشعار.

ح - (وجود علاقة ارتباط بين تدريب وتأهيل العاملين واتخاذ القرارات)، تم حساب معاملات ارتباط الرتب لسبيرمان بين تدريب وتأهيل العاملين واتخاذ القرارات حيث لاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية طردية ضعيفة حيث قدرت قيمة معامل ارتباط لسبيرمان ($r=0,389$) بمستوى معنوية ($p \leq 0,01$) اي بحدود ثقة مقدارها (99%) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية (ح) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب وتأهيل العاملين واتخاذ القرارات.

ط - (وجود علاقة ارتباط بين تدريب وتأهيل العاملين والتطبيق)، تم حساب معاملات ارتباط الرتب لسبيرمان بين تدريب وأهيل العاملين والتطبيق حيث لاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية طردية ضعيفة حيث قدرت قيمة معامل ارتباط لسبيرمان ($r=0,275$) بمستوى معنوية ($p \leq 0,01$) اي بحدود ثقة مقدارها (99%) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية (ط) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب وتأهيل العاملين والتطبيق / الممارسة.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات وهي كالآتي :

أ – الاستنتاجات

جملة من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الاطر النظرية ونتائج البحث العملي ومن أبرزها الآتي :

1 – يرتبط مؤشر الرشاقة التنظيمية المتمثل بالقدرة على التحرك بسرعة للتغيرات التي لا يمكن التنبؤ بها وعدم التأكد استنادا الى قدرات الاستشعار والاستجابة والتعلم بصورة فاعلة بعلاقة معنوية مع مؤشر التخطيط الاستراتيجي المتمثل بتحقيق الاهداف بعيدة المدى والتوجه الفعلي للمنظمة في تحقيق الاهداف .

2 – يرتبط مؤشر الرشاقة التنظيمية والمتمثل بالقدرة على فحص ومسح ومراقبة والتقاط الاحداث من التغير البيئي وكذلك القدرة على جمع وهيكلية وتقييم المعلومات المطلوبة بعلاقة معنوية ذات دلالة احصائية ، مع مؤشر دعم الادارة العليا والمتمثل بتحديد الاهداف والسياسات الخاصة بالمنظمة واختيار افضل وانسب الاستراتيجيات .

3- ضعف التشجيع على التخصص الوظيفي مما يساعد على عزوف الافراد العاملين من التوجه نحو التخصص وهذا ما افرزته نتائج وصف متغيرات افراد العينة .

4- وجود حالة من البيروقراطية والروتين في الاداء بصورة عامة .

- 5- ضعف في تمكين المرأة من المناصب المهمة في الشركة المبحوثة و خاصة مستوى إدارة قسم لاسيما والتوجه العالمي نحو دمج المرأة بالمجتمع .
- 6- حرص ودعم الادارة العليا على تفويض الصلاحيات للمديرين لتسهيل انسيابية العمل وعدم تأخره .
- 7- امكانية الاستفادة من القرارات الناجحة في الماضي لغرض صياغة قرارات جيدة مستقبلية.
- 8- اختيار بعض الكوادر المتقدمة بالشركة بشكل عشوائي غير مدروس وغير ملائم لحركة البيئة وهذا ما تم ملاحظته واستنتاجه اثناء توزيع الاستبانة الخاصة بالبحث الحالي .

ب - التوصيات

- يعرض المبحث جملة من التوصيات بالارتكاز الى الاستنتاجات وحسب الآتي :
- 1 - دعم الإدارة العليا على إعادة تكوين ديناميكية الموارد التنظيمية فيها بشكل حيوي وتعديل العمليات فضلاً عن إعادة هيكلة العلاقات وفق خطط عمل فعلية جديدة وتقديم منتجات وخدمات التسعير الى السوق بالوقت المناسب وذلك من خلال تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات اللازمة ليكونوا قادرين على اداء مهام عملهم بشكل افضل ، مع احداث تطوير ايجابي في ادانهم لمواجهة التغيرات في المستقبل .
 - 2 - العمل على رفع مستوى القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة الاحداث من التغير البيئي (تغير في الزبون او تحركات منافسين او تكنولوجيا جديدة) وذلك من خلال زيادة ورفع مستوى التدريب والتأهيل للعاملين في المنظمة .
 - 3 - زيادة دعم الادارة العليا على اعداد دراسات حول المنافسين وقدراتهم واتجاهاتهم وكذلك تطوير الخدمات الحالية لبلوغ افاق التجديد والتطور السريع .
 - 4 - تطوير الاداء التنظيمي في الشركة من خلال دعم وتطوير الفهم للبيئات التنظيمية من قبل اصحاب القرار والتي تساعد على معرفة نقاط القوة والضعف فضلاً عن معرفة ما تحتويه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات.
 - 5 - العمل بنظام (النافذة الواحدة) للقضاء بشكل نهائي على الروتين ، ولانجاز المعاملات بوقت قياسي وصولاً لتحقيق رضا الزبون وجودة المخرجات والعمل على ايجاد سياقات عمل بدرجة مرونة عالية ، لكي تتوافق مع الرقابة التنظيمية .
 - 6 - السعي لتشجيع تمكين المرأة من المناصب المهمة في الشركة .
 - 7- تهيئة كوادر تخصصية للمناصب في الشركة المبحوثة وعدم تسليمها بصورة عشوائية لأنها تؤثر سلباً على الاداء العام للشركة .
 - 8- تهيئة مناخ مناسب وجيد للأفراد العاملين وزيادة تشجيعهم على الابداع في عملهم وتطويره وتنمية شعورهم بالانتماء .
 - 9- تشجيع العمل بموجب توجهات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة والسعي للحصول على شهادة الايزو .

المصادر والمراجع

▪ الكتب العربية

- 1- جرادات ، ناصر محمد محمود ، 2013 ، الادارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث ، ط1 ، اثناء للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن.
- 2- حمدان ، خالد محمد ، وادريس ، محمد صبحي ، 2009 ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وفق المنهج المعاصر ، ط1 ، دار اليازوري للطبع والتوزيع ، عمان - الاردن .
- 3 - الخفاجي نعمة عباس خضير ، 2010 ، الادارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات ، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- 4 - الدوري ، زكريا مطلق ، 2005 ، الادارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- 5- سويس ، عز الدين علي ، والخفاجي ، نعمة عباس ، 2016 ، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ، دار الايام للنشر والتوزيع ، العبدلي - الاردن .
- 6- الشماخ ، خليل محمد ، 2007 ، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال ، ط5 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الاردن .
- 7- الصيرفي، محمد، 2010، قياس وتقويم اداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية- مصر.

- 8- الطعاني ، حسن احمد ، 2007 ، التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن.
- 9- عبوي ، زيد منير ، 2006 ، الإدارة الاستراتيجية ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان-الاردن.
- 10- العنزي ، سعد علي ، 2015 ، عناصر القوة في القيادة - الإدارة - المنظمة - الموارد البشرية - الاستراتيجية ، ط1 ، دار ومكتبة عدنان - بغداد .
- 11- الغالبي ، طاهر محسن منصور ، وادريس ، وائل محمد صبحي ، 2009 ، سلسلة إدارة الاداء الاستراتيجي اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، داروائل للنشر و التوزيع، عمان- الاردن.
- 12 - القريوتي ، محمد قاسم، 2008، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- 13- الكرخي ، مجيد ، 2009 ، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي ، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- 14- حمود ، خضير كاظم ، واللوزي ، موسى سلامة ، 2008 ، مبادئ إدارة الاعمال ، ط1 ، دار اثراء للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- 15 - محمد ، جمال عبد الله ، 2016 ، التخطيط الاستراتيجي ، دار معتز للنشر ، عمان - الاردن .

▪ الرسائل والأطاريح الجامعية

- 16 - حسين ، سحر عباس، 2005 اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة ادارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في شركة الفرات العامة، رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء
- 17- جميل ، نزار احمد ، 2010 ، تشكيلة الانماط المعرفية وانماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا - دراسة اختبارية لعينة من قيادات المفتشين العموميين ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد .
- 18- الدهان ، جنان مهدي رشيد ، 2015 ، العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرف وانعكاسهما في تنفيذ الاستراتيجية المنظمة (دراسة تحليلية في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات) ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء .
- 19- الزعبي ، رحمة ، 2014 ، اثر التخطيط الاستراتيجي في اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائري (منظور بطاقة الاداء المتوازن) ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خضر بسكرة - الجزائر .
- 20- العزاوي ، سحر احمد ، 2005 ، اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تحليلية لاراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية .
- 21- القرشي ، ياسر شاكر ياسر ، 2017 ، تأثير الرقابة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدراء ، بحث مقدم الى كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية لنيل دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي.
- 22- هنية ، محمد انور رشدي ، 2016 ، مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة -الجامعة الاسلامية بغزة.

▪ الدوريات والمجلات

- 23 - العابدي، علي رزاق جيايد ، 2012 ، الرقابة التنظيمية : مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين ، بحث في عدد من الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، العدد 24 .

▪ المصادر الأجنبية

- 24-Ardichvili,A,cardzob,R,&Rayc,S.(2003),A theory of entrepreneurial opportunity identification and development ,Journal of Business venturing,18,105-2.
- 25 -Aapattu , Maura,(2013),Agility of the firm:Customers Perspective, Association For Information Systems,Ais Electronic Library(Aisel 26-Chamanifard,Raheleh,& Nikpour,Amin,& Chamanifar, Sheid a, & Nafarieidisle,Somayyeh,(2015),Impact of Organization al Agility Dimensions on Employees Organizational commitment in Foreign Exchange offeces of Tejarat Bank Iran,European online Journal of natural and social sciences,Vol4,Nol.

27-Drew,Stephen A.W.,(1994),Downsizing to Improve strategic position Management Decision VOL,(32),NO,(1).

28-Kharabe,Amol T,(2012),"Organizational Agility and Complex Enterprise Systems Innovations: Amixed Methods Study of The Effects of Enterprise Systems on organizational Agility", Submitted in partial fulfillment of the requirements For the degree of Doctor of Philosophy

29-King,Raymond,(2015),The Effects of Organizational Agility on Transnational crime in Jamaica,Thomas University,Miami Gardens,Florida.

30-Kovitz,Alan,Kovitz,Adam:&Rintzher,Arnold,Whe Strategic planing,Mid-Atlantic development,(2003).

31-Mavengere,Nicholas Blessing,(2014),"Role of Information Systems For Strategic Agility in Supply Chain Setting: Telecommunication Industry Study", Academic Publishing International Ltd,Vol 17.

32- Ojha,Divesh,2008,Impact of Strategic Agility on competitive Capabilities and Financial Performance, A Disseration Presented to the Graduate School of Clemson University In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management

33-Oosterhout,Michiel V.,(2010),Business Agility and Information Techonlogy in service Organizations,Erasmus Universiteit Rotterdam.

34-Pak,Young Ki,(2011),The dynamics of oppartinity and threat Management in turbulent envronments: the role infonmation technologies,DoctorDisserta

35-Reid R.,Dam,Sanders,Nada R.,(2011),Operations Management:An Integrated Approach,4thed.,John Wiley&Sons,Inc

36-Sherehiy,Bohdana,(2002),Relatolonships Between A Gility strategy ,work Organization and worlforce A Gility Doctor Dissertation,University of Louisville.

37-Suklev,Bobek & Debarliev,Stojan(2012) , Strategic Planning Effectiveness Comparative Analysis Of the Macedonian Context ,No,Vol 14 ,economic and business review.

**Organizational Agility according to Strategic Planning Directions
A case study in the Ministry of Commerce / General Company for the trade of
cars and machinery**

**Prof. Muhammad Hussein Ali
Hussein
drhussain@uomustansiriyah.edu.iq**

**Researcher / Ban Abdul Amir
Hussain Al Hashemi
Saidmohmed282@gmail.com**

Published :11/2/2019

Accepted :17/3/2019

Received : April / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

This research aims at the possibility of rationalizing business organizations according to the strategic planning directions which have been developed to deal with many problems faced by business organizations, including the General Company for Automobile and Machinery Trade which was chosen as a research society, and several research problems were diagnosed, including an increase in the numbers of employees who constitute hidden unemployment, lack of work in the system of job specialization, and the organizational structure which is the non-application of the company to a modern administrative model. The importance of the research is that the company being investigated is a pioneer in its field of work and seeks to achieve customer satisfaction. In order to achieve the objectives of this research, a questionnaire was designed for a deliberate sample of department managers, their assistants, and people's directors. They numbered (55) individuals, and the five-step scale (Likert) was adopted, and the results were shown based on the SPSS system and the use of statistical tools, mainly the arithmetical mean, the standard deviation, the spearman correlation coefficient, and the results of the research proved the validity of the hypotheses which The theoretical side was based on some studies and research that refer to the concept, objectives and characteristics of strategic planning and organizational agility, as well as personal interviews conducted by the researcher to enhance the research. The statistical tools used have produced a number of conclusions Concerned with the lack of rapid response to environmental changes and selection of cadres of the job in the company randomly is thoughtful and is not suitable for the movement of the environment, as well as identified recommendations, including senior management support on the preparation of studies on competitors and the need to promote their abilities and work according to overall quality management requirements.

Keywords: organizational agility, Strategic Planning