

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### 1.0 مقدمة :

يعتبر أداء المؤسسات ظاهرة متعددة الأوجه ولذلك يصعب قياسها لتأثرها بعوامل متعددة ومختلفة لذا فإن العديد من الدراسات السابقة ( Andrew et al ,2006; Jassmy and Bhaya,2016; Fairoz,2010; ) تناولت هذه الظاهرة باعتبارها ظاهرة معقدة وتحدث نتاج لتفاعل عناصر عديدة يصعب تحديدها بشكل دقيق وهذا بدوره يمثل مشكلة للشركات التي تسعى لتحسن نتائج أداءها الكلية وذلك نتيجة للتفاوت في طبيعة الصناعة وخصائصها فإنه من الصعوبة بمكان وضع مؤشر عام لقياس الأداء المؤسسي حيث أن مقاييس الأداء يجب أن تؤسس بناءً على أن الأهداف مختلفة وأن تستخدم مؤشرات مختلفة للقياس تبعاً لنوعية الشركات خاصة إذا كانت شركات عائلية ( Liu & Zhengping, 2011 ).

أن الشركات العائلية الخليجية تقدر بحوالي 20,000 شركة عائلية في دول الخليج العربي والتي تصل استثماراتها المحلية إلى 500 بليون دولار ويبلغ إجمالي ثرواتها واستثماراتها العالمية إلى 2 ترليون دولار وهي تشكل 75% من حجم الاقتصاد الخليجي غير الحكومي وتوظف 15 مليون عامل مواطن واجنبي وتواجه هذه الشركات تحديات تشريعية وتنظيمية في القوانين الاقتصادية والمالية والعمالية والاستثمارية ويرجع معظمها الى عدم الفصل بين الادارة والملكية وغياب الرؤية والتفكير الاستراتيجي الموحد وصعوبة اتخاذ القرارات المناسبة والميل الى التصارع على قيادة وادارة الشركة وانعكاس نوعية العلاقات العائلية على أداء الشركة (المنتدى الأول للشركات العائلية الخليجية، 2006) .

وفي مملكة البحرين والتي تعتبر إحدى دول مجلس التعاون الخليجي تشكل الشركات العائلية وفقاً لآخر الإحصاءات حوالي 95% من الشركات في البحرين ، وأن نسبة 49% من أصحاب الشركات العائلية لا يتقون بأداء الجيل القادم للعوائل التي تملكها فيما ترى النسبة ذاتها إن الجيل الثاني ليس ناضجاً للقيادة بينما 41% من أصحاب الشركات العائلية يشعرون بالقلق في محور خلافة الأجيال للشركة (كانو ، 2011).

وفي ضوء التحديات التي تواجه الشركات العائلية أكدت بعض الدراسات الحديثة ( Joachin and, 2014; Ejdys Stephen, 2014 ) إنه من الأهمية بمكان التوصل إلى صيغة ملائمة تربط التوجه الاستراتيجي بأداء الشركات للمحافظة على استمرارها، ويعتبر التوجه الاستراتيجي مستقبلاً لأعمال الشركات العائلية في المركز الأول على قائمة متطلبات النجاح والاستمرار. وأن البيئة الاقتصادية الحالية للشركات العائلية تمثل أهم التحديات التي تواجه هذه الشركات على المدى البعيد مما يتسبب في قلق متزايد إزاء التحديات الخارجية التي تواجهها أكثر من قلقها على مشاكلها الداخلية. مما يعني ضرورة حاجة الشركات العائلية لوضع توجه استراتيجي واضح ومحدد، وتقييم فرصها المتاحة في السوق بشكل دوري لتعزيز إمكاناتها على هذا الأساس منها تحويل الشركات العائلية إلى شركات عامة، وإلى هياكل حوكمة عائلية فعالة، وإلى خطط نقل ملكية وإدارية واضحة ومحددة لضمان انتقال هذه الشركات من جيل إلى جيل آخر بكل نجاح وسهولة بجانب الحاجة إلى خطط واضحة تضمن بقاء واستمرارية الشركات في حالة خسارة اللاعب الرئيسي في الشركة العائلية (كانو ، 2015).

أن الشركات العائلية البحرينية ، تلعب دور بارز في ردف الاقتصاد الوطني والعمل على تعزيز المساعي الرامية إلى تحقيق التنمية الشاملة وما توفره من فرص عمل . وبالرغم من ذلك فإن الشركات العائلية تواجه العديد من مظاهر ضعف الأداء وصعوبة إيجاد مؤشرات واضحة لتقييم أدائها خاصة. حيث بينت دراسة (

أرنست و يونغ، 2011م) أن 18% فقط من هذه الشركات نجحت في الانتقال للجيل الثالث، في حين لم ينجح سوى 1% فقط للوصول للجيل الرابع. كما اوضحت الدراسة أن هذه الشركات عرضة لعدم الاستقرار والصراعات الداخلية. وان 72% من الشركات العائلية تحقق عائدا سنويا أقل من 20 مليون دولار أمريكي، علماً بأن تحقيق معدلات عائد مرتفعة يعتبر من المؤشرات الجوهرية في أداء الشركات كما يعبر عن مدى امتلاك الشركة للاستراتيجيات والقدرات التي تساعد على النجاح وتحقيق وأن معظم الشركات العائلية تصنف بأنها مشاريع تجارية صغيرة ومتوسطة.

وحتى تستطيع هذه الشركات النهوض فلا بد لها أن تهتم بوجود رؤية استراتيجية تمكنها من كيفية إدارة أملاها لذا أتى التوجه الاستراتيجي باعتباره احد الخصائص المهمة و الحرجة في عمل الشركات وممارساتها الادارية التي تتضمن التوجه التنافسي ونماذج اعمالها التي تنتج اداءً ناجحاً كخطوة مهمة لنجاح الاعمال. ( Ozenal & Velngin, 2001).

على هذا يعتبر التوجه الاستراتيجي مفهوماً يؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة كما يعد التوجه ذات فائدة لأنه يركز على المنظمة في المقام الأول ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وفي المقام الثاني استخدام هذه المعلومات والبيانات لتوليد قيمة عالية للمستهلكين بشكل دائم ( Slater & Never, 1995 ).

أن التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا تدرك تماماً ما غايتها وماهي مجالات نشاطاتها الخارجية ومن المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها والسياسات التي تتبعها والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار واحتياجاتها البشرية والمادية والمتطلبات الشمولية للتطوير ( Slater, 2006 ).

ولأن الاستمرار والنمو في الشركات المعاصرة يفرض على هذه الشركات أن تقوم بتطوير توجهات استراتيجية مناسبة مما يخدم في تحسين منتجاتها لإشباع حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين التي تعتبر ذات التغيير السريع في وقتنا الحاضر ، الأمر الذي يعتبر تطوير المنتجات واحدة من الوسائل الاستراتيجية الهامة التي تساهم في بقاء ونمو وتوسع الشركات وتزويد قدرتها على تحقيق أهدافها (عكروش،2004) ولأهمية الشركات العائلية ولضمان استدامتها كان دافعاً لتناول الدور المفسر لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي للشركات العائلية والأثر المعدل للمرونة الاستراتيجية.

### 1.1 مشكلة الدراسة

يمثل الأداء في الشركات العائلية موضوع ذا أهمية باعتبارها المحرك الرئيسي لعجلة الاقتصاد والتنمية في البلدان النامية ، والاتجاه العالمي والمحلي للاهتمام بها وتقويتها من خلال استكشاف نقاط قوتها وضعفها ومن ثم وضع الاستراتيجيات الكفيلة لتمكينها ، حيث نجد أن أداء هذه الشركات يتأثر بعوامل مختلفة ومتعددة ومن تلك العوامل التوجه الاستراتيجي إلا أن الناظر للبحوث المنشورة في علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء المؤسسي في هذه الشركات يجد ندرة في عددها وفي نوعيتها كما ان معظم هذه الدراسات في دول أجنبية (تركيا، المكسيك، ماليزيا) مثل دراسة ( Acar et al,2011; Monroy et al,2014 ) .

إلى ذلك نجد بعض الدراسات تناولت علاقة التوجه الاستراتيجي من منظور محدد كالتوجه الاستراتيجي (الريادي) مثل دراسة ( Charupongsopon & Puriwat, 2017 ) غير أن هناك دراسات تناولت مستوى العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الشركات غير العائلية كدراسة ( البشري 2015; القرأى,2013; حسنين, 2015 ) والتي أوصت بإجراء مزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال لقياس هذه العلاقة ، إلا إن معظم الدراسات تناولت هذه العلاقة بمحدودية الأبعاد مع اختبار الأداء المؤسسي

الكلية دون تقسيمه إلى أبعاد كما أن هذه الدراسات أجريت في بلدان أخرى كدراسة ( Real 2014 ) والتي درست التوجه الاستراتيجي من ثلاثة أبعاد هي (التوجه الريادي ، التوجه التعليمي ، التوجه نحو السوق) والتي أوصت بدراسة تلك الأبعاد مع الأداء . وبشكل عام وعلى وجه الخصوص في مملكة البحرين ووفقاً للرؤية الاقتصادية لها في العام 2030 التي ركزت على قطاع الشركات العائلية بما تمثله من أهمية من الناحية الاقتصادية والاجتماعية ، حيث نجد أن دراسة (أرنست يونغ، 2011) والتي تعد الأولى من نوعها حول الشركات العائلية في مملكة البحرين والخليج العربي والتي أوصت إلى إجراء مزيد من البحوث والدراسات العميقة والمكثفة لتحليل كيفية عمل وإدارة هذه الشركات. حيث تناولت وصفاً تعدادها وتطورها التاريخي وإطار الحوكمة وتمركزها وعدد العاملين فيها بجانب العائد السنوي وتوجهها الاستراتيجي . إلا أنها كانت دراسة مهنية ركزت على جوانب ولم تقم بقياس التوجه الاستراتيجي والأداء وفقاً لمنظور شامل كما لم تبين الدراسة المدخل الذي اتخذته لقياس التوجه الاستراتيجي ، هذا على الرغم من مشكلات الأداء والتحديات الغير مسبوقه والفرص التي تواجه هذه الشركات في مملكة البحرين ( أرنست يونغ ، 2011 ) ومن خلال الفجوات البحثية التي تم التطرق إليها سوف تقوم هذه الدراسة باختبار علاقة التوجه الاستراتيجي بأبعاده ( التوجه نحو السوق ، التوجه الريادي ، التوجه التعليمي) والأداء المؤسسي للشركات العائلية البحرينية وهو ما لم يتم تناوله في الدراسات على المستوى الإقليمي والمحلي.

بجانب دراسة أثر التوجهات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للشركات العائلية البحرينية فإن الدراسة الحالية تختبر أثر التوجهات الاستراتيجية على تمكين العاملين في الشركات العائلية البحرينية. حيث نجد إن هناك محدودية في الدراسات التي ربطت التوجه الاستراتيجي وتمكين العاملين كدراسة (Devin, 2016) و ( صالح ، 2016 ) بينما تناولت دراسة (Canina et al, 2008) التوجه الاستراتيجي ورأس المال الفكري

والذي يظهر كأحد نتائج تمكين العاملين غير أن غالبية الدراسات ركزت على تأثير متغيرات مختلفة على التمكين مثل: التفكير الاستراتيجي للقادة كما درسها (الباسل،2014) أو استراتيجية الموارد البشرية و دراسة ( Ghanbari, 2013 ) التي ركزت على الثقافة التنظيمية .

وكما إشارة دراسة ( Michna et al, 2011 ) بضرورة اجراء مزيد من الدراسات لاختبار العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الشركات العائلية على وجه الخصوص ودراسة (Gabrielsson,2007) والتي أكدت إلى إن هنالك القليل من الدراسات ركزت على اختبار العلاقة بين تمكين العاملين والأداء مثل دراسة ( D'innocenz et al, 2013 )،وهناك دراسات أخرى ربطت بينه وبين أداء الفريق ، كما في دراسة ( Jiang, et al 2014 ) وأخرى قاست أثره على الأداء الفردي كما جاء ذلك في دراسة ( Cho, 2008 ) ، لذا فإن دراسة العلاقة بين التمكين والاداء المؤسسي تعتبر أمر حيوي حسب ما اشارت الدراسات السابقة.

ومن خلال سرد تلك الدراسات يتضح أن التوجه الاستراتيجي يؤثر على تمكين العاملين . واستنادا على اقتراح ( بارون وكيني ،1986) بإضافة متغيرات أخرى (متغير وسيط ) في حالة عدم وجود إتفاق في العلاقة بين متغيرين وهذا يعني ضرورة وجود متغير أخر مفقود في هذه العلاقة يجب دراسته . كما جاء ذلك في دراسة ( Shadi et al, 2018 ) والتي درست تمكين العاملين كمتغير وسيط بدون أبعاد في العلاقة ما بين إدارة المعرفة وأداء العاملين ، وأيضاً تناولت دراسة ( Scott et al,2018 ) تمكين العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين اخلاقيات القادة و نجاح الموظفين في أداء المهام .

وأيضاً دراسة (ماجد و بدرابي، 2013) تناولت تمكين العاملين كمتغير وسيط بين الأنماط القيادية و الالتزام التنظيمي. ومن هنا تسعى الدراسة ومن خلال واقع الدراسات السابقة والتي درست تمكين العاملين كمتغير وسيط تسعى الدراسة إلى اختباره كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

أضافة إلى دراسة تمكين العاملين كمتغير مفسر للعلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي تسعى الدراسة إلى اختبار المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية وتمكين العاملين. إن العديد من الدراسات اختلفت في أبعادها حيث أوضحت بعض الدراسات أن هناك علاقة بين التمكين والأداء حسب دراسة ( Nzuve & Bakari,2012) بينما وجدت دراسات أخرى بعدم وجود علاقة المرونة الاستراتيجية وتمكين العاملين مثل دراسة (Mighi, et al 2011)، وإن هناك العديد من الدراسات تناولت المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل مثل ( Ratanapomsiri, 2003; Schoch, et al 2002; Citrin, et al 2002; yu2012; 2016) إلا انه تكاد تنعدم الدراسات التي تتناول الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين هذه المتغيرات (تمكين العاملين والأداء المؤسسي) حيث أشارت دراسة (كانو ، 2011) إلى إن الشركات العائلية البحرينية تحظى بمرونة نسبية أقل مقارنة بالشركات الأوروبية وهو ما يؤدي إلى عملية اتخاذ قرار بطيئة . وإن ( النعيمات ،2014) درست الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين استراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة بالتطبيق على مصانع الإسمنت بالأردن ، ومن هنا تسعى الدراسة الى تناول المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل .

عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: (هل التوجهات الاستراتيجية تؤثر على الأداء المؤسسي في الشركات العائلية البحرينية من خلال تمكين العاملين كمتغير وسيط و المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل)؟.

## 2.1 تساؤلات الدراسة:

على ضوء السؤال الرئيسي للدراسة تنبثق منه عدة أسئلة فرعية تتمثل في الآتي:

- 1- ما هو مستوى تطبيق أبعاد التوجهات الاستراتيجية لدى الشركات العائلية البحرينية؟
- 2- ما هو مستوى الأداء المؤسسي في الشركات العائلية البحرينية؟
- 3- ما هو أثر التوجهات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للشركات العائلية البحرينية؟
- 4- ما هو أثر التوجهات الاستراتيجية على تمكين العاملين في الشركات العائلية البحرينية؟
- 5- ما هو أثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي في الشركات العائلية البحرينية؟
- 6- هل تمكين العاملين يتوسط العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الشركات العائلية البحرينية؟
- 7- هل المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين تمكين العاملين والأداء المؤسسي في الشركات العائلية البحرينية؟

## 3.1 أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر التوجهات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات العائلية البحرينية من خلال تمكين العاملين كمتغير وسيط و المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل، ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي، عدد من الأهداف الفرعية التالية:

- 1- قياس مستوى تطبيق أبعاد التوجهات الاستراتيجية في الشركات العائلية البحرينية.
- 2- معرفة مستوى الأداء المؤسسي في الشركات العائلية البحرينية.

- 3 اختبار أثر التوجهات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للشركات العائلية البحرينية.
- 4 قياس أثر التوجهات الاستراتيجية على تمكين العاملين في الشركات العائلية البحرينية.
- 5 بيان أثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي في الشركات العائلية البحرينية .
- 6 اختبار أثر تمكين العاملين يتوسط العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي في

الشركات العائلية البحرينية.

- 7 دراسة الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية على العلاقة بين تمكين العاملين والأداء المؤسسي في

الشركات العائلية البحرينية.

#### 4.1 أهمية الدراسة

##### 1.4.1 أهمية نظرية

- 1- دراسة أثر التوجهات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للشركات العائلية تمكن من اختبار نظرية الموارد في هذه الشركات ، لمعرفة أي التوجهات أكثر تأثيراً على أبعاد الأداء المؤسسي للشركات العائلية .

- 2- اختبار أثر التوجهات الاستراتيجية على تمكين العاملين ، يوضح إلى أي مدى تؤثر هذه التوجهات

في القدرات المرتبطة بسلوك العاملين

- 3- بيان أثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي للشركات العائلية ، يعطى نظرة دقيقة عن أثر

القدرات على الميزة التنافسية في الشركات العائلية.

4- دراسة الدور المفسر لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي  
يختبر نظرية الموارد في بيئة اقتصاديات تنافسية ، توضح العملية التي بواسطتها تؤثر الموارد على  
الميزة التنافسية من خلال القدرات التنظيمية ( تمكين العاملين ).

5- اختبار الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين تمكين العاملين والأداء المؤسسي للشركات  
العائلية ، يوضح كيف يمكن للمتغيرات الظرفية ( الموقفية ) أن تؤثر على العلاقة بين القدرات  
( تمكين ) والميزة التنافسية وهو ما يسد النقص من نظرية الموارد.

### 2.4.1 أهمية تطبيقية

1- دراسة أثر التوجهات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات العائلية البحرينية يساعد  
متخذي القرار من معرفة أية من التوجهات الاستراتيجية أكثر تأثيراً على أبعاد الأداء المؤسسي  
للشركات العائلية مما يساعدهم على استغلال مواردهم للوصول إلى أهدافهم.

2- دراسة مستوى التوجهات الاستراتيجية للشركات العائلية وقياس مستوى أدائها سيساعد الجهات  
الحكومية في معرفة كيفية قياس التوجهات الاستراتيجية وكذلك كيفية قياس الأداء المؤسسي بمعايير  
علمية وفقاً لممارسات جيدة من واقع الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة.

3- بيان أثر التوجهات الاستراتيجية وتأثيرها على تمكين العاملين لمعرفة أكثر الأبعاد تأثيراً على  
ممارسات منح الموظفين السلطات للتعامل مع أنشطة العمل اليومية.

4- اختبار أثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي سيساعد الشركات العائلية البحرينية لمعرفة إلى أي  
مدى يمكن منح الصلاحيات للعاملين في الأعمال الروتينية يؤدي إلى إضافة قيمة لتطوير المنتجات  
وإيجاد أسواق جديدة بجانب التميز في الجوانب التشغيلية.

5- دراسة الدور المفسر لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي ليساعد الشركات العائلية لمعرفة الآلية التي بواسطتها تأثر هذه التوجهات على حصول المنشأة على الميزة التنافسية.

6- بيان الأثر المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين تمكين العاملين والأداء المؤسسي لتوضيح إلى أي مدى إذا قامت المنشأة بمؤامة قراراتها الاستراتيجية مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية يمكن أن يؤدي إلى وجود علاقة قوية بين قدرات العاملين وحصول المنشأة على الميزة التنافسية.

### 5.1 متغيرات الدراسة

#### التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

- التوجهات الاستراتيجية: هو المبادئ التي تؤثر مباشرة على أنشطة الشركة وتولد سلوكيات (ريادية، تعليمية، وتسويقية) تهدف إلى ضمان سلامة وأداء الشركة (Real, 2014).
- التوجه الريادي: هو الطرق والممارسات وأنماط اتخاذ القرار التي يستخدمها المدراء للتصرف بطريقة ريادية (Real, 2014).
- التوجه التعليمي: التوجهات الأساسية نحو التعلم (Chiva and Alegre, 2009).
- التوجه نحو السوق: ثقافة تنظيمية فعالة تخلق السلوكيات اللازمة لتقديم قيمة متفوقة للعملاء (Nathaniel Boso, 2013)
- الأداء المؤسسي: هو نتائج الأداء الاستراتيجية والتشغيلية (Lawson et al, 2008).
- الأداء الاستراتيجي: هو نتائج الأداء التي تؤدي إلى إضافة قيمة من خلال تطوير المنتج وإيجاد أسواق جديدة (Chan, 2016) .

- الأداء التشغيلي: هو الأداء والنتائج التي يتم تحقيقها من خلال القدرات التشغيلية المتميزة ( Flynn et al,2010)

- تمكين العاملين: هو منح الموظفين السلطات للتعامل مع أنشطة العمل اليومية (Hanaysha,2016).

- المرونة الاستراتيجية: هو قدرة المنظمة على موازنة قراراتها الاستراتيجية مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية (Chan, 2016).

- مرونة الموارد: نسق استخدام موارد الشركة المتاحة (Chan 2016).

- مرونة التنسيق: الخيارات المتاحة لاستغلال الموارد المتوفرة من خلال النظم والعمليات التنظيمية . (Chan 2016)

## 6.1 تنظيم الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول ، حيث يحتوي الفصل الأول على الإطار العام للدراسة ويشتمل على المقدمة العامة للدراسة ، مشكلة الدراسة ، تساؤلات الدراسة ، أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة ، التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة ، وتنظيم الدراسة والخلاصة ، يليه الفصل الثاني الذي يحتوي على الإطار النظري ويشتمل على مفاهيم متغيرات الدراسة والعلاقات بين المتغيرات ، بينما الفصل الثالث يستعرض منهجية الدراسة ، نظرية الدراسة ، نموذج الدراسة ، تطوير فرضيات الدراسة ، مصادر جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة ومقاييس الدراسة ، وقياس صدق ( الأداة ) والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل .ويليه الفصل الرابع الذي يحتوي على تحليل البيانات ، وقياس ثبات ( الأداة ) واختبار فرضيات

الدراسة وأخيراً يأتي الفصل الخامس الذي يتم فيه مناقشة النتائج والتوصيات ومضامين النظرية والتطبيقية للدراسة ومحدداتها والمقترحات بالبحوث المستقبلية.

### 7.1 الخلاصة :

في هذا الفصل الأول سوف تسلط الدراسة الضوء على الاتي : المقدمة العامة للدراسة وتوضيح المشكلة وصياغة التساؤلات وأهداف الدراسة ، كما تم توضيح الأهمية النظرية والعملية للدراسة والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وتنظيم الدراسة . أما الفصل الثاني من هذه الدراسة سيتم فيه عرض الإطار النظري وأدبيات الدراسة والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### 0.2 تمهيد

يهدف هذا الفصل الي التعرف على التوجهات الاستراتيجية وأبعاده، والأداء المؤسسي وابعاده، وكذلك التعرف على المرونة الاستراتيجية وأيضاً التعرف على تمكين العاملين والعلاقة بين تلك المتغيرات وذلك من خلال استعراض المباحث التالية (المبحث الأول: التوجهات الاستراتيجية، المبحث الثاني الأداء المؤسسي، المبحث الثالث: المرونة الاستراتيجية، المبحث الرابع: تمكين العاملين، المبحث الخامس العلاقة بين المتغيرات).

#### المبحث الأول: التوجهات الاستراتيجية

##### 0.1.2 مقدمة

من خلال مفهوم التوجه الاستراتيجي حيث يعتبر أداء مهمة في تحسين أداء المنظمات، وعمدت الدراسة على تعريفه من قبل مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية، ووضحت موضوعه وفسرت المراد منه من خلال إيراد مجموعة من الأمثلة كما عددت مكوناته بالاعتماد على آراء مختلفة لمجموعة من المهتمين ولقد فصلت في العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين والتوجه التسويقي ورضا العملاء، وما بين التوجه الإبداعي ورضا العاملين، والتوجه الإبداعي ورضا العملاء. ويعد مفهوم الاستراتيجية، بوصفه مشتق من المفاهيم العسكرية، ويقصد به على وفق قاموس (Webster's) علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها، أما أصله فيعود كما يرى (Malasicq,2004)، إلى ما يقرب من ثلاثمائة عام قبل الميلاد، وذلك

عندما استخدمه لأول مرة الجنرال الصيني (Sun)، كما وقد استخدمه على هذا النحو الفلاسفة القدماء أيضاً، ومنهم سقراط الذي وصف به القائدان (العسكري، والإداري)، بوصفهما يعملان بذات السلوك على الرغم من اختلاف الميدان فيتفق الباحثون عليه.

فضلاً عن ذلك يمكن أن تعزز وجهة النظر المشار إليها آراء المهتمين بالإدارة الاستراتيجية، ومنهم (Ansoff, 1995)، الذي عدّها تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية، والتي في ضوءها تتحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد. هذا ويعد التوجه الاستراتيجي واحداً من المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما يعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم (Slater & Narver, 1994).

### 1.1.2 مفهوم التوجهات الاستراتيجية

عرف (Higgins, 2008) التوجه الاستراتيجي بأنه عملية يتم من خلالها تشكيل وصياغة الاستراتيجية للمنظمة.

ويرى (Giter, 1998) التوجه الاستراتيجي بأنه مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهرية للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) بحيث تمدّها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟) وبتكر هذه الاستراتيجيات (فهم، ذكاء، تفاهم) بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها.

كما عرف (أبو رذن 2005) التوجه الاستراتيجي بأنه عبارة عن "المسلك الذي يمكن الإدارة العليا من تنسيق جهود الجميع في المنظمة من خلال رؤية واضحة وترجمة رسالة المنظمة والأهداف الاستراتيجية الموضوعة إلى الواقع العملي لتحقيق استجابة المنظمة وتكيفها مع بيئتها، مما يؤدي إلى وضع المنظمة على مسارها الصحيح لتحقيق أهدافها الاستراتيجية".

وان التوجه الاستراتيجي للمؤسسة هو عبارة عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها. أن التوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الاستراتيجية و يجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها (القطامين، ص ٦٧).

وحدد (Shunnage & Reid, 2000: P21) التوجه الاستراتيجي بأنه "يوفر وبدرجة مساوية جهودا هادفة وبعيدة الأمد واستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين لكي ينفذوا توجههم مع البيئة، وتلبية احتياجاتها".

وحدد (Shunnaq & Reid 2000) التوجه الاستراتيجي بأنه يوفر وبدرجة مساوية جهودا هادفة وبعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين لكي ينفذوا توجههم مع البيئة وتلبية احتياجاتها. وبين (Hitt, 2000) أن التوجه الاستراتيجي يعطي المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسن المستمر للأداء، إذ أن التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردة أفعالهم لتطورات وتغييرات البيئة.

## 2.1.2 أبعاد التوجهات الاستراتيجية

نظراً لاختلاف وتعدد جهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد التوجهات الاستراتيجية ، إلا أن هناك اتفاقاً على مجموعة من الأبعاد والتي حصلت على أعلى نسبة استخدام في الدراسات السابقة والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي والذي يوضح ابعاد التوجه الاستراتيجي (1.2) ونظراً لاختلاف وتعدد جهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد ابعاد التوجهات الاستراتيجية ، فقد قام الباحث بتلخيص جهات نظرهم في الجدول (1.2) ومن خلال هذا الجدول يلاحظ بعض التباين في جهات النظر المقدمة ، الا أن هناك اتفاقاً على مجموعة من الأبعاد والتي حصلت على اعلى نسبة استخدام في الدراسات السابقة توضحها والتي يمكن في النقاط التالية:

جدول (1.2) ابعاد التوجه الاستراتيجي

التوجه بالمخاطر المحسوبة	اقتناص الفرص	القرارات المستقبلية	التوجه التحليلي	التوجه الدفاعي	التوجه المبرمج	التوجه الاستباقي	التوجه نحو الجودة	التوجه نحو الانتاج	التوجه بالتكلفة	التوجه نحو المنافسين	التوجه بالزبون	التوجه التكنولوجي	التوجه الريادي	التوجه بالتعلم	التوجه بالسوق	الدراسات
													*	*	*	(Armand Gilinsky Jr et al 2018 )
											*		*	*	*	(Abdullah Al Mamun et al 2018)
													*	*	*	(Niki Glaveli et al 2018)
													*	*	*	(Julio Cesar et al 2018)
													*			(cambell, 2014)
													*	*	*	(aminu & sheriff)
													*	*	*	(lee et al., 2014)

												*	*	*	*	(romero et al., 2014)
												*	*	*	*	(sriva
								*				*	*		*	(deshpande et al., 2012)
*	*	*	*	*	*	*	*									(Jalil, 2012)
										*		*	*			(altindag et al., 2011)
													*	*	*	(bing & zhengping, 2011)
								*	*	*						(grawe et al., 2009)
													*		*	(frishammer & andersson, 2009)
							*								*	(mokhtar & yussof, 2009)
												*	*		*	(zhou & li, 2007)
										*	*	*				(kaya & syrek, 2005)
															*	(voss & voss, 2000)
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	4	4	16	10	14	المجموع
4	4	4	4	4	4	4	8	4	4	4	20	20	58	48	52	النسبة المئوية

اعداد الباحث 2018

- التوجه بالسوق : حيث اتفقت 52% من الدراسات علي التوجه نحو السوق على انه احدي ابعاد

التوجه الاستراتيجي التي ينبغي على الشركات تبنيه.

- التوجه بالتعلم : حيث اتفقت 48% من الدراسات علي التوجه بالتعلم على انه احدي ابعاد التوجه

الاستراتيجي التي ينبغي على الشركات تبنيه.

- التوجه الريادي : حيث اتفقت 58% من الدراسات على التوجه الريادي على انه احدي ابعاد التوجه الاستراتيجي التي ينبغي على الشركات تبنيه.

وبعد تحديد الابعاد الفرعية للتوجه الاستراتيجي سيتم توضيحها في الاتي:

### 3.1.2 التوجه بالسوق:

#### 1.3.1.2 مفهوم التوجه التسويقي:

التوجه التسويقي يعد مفهوماً يعتقد بأن له أثراً على المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الموظفين، كما يعد التوجه التسويقي ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات المستهلكين المستهدفين وقدرات المنافسين، وثانياً استخدام هذه المعلومات لخلق قيمة مستهلك عالية بشكل دائم (Slater & Narver, 1995).

وقد ركز الباحثون انتباههم على التعريف والقياس واثـر التوجه التسويقي، كما ركزوا اهتمامهم أيضاً على الدوافع المؤسسية للتوجه التسويقي وتعزيزاته (Jaworski & Kohli, 1996). لقد كان التوجه التسويقي موضوع تعريفات. مختلفة ومن أهم التعريفات ما يلي:

التوجه التسويقي وهو توليد المنظمة الواسع لمعلومات السوق المتعلقة بالحاجات الحالية والمستقبلية، ونشر المعلومات أفقياً وعمودياً داخل المنظمة واستجابة المنظمة له (Jaworski&Kohli,1998). ويرى (Deng&Darl,1994) أن التوجه التسويقي يتضمن تطبيقاً لمفهوم التسويق إذ أنه يسهل القدرة على توقع التفاعل وعلى التغيرات البيئية، وبذلك يؤدي إلى أداء أعلى. ولقد تم تبني مدخلين للتوجه التسويقي بشكل واسع، يميز المدخل الأول ثلاثة عناصر

هي: خلق المنظمة لمعلومات السوق حول حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية، ونشر تلك المعلومات عبر الأقسام والأفراد داخل الشركة الموجهة سوقياً، واستجابة المنظمة العريضة للمعلومات المنشورة، والمدخل الثاني يميز أيضاً عناصر ثلاثة هي التوجه للمستهلك والذي يعكس النشاطات الضرورية لاكتساب ونشر المعلومات عن العميل، أما الثاني فهو التوجه للمنافس ويتضمن جهداً لجمع ونشر المعلومات عن منافس الشركة، أما العنصر الثالث فهو التنسيق بين وظيفي ويشتمل على جهود الشركة وخلق قيمة أعلى لهم. (Narvar&Slater,1990) وأشار جوناي (Gunay,2002) إلى أن هناك قبولاً واسعاً للتوجه التسويقي من قبل الأكاديميين كتطبيق لمفهوم التسويق، وقد تم تصنيف مفهوم التسويق إلى مفهومين:

المفهوم القديم للتسويق والمفهوم الحديث للتسويق. ويشير جوناي ((Gunay, 2002) إلى أنه بينما يهتم المفهوم القديم للتسويق بالتوجه للمستهلك، والابتكار والربحية كدافع لخلق رضا المستهلكين فلسفة الإدارة فان المفهوم الحديث للتسويق له أكثر من فلسفة، انه طريقة لأداء العمل نوع من ثقافة العمل. يتألف المفهوم الحديث للتسويق من: التوجه للمستهلك، معلومات وبيانات السوق، المزايا المميزة، القيمة أو الجودة المسلمة والاستهداف التسويقي، لقد تم اعتبار التوجه التسويقي مفهوماً رئيسياً للتسويق وجزءاً لا يتجزأ من اقتصاديات السوق (Matsuno et al, 2005). ويفترض، (Narver & Slater, 1990) أن التوجه التسويقي يتألف من ثلاثة عناصر: التوجه للعميل ويعني فهما كافيا للمشتريين المستهدفين بحيث يمكن ايجاد قيمة متميزة مستمرة لهم، والتوجه بالمنافسة ويعني ذلك فهم نقاط القوة والضعف على المدى القصير، والقدرات على المدى الطويل لكل من المنافسين الحاليين والمحتملين، والتنسيق البيئي الوظيفي ويعني تنسيق نشر مصادر

الشركة لخلق قيمة عالية للمستهلكين. ويرى خولي وجاورسكي (Kohli & Jaworski, 1990)، أن التوجه التسويقي يتكون من ثلاثة أنشطة رئيسية هي:

• توليد معلومات وبيانات السوق.

• نشر هذه المعلومات والبيانات لجميع أجزاء أو وحدات المنظمة.

• الاستجابة لهذه البيانات والمعلومات من خلال المنظمة.

أما (نارفر وسلاتر، 1990م) يرون أن التوجه التسويقي يتألف من ثلاثة أنشطة هي: التوجه للمستهلك، التوجه للمنافسة والتحسين الوظيفي (قرارين رئيسين) تركيز على المدى البعيد، وهدف الربحية.

### 2.3.1.2 نشأة التوجه التسويقي:

منذ ظهور مفهوم التوجه التسويقي في عقد التسعينيات، استمر الاتجاه للتركيز على العناية بالتسويق والإدارة (Perry & Shao, 2002) ويمكن أن يعزى الاهتمام إلى العلاقة الرابطة بين التوجه التسويقي ونمو المبيعات وزيادة الربحية وقد وجدت الدراسات الحديثة أن مختلف الشركات تبنت أشكالاً مختلفة من التوجه التسويقي (Hooley et al, 2003).

ويرى نارفر وسلاتر (Narver & Salter, 1990) أنه على الرغم من عدد المساهمات المفيدة لفهم التوجه التسويقي، إلا أن من المستغرب أن هناك العديد من التوكيدات التي وضعت على مختلف أبعاد التوجه في دراسة (Lui, 1996) على التسويقي. وقد وجد لوي القطاع الصناعي في المملكة المتحدة أن أكثر من ثلثي الشركات تعد نفسها متوجهة سوقياً، وقد اقترح بأن جزءاً كبيراً من شركات المملكة المتحدة قد أكدت تخفيض التكاليف على حساب أداء العمل على المدى البعيد.

هناك جدل حول كيفية قياس التوجه التسويقي، فالبعض يرى قياسه من وجهة نظر الشركة بينما يرى البعض قياسه من وجهة نظر المستهلك. وقد اعتمدت غالبية النماذج التي تقيس التوجه التسويقي نقطة البداية من الشركة نفسها للحكم على مستوى التوجه التسويقي، على الرغم من أن ديشباندي وآخرين (Deshpande' etal, 1999) يرون أن الحكم الصحيح يجب أن يكون من العاملين بالشركة والمستهلكين. لقد استندت أدبيات التوجه التسويقي بشكل رئيسي على دراسات كل (Kohli & Jaworski, 1990), إذ أن الأولى تبنت وجهة نظر (Narvar & Slatter, 1990) واستندت على النشاطات التي تتناول معلومات السوق، بينما ترى الثانية أن التوجه التسويقي يبدأ من نقطة الثقافة المؤسسية وتغير اهتماماً أكبر لعادات وقيم المنظمة. وعلى الرغم من الفروقات بين المدخلين، إلا أن الكثير من الكتاب وجدوا تشابهاً بين عناصرها فكل مدخل قدم إلى حد ما مفهوم التوجه التسويقي من فلسفة العمل لتمثيل إجراءات المنظمة فيما يتعلق بالسوق لقد تم قياس أداء التسويق ودراسته عبر العقود وبمراجعة ذلك نجد أن قياسات أداء التسويق قد تحركت في ثلاثة اتجاهات عبر السنين:

أولاً: من القياسات المالية إلى القياسات غير المالية.

وثانياً: من قياس المخرجات إلى قياس المدخلات.

وثالثاً: من قياسات غير بعدية إلى قياسات متعددة الأبعاد.

### 3.3.1.2 مكونات التوجه التسويقي:

طور خولي وآخرون (Kohli et al, 1993) مقياس "MARKOR" لقياس التوجه التسويقي مبنياً على ثلاثة عناصر رئيسية: توليد معلومات السوق، ونشرها، والاستجابة لها. وقد اقترح نارفر وسلاتر

(Narvar & Slater, 1994) مقياس "MAKTOR" استناداً إلى ثلاثة أبعاد مختلفة لقياس التوجه التسويقي هي: التوجه للعميل، والتوجه للمنافسة والتنسيق البين وظيفي.

يرى خولي وآخرون أنه تم قبول المستهلكين (Kohli et al, 1993), كبعد رئيسي من أبعاد التوجه التسويقي، فالتركيز على المستهلك هو العنصر الرئيسي للتوجه التسويقي وتبرز أهمية المستهلكين من النشاطات بالنسبة لاكتساب المعلومات الضرورية عن المشترين ولعمل ذلك يكون من الممكن خلق أو إيجاد قيمة عليا مستمرة. ويرى (Narvar & Slater, 1990) أن المعلومات عن المنافسين في السوق المستهدف هي نشاط آخر ضروري، إذ أن الشركات يمكنها أن تدرك نقاط قوتها وضعفها من خلال تحليل المنافسين، كما أن تغيير حاجات المستهلكين وتغيير ظروف الصناعة والخدمات الجديدة في السوق قد يكون فعالاً في تطبيقات الشركات.

1/ التوجه للمستهلك: يقوم مفهوم التسويق على أساس إشباع حاجات المستهلك ورغباته، وإن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها يعتمد على مدى قدرتها على تلبية متطلبات العملاء، وهذا يتطلب منها تحديد الأسواق المستهدفة والاستجابة لحاجات ورغبات هذه الأسواق، وعلى المنظمات أن تعمل جاهدة على المحافظة على عملائها، فكلما زاد رضا العملاء عن الخدمات المقدمة إليهم زاد ولاؤهم وضعفت قدرة المنافسين على إغرائهم.

ويضيف خولي وجاورسكي (Kohli & Jaworski, 1990) أن التوجه للمستهلك يتعلق أيضاً بالمعلومات إذ يتضمن ذلك اتخاذ الإجراءات أو الأفعال المستندة على معلومات السوق، وقد ايد سلاتر ونارفر (Slater & Narvar, 2000) هذا الافتراض وقد شددوا على أهمية المعلومات عن توقعات وتفضيلات المستهلكين والتي تتأثر مع مرور الزمن من خلال عوامل السوق الخارجي، وهذا يتضمن

الضرورة لمراقبة التغييرات في سلوك المستهلكين واستجاباتهم، خاصة بالنسبة لتطوير المنتجات والخدمات الجديدة التي تنشأ تحسين رضا المستهلك.

إن حقيقة كون الشركة موجهة سوقياً يساعدها في زيادة رضا المستهلكين وستكون السبب لإعادة العادة وكسب مستهلكين جدد (Kotler,2006). ويشير خولي وجاورسكي (Jaworski&Kholi,1990) إلى أن التفكير الإداري هو عامل مهم أو رئيسي في تبني التوجه التسويقي والذي يتضمن التوجه للمستهلك وهو من مسؤولية الإدارة العليا. وبكل وضوح يصبح التوجه التسويقي عقيدة منطقية عندما تضع الإدارة اهتماماً كافياً على حاجات وتوقعات المستهلكين.

كما وجد إشتبان وآخرون (Estban et al, 2002) في دراستهم دعماً لهذا الاقتراح المعقول في شكل العلاقات الإيجابية بين التوجه التسويقي ورضا المستهلك، إضافة لذلك إذا كان هناك توجه سوقي قوي في شركة خدمة، فإنه يمكن تحقيق توجه كبير للمستهلك ومن المهم أن يتقاسم المديرون الأفراد المسؤوليات، وعليهم جميعاً متابعة تغيير الظروف ويجب أن يكون هذا التوجه واضحاً خلال تطوير المنتج/ الخدمة الجديدة وعلى الإدارة العليا أن تشجع المديرين للاستجابة لتغيير حاجات المستهلكين وتوقعاتهم. وتقوم الشركات الموجهة سوقياً أيضاً بتطوير نموذج علاقة من كتب مع مستهلكيها، وتسهيل الوعي وإدراك حاجاتهم وتوقعاتهم وعندما يكون لدى شركات الخدمة المتخصصة قيم التركيز (Rexha et al, 2000) على المستهلك يكون التوجه التسويقي عالياً تتحمل توقعات المستهلكين في شركات الخدمة أهمية خاصة في عملية رضا المستهلك فالتوجه التسويقي يتعلق إيجابياً بالمواءمة بين توقعات المستهلك والإدراك الإداري لتلك التوقعات.

**التوجه للمنافسة:** بما أن الشركات تسعى دائماً لمتابعة هدف الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين، فإن مهمة إيجاد مستهلكين محتملين يتطلب التوجه للمنافسة، إذ أن المنافسة تكافح في نفس الوقت للاحتفاظ بهم أو تجنيدهم. أشارت دراسة جراي وآخرين

(Gray et al,1998) إلى أن التوجه التسويقي الفعال يتضمن التركيز على المنافسين وكذلك يقول (Narvar&Slater,1990), أن المستهلكين التوجه للمنافس يعني أن تدرك استراتيجيات تسويق الشركة نقاط الضعف على المدى القصير، والقدرات على المدى البعيد، والاستراتيجيات التسويقية للمنافسين الرئيسيين على أن المحتملين والحاليين. ويؤكد داي (Day,1994) أن الشركات الموجهة سوقياً يجب أن تجمع معلومات عن المنافسين، ويعتبر إدراك قدرات وخطط المنافسين والتشغيل وفقاً للمعلومات المجمع من السوق أداة رئيسية في التوجه التسويقي.

(Slater & Narvar, 1998)

#### **4.3.1.2 معلومات السوق:**

برز مفهوم معلومات السوق في كل من العالم الأكاديمي وعالم الأعمال. ويرى إتور (Etorre, 1995) أن مفهوم معلومات السوق بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي كانت خطوة للأمام للمنافسة بواسطة جمع المعلومات، والتي يمكن أن تتحول إلى معلومات قابلة للإجراء والتي يمكن أن تستخدم بعدئذ في المديين القصير والطويل في التخطيط إلى معلومات السوق الاستراتيجي. وينظر (Huster,2005) على أنها القدرة على الفهم الكامل، وتحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية المرتبطة بالمستهلكين والمنافسين.

## 5.1.2 التوجه بالتعلم

مما لا شك فيه أن للتعلم تأثير واضح وصف وتشخيص السلوك التنظيمي وبالتالي فإن من الصعوبة بمكان عدم وجود شخص أو منظمة لا تتأثر بعملية التعلم فمن خلال عملية التعلم تقوم المنظمة بخلق سلوكيات محددة ومطلوبة لدي الأفراد العاملين فيها.

أختلف علماء النفس في آراءهم وتوجهاتهم حول عملية التعلم فمنهم من يقول أن عملية التعلم ناتجة عن استنتاجات الأفراد لما يتعرضون له من مثيرات بيئية سواء كانت داخلية أو خارجية (علماء السلوك) . ومنهم أيضاً من يقول أن عملية التعلم ما هي لا نتائج إدراكية عقلية في غاية الصعوبة والتعقيد يتم فيها تحليل المعلومات (علماء الإدراك العقلي) يلعب لتعلم دور حيوياً في تحديد سلوك الأفراد العاملين في مواقف معينة من خلال التجارب والخبرات التي قام الأفراد باكتسابها وكونت لديهم قدراً كبيراً من المعرفة السلوكية، إذ تفيدنا عملية التعلم في فهم السلوك الإنساني.

يعرف التعلم بأنه كل العمليات المستمرة الهادفة وغير الهادفة لاكتساب الأفراد المعرفة والمعلومات. يعرف (Fleet,2000) وآخرون التعلم: عبارة عن خبرة مباشرة أو غير مباشرة تؤدي الي تغيير نسبي دائم في لسلوك وسلوك محتمل.

يعرف (Hellrigel,2007) وآخرون التعلم " عبارة عن تغيير نسبي دائم في تكرار حدوث سلوك معين للفرد ضمن بيئة العمل.

يعرف ( Hunsaker & Cook, 2006 ) التعلم : عبارة عن توفير قدرات جديدة تغيير في أنماط الاستجابات السلوكية للمثيرات في العالم من حولنا". يعرف (Gordon,2007) التعلم بأنه عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات.

يعرف (Oids & Papalia,2007) التعلم بأنه عبارة عن تغيير نسبي دائم في السلوك ينعكس حصول الفرد علي المعرفة والفهم أو المهارات التي يمكن قياسها بعد مروره بتجربة مثل الدراسة أو التدريب او الممارسة (العميان،2005).

يشير مفهوم التوجه التعليمي إلي مدي نشاط المؤسسة علي استخدام وخلق المعرفة لتعزيز الميزة التنافسية، والتوجه التعليمي يشمل جميع أنشطة المنظمة لخلق المعرفة وتطبيقها في الإنتاج والأنشطة التجارية وذلك لتعزيز الميزة التنافسية. والشركات التي تخلق وتشجع بيئة العمل في جميع أنحاء الشركة يجد المنافسين صعوبة في تقليدها من جانب التوجه التعليمي بالتحديد لان تبادل المعرفة يحدث داخل الشركة. وقد أظهرت دراسات أن التوجه التعليمي يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في أداء الشركات مع ذلك فإننا نجد عدد قليل من الشركات علي استعداد في الاستثمار في التعلم التنظيمي لتحسين المزايا التنافسية

### 1.5.1.2 تعريف التوجه التعليمي

عرف (Wang 2008) التوجه التعليمي علي أنه تلك القيم الراسخة في الشركة التي تؤثر في النهج المتبع في للحصول علي المعلومات وعرفة أيضا بأنه مدي التزام الشركة للتعلم والرؤية المشتركة والانفتاح وتبادل المعرفة داخل المنظمة.

عرف (Huber& Baker 2012) وآخرون التوجه التعليمي إلي انه نشاط علي مستوي المؤسسة لخلق واستخدام المعرفة لتعزيز الميزة التنافسية والتوجه التعليمي يشمل جميع أنشطة المنظمة لخلق المعرفة وتطبيقها في الإنتاج والأنشطة التجارية لتعزيز المزايا التنافسية.

هو عبارة عن عملية نقل الأفراد لمعلومات السوق والمعرفة التنظيمية واستخدامها من قبل جميع الإدارة لأداء متفوق. وأيضا هو عملية الحصول علي المعلومات وتوزيعها عن العملاء وتقلبات السوق . وعرف

(Farrell,2008) التوجه بالتعلم علي أنه أساس يستند للميزة التنافسية وعلي المؤسسات أن تعطي أولوية لتوجه التعليمي في إدارة الممارسات , والتوجه التعليمي مهم لتطوير التقنيات الجديدة والتكنولوجيا بحث يمكن المنظمة من خلق أفضل الخدمات والمنتجات من منافسيها.

و عرف (Baker, & Noordewier 2013) التوجه التعليمي انه شدة تفاعل المنظمة مع البيئة الداخلية

والخارجية.

## 5.1.2 ابعاد التوجه التعليمي :

### 1.5.1.2 الالتزام بالتعلم

الالتزام بالتعلم هو مدي توطيد ثقافة وقيم التعلم داخل الشركة لمساعدتها علي فهم أنشطتها, والتوجه بالتعلم هو غاية الشركات المتوجهة لتشجيع المعارف الجديدة التي تكون خارج نطاق تركيز الموظفين.( Deegah awature, 2014)

و الالتزام بالتعلم هو عبارة عن المبالغ المستحقة التي تدفعها المنظمة من اجل تعزيز بيئة التعلم داخل المنظمة , وأن الالتزام بالتعلم داخل الشركة يعتبر استثمار مهم وضروري للمحافظة علي المنظمة , لذلك فإن أكثر المنظمات تنظر إلي التعلم كقيمة ووجود المعرفة والقدرة علي فهمها يساعد المنظمة للوصول إلي عملياتها والتنبؤ بحاجات العملاء والمنظمات غير الملتزمة بالتعلم تفقد فرصها في السوق وذلك لعدم قدرة تلك الشركات علي مواكبة الابتكار واستخدام التكنولوجيا , والمنظمات الملتزمة بالتعلم تكون مقدرتها علي الإبداع عالية بالمقارنة معي منافسيها من المنظمات الأخرى. (Abbas, 2011)

### 2.5.1.2 الانفتاح :

يشير الانفتاح العقلي إلى مدى قبول المنظمة للأفكار الجديدة، أو هو العملية التي تبدأ من خلالها المنظمة بحذف المعرفة القائمة والافتراضات المتكررة .

### 3.5.1.2 مشاركة الرؤية :

تشير مشاركة الرؤية إلى مدى تركيز جميع أعضاء المنظمة على التعلم الذي يؤدي إلى تعزيز طاقتهم والتزامهم وانسجامهم في جميع أجزاء التنظيم , وتساعد الرؤية المشتركة على زيادة و تحسين نوعية التعلم , ويكون تعلم الأفراد داخل المنظمة بلا معنى عند فقدان الرؤية المشتركة التي تساعد على أداء الأفكار الإبداعية.

وتتسبب التعلم في اتجاه مشترك يساعد المنظمة على تنسيق المصالح المختلفة بين الأفراد فيما بينهم , والشركات التي ليس لديها رؤية مشتركة تتعذر فيها الأفكار المتعددة فالتالي يكون ليس هنالك نتائج حاسمة في وجهات النظر المتبادلة فيما بينهم , أن وجود رؤية مشتركة يساعد المنظمة على زيادة سرعة الاستجابة إلى المشكلات التي تحدث أثناء العمل ومن ناحية أخرى غياب التوجه في حد ذاته يقلل من التحفيز للتعلم . (نجم، 2012)

### 1.5.1.2 خصائص المنظمة المتعلمة :

هنالك العديد من الخصائص التي تساهم في تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات التقليدية مثل التعلم المستمر ونشر المعرفة وتبادل التجارب والخبرات , والعمل على رفع مستوى أداء المنظمة وقدرتها على مواجهة التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية بما يضمن لها تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وقد

تباينت الآراء حول الخصائص التي تميزت بها المنظمة المتعلمة منها ما ذكره (Cook , 2013) حيث ذكر مجموعة من الخصائص والمميزات أهمها :

- 1- وجود خطة إستراتيجية واضحة ومحددة للتعلم المستمر في المنظمة .
- 2- توفير بيئة عمل آمنة تعمل علي تشجيع المشاركة والكشف عن الأخطاء.
- 3- تشجيع وإثارة طاقات الإبداع والابتكار لدي العاملين .
- 4- التطلع للتغير وتوقعه والاستعداد له من خلال وضع رؤية مستقبلية مشتركة .
- 5- الاتسام بدرجة عالية من المرونة في التعامل مع البيئة .
- 6- ارتباط التعلم بالعمل .
- 7- وضع نظام لتبادل المعلومات والأفكار والمعرفة بين الأفراد (الذياب، 2014)

### 1.5.1.2 أبعاد المنظمة المتعلم :

هنالك الكثير من الأبعاد المتعلقة بالمنظمة المتعلمة طرحت من قبل الكتاب وقد اختلفوا هؤلاء في

تسميتها وفيما يلي نستعرض منها:

- 1- **الإيمان بتعلم:** ويعتبر هذا البعد عن مدي الإيمان بقيمة التعلم التنظيمي وذلك من خلال توفير رؤية مشتركة حول أهمية التعلم وأهميته القراءة عن المنظمة المتعلمة , وإيمان الإدارة العليا بأن راغبات العاملين هم خبراء في مجالهم وترقيتهم بناء علي معارفهم المخصصة .
- 2- **تكامل مصادر التعلم :** ويشير هذا البعد ألي اهتمام المنظمة المتعلمة بالتعلم من المصادر المختلفة كالعاملين فيها , المنافسين , والموردين والزبائن , وخبرائها المتقاعدين والخبراء الخارجيين الآخرين .

3- **التشارك المعرفي:** ويعني مدي اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة، ما بين الدوائر المختلفة ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم، ومدى إبلاء هذه العملية الاهتمام الكافي عند تقييم الأداء.

4- **التفكير التنظيمي:** ويتعلق بمدى تبني المنظمة منهجاً فكرياً شاملاً ومتكاملاً ومفتحاً على التغيرات والمتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة، وسواء ما يتعلق بعلاقة الوظيفة بباقي العمل في المنظمة، أو تبني الأفكار الجديدة المفيدة للزبائن وإعطاء العاملين الفرصة لمناقشة معني ومضمون أعمالهم، وكذلك إفساح المجال لتجربة مداخل محتلة لحل المشكلات التنظيمية.

5- **بناء ذاكرة تنظيمية:** أي ضرورة اهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين ونجاتهم وأخطائهم وكذلك التركيز على توفير البنية التحتية اللازمة لنظم المعلومات

6- **ترجمة التعلم إلي واقع:** ويعني هذا البعد مدى استفادة المنظمة من التعلم التنظيمي في الواقع العلمي، من خلال إطلاق المنتجات الجديدة بسرعة , تجنب تكرار الأخطاء. (فتحي وآخرون، 2014)

## 6.1.2 التوجه الريادي

### 1.6.1.2 مفهوم التوجه الريادي:

لقد ظهرت الفكرة الاولى للريادة علي يد الكاتب كانتيلون عام 1725 والذي يعد أول من طرح هذا المفهوم . وعليه فقد انبثقت العديد من المفاهيم والمضامين الريادية ، ومنها التوجه الريادي لكونه يمثل التوجه الحقيقي الابرز لأية منظمة تسعى لتحقيق التفوق في عالم الاعمال.

وعليه أختلف الباحثون في تحديدهم لمفهوم التوجه الريادي ، الا ان المضمون واحد ، وعليه فقد أشار (الحدراوي و الكلابي ، 2012) علي ان التوجه الريادي هو استراتيجية تدفع المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية

بالاعتماد علي الأنشطة خاصة كالإبداع ، تحمل المخاطرة والمبادرة للدخول للأسواق الجديدة والاستحواذ علي الفرص وتلبية حاجات ورغبات الزبائن.

ويمكن تعريف التوجه الريادي علي انه اسلوب العمل الاستراتيجي الذي يعتمد منهجيه التغيير المستمر وتوليد و توظيف الافكار فالاستجابة لمتطلبات بيئة العمل بطريقه استباقيه تضع المنظمة في مركز الصدارة وللقيادة السوقية في مجال إدارة الاعمال (التميمي "2015").

كما ان جذور هذا المفهوم يعود للباحث (miller, 1983) عند وصفه للمنظمة الريادية بانها التي تبادر بشكل مبدع في سوق المنتج مع تقبلها للمغامرات الخطرة وهي التي تأتي اولا بالاستباقية ، الابداع والتنافس. ولكن بمنظور اخر تطرق (frees et al, 2004) ان التوجه الريادي هو استراتيجية تقوم علي اساس صياغة اعمال جديدة والتي بالنهاية تشكل العناصر النشطة والمحركة للنمو والاساس لتطور المنظمات في بيئة ديناميكية تؤثر علي اداء المنظمة.

واشار اليه (Covin & Slevin,1988) بانه المدي الذي يميل فيه مديرو الادارة العليا التي تبني المخاطرة المتصلة بالنشاط ، وتفضيل التغيير ، الابداعية ، والتنافس المجازف مع المنظمات الأخرى بقصد الحصول علي الميزة التنافسية .

واضح (Morris & paul, 1989) بانه نزوع الادارة العليا في المنظمة لتحمل المخاطرة المحسوبة والابداعية والتركيز علي الاستباقية . وبين ( Hughes et al, 2014 ) ان الغرض من اعتماد استراتيجية التوجه الريادي يعود لسببين اساسين .:

أولاً : ما الوسيلة التي تساعد المنظمة علي توسيع نطاق عملها من اجل تمكنها الدخول في اسواق جديدة لزيادة مدخلاتها . ومع مرور الزمن شمل مفهوم التوجه الريادي حيث اشار اليه (Kimuli, 2011) واشار

اليه بانه ميل الفرد الي الانخراط في السلوكيات الابداعية والاستباقية وتحبيذ المخاطرة اللازمة لبدء مغامرة جديدة.

ثانيا : كيفية استخدام المنظمة للطاقات والموارد المتوفرة لديها لغرض استخدامها في عملية التنافس وبذكاء  
اهمية التوجه الريادي

وقد بينها ( جمال ، عواطف "2016") علي ان له اهمية جوهرية ممثلة في ابعاده الرئيسية الهادفة الي الارتقاء بمكانة ودور المنظمة سواء كانت صغيرة ام كبيرة لتحقيق الاداء المتميز لها وصولا الي تحقيق .

### 2.6.1.2 الاهداف على المديين القصير والبعيد:

كما اشار ( السكارنة 2005) الي الاهمية من خلال تركيزه علي تأسيس منظمة ذات اعمال جديدة وبمخاطرة جديدة كون التوجه الريادي يقوم بتحويل مسار المنظمة نحو الافضل وجعلها اكثر ريادة من خلال التغيير في مجال معايير الاداء .

وفي نفس السياق يشير الباحث (Gailly,2008) الي ان التوجه الريادي له اهمية بالغة في دفع المنظمة بتقبل التغيير الكامل من خلال تركيزه علي ايجاد وتقبل الاخطار الجديدة وعمليات خلق تنتج من خلالها سلع وخدمات وعمليات تكنولوجية جديدة مع ايجاد حلول خلافه للاحتياجات والمشاكل الموجودة.

### 7.1.2 ابعاد التوجه الريادي :-

بعد مراجعه العديد من الاديبيات الخاصة بالتوجه الريادي لوحظ عدم وجود اتفاق شامل بين الباحثين حول ابعاد التوجه الريادي فمنهم من اتفق مع الاخر علي مجموعة ابعاد ومنهم من يختلف ومنهم من يضيف او يستبعد بعض الابعاد .

فقد اشار ( Osman et al, 2011 ) الي ان للتوجه الريادي ثلاثة ابعاد وهي الابداع ، المخاطرة والمبادرة ، بينما اضاف (lumpkin & Dess, 2002) بعدين اخرين هما الاستقلالية والمنافسة لتصبح خمسة انواع ، لذا سوف تعتمد الدراسة الحالية علي ثلاثة ابعاد وهي الابداع ، المخاطرة والمبادرة حسب تصنيف (Osman et al ,2011)

#### 1.7.1.2 الابداع :-

ان الابداع عنصر هام لنجاح المنظمات و الاستمرار في توليد الافكار الجديدة، كما يعمل الابداع علي خلق القية و يجعل المنظمة تمتلك ميزة تنافسية، وهي استراتيجية للبقاء و الاستمرار في الصناعة بصورة جيدة (يوسف ، 2014).

يعرف الابداع على انه توليد طرق واساليب مفيدة لإنجاز الاعمال، وهو كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية، مع استحضار كل اشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات ابداعية في بيئات المنظمات وعملياتها فضلا عن مخرجاتها الي بيئتها (فضل، 2015).

واما (ديوب ،2013) فقد اوضح بان الابداع هو: توليد وقبول وتطبيق للجديد من الافكار والعمليات والمنتجات والسياسات والادوات والاجهزة التي تكون جديدة على المنظمة وبيئتها.

وقد وضع الباحثون تعاريف متعددة للأبداع

## الجدول رقم (2.2) يوضح معاني الابداع من وجهة نظر بعض الباحثين

أسماء الباحثين	تعريف الابداع
سمبسون (1922)	المبادأة التي يبديها الفرد في قدراته علي التخلص من السياق العادي للتفكير و إتباع نمط جديد من التفكير .
روجرز (1954)	قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي او الطرق التقليدية في التفكير مع انتاج جديد و اصيل او غير شائع يمكن تنفيذه او تحقيقه.
شتاين فيري(1960)	هو انتاج جديد مقبول و نافع يحقق رضا مجموعة كبيرة في فترة معينة من الزمن.
تورانس (1972)	عملية ادراك الثغرات و الاختلال في المعلومات و العناصر المفقودة وعدم الاتساق الذي لا يوجد له حل معلوم ، ثم البحث عن الثغرات و اختيار الفروض و الربط بين نتائج التعديلات و إعادة الاختبار لهذه الفروض ، ثم نشر النتائج وتبادلها.
تايلور	سياق ذكي لحصيلة إنتاج افكار جديدة وفي نفس الوقت ملائمة.

المصدر : من اعداد الباحث(2018)

### 2.7.1.2 تحمل المخاطرة :

ان العديد من الباحثين يركزوا علي هذا البعد في التوجه الريادي وعلاقته بالأداء المنظم لما لهذا البعد من التركيز علي تفعيل العملية الريادية وعليه فقد تم التطرق الي هذا المفهوم لكونه يركز علي تقييم تحمل المخاطر من خلال التوقعات باتجاه مجموعه الاخطار المتوقع مواجهتها من قبل الفرد الريادي والمنظمة

فضلا عن احتساب هذا الاخطار (Hughes and morgan, 2007)

في حين اشار (Xaba and Malindi, 2008) الي ان المخاطرة هي عملية اتخاذ قرارات جريئة لغرض

الاقدام علي فرص معينة في سوق الاعمال او فتح مشروع جديد لغرض الوصول الي نتيجة ايجابية او

النتيجة المطلوبة .

بينما يري (Alderman, 2011) ان المخاطرة تمثل اطار للتوجه الريادي الذي يشير للرغبة في المغامرة بالمجهول دون معرفة النتائج المحتملة، والتي قد تنطوي علي الاستثمار في التكنولوجيا او الدخول الي اسواق غير معروفة او مجربة مسبقا بالإضافة الي المخاطرة المالية التي قد تصيب الشركة.

وبنفس السياق تطرق بعض الباحثين ( المختار، 2014 ) الي مفهوم تحمل الخطر من خلال الربط الاجرائي بين المنتج والعملية وتحمل الخطر العام من حيث اثره الايجابي علي انواع الاداء كونه يحفز الريادي ويجعله في اهبة الاستعداد لمواجهة انواع المخاطر المتوقع ان يواجهها اثناء العمل .

وتوجد الكثير من انواع المخاطر التي من المتوقع ان يتكبدها الريادي سواء الفرد او المنظمة الريادية ومن هذه المخاطر : مخاطر مالية - مخاطر وظيفية - مخاطر اجتماعية وعائلية - مخاطر اقتصادية - فقدان الاستثمار, واستنادا الي ما تقدم ذكره يمكن القول بان بعد تحمل الخطر بعدا كثير الاهمية في العملية الريادية علي مستوي الفرد والمنظمة ، وهو يستدعي ويتطلب موارد بشرية ذات كفاءة عالية جدا لتحمل الخطر ، وتعمل كافة الاجراءات والاستعدادات الازمة لمواجهة الخطر والمسؤولية التي تنتج عنه والتغلب عليها من خلال ادارتها بكفاءة .

### 3.7.1.2 المبادرة:

تعني جهود المنظمة في الاستحواذ علي الفرص الجديدة ، وتراغب المنظمات الاستباقية الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وادراك التغيرات في الطلب ، والاستباقية فاعلة جدا في خلق الميزة التنافسية لأنها تضع المنافسين في موقع الاستجابة لمبادرات المنظمات الاستباقية ( Dess et al 2005) وايضا كما بينت (بحوث مقدمة في علوم ادارة الاعمال "2016") ان الاستباقية تعني ميل الشركة لاقتناص الفرص الجديدة واستقلالها ،وتحديد حاجات الزبائن القائمة والمستقبلية ، والقيام بالفحص البيئي

يفوق المنافسين . وايضا اوضح كل من (الحدراوي و الكلابي،2012) مفهوم الاستباقية علي انه استباق الاحتياجات المستقبلية والتغيرات البيئية من خلال استخدام اساليب جديدة وتقنيات حديثة . وهي المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والتغيرات ، ومدى توزيع منتجات جديدة وتكنولوجية وتقنيات ادارية .وكما اشار اليها (Caruana and Bert, 2000) الي المبادرة بانها القدرة علي اخذ مخاطر عالية اكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات.

## المبحث الثاني

### الأداء المؤسسي

#### 0.2.2 مقدمة

يتناول هذا المبحث مفهوم الأداء المؤسسي والذي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشأة الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة (العلي و آخرون، 2006).

على الرغم من انتشار مؤشرات الأداء في المؤسسات طوال السنوات الأخيرة الماضية، إلا أنه لم يتم تناول مفهوم الأداء المؤسسي إلا في عدد قليل من الدراسات النظرية. وقد كان قياس أعباء العمال وكفاية العاملين جزءا من أسلوب الإدارة العلمية وقد بدأ المدراء في تطبيق عدد من الإجراءات والأساليب، من أجل الارتقاء بقدرة الإدارة، وتضمنت هذه الأساليب على عمليات الإدارة الاستراتيجية، وبرامج تحسين الجودة، وعمليات هندسة إعادة البناء، والأخذ بأفضل الممارسات. ومن خلال اندماج تلك القوي والتقاءها داخليا وخارجيا تحققت النهضة الحالية المتمثلة في الاهتمام بتقييم الأداء المؤسسي من أجل إقرار أفضل نظم لتقييم الصالحة للاستخدام عمليا دون عوائق (الدجني، 2015).

#### 1.2.2 مفهوم الاداء

مفهوم الأداء لغة: هو الإيصال أو القضاء (نور الدين، 2011 م). أما اصطلاحا : يختلف الكتاب والباحثون حسب توجهاتهم في تعريف الأداء ( عيشي، 2004 م) فيعرفه بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد. وعرفت دراسة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية ( 2008 م) الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة

لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية و الخارجية، والأداء المؤسسي حسب هذا التعريف تتكون من:

1. أداء الافراد العاملين في مجال تخصصاتهم.

2. أداء الأقسام الوظيفية أو الوحدات التنظيمية وذلك في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.

ويرى (Wit and Myere, 1998)، الأداء هو المستوى الذي تتمتع به والأحداث التي تشكل داخل المنظمة حسب هذا التعريف فإن النشاطات التي تقوم بها أي مؤسسة عبارة عن نظام معلومات ذو مخرجات وقيمة . هذه المخرجات تتمثل في الأداء ويعرف الأداء على انه سلوكا أو ما يفعله الموظفون وليس ما ينتجه الموظفون ونتائج عملهم.

### 2.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد المنظمات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها (William, 2002).

واشار ( الخناق ،2005) على إن يختلف مفهوم الأداء المؤسسي باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي، كما أنه يخضع لمجموعة من العوامل يصعب تحديدها وضبطها بدقة بما يسمح بضبط مفهومه، وهذا يتطلب ضرورة التكيف معها بشكل يؤدي

إلى تحسين الأداء وبالتالي ضمان استمرارية المنظمة ، ومن هنا تأتي الضرورة لمحاولة تسليط الضوء على مفهوم الأداء المؤسسي من مختلف وجهات النظر والجدول التالي ، يوضح مخلص لتلك المفاهيم من حقب زمنية مختلفة :

### الجدول (3.2) مفهوم الأداء المؤسسي

ت	أسم الباحث	مفهوم الأداء المؤسسي
1.	(فليه وعبد المجيد، 2009)	عبارة عن وحدة اجتماعية يضم عدداً من الأفراد العاملين في أقسام مختلفة، ويؤدون أدوراً معينة ومحددة تتفق وظروف كل فرد، وتجمعهم أهداف مشتركة، وتربطهم علاقات متعددة ، وتسودهم قيم واتجاهات، وقواعد سلوكية معينة، وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس ووجدانيات.
2.	(نصر، 2010)	جهد منظم لتشخيص أعمال المؤسسة التعليمية بأرقام لتحديد مدي نجاحها في تحقيق أهدافها وحسن استخدام مواردها لإنتاج ما هو مطلوب منها بالمواصفات التي يتوقعها منها أصحاب المصلحة"
3.	(ربابعة، 2011)	المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات ، أو السلوكيات، والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها.
4.	(الدجني، 2011)	شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس لإنجاز هدف أو مجموعة من الأهداف.
5.	(الفقهاء ، 2011)	يعود إلي كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها السوقية بالإضافة إلي الأهداف المالية.
6.	(فرج الله ، 2012)	عبارة عن المنظومة المتكاملة لنتاج مهام وأعمال الوحدات الإدارية في المؤسسات في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية والذي يؤدي إلي تفوقها في العمل ويضاعف من قدرتها علي انجاز المهام والأعمال المطلوبة منها بكل كفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأجل.

7.	(المدهون، 2014)	مجموع المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية.
8.	(بوهيلة، 2015)	مفهوم شامل يتضمن أداء كل الوحدات والأقسام والإدارات في البيئة الداخلية، كما يتضمن أيضاً البيئة الخارجية المتمثلة في أداء المؤسسة في إطار البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية.

### اعداد الباحث (2018)

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن مفهوم الأداء المؤسسي يرتبط مباشرةً بأداء الموارد البشرية وكذلك التركيز على الموارد داخل المؤسسة باختلاف أشكالها وكذلك التركيز على مكونات البيئة الداخلية وأيضاً مكونات البيئة الخارجية التي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة بصورة تفاعلية وتكاملية، ونجد إن هذه المفاهيم تعددت في الأبعاد التي ركزت عليها أي أنه لم تتركز على بعد محدد ينصب الاهتمام، مما أعطى مساحة في عملية تحديد مفهوم الأداء المؤسسي والذي يمكن الاعتماد عليه.

ويرى (المدهون، 2014) إن مفهوم الأداء المؤسسي لا يزال غامضاً بالرغم من الكتابات القليلة التي كتبت فيه - فمن الطبيعي إن يختلف الناس في فهمه، وتحليل أبعاده باختلاف رؤاهم من جهة ، وبمدى اطلاعهم على خفاياه ودقائقه من جهة أخرى ، خصوصاً إذا عرفنا إن ظاهرة الأداء المؤسسي متعددة الجوانب تتحرك خيطوها في مجالات عديدة .

والأداء المؤسسي بهذا المفهوم هو منظومة متكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية . والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد الثلاثة :

1- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

2- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

3- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ويرى ( فرج الله ، 2012) إن الأداء المؤسسي بأنه مفهوم ذو أبعاد شمولية تنطلق من ستة أطر مفاهيمه تغطي الصورة التكاملية للمفهوم ، وهي :

- النجاح الذي يحققه المنظمة في تحقيق أهدافها ، مما يشير إلى قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأجل .

- الاستغلال الأمثل للموارد ومدى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة .

- البعد البيئي والخارجي للمنظمة ، الذي يشير إلى قدرة تكييف المؤسسة مع عناصر بيئتها في سبيل تحقيق أهدافها.

- المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها ، وهو يعبر عن مخرجات الأنشطة والعمليات التي تحدث في المؤسسة.

- المفهوم الشمولي ، الذي يرى أن الأداء المؤسسي يتمثل في نتائج أنشطة المؤسسة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة.

فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية ، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما ، فأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس والتي يتم من خلالها تقييم أدائه ، وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة ، وفي أقل وقت ، وعلى مستوى مناسب من الجودة . ويتم

قياس أداء كل إدارة بعدد من المعايير المختلفة ، إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة ، لقياس الأداء فيها ، للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية ، وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية .

ونظراً لوجود عوامل خارجية كثيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة، وتتعكس بالضرورة على أدائها فكان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبنى أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً.

### 3.2.2 أبعاد الأداء المؤسسي:

نظراً لتباين وجهات النظر بين مختلف الباحثين حول أبعاد الأداء المؤسسي، حيث أنفق أغلب الباحثين على تلك المقاييس:

1- **المقاييس المالية التقليدية** : تعد المعلومات المالية أكثر مصادر المعلومات المتوفرة في المنظمات

وذلك لوجود شروط قانونية في قوانين المنظمات تلزمها بتهيئة البيانات والمعلومات المالية القابلة

للقياس وتعد النسب المالية أحد الأدوات المستخدمة للتعبير عن المؤشرات المالية ولإستخدام تلك

النسب يتم الاعتماد على القوائم المالية ( الميزانية ، كشف الأرباح ) (حسوني ، 2002).

2- **قيمة حقوق حملة الأسهم** : تستخدم الكثير من المنظمات ، قيمة ثروة حملة الأسهم كمقياس أفضل

لأداء المنظمة وفعالية الإدارة وذلك اعتقاداً منها أن المقاييس المحاسبية مثل العائد على الإستثمار

وحصة السهم من الأرباح ، ليست مؤشرات يعتمد عليها فيما يتعلق بالقيمة الاقتصادية للمنظمة

ويحدد هذا المقياس ما إذا كانت المنظمة تحقق نسبة عائد أكبر مما يطلب به المستثمرون في سوق

الأوراق المالية ( هيلين وهنجر ، 1990).

3- مقاييس الاداء الرئيسية : تعكس مجالات الاداء الرئيسية رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية كما تمثل

أنشطة الأعمال الرئيسية وأسواقها المخدومة ، ومؤشرات النمو والتطور المستقبلي لها لذا تقيم

استراتيجية المنظمة من خلال تحليل مجالات الأداء التي كانت مساحة عمل هذه الاستراتيجية أو

أبعادها الجوهرية (متعب وحسوني ،2011).

حيث تباينت الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الأداء المؤسسي فمنهم من يرى إنها تنحصر في المقاييس

المالية التقليدية، ومنهم من يرى تحقيق قيمة حقوق حملة الأسهم، والبعض الآخر يرى أنها مقاييس الاداء

الرئيسية، فيما يلي عرضاً يوضح تلك الأبعاد من خلال مختلف وجهات النظر:

### 1.3.2.2 مفهوم الأداء التشغيلي:

هي مجموعة من الأولويات التنافسية مثلا الجودة والسرعة في التسليم والمرونة والكلفة المنخفضة

والتي تمكن المؤسسات الخدمية من قياس أدائها التشغيلي و يشير الأداء التشغيلي الى النتائج المرغوبة التي

تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وهو قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها (Wright et al, 1998) من خلال

الاستخدام الكفء والفعال لمواردها المتاحة إذ و يتفق مع وجهة النظر هذه

كلا من (Miller and Brimley,1999) ويرون على انه الانعكاس لكيفية استخدام المؤسسة هذه

لمواردها المادية والبشرية وكيفية استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ويمكن

تقويم الأداء التشغيلي للمؤسسات الخدمية باستخدام مجموعة الأولويات التنافسية مثل الكلفة

المنخفضة والجودة والسرعة في التسليم والمرونة (Krajewski and Ritzman, 2002). فبالنسبة

للكلفة المنخفضة فتعنى تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين يؤدي الى زيادة حصة المؤسسة

في السوق وذلك يتطلب الإهتمام بجميع العناصر التي تؤدي الى إنقاص التكاليف مثل تكاليف

العمل والمواد ونسبة التلف وكل شيء يسهم فى تخفيض تكاليف الإنتاج السلع والخدمات ومن حيث الجودة فتعنى تركيز المؤسسة على كل عنصر له علاقة بجودة المنتج مثل التصميم العالى للأداء والمتانة والأمان وسهولة الإستخدام وإمكانية إستخدام المواد الخام المكونة للمنتج بشكل فعال ، كما أن الجودة تعنى المحافظة على مستويات جودة ثابتة يمكن ان يعول الزبون عليها ، أما بالنسبة للسرعة فى تسليم المنتج فتتضمن جوانب ثلاثة منها : السعة فى التسليم والتي تقاس بمقدار الوقت الفاصل بين تاريخ إستلام طلب العميل وتاريخ تليبيتها ، التسليم فى الوقت المحدد والمتقف عليه بين المنتج والعميل ، السرعة فى التطوير ويقاس بمقدار الوقت المطلوب لتصميم وتطوير منتج جديد فكلما كان الوقت المنقضى منذ لحظة توليد الفكرة حتى التصميم النهائى قصيراً كلما زاد ذلك من أداء المؤسسة ، كما أن العلاقة الحميمة مع العميل لها دور مهم فى تحديد جودة أداء إدارة سلسلة . (Handfield & Nichols, 1999)

إن مدى موثوقية التسليم تعنى الإلتزام بموعد التسليم المتفق عليه من قبل الطرفين كما يشير أيضا الى الإلتزام بتوريد الكميات المتفق عليها (Chopra & Meindl, 2004) وتم دارسات بأن الأداء التشغيلى يعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال إهتمامه بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية ويرى (Kaplan & Norten, 1992) أن الأداء التشغيلى يقود ويوجه الأداء المالى ويتوجب النظر الى الأداء التشغيلى من خلال تناولة ثلاثة أبعاد أساسية هى المرونة والجودة والتكلفة (الخياط،2005) .

## 2.3.2.2 ابعاد الأداء التشغيلي:

### 1- المرونة

أوضح المغربي فى دراسته عام (1995) أن المرونة يقصد بها العلاقة القائمة بين النتيجة التى حققتها المؤسسة بالنسبة لرأس المال المستثمر أو أى نشاط آخر ويمكن تحديد النتيجة المحققة لفترة زمنية معينة ويسمى فى هذه الحالة (بالنتيجة الزمنية) وأما إذا حددت وفق تخصص وظيفة معينة تسمى (نتيجة الوظيفة) وتعنى كلمة النتيجة الفرق بين العائد الذى حققته المؤسسة والتكاليف التى تكبدها من أجل الحصول على ذلك العائد.

### 2- الجودة :

أوضح (Evan, 2007) أن الجودة يقصد بها من حيث الإنتاجية وقياس نسبة المخرجات الى نسبة مدخلات العملية وتتمثل مؤشرات الإنتاجية فى إنتاجية العمل و هى معدلات المخرجات للعامل لكل ساعة عمل وتمثل المحدد الاساسى للاجور حيث يمثل راس المال احد عناصر المدخلات الى جانب الالات والمعدات والمواد الاولية والعمل والتنظيم ويمكن حساب إنتاجية راس المال من خلال قسمة المخرجات المتحققة على راس المال المستثمر.

### 3- التكلفة :

أوضح (Daft, 2001) أن التكلفة يقصد بها من حيث الكفاءة استخدام أقل مايمكن من الموارد (المدخلات) للوصول الى حجم الإنتاج المطلوب من المخرجات ومن أهم مقاييس الكفاءة (كراوس وآخرون، 2007) ميز بين الأداء التشغيلي (التكاليف والجودة والمرونة والوقت المتوقع) والأداء الاستراتيجي (والذي يترتب بالقضايا طويلة الأجل مثل القدرة التنافسية وتطوير المنتجات والأسواق الجديدة). يركز الأداء

التشغيلي على المكاسب من حيث التكاليف والجودة والمرونة وأشكال القيادة ومعالجة الطلبات والتسليم في الوقت المحدد (Whipple et al, 2015. Lawson et al,2005; Cousins et al, 2006).

#### 4.2.2 مفهوم الأداء الاستراتيجي

يعرف الاداء الاستراتيجي على: انه درجة تحقيق القيمة والانجاز من قبل المنظمة لزيائنها، ولأصحاب المصالح على نطاق أوسع. (Daft,2012) كما عرف الأداء الإستراتيجي بأنه يهدف الي ما وراء المكاسب التشغيلية والذي يتعلق بالقضايا طويلة المدى مثل القدرة التنافسية وتطوير المنتجات والأسواق الجديدة (Sanders, 2008). ويركز الأداء الاستراتيجي على القيمة المضافة من حيث تطوير المنتجات جديدة وإنشاء او إيجاد أسواق جديدة. وفيما يلي جدول يوضح اهم تعارف الأداء الاستراتيجي

#### الجدول (4.2) مفهوم الأداء الاستراتيجي

التسلسل	الباحث	التعريف
1	David,2001	نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة
2	Cokins,2003	ترجمه الخطط الاستراتيجية الي نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة يكمن النظر اليه على انه كيف تعمل المنظمة اجمالاً.
3	Jones & George,2008	هو قياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية
4	Peng,2009	هو نتيجة لفعاليات المنظمة والذي يمثل استجابة لهيكل الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة والذي يمكن ان تصنيفه الي معدل الأداء الطبيعي ومعدل الأداء تحت الطبيعي ومعدل الأداء فوق الطبيعي.
5	Wheelen & Hunger,2010	النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها.

المصدر : اعداد الباحث (2018)

5.2.2 مداخل الاداء الاستراتيجي توجد عدة مداخل لأداء الاستراتيجي ومنها:

#### - المدخل المقارن (Comparative Approach)

يعد هذا المدخل من المداخل المعاصرة في قياس و تحسين الاداء الاستراتيجي، اذ يعتمد الى قواعد مقارنة مع شركات الصنف العالمي (WCC) او الافضل في الصنف (BIC) لتقييم الأداء.

#### - مدخل الاداء المتوازن (Entrance balanced performance)

تحاول بطاقة الاداء المتوازن تحقيق التوازن و الارتباط بين المؤشرات المالية و غير المالية و المقاييس الملموسة و غير الملموسة ، الداخلية والخارجية، و المؤشرات التقليدية والحديثة والميزة الرئيسية للإدارة مع مجموعة من المعلومات المالية و غير المالية ، مما يسهل السيطرة و القدرة على اتخاذ اجراءات وقائية ، كما ان بطاقة الاداء المتوازن ظهرت في التسعينات باعتبارها واحدة من اكثر المقاييس الناجحة في ادارة الاداء الاستراتيجي، و قد تطور استخدامها من نظام الاداء البسيط الى نظام للتخطيط الاستراتيجي ، و اخيرا الى نظام الإدارة المتكامل (Dubcova,2016)

#### 5.2.2 مفهوم بطاقة الاداء المتوازن:

أن بطاقة الاداء المتوازن هي اداة هامة للإدارة الاستراتيجية، و ذلك لأنها لا تساعد على قياس اداء المنظمة فقط ، بل هي استراتيجية للإدارة المنظمة وتعديل رؤيتها ، و رسالتها واهدافها، بما يضمن تطويرها، لكي تصبح ناجحة (Wangu,2015)

حيث يعرفه (Kaplan & Norton,1992) بأنه نظام اداري يهدف الى مساعدة المنظمة على ترجمة تصورها وبرامجها الى مجموعة من الاهداف و السياسات الاستراتيجية المترابطة ، اذ لم تعد التقارير المالية هي الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

## 6.2.2 محاور بطاقة الاداء المتوازن

تستند فعالية بطاقة الاداء المتوازن على قدرتها على ترجمة مهمة، واستراتيجية المنظمة الى مجموعة شاملة من محاور الأداء (Tapanya,2004) ومحاور الأداء التي تتضمنها هي :

### - المحور المالي Financial hub

يعتبر المنظور المالي المنظور الرئيسي من وجهة نظر اغلب الباحثين على الرغم من اتفاق الباحثين على دعم المقاييس غير المالية، لكن يعتبر المنظور المالي الهدف الأساسي للمنظمات ( Ahmad and Atieh,2016) والمقاييس المالية ينظر اليها على انها مؤشرات لتحديد الاداء من وجهة نظر المساهمين (Hakkak and Ghodsi,2015)

يأخذ هذا المنظور باعتباره النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة لتحقيق رضا وتوقعات المساهمين من خلال زيادة قيمة استثماراتها وارباحها، ويتناول هذا المنظور لتحقيق اهداف او تحديد مستوى الارباح التي تجنيها المنظمة بالمقارنة مع منافسيها (Wangu, 2015).

### - محور الزبائن Customers hub

هذا المنظور مهم لغاية فمن مهام ادارة المنظمة ان تسعى الى تحقيق اعلى درجة لرضا الزبائن، وهذا له تأثير كبير على اكتساب الزبائن الجدد، والاهتمام بهذا البعد يزيد من القدرة على تنظيم الاعمال التجارية، والاحتفاظ بالزبائن وضمّان ولأئهم، وبالتالي الحفاظ على حصتها الحالية في السوق ( Ahmad and Atieh, 2016) و هذا المنظور يبين تنظيم الاعمال التجارية من وجهة نظر زبائن المنظمة ، وكذلك يبين رؤية المنظمة من وجهة نظر الزبائن (Hamdan,2013).

### - محور العمليات الداخلية internal processes hub

يركز هذا المنظور على العمليات التشغيلية في المنظمة، وكيفية القيام بها، وبالتالي تحقيق التقدم المؤسسي، ويرتبط هذا المنظور مع منظور الزبائن من خلال تنفيذ العمليات الداخلية والتي تؤدي الى تحقيق رغبات، واحتياجات الزبائن بكفاءة وفعالية مما ينعكس هذا على وجهة النظر المالية للمنظمة والمتمثلة في الحصول على الموارد المالية وبالتالي تحقيق الربحية، والقيمة المتوقعة للمساهمين (Ahmad and Atieh, 2016)

### - محور التعلم والنمو Learning and growth hub

يركز هذا المنظور على البنية التحتية للمنظمة، والمتمثلة في العاملين و راس المال البشري و اللوائح التنظيمية و الاجراءات، و التي تعتبر احد الموجودات غير الملموسة للمنظمة و يمثل هذا المنظور في تحديد كيف يمكن للمنظمة ان تستمر في عملية التطوير و الابداع، و تكوين قيمة اعلى من خلال التركيز على تطوير الموظفين، القدرات داخل المنظمة و هناك عدة مقاييس تقاس بها منها: قياس رضا الموظفين، الاحتفاظ بالموظفين، قياس و تدريب الموظفين، و غيرها من المقاييس المتصلة بكفاءة نظم المعلومات المستخدمة في المنظمة (Ahmad and Atieh, 2016)

### - محور الاستدامة sustainability hub

ان الاهتمام بالاستدامة اتى كرد فعل على البيانات البيئية والاقتصادية التي تشير الى ان النمو الاقتصادي الحالي غير قابل للاستمرار على المدى الطويل (Gibson,2006) ان اضافة المحور الخامس الاستدامة لبطاقة الاداء المتوازن تم بموافقة (Kaplan and Norton,2014) كما أورده (Larsson,2015) (17 : Larsson,2015) "وان أي تدهور أي جانب من جوانب الاستدامة الثلاثة الاقتصادي او البيئي او الاجتماعي سيؤثر على الجوانب الأخرى للأجيال الحالية والمستقبلية" (Sadalla et al, 2005) اذ ان

الاستدامة احد الشروط التي تسمح للمنظمات بوضع الركائز الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لاستراتيجية المنظمة والإدارة (Zavodna, 2013) من الناحية (Zavodna, 2013) النظرية إدارة الاستدامة مع بطاقة الأداء المتوازن تسعى لمعالجة المشكلة من خلال اسهام المنظمات في تحقيق الاستدامة بطريقة تكاملية، فإنه يفترض ان المنظمات تسهم في التنمية المستدامة من خلال تحسين الاستدامة في ابعادها الثلاث الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (Figge, et al, 2002).

## المبحث الثالث

### المرونة الاستراتيجية

#### 0.3.2 مقدمة

يتناول هذا المبحث المرونة الاستراتيجية والتي تعرف على أنها قابلية المنظمة لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية بغرض حشد الموارد بتطلعات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات إذ أن قدرة المنظمة على تفعيل حالة المرونة الاستراتيجية يتطلب دمج فعال لثلاث مستويات من القابلية مع المراحل المختلفة لصناعة القرار ففي المرحلة الأولى، تفعل القابليات مع الأخذ في الاعتبار التغذية العكسية السلبية، وفي المرحلة الثانية، يتم تفعيل قابلية تقييم للبيانات السلبية بطريقة موضوعية. أما المرحلة الأخيرة فإنها تمثل مبادرة لإكمال عملية التغيير بالوقت المحدد حتى لو تم مواجهة حالات اللاتأكد (Shimizu & Hitt, 2004) وفيما يلي عرض مختصرة لتك الحقب.

#### 1.3.2 حقبة السبعينات 1970 - 1979

وصفت فيها المرونة على أنها أسلوب من أساليب المناورة الاستراتيجية Strategic Maneuverability والتي تعكس الدرجة التي يتم بها ظهور السلوك الاستراتيجي للمنظمات Strategic Behavior إذ تعتبر المناورة الاستراتيجية محدداً لحرية حركة المنظمات تجاه البيئة والمنافسين (Antonio, et al, 2009) كما عُبر عنها بخاصية التكيف Adaptiveness التي تشير إلى قدرة المنظمة على الإستجابة للتغيرات غير المتوقعة، وهناك من اعتبرها خاصية أساسية من خصائص المنظمة مما يعطيها عنصر قوة لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية غير المتوقعة أو يكون وضع المنظمة أفضل للإستجابة ونجاح للتغيرات البيئية (Matthyssens, et al, 2005).

### 2.3.2 حقبة الثمانينات 1980 - 1989

وفيها شكل عنصر المنافسة الافتراض الرئيسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة Sustainable Competitive Advantage وانطلاقاً من ذلك، فإن التحلي بالمرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility يرتبط بقدرة المنظمات على إعادة هيكلة نفسها داخلياً Restructure Itself Internally بالإضافة إلى إعادة هيكلة علاقاتها بالبيئة الخارجية بما في ذلك آليات المنافسة (Asikhia, 2010).

### 3.3.2 حقبة التسعينات ولغاية الآن 1990,s Onward

وتم التأكيد فيها على أن المرونة الاستراتيجية تعتبر مشابهة لمفهوم القدرات Capabilities والتي تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، أي أن المرونة الاستراتيجية في هذه الحقبة حملت وجهتي نظر، هما (Parnell, 2003) المرونة الاستراتيجية من وجهة النظر الخارجية Externally ومضمونها أن التغيرات في بيئة عمل المنظمة يتطلب من المنظمات إعادة تقييم Reassessment الاستراتيجية المستخدمة ضمن مجموعة من البدائل الاستراتيجية. وهو ما يؤشر أن البدائل الاستراتيجية قد تم بنائها بالاعتماد على كيفية قيام المنظمة بتقييم وضعها في تلك البيئة.

المرونة الاستراتيجية من وجهة النظر الداخلية Internally و فيها يصار لاعتبار أن المرونة الاستراتيجية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة تتكون من ثلاثة مستويات تتعلق بتحليل الاستراتيجية وهي : المستوى العالي التوجه التنظيمي High Level – Organizational Medium Level – Organizational والمستوى المتوسط الهيكل التنظيمي Low Level – Organizational Direction؛ والمستوى المنخفض العمليات التنظيمية Structure .Operations.

لما واستناداً سبق، عُرفت المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على إدارة المخاطر السياسية والإقتصادية من خلال سرعة الإستجابة للفرص والتهديدات السوقية بطريقة الفعل وردة الفعل (Johnson, et..al, 2003) و حددها (Grewal & Tansuhaj, 2001). بأنها إستعداد المنظمة وقدرتها على تشكيل خيارات استراتيجية حقيقية لتوليد قيمة مقترحة للعملاء بطريقة التكوين وإعادة التكوين وأشار لها (Combe & Greenley, 2004) بأنها قدرة المنظمة على الإستجابة والتأقلم بنجاح للتغيرات البيئية. وعلى صعيد آخر بين (Bhandari, 2004) أن مفهوم المرونة الإستراتيجية يشير إلى قدرة المنظمات على تطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة وصناعات جديدة ومن المنظور البيئي التنافسي وردت بأنها قدرة المنظمة المختلفة في البيئات التنافسية المتغيرة (Yonggui & Hing-po, 2004) وليس ببعيد عما ذكر عبر (Kastuhiko & Hitt, 2004) عنها بقابلية المنظمة وقدرتها على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية، وسرعة الإستجابة لها. كما بيّن (De Toni & Tonchia, 2003) أنه يمكن فهم المرونة الاستراتيجية من خلال:

1. السرعة التي يمكن أن تتفاوت فيها الأولويات التنافسية ضمن عمل معين أي مدى إرتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية، وتفهم على أنها القدرة على تغيير الممارسات مع الوقت.
2. كثرة واتساع قاعدة الخيارات الاستراتيجية في وضع معين ضمن عمل معين علماً أن الكثرة هنا هي مؤشر على العدد الكبير من الخيارات المحتملة.
3. سرعة الإنتقال من عمل إلى آخر؛ أي مدى إرتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية، وتفهم على أنها القدرة على تغيير الجدران مع الوقت.

4. كثرة الأعمال المحتملة التي يمكن بلوغها عند نقطة معينة، وهي دالة على الجدارت المتوفرة. **والجدول**

### (1.2) يبين أنواع المرونة الاستراتيجية

**الجدول (5.2) المرونة الاستراتيجية وفقاً لمادة التباين ونطاقه وسرعته**

مادة التباين		
الأعمال	الأولويات التنافسية	
المرونة الاستراتيجية الاختلاف أو التنوع في الأعمال الجديدة المحتملة	المرونة الاستراتيجية نطاق للخيارات الاستراتيجية ضمن عمل معين	نطاق التباين
المرونة الاستراتيجية سرعة التحول من عمل إلى آخر	المرونة الاستراتيجية سرعة تباين الأولويات التنافسية ضمن عمل معين	سرعة التباين

**Source:** Alberto & Stefano, (2003)

ونتيجة لذلك، أدركت المنظمات عامة ومنظمات الأعمال خاصة بشقيها السلعي والخدمي أهمية المرونة الاستراتيجية لها ومتطلبات تحقيقها، إذ أوضح (Shimizu & Hitt, 2004) أن هناك ثلاثة متطلبات رئيسة لتحقيق المرونة الاستراتيجية هي إدامة الحيطة والحذر، والقدرة على التنظيم بشكل صحيح، وعمليات اتخاذ الإجراءات الملائمة للتنفيذ .

### 4.3.2 أبعاد المرونة الاستراتيجية ومؤشرات قياسها

وفقاً لـ (Evans & Collier, 2007) فإن المرونة الاستراتيجية تتكون من عدد من المضامين التي تنطوي على تطوير استراتيجيات تتناسب مع واقع البيئة التي تعمل فيها من حيث التكيف *Adaptability* ، والخفة *Agility*، وقابلية التصحيح والتعديل *Corrigibility*، والمطاطية *Elasticity* ، والتحوط *Hedging* ،

والتشيط Robustness والليونة Plasticity وتحمل الصدمات Malleability ، والتراجع المرن Resiliencies، والتفنن Versatility .

فكون المرونة الاستراتيجية ذات أهمية كبيرة لنجاح منظمات الأعمال لذلك من الطبيعي أن يكون التركيز عليها من قبل الإدارة العليا للمنظمات كبيراً، فقد أشار كل من (Lindgren & Bandhold,2003) إلى أن تحسين المرونة الاستراتيجية للمنظمة يمكن أن تتحقق من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية، هي بعد التفكير، والمهارة، والاستثمار إذ ان بعد التفكير يعكس قدرة المنظمة بإجراء التغييرات المطلوبة قبل غيرها من المنظمات الأخرى، وأن التفكير يتطلب بالقيام بالتحليل البيئي، ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة للاستفادة من الفرص، وتعزيز القدرات الاستراتيجية للمنظمة. فيما يتيح بعد المهارة للمنظمة بإمكانية اشتقاق واسعة وتفعيل روح المبادرة والفعل من خلال التأكيد على الابتكار والابداع، وإذا كانت المنظمات المتميزة في بعد التفكير تمتلك قدرة استكشاف المستقبل نظرياً فإن هذا البعد في لعب الأدوار يجسد قدرات عملية وتجريب للمنتجات والخدمات وبالتالي تشكيل وتكوين وبناء المستقبل المرغوب. وأخيراً، فإن بعد الاستثمار يمكن المنظمة من الحصول على تغذية أمامية وعكسية تدعم خياراتها الاستراتيجية وذلك من خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية

معززة بأطر رقابية صحيحة.

فيما حدّد (Toni & Tonchia, 2005) خمسة أبعاد تنافسية للمرونة الاستراتيجية وهي: السرعة Speed القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء والسوق، وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة في المنتجات الاتساق Consistency القدرة على إنتاج منتج معين يلبي توقعات العملاء بنجاح؛ البصيرة Acuity و القدرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء الجديدة الخفة Agility القدرة على التكيف الفوري

للعدد من بيئات العمل المختلفة ؛ الإبداعية Innovativeness القدرة على توليد أفكار جديدة لجمع وإدخال أفكار " العناصر الموجودة من أجل استحداث مصادر جديدة ذات قيمة.

## المبحث الرابع

### تمكين العاملين:

#### 0.4.2 مقدمة

يهدف هذا المبحث تسليط الضوء علي مفهوم تمكين العاملين حيث ذكر الله عز وجل التمكين في كتابه الكريم في أكثر من موقع، وفي أكثر من مناسبة، حيث قال تعالى: ( أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِّن قَرْنٍ مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِن تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ). (سورة الانعام: الآية 6) وقوله تعالى (الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ). (سورة الحج: الآية 41) وقوله تعالى (وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيهَا إِن مَّكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَى عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِّن شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ). (سورة الاحقاف: الآية 26) وقوله تعالى وكذلك مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَن نَّشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ). (سورة يوسف: الآية 56) وقوله تعالى (إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا). (سورة يوسف: الآية 84).

ورغم أن طرح مفهوم التمكين في القرآن قد يختلف من حيث طبيعة التمكين، إذ أن التمكين هنا رباني يمنحه الله لأنبيائه وللصالحين من عباده من خلال تمسكهم بالدعوة وتبليغ رسالته للناس فيمنحهم تمكيناً من عنده سبحانه وتعالى حماية لتلك الدعوة ومساندة لتلك الرسالة وتكريماً لرسله وأنبيائه، ففي سورة يوسف يبين القرآن أهمية التمكين ومقوماته التي تتمثل بثقة الملك وامتلاك سيدنا يوسف لأسباب العلم والمعرفة وموهبته في تفسير الأحلام، ومن خلال المعلومات وتدققها بين الملك وسيدنا يوسف عليه السلام بواسطة من أبلغ الملك

عن قدرة لسيدنا يوسف عليه السلام في تفسير الأحلام، وأخيَّار الجوائز التي مُنحت لسيدنا يوسف في الدنيا وفي الآخرة والتي ساهمت أيضاً في رفعتة وتمكينه، بالإضافة لامتلاكه المكانة العظيمة في الد والآخرة (ملحم، 2006).

أما في اللغة: فتمكن من الشيء واستمكن ظفر، والاسم من كل ذلك المكانة، قال (ابن منظور، 1995) ويقال أمكنني الأمر، يمكنني، فهو ممكن، والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء. وفي المنجد فإن الأصل اللغوي لمفردة التمكين يعني مَكَّن (تمكيناً) من الشيء أي جعل له سلطاناً ومقدرة وبمعنى أمكن فلاناً أي سهل له، أو يسر له فعله وأدائه (المنجد، 1973) وهو أيضاً: التقوية أو التعزيز أو القدرة على الشيء والظفر به، فأقول مكنته من الشيء تمكيناً أي جعلت عليه قوةً وسلطاناً (علي، 2006) أما في اللغة الإنجليزية ورد في معجم (Webster's,1976) بمعنى منح السلطة الرسمية أو القوة القانونية أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما (المعاني وآخرون 2011)

أما اصطلاحاً فقد تعددت تعريفات التمكين بتعدد الكتاب، فمنهم من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك أيضاً من عدّه ممارسة بها ثقافية تشجع الأف ارد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون عملهم، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك، كما راي كتاب آخرون أن التمكين هو عبارة عن النقل الم ارقب للسلطة من الإدارة إلى الموظفين في مصلحة العمل ككل على المدى الطويل (أندراوس ومعاوية، 2005)

## 1.4.2 مفهوم تمكين العاملين:

فقد عرفه (الوادي، 2012) بأنه: "أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة اتجاه العاملين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة". والتمكين هو: عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة (السامرائي، 2007)

وذكر (جودة، 2006) التمكين بأنه رفع قدرة العامل على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، أنه يعني أكثر من مجرد التفويض، فالعامل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال ليس فقط الأعمال التي يؤديها بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المؤسسة كلها بشكل أفضل.

كما يعرفه بايهام على أنه شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وحمل المسؤولية وأن أداءه يُقاس بالنتائج، وأنه يُنظر إليه على أنه شخص مفكر يُسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج أيدي تنفذ ما تؤمر به (السكرانة، 2009).

والتمكين أيضاً هو استراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل

المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم (الطعاني، 2008) واجمالاً يركز مفهوم التمكين كما يرى (عبد الباقي، 1999) على ثلاث محاور:

- تمكين العاملين من التصرف في المواقف الجديدة مع تزويدهم بكافة المعلومات التي تجعلهم قادرين على التصرف في مختلف المواقف.
- تحديد مهام وحدود تصرفات العاملين ورسم أدوارهم وبخاصة علاقة العاملين ببعضهم البعض.
- التركيز على دور الفريق ضمن إطار الدعوة إلى أن يدير فريق العمل نفسه بنفسه، والغاية من ذلك جعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم.

#### 2.4.2 أساسيات التمكين الإداري

ورد لدى (الطراونة، 2006) عن Stir أن للتمكين الإداري أساسيات سبعة مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة التمكين باللغة الانجليزية (EMPOWER) وهي كالتالي:

1- **تعليم العاملين (E\_ Education)**: حيث ينبغي تعليم وتدريب كل فرد في المنظمة، لأن التعليم والتدريب يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، مما بدوره يؤدي إلى نجاحها.

2- **الدافعية: (M\_ Motivation)**: وهي أن تخطط الإدارة لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال ب ارمج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الباب المفتوح للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3- **وضوح الهدف (P\_ Purpose)**: لأن كل جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهام وأهداف المنظمة

4- الملكية: (O\_ Ownership) ويعنى هذا المفهوم وضع خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين مما يعزز من ولائهم وشعورهم الإيجابي تجاه منظمته، وهذا بدوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن إنجازهم.

5- الرغبة في التغيير: (W\_ Willingness to change) فنتائج التمكين الإداري سيقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى على التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل

6- نكران الذات (E\_ Ego Elimination) : تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما أن بعض المديرين يتصفون بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة.

7- الاحترام: (R\_ Respect) إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والأبداع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

### 3.4.2 أهمية التمكين الإداري:

إن التمكين يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الأبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك

من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذي يحترمونهم، بالإضافة إلى أن التمكين يعمل على توفير فرصة لتطوير مهارات (Ivancevich, 1997).

ومما لا شك فيه أن التمكين له فوائد ومزايا عديدة لكل من المنظمة والعاملين فيها معاً، وتلك الآثار الإيجابية قد تمتد إلى البيئة الخارجية للمنظمة مثل العملاء والموردين وغيرهم، وقد ذكر (الوادي، 2012) عدداً من مزايا التمكين وهي:

- اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشر أو موضع اتخاذ القرار.
- سرعة اتخاذ القرارات والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا، فكثير من القرارات والمشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين.
- الاستفادة من خبرات العاملين ومهاراتهم في التفكير والأبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات المختلفة على مستواهم التنفيذي، وبما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية.
- أكبر استفادة ممكنة من البيانات والمعلومات المتاحة على مختلف مستويات التشغيل، فالتمكين يدعم من خلال نظام المعلومات، ويدعم نظام المعلومات بالتغذية المرتدة عن القرارات التي تم اتخاذها.
- زيادة درجات الرضا والفخر والإعزاز لدى العاملين بوظائفهم ومهامهم وتكليفاتهم الجديدة، وأيضاً لأنهم يشعرون بأنهم يؤدون أعمالاً ذات مغزى ومعنى.
- يساهم التمكين في بناء الإحساس بالانتماء والالتزام اتجاه المنظمة، فالقبول هو احتياج إنساني يتم إشباعه عن طريق التمكين.

- يثير التمكين التحدي لدى العاملين، ويساهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بدرجة من الحرية، كما أن التمكين يبني الثقة ويزيد من التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين.

- يؤدي التمكين إلى بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلاً.

- كما يعمل التمكين على رفع روح المؤسسة لدى العاملين ويجعل هدفها الأسمى ضمن أولوياتهم.

#### 4.4.2 مستويات التمكين

إن تطبيق استراتيجية التمكين في أي منظمة يتخذ عدة مراحل متدرجة ومن وجهة نظر (Daft,2001)

فإن البداية تكون في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو التالي:

1- نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإثراء الوظيفي للعاملين وزيادة مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم.

2- تشجيع مقترحات العاملين.

3- منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم.

4- تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق

الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادية وفرق المشاريع الخاصة.

5- تمكين العاملين على نحو تام

## المبحث الخامس

### العلاقة بين المتغيرات

#### 0.5.3 مقدمة

لقد هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الدور المفسر لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي للشركات العائلية في ظل للمرونة الاستراتيجية كمتغير معدل بالتطبيق على الشركات العائلية البحرينية، ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم ربطها مع بعضها البعض في شكل علاقات بين المتغيرات والتي تم تناولها في النقاط التالية.

#### 1.5.3 العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية. تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك (ذيب، 2016)

ومنظمات الأعمال تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، وإلى تطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة. وتوسعى إدارات المنظمات الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها

الباحثين باستمرار. وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة، وإلى تحقيق التقدم والتطور المستمر. (الضلاعين، 2017)

لأجل ذلك سعت العديد من الدراسات السابقة لتحسين الأداء من خلال ربطه بالتوجهات الاستراتيجية مثل دراسة (الضلاعين، 2017) والتي درست أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية والتي وتوصلت إلى نتائج من أهمها: وجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر ما مقداره (65.7%) من التباين في الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية . حيث ركزت هذه الي الدراسة علي الأداء الاستراتيجي فقط ،والذي يعتبر احد مكونات الأداء المؤسسي أي ان الدراسة لم تدرس الأداء التشغيلي .

وكذلك قدم (الناصر، 2011) ،بدراسة بعنوان " دور التوجه الاستراتيجي في تعزيز عمليات الإبداع التنظيمي " حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في تعزيز عمليات الإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامرا، حيث اعتبرت الدراسة ان عمليات الابداع التنظيمي هي من اهم المخرجات التي ينبغي على المؤسسة تحقيقها.

كما اجري (Kefi & Kalika, 2009) دراسة بعنوان: "أثر المواءمة استراتيجية على الأداء الاستراتيجي في الشركات الأوروبية الدولية." حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر المواءمة استراتيجية على الأداء الاستراتيجي في الشركات العالمية الأوروبية وذلك لبيان فيما إذا كانت المواءمة ما بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية المرتبطة بالأداء الاستراتيجي، حيث توصلت الي ان نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أيضاً هذه الدراسة ركزت على الموازنة الاستراتيجية دون التوجهات الاستراتيجية ولكن توصلت الي نتائج تحقق لها الأداء المرجو أي ميزة تنافسية.

### 2.5.3 العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية وتمكين العاملين

لكي تحقق الشركات مستويات عالية من الأداء والنهوض فلا بد لها أن تهتم بوجود رؤية استراتيجية تمكنها من كيفية إدارة أملها لذا أتى التوجه الاستراتيجي باعتباره احد الخصائص المهمة و الحرجة في عمل الشركات وممارساتها الادارية التي تتضمن التوجه التنافسي ونماذج اعمالها التي تنتج اداءً ناجحاً كخطوة مهمة لنجاح الاعمال.(Ozenal & Velngin, 2001).

على هذا يعتبر التوجه الاستراتيجي مفهوماً يؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة كما يعد التوجه ذات فائدة لأنه يركز على المنظمة في المقام الأول ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وفي المقام الثاني استخدام هذه المعلومات والبيانات لتوليد قيمة عالية للمستهلكين بشكل دائم.

حيث يرى (ملحم، 2006) أن التمكين لا ينشأ من فراغ، وإنما يحتاج إلى مقومات أساسية، وهذه المقومات تحتاج إلى تأصيل وتعميق داخل المؤسسة، فأسس الثقة والمعرفة ونشر القوة والمشاركة في الرؤية والمعلومة تحتاج إلى تغيير في معتقدات المجتمع وسلوكياتهم لتبني هذه الأسس لكي تعمل كشروط أساسية لإنجاح مفهوم التمكين.

لذلك أوضحت دراسة ( صالح ، 2016) والتي درست العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتمكين العاملين حيث توصلت إن هنالك تأثير وعلاقة بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده ( الرؤية ، الرسالة ، الأهداف الاستراتيجية ، نظام القيم ) على التمكين الوظيفي للمرأة ، وأيضاً بينت دراسة ( Walsh et al,2008 ) ، تأثير رأس

المال الفكري على الأداء بالتطبيق على الفنادق ودور التوجه الاستراتيجي بمختلف أبعاده (قيادة التكلفة والتميز )، وتم استخدام نظرية الموارد لتفسير العلاقات واختبرت العلاقة 538 فنادقاً ، وقد بينت نتائجها على إن استراتيجية التميز لها تأثير قوي على الاستثمار في الموظفين بشقيهم أصحاب الكفاءة أو ما سويهما يؤثر على الأداء وأيضاً الاستثمار على رأس المال الفكري ورأس مال العملاء يؤثر على الأداء في كل المنظمات .وفي ذات الوقت كشفت دراسة (Collings, et al,2010) أن الموازنة بين تطبيقات الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي تؤثر على كل من مهارات العاملين، وقدراتهم، وتحفيز العاملين والأداء المالي للشركة ككل.

### 3.5.3 العلاقة بين تمكين العاملين والأداء المؤسسي

يعتبر العنصر البشري مصدر الأفكار والأداة الرئيسة في تحويل التحديات والمعوقات التي تواجهها المنظمات إلى فرص وقدرات تنافسية؛ وذلك باستثمار فاعليته وطاقاته الذهنية ومعارفه التي تمثل الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة بل وتفوق قيمتها أي أصول أخرى تمتلكها.

كما يعتبر تمكين العاملين منبع الصف الثاني المؤهل، ففي ضوء النظرة التقليدية للإدارة يقوم بعض المديرون بعمل كل شيء فهم يقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه، ويفقدون الثقة في قدرات العاملين معهم، حيث يعتمد المرؤوسين كلياً على مديريهم ومشرفيهم فهم ينفذون فقط ما يطلب منهم، وفي ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرون بتفويض كل فرد قدر من المسؤولية واعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وكذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم قدر من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ، حيث يثق المديرون والمشرفون في أعضاء فرق العمل، ولذلك يعاملونهم كأفراد ناضجين وقادرين على تحمل مسؤوليتهم (المفوح، 2016).

مما سبق حيث خلصت دراسة (منصور، 2013) والتي دراسة العلاقة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي حيث توصلت الي وجود علاقة بين المشاركة المعرفية والأداء الوظيفي وتمكين العاملين وأوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات بتفعيل المشاركة المعرفية بصورة متكاملة لزيادة سرعة الإنجاز وحجم الأداء وتمكين العاملين .حيث ارتكزت الدراسة على المشاركة المعرفية كأساس لتقوي دور الكادر البشري .

وأيضاً اوضحت دراسة (Jiang et al,2016) والتي كانت بعنوان التمكين الإداري واثره على المشاركة المعرفية , حيث أوضحت نتائجها إن تمكين الفريق يزيد من المشاركة المعرفية و يقلل من النزاع داخل المجموعة في فترات زمنية طويلة والمشاركة المعرفية تسهل من الأداء وأن الصراع داخل المجموعة يضعف أداء الفريق في المدى الطويل وإن الثقافة قد تعدل العلاقة بين قوة المجموعة والالتزام.

وأيضاً أبانت دراسة (أبو عليم، 2014) إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي وأوصت بزيادة الاهتمام بالتمكين الإداري لما له من دور بارز في تحسين الأداء المؤسسي ، وإشارة دراسة ( أبو عمرة ، 2015) إلى وجود علاقة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي وأصت كذلك بضرورة تعزيز التمكين كممارسة فعلية لما له من أثر إيجابي على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.

### 4.5.3 تمكين العاملين كمتغير وسيط

تؤكد الدراسات والممارسات الميدانية أن التمكين ليس خياراً واهياً، فالمديرين الذين مهدوا الطريق لتمكين الموظفين فعلوا ذلك لا داركهم بأن هناك أهدافاً مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها، فالمنظمة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهارتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف (اندرأوس ومعاينة،2008).

كما أن الأهداف هي الأساس المنطقي والموجه الفعلي للمنظمات على اختلاف أنشطتها، إذ تمثل سمة تميز تلك المنظمات عن سواها من النظم المجتمعية الأخرى، لأنها تنشر تأثيراتها على العلاقات الخارجية للمنظمات وعلى طبيعة تنظيمها الداخلي، ومن هذا المنطلق لا يوجد شك لدى المنظرين والكتاب والباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية حول ضرورة وجود أهداف لأية منظمة (النوفل، 2010).

ولتأكيد ذلك أوضحت دراسة (Shadi et al,2018) والتي درست تمكين العاملين كمتغير وسيط في العلاقة ما بين إدارة المعرفة وأداء العاملين ، والتي اكدت ان تمكين العاملين توسط العلاقة توسط كامل بين كل من إدارة المعرفة وأداء العاملين.

وفي الوقت نفسه أوضحت دراسة ( Scott et al,2018 ) والتي تناولت تمكين العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين أخلاقيات القادة و نجاح الموظفين في أداء المهام، وأيضا توصلت الي ان تمكين العاملين يتوسط العلاقة الإيجابية بين أخلاقيات القادة والأداء. وأيضاً دراسة ( ماجد و بدرابي،2013) تناولت تمكين العاملين كمتغير وسيط بين الأنماط القيادية و الالتزام التنظيمي.

### 5.5.3 المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل

تعتبر المنظمة عبارة عن نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، والتي تتألف من مجموعة من العوامل والقوى الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية والسياسية وذات العلاقة بالمنافسة. وحتى تتمكن المنظمة من التعامل الفعال مع هذا الطيف الواسع من المتغيرات بحيث يكون لها الريادة والمبادرة أيقنت بأن عليها أن تكون متيقظة وذات تحسس مستمر للفرص في البيئة الخارجية، وأن تتسلح بالمعرفة والتعلم الضروريين اللذين يتيحان الاستغلال الأمثل لتلك الفرص.

حيث لا يكفي أن تقوم المنظمة بإجراء عمليات مسح مستمرة لمجمل العوامل البيئية التي تؤثر في أدائها وبتنافسيتها، وإنما ينبغي عليها أن تطور القدرة على الاستجابة لها من خلال تعزيز مرونتها الاستراتيجية تعزيز مرونتها الاستراتيجية وتطوير مواردها وامكانياتها بشكل يمكنها من استغلال الفرص المتاحة الاستغلال الأمثل وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة.

لا أجل ذلك سعت العديد من الدراسات السابقة الي تأكيد المرونة الاستراتيجية تلعب الدور المعدل مثل (Ratanapomsiri, 2003; Schoch, et al 2016; yu ,2012; Citrin, et al 2002). وإيضا أوضحت دراسة (النعيمات،2014) والتي اختبرت الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين استراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة بالتطبيق على مصانع الإسمنت بالأردن، والتي توصلت الا ان المرونة الاستراتيجية تقوي العلاقة الإيجابية.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 0.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية المتبعة لبلوغ الأهداف، وسيتم فيه التطرق إلى النظرية التي اعتمدت عليها الدراسة في تفسير النموذج، حيث اشتمل على نظرية الموارد (RVB)، وتم بناء النموذج اعتماداً على الدراسات السابقة، وكذلك أشتمل الفصل على تطوير الفرضيات، كما تم تناول منهج ومجتمع ومصادر جمع البيانات، بالإضافة إلى قياس المتغيرات واختبار صدق ودقة أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

حيث تعد المنهجية هي حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي، نظري، تطبيقي، وبين إمكانية تجسده في منظمات الأعمال، لذا قام الباحث بما يلزم من إجراءات منهجية لتحقيق أهداف الدراسة.

#### 1.3 نظرية الموارد :

إن نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث والتي تتكون من:

1- نظرية المهارات المحورية.

2- نظرية الطاقات الديناميكية.

3- النظرية التطويرية.

4- نظرية المعرفة.

فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات بداية من خلال الثمانينات مع أعمال (Wernerfelt,1984) الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج (Poeter) الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم إذ تعتبر نظرية RBT المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها. بالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة من سلسلة القيم، وحسب هذا النموذج فإن إنشاء القيمة يرتبط أساساً بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ويرى كل من (Hamel & Prahalad, 1999) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الاستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية.

وتتمثل المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب (Hamel, 2013) في:

- قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعاً بالضرورة أن تتفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.
- يمكن اعتبار المؤسسة كحافظة موارد (تقنية مادية بشرية) وفي نفس الوقت كحافظة منتجات أو أجزاء استراتيجية مركزة على سوق معينة.
- اختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد والمتاحة.
- الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي إلي زيادة الحصص المنتجة.

إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل أيضا بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على الموارد وبهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد. وبالتالي تبني توجه استراتيجي بشأن الموارد التي قد تشكل أساس ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط.

قبل التطرق إلى مفهوم الموارد يجب الإشارة إلى أن تعدد أبعاد هذا المصطلح واتساع مجاله حيث أن كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد مورداً - ولد صعوبة لدى الباحثين في تحديده وفي الاتفاق على مفهوم موحد له. فالمؤسس يرى أن موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبياً. (Laroche. & Nioche, 1998)

وعلى أساس التعاريف السابقة، يمكن تقسيم الموارد بمختلف أشكالها إلى نوعين:

1/ موارد مادية: مثل (تجهيزات الإنتاج، المباني، رأس المال...)

2/ موارد غير مادية: هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل:

الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه إيجاب بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة.

- التكنولوجيا: تعني جملة التطورات في المجال التكنولوجي والتحكم فيها.

- المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية لأي منظمة، وقاعدة اتخاذ معظم قراراتها.

- المعرفة: تشمل المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات

والمعاهد والمدارس العليا.

- **المهارات:** إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتتربط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة (Tarondeau, 2002) ، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالمنظمة والتي تنقسم إلى قسمين: المهارات الفردية والمهارات الجماعية.

**المهارات الفردية:** تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة وهي تختلف حسب مناصب العمل، وهناك مهارات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير والمهارات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية التي تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط. (Leboyer, 1996)

**المهارات الجماعية:** وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة للمنظمة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤيديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها.

ويظهر للموارد غير المادية دور أساسي وهام في تنافسية المؤسسات وتحقيق التميز، فهذه الموارد لا يمكن نسخها أو تقليدها، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المؤسسة. ومن الضروري تحديد خصائص الموارد من أجل تحديد تلك التي تأسس الميزة التنافسية للمؤسسة وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي: (Quélin, 2000)

**القيمة:** المورد بإمكانه أن يزيد في قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح استغلال الفرض وتقليص المخاطر نتيجة لمرونته إذ أن القيمة تكمن حسب (Leroy, 2000) في مرونة المورد وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

**الندرة:** المورد يجب أن يكون نادراً ويصعب على المنافسين الحصول عليه (مثل شهرة العلامة) مما يجعل هذا الأخير محتكراً من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات.

**عدم قابلية التقليد:** يصعب على المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد نظراً لدقة ميزاته مثل (ثقافة المنظمة، وشهرة العلامة التجارية) والخاصية الضمنية لها مثل (مهارات الأفراد) بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية.

**عدم قابلية الإحلال:** المورد لا يمكن تعويضه بآخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه إضافة إلى هذه الميزات يرى (Paris, 2001) أن الموارد التي تقوم على هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضاً. عدم قابلية الحركة: ترتبط هذه الخاصية بأخري سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون ذلك أيضاً بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها.

**قابلية الدوام:** يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة أطول على معدل استنفاد الموارد أو تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغير التكنولوجي مثلاً مما يؤدي إلى قصر المدى الزمني للانتفاع بمعظم هذه الموارد التي تبني على أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون نسبياً مستمرة.

تسعى نظرية الموارد إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تملك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يمكن في مواردها الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والاستراتيجية نظراً لقدرتها على مزج الموارد واستجابة للمتغيرات التي غيرت من البيئات المحيطة بها.

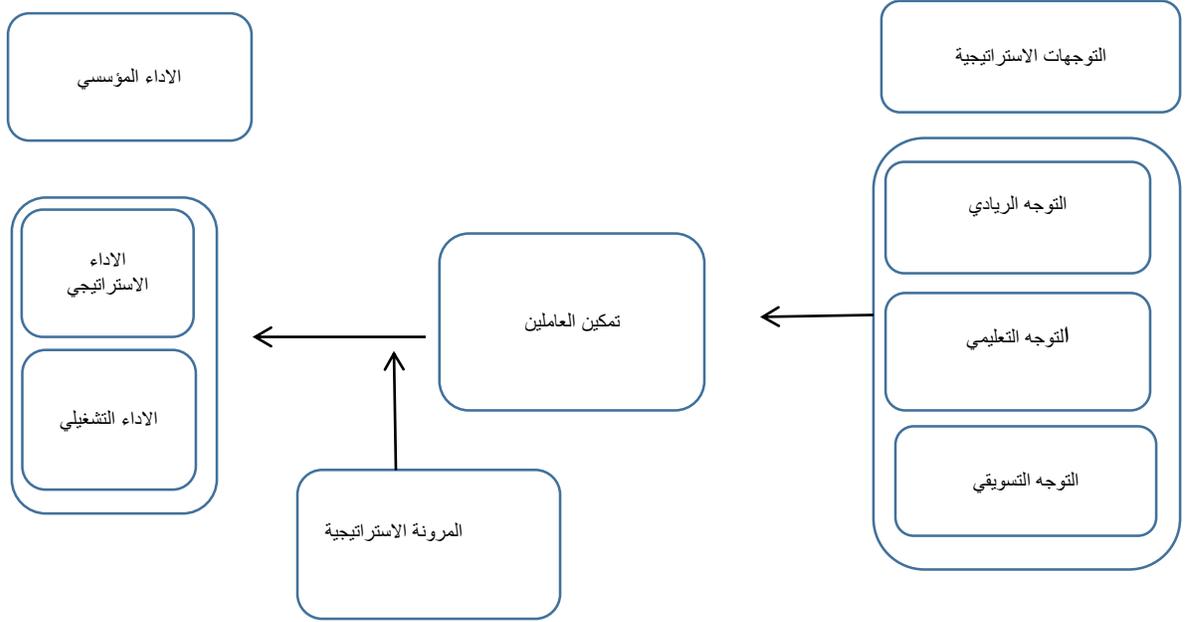
وحسب هذه النظرية فإن وجود الموارد المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر اختلاف الأداء بين المؤسسات في نفس القطاع (بهجة، 2010م).

وكذلك يمكن قياس قدرة الموارد على خلق قيمة من خلال قدرة الاستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات بمعنى تكون الموارد ذات قيمة إذا ما وضفت بصورة صحيحة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج مقبول تحسن من الأداء المرغوب الوصول إليه عبر القدرات والكفاءات ، ومن هنا تعمل نظرية الموارد على تفسير العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الشركات العائلية البحرينية وأيضاً تفسير متغير تمكين العاملين من موارد المؤسسة الداخلية لذلك تستطيع هذه النظرية تفسير العلاقة بين تلك المتغيرات مما يعطيها القوة في التنبؤ بالنتائج المحتملة لها.

### 2.3 نموذج الدراسة

تم الاعتماد على العديد الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة بصور وأبعاد مختلفة وكذلك الاستناد على التوصيات الواردة فيها بضرورة دراسة أبعاد التوجهات الاستراتيجية الثلاث والاستناد على نظرية الموارد في تفسير تلك العلاقات، فقد تم بناء نموذج الدراسة في الشكل التالي (3-1) ليجيب على أسئلة الدراسة ويحقق أهدافها المرجوة .

### الشكل (1.3) يوضح نموذج الدراسة المقترح



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

### 3.3 تطوير فرضيات الدراسة

اعتمادا على متغيرات الدراسة والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة ، وانطلاقا من مشكلة الدراسة وأدبيات الدراسة السابقة تم تطوير وصياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وتأثير المتغير الوسيط والمتغيرات المعدلة في العلاقة بينهما ، وفيما يلي سرد لتلك الفرضيات.

#### 1.3.3 العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

بينت دراسة (Nazdrol et al,2017) العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء حيث اختبرت هذه الدراسة ثلاثة أبعاد للتوجه الاستراتيجي هو نحو السوق والريادي والتفاعلي وبينت نتائجها إن التوجه الريادي والتوجه

نحو السوق لهما أداء إيجابي على أداء المؤسسة، بينما التوجه التفاعلي يحتاج إلى إجراء مزيد من الدراسات التي تدرس التوجهات التفاعلي وربطه مع التوجه السوقي حتى يكون لهما الأثر الإيجابي على الأداء .

وأكدت دراسة (Real et al,2015) إن العلاقة ما بين التوجه الريادي والتوجه التعليمي على الأداء المؤسسي في ظل الدور الوسيط لمنظمات المعرفة والأثر المعدل لحجم المنظمة كشفت نتائجها على إن المنظمات المعرفية تتوسط العلاقة الجزئية ما بين التوجه الريادي والأداء ,وايضا المنظمات المعرفية تتوسط توطاً كاملاً بين التوجه التعليمي والأداء وأيضاً تسعى الدراسة الي اختبار العلاقة ما بين التوجه الريادي والمنظمات المعرفية بصورة أكثر تركيزاً على المنظمات كبيرة الحجم أكثر من المنظمات صغيرة الحجم ، وإن التوجه المعرفي في المنظمات صغيرة الحجم أكبر تأثيراً من المنظمات كبيرة الحجم.

وأوضحت دراسة (Asomaning et al,2015) والتي درست العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء التسويقي في الشركات الصناعية الصينية ، حيث أوضحت نتائجها إلى وجود علاقة ما بين التوجه نحو السوق والأداء التسويقي وكذلك لها اثر على أداء المنظمات وأوصت هذه الدراسة المدراء والملاك إلى ضرورة تبني ثقافة التوجه نحو السوق.

وتوصلت دراسة (القراي وبلل ،2014) إن هناك علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده ( التوجه نحو السوق والتوجه الإبداعي) على الأداء المؤسسي للشركات السودانية ، أما دراسة (جندب ،2013) فقد اشارت إلى وجود علاقة للتوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي ، ومن هنا تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية التالية :

جدول رقم (1.3) يوضح الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة إيجابية ما بين التوجه الاستراتيجي و الأداء المؤسسي
1.1 هناك علاقة إيجابية ما بين التوجه الريادي والأداء المؤسسي و تتفرع منها الفرضيات التالية:
1.1.1 هناك علاقة إيجابية ما بين الابتكار والأداء التشغيلي.
2.1.1 هناك علاقة إيجابية ما بين المبادرة والأداء التشغيلي.
3.1.1 هناك علاقة إيجابية ما بين تحمل المخاطر والأداء التشغيلي.
1.2 هناك علاقة بين التوجه الريادي والأداء الاستراتيجي
1.1.2 هناك علاقة إيجابية ما بين الابتكار والأداء الاستراتيجي.
2.1.2 هناك علاقة إيجابية ما بين المبادرة و الأداء الاستراتيجي.
3.1.2 هناك علاقة إيجابية ما بين تحمل المخاطر والأداء التشغيلي.
1.3 هناك علاقة إيجابية ما بين التوجه التعليمي والأداء المؤسسي و تتفرع منها الفرضيات التالية:
1.1.3 هناك علاقة إيجابية ما بين الالتزام نحو التعلم والأداء التشغيلي.
2.1.3 هناك علاقة إيجابية ما بين الرؤية المشتركة والأداء التشغيلي.
3.1.3 هناك علاقة إيجابية ما بين سعت الأفق والأداء التشغيلي .
1.4 هناك علاقة بين التوجه التعليمي والأداء الاستراتيجي.
1.1.4 هناك علاقة إيجابية ما بين الالتزام نحو التعلم والأداء الاستراتيجي.
2.1.4 هناك علاقة إيجابية ما بين الرؤية المشتركة و الأداء الاستراتيجي.
3.1.4 هناك علاقة إيجابية ما بين سعت الأفق والأداء الاستراتيجي.

1.5 هنالك علاقة ايجابية ما بين التوجه نحو السوق والأداء المؤسسي و تتفرع منها الفرضيات التالية:
1.1.5 هنالك علاقة إيجابية ما بين توليد معلومات السوق والأداء التشغيلي.
2.1.5 هنالك علاقة إيجابية ما بين نشر معلومات السوق والأداء التشغيلي.
3.1.5 هناك علاقة إيجابية ما بين استجابة الاستخبارات السوقية والأداء التشغيلي.
1.6 هنالك علاقة ايجابية ما بين التوجه نحو السوق والأداء الاستراتيجي .
1.1.6 هناك علاقة ايجابية بين توليد معلومات السوق والأداء الاستراتيجي.
2.1.6 هناك علاقة إيجابية ما بين نشر معلومات السوق والأداء الاستراتيجي.
3.1.6 هناك علاقة إيجابية ما بين استجابة الاستخبارات السوقية و الأداء الاستراتيجي.

### 2.3.3 العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية وتمكين العاملين

أوضحت دراسة ( صالح ، 2016 ) إن هنالك تأثير وعلاقة بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده ( الرؤية ، الرسالة ، الأهداف الاستراتيجية ، نظام القيم ) على التمكين الوظيفي للمرأة ، وأيضاً بينت دراسة ( Walsh et al,2008 ) ، تأثير رأس المال الفكري على الأداء بالتطبيق على الفنادق ودور التوجه الاستراتيجي بمختلف أبعاده (قيادة التكلفة والتميز )، وتم استخدام نظرية الموارد لتفسير العلاقات واختبرت العلاقة فنادقاً ، وقد بينت نتائجها على إن استراتيجية التميز لها تأثير قوي على الاستثمار في الموظفين بشقيهم أصحاب الكفاءة أو ما سويهما يؤثر على الأداء وأيضاً الاستثمار على رأس المال الفكري ورأس مال العملاء يؤثر على الأداء في كل المنظمات.

وكذلك كشفت دراسة (Collings, et al,2010) أن الموازنة بين تطبيقات الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي تؤثر على كل من مهارات العاملين ، وقدراتهم ، وتحفيز العاملين والأداء المالي للشركة ككل. ومن واقع سرد النتائج الدراسات السابقة التي ربطت التوجه الاستراتيجي بتمكين العاملين ، يمكن اختبار الفرضية التالية :

### الجدول (2.3) يوضح الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة ايجابية ما بين التوجه الاستراتيجي و تمكين العاملين
1.1 هناك علاقة إيجابية ما بين التوجه الريادي وتمكين العاملين و تتفرع منها الفرضيات التالية:
1.1.1 هنالك علاقة إيجابية ما بين الابتكار وتمكين العاملين.
2.1.1 هنالك علاقة إيجابية ما بين المبادرة وتمكين العاملين.
3.1.1 هنالك علاقة إيجابية ما بين تحمل المخاطر وتمكين العاملين.
1.2 هنالك علاقة ايجابية ما بين التوجه التعليمي وتمكين العاملين و تتفرع منها الفرضيات التالية:
1.1.2 هنالك علاقة إيجابية ما بين الالتزام نحو التعلم وتمكين العاملين.
2.1.2 هنالك علاقة إيجابية ما بين الرؤية المشتركة وتمكين العاملين.
3.1.2 هنالك علاقة إيجابية ما بين سعة الأفق وتمكين العاملين .
1.3 هنالك علاقة ايجابية ما بين التوجه نحو السوق وتمكين العاملين و تتفرع منها الفرضيات التالية:
1.1.3 هناك علاقة ايجابية بين توليد معلومات السوق وتمكين العاملين
2.1.3 هناك علاقة إيجابية ما بين نشر معلومات السوق وتمكين العاملين
3.1.3 هناك علاقة إيجابية ما بين استجابة الاستخبارات السوقية وتمكين العاملين

### 3.3.3 العلاقة بين تمكين العاملين والأداء المؤسسي

خلصت دراسة (منصور ، 2013) إلى وجود علاقات بين المشاركة المعرفية والأداء الوظيفي وتمكين العاملين وأوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات بتفعيل المشاركة المعرفية بصورة متكاملة لزيادة سرعة الإنجاز وحجم الأداء وتمكين العاملين.

وكذلك دراسة (Jiang et al,2016) التي بينت نتائجها على إن تمكين الفريق يزيد من المشاركة المعرفية و يقلل من النزاع داخل المجموعة في فترات زمنية طويلة والمشاركة المعرفية تسهل من الأداء وأن الصراع داخل المجموعة يضعف أداء الفريق في المدى الطويل وإن الثقافة قد تعدل العلاقة بين قوة المجموعة والالتزام.

وأيضاً أبانت دراسة ( أبو عليم ، 2014 ) إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري والأداء التنظيمي وأوصت بزيادة الاهتمام بالتمكين الإداري لما له من دور بارز في تحسين الأداء المؤسسي ، وإشارة دراسة ( أبو عمرة ، 2015 ) إلى وجود علاقة بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي وأصت كذلك بضرورة تعزيز التمكين كممارسة فعلية لما له من أثر إيجابي على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي ، ومن هنا تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية التالية :

#### الجدول (3.3) يوضح الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ايجابية ما بين تمكين العاملين و الأداء المؤسسي
1.1 هناك علاقة إيجابية ما بين تمكين العاملين والأداء التشغيلي
1.1.1 هنالك علاقة إيجابية ما بين تمكين العاملين والأداء الاستراتيجي

### 4.3.3 الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة ما بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي

كشفت دراسة (ماجد وبدواوي، 2013) أن تمكين العاملين له دور فاعل في زيادة تأثير نمط القيادة في المنظمات العراقية عندما يدخل كمتغير مفسر بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي. وأيضاً دراسة (الكرداوي، 2007) إن التمكين النفسي يلعب دوراً وسيطاً بشكل جزئي من خلال إحداث علاقة تفاعلية مع القيادة التحويلية تعزز من دورها في التقليل من الانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل.

وكذلك دراسة (Sung et al,2017) ألتى اوضحت نتائجها إن الأنماط القيادية الأصلية والتقييم الذاتي يؤثر إيجابياً على أداء الموظفين وأن سلوك المواطنة لديهم بنسبة 58 % وإن نسبة 54 % يعتبر بمثابة تنوع لتمكين العاملين والتقييم الذاتي لهم وإن هناك توسط جزئي بين الأنماط القيادية الأصلية و توسط جزئياً بين التقييم الذاتي وسلوك المواطنة التنظيمية ، وكذلك أوضحت دراسة (Scott et al,2018) إن تمكين العاملين يفسر العلاقة بين اخلاقيات القادة و نجاح الموظفين في أداء مهامهم ، ومن هنا تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية التالية :

الجدول (4.3) يوضح الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: تمكين العاملين يفسر العلاقة الإيجابية ما بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي
1.1. تمكين العاملين يفسر العلاقة الإيجابية ما بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي
1.1.1 تمكين العاملين يفسر العلاقة ما بين الابتكار والأداء التشغيلي
2.1.1 تمكين العاملين يفسر العلاقة ما بين المبادرة والأداء التشغيلي
3.1.1 تمكين العاملين يفسر ما بين تحمل المخاطر والأداء التشغيلي
1.2 تمكين العاملين يفسر العلاقة الإيجابية ما بين التوجه الريادي والأداء الاستراتيجي
1.1.2 تمكين العاملين يفسر العلاقة ما بين الابتكار والأداء الاستراتيجي
2.1.2 تمكين العاملين يفسر العلاقة ما بين المبادرة والأداء الاستراتيجي
3.1.2 تمكين العاملين يفسر ما بين تحمل المخاطر والأداء الاستراتيجي
1.3 تمكين العاملين يفسر العلاقة الإيجابية ما بين التوجه نحو السوق والأداء المؤسسي
1.1.3 تمكين العاملين يفسر العلاقة بين توليد معلومات السوق والأداء التشغيلي
2.1.3 تمكين العاملين يفسر العلاقة ما بين نشر معلومات السوق والأداء التشغيلي
3.1.3 تمكين العاملين يفسر العلاقة ما بين استجابة الاستخبارات السوقية والأداء التشغيلي
1.4 تمكين العاملين يفسر العلاقة ما بين التوجه نحو السوق والأداء الاستراتيجي
1.1.4 تمكين العاملين يفسر العلاقة ما بين استجابة الاستخبارات السوقية والأداء الاستراتيجي
2.1.4 تمكين العاملين يفسر العلاقة بين توليد معلومات السوق والأداء الاستراتيجي

3.1.4 تمكين العاملين يفسر العلاقة ما بين نشر معلومات السوق والأداء الاستراتيجي
1.5 تمكين العاملين يفسر العلاقة ما بين التوجه التعليمي والأداء التشغيلي
1.1.5 تمكين العاملين يفسر العلاقة ما بين الالتزام نحو التعلم والأداء التشغيلي
2.1.5 تمكين العاملين يفسر العلاقة ما بين الرؤية المشتركة والأداء التشغيلي
3.1.5 تمكين العاملين يفسر العلاقة ما بين سعت الأفق والأداء التشغيلي
1.6 تمكين العاملين يفسر العلاقة ما بين التوجه التعليمي والأداء الاستراتيجي
1.1.6 تمكين العاملين يفسر العلاقة ما بين الالتزام نحو التعلم والأداء الاستراتيجي
2.1.6 تمكين العاملين يفسر العلاقة ما بين الرؤية المشتركة والأداء الاستراتيجي
3.1.6 تمكين العاملين يفسر العلاقة ما بين سعت الأفق والأداء الاستراتيجي

### 5.3.3 الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة الإيجابية ما بين تمكين العاملين والأداء المؤسسي

كشفت دراسة (Puig,2005) إن المرونة الاستراتيجية لها درجة عالية من التأثير على الالتزام الوظيفي وأن تعدل العلاقة الايجابية بين الالتزام الوظيفي والأداء المؤسسي .

وكما أوضحت دراسة (النعيمات ،2014) إن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً إيجابياً في العلاقة بين استراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة.

كما بينت دراسة (Ratanapornsiri,2003) إن المرونة الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر على أداء الأعمال ، وكذلك إن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً إيجابياً في علاقة التوجه السوقي بأداء الأعمال بالشركات المتوسطة والصغيرة في تايلند.

وكذلك كشفت دراسة ( Oltra&Flor,2010) إن المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة الايجابية بين استراتيجية

الأعمال ونتائج الأداء في شركة السيراميك الاسبانية ، ومن هنا تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية التالية:

### الجدول (5.3) يوضح الفرضية الرئيسية الخامسة للدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة الإيجابية ما بين تمكين العاملين والأداء المؤسسي
1.1. المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة الإيجابية ما بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي
1.1.1 المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة ما بين الابتكار والأداء التشغيلي
2.1.1 المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة ما بين المبادرة والأداء التشغيلي
3.1.1 المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة ما بين تحمل المخاطر والأداء التشغيلي
1.2 المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة الإيجابية ما بين التوجه الريادي والأداء الاستراتيجي
1.1.2 المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة ما بين الابتكار والأداء الاستراتيجي
2.1.2 المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة ما بين المبادرة والأداء الاستراتيجي
3.1.2 المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة ما بين تحمل المخاطر والأداء الاستراتيجي
1.3 المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة الإيجابية ما بين التوجه نحو السوق والأداء المؤسسي
1.1.3 المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين توليد معلومات السوق والأداء التشغيلي
2.1.3 المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة ما بين نشر معلومات السوق والأداء التشغيلي
3.1.3 المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة ما بين استجابة الاستخبارات السوقية والأداء التشغيلي
1.4 المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة ما بين التوجه نحو السوق والأداء الاستراتيجي

1.1.4	المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة ما بين استجابة الاستخبارات السوقية والأداء الاستراتيجي
2.1.4	المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين توليد معلومات السوق والأداء الاستراتيجي
3.1.4	المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة ما بين نشر معلومات السوق والأداء الاستراتيجي
1.5	المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة ما بين التوجه التعليمي والأداء التشغيلي
1.1.5	المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة ما بين الالتزام نحو التعلم والأداء التشغيلي
2.1.5	المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة ما بين الرؤية المشتركة والأداء التشغيلي
3.1.5	المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة ما بين سعت الأفق والأداء التشغيلي
4.1.5	المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة ما بين التوجه التعليمي والأداء الاستراتيجي
5.1.5	المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة ما بين الالتزام نحو التعلم والأداء الاستراتيجي
6.1.5	المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة ما بين الرؤية المشتركة والأداء الاستراتيجي
7.1.5	المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة ما بين سعت الأفق والأداء الاستراتيجي

### 4.3 منهجية الدراسة

منهجية الدراسة تعني مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته من أجل الوصول إلى نتيجة معلومة (صابر وخفاجة، 2002) اعتمد الدارس على المنهج الوصفي بغرض إنجاز هذا البحث حيث تم الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات السابقة والأدبيات المتخصصة في هذا المجال والتي ستثري هذا البحث في جانبه النظري والتطبيقي. وهذا المنهج لا يقف عند وصف الظاهرة فقط بل يحل واقعا، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة أم الوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة

رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة، فالمنهج الوصفي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة ومن أشكاله المسح، دراسة الحالة، وتحليل الوظائف الدراسية التبعية لمراحل معينة من النمو. ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها وتحليلها التحليل المتعمق بل يتضمن قدراً من التفسير لهذه النتائج، ولذلك كثيراً ما يقترن الوصف بالمقارنة، بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة. ثم الوصول لتعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

### 1.4.3 مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو "مجموع الوحدات التي يتم اختيار العينة منها بالفعل" (القحطاني وآخرون، 2004). وفي هذه الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من عينة من الشركات العائلية البحرينية والبالغ عددها (159) شركة، بحسب دراسة (كانو، 2011) حيث تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لدراسة كافة عناصر مجتمع الدراسة لأنه بالإمكان دراسة (159) شركة .

### 2.4.3 مصادر جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بتحقيق أهداف الدراسة وهما :

1- المصادر الثانوية : بشكل أساسي يتعلق هذا النوع من المصادر بكافة المجالات والمواقع

الإلكترونية والمقالات والكتب والأدبيات السابقة.

2- المصادر الأولية : وتتعلق بالجانب الميداني ، حيث اعتمدت الدراسة على تطوير الاستبيان

كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تخدم أهداف الدراسة . وبعدها يتم تحليل هذه البيانات المجمعة

حسب غرض الدراسة وتقديم النتائج التي توصلت إليها.

### 5.3 مكونات استبانة الدراسة

أستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لقياس متغيرات الدراسة ، وتم تقسيمه من الناحية التنظيمية إلى خمسة أقسام ،

يحتوي القسم الأول على جزئين الجزء الأول بيانات عن المبحوثين والجزء الثاني بيانات عن الشركات محل

الدراسة ، بينما يحتوي القسم الثاني يحتوى على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة ومقسمة على أربع

متغيرات المتغير الأول التوجهات الاستراتيجية ( متغير مستقل بأبعاده التوجه الريادي والتوجه التعليمي

والتوجه التسويقي ) أما المتغير الثاني فهو الأداء المؤسسي باعتباره متغير تابع وفيه بعدان هما ( الأداء

الاستراتيجي و الأداء التشغيلي ) والمستقل المفسر تمكين العاملين وتم أخذه دون أبعاد داخلية ، وأخيراً

المرونة الاستراتيجية على اعتبار انها متغير معدل ببعدين هما ( مرونة الموارد و مرونة التنسيق ) .

### 1.5.3 مقاييس الدراسة :

أولاً : التوجه الاستراتيجي : هو المبادئ التي تؤثر مباشرة على أنشطة الشركة وتولد سلوكيات (ريادية ،

تعليمية، وتسويقية) تهدف إلى ضمان سلامة وأداء الشركة.(Juan C. Real 2014) .

- التوجه الريادي: هو الطرق والممارسات وانماط اتخاذ القرار التي يستخدمها المدراء للتصرف بطريقة

ريادية.(Real, 2014) والجدول التالي يوضح تلك المقاييس ومصادرها.

### الجدول (6.3) قياس التوجه الريادي

المصدر	العبارات
Real, (2014)	<b>الابتكار</b>
	1- العمل على تقديم خطوط جديدة من المنتجات والخدمات
	2- العمل احداث تغييرات في الخطوط الثانوية للإنتاج والخدمات
	3- التركيز على تسويق المنتجات والخدمات ذات السمعة الجيدة
	<b>المبادرة</b>
	1- نادرا ما يتم تقديم منتجات وخدمات واساليب ادارية وتقنيات تشغيلية
	2- السعي نحو تجنب الاشتباكات التنافسية, تطبيق (عش ودع الاخرون يعيشون)
	<b>تحمل المخاطر</b>
	1- لدينا ميول قوي تجاه المشروعات منخفضة المخاطر(معدلات عائد طبيعية)
	2- نظرا لطبيعة البيئة يفضل اكتشاف المشروعات بصورة دقيقة
3- عادة ما نتبنى فلسفة (الرؤية , الانتظار) والحذر من اجل عدم اتخاذ قرارات مكلفة .	

ثانيا التوجه التعليمي: التوجهات الأساسية نحو التعلم (Chiva and Alegre, 2009). والجدول التالي

يوضح مقياس التوجه التعليمي

### الجدول (7.3) قياس التوجه التعليمي

المصدر	العبارات
(Chiva and Alegre, 2009).	<b>الالتزام بالتعلم</b>
	1- يتفق المدراء بشكل اساسي على ان قدرة المنظمة على التعلم وهو المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية لديها
	2- من القيم الاساسية للمنظمة هي ان التعلم مفتاح للتحسين
	3- شعورنا هو ان تعلم العاملين استثمارا وليس تكلفة
	4- نعتبر التعلم سلعة اساسية لضمان البقاء والاستمرارية في الحياة العملية
	<b>الرؤية المشتركة</b>
	1- هنالك هدف مشترك في منظمنا
	2- هنالك اتفاق كامل على رؤيتنا التنظيمية على جميع المستويات والوظائف والاقسام
	3- جميع الموظفين ملتزمون بأهداف المنظمة
	4- ينظر الموظفين الي انفسهم بانهم شركاء في رسم اتجاه المنظمة
	<b>سعة الأفق</b>
	1- لسنا خائفين من التفكير بشكل نقدي عما حققناها لعملائنا
	2- يدرك جميع الموظفون ان الطريقة التي ينظر بها الي السوق يجب ان تتغير باستمرار
	3- نادرا ما نتساءل وبشكل جماعي عن تفسير معلومات العملاء .

ثالثا : التوجه نحو السوق: ثقافة تنظيمية فعالة تخلق السلوكيات اللازمة لتقديم قيمة متفوقة للعملاء

(Boso, 2013) والجدول التالي يوضح مقاييس التوجه التسويقي.

### الجدول (8.3) قياس التوجه التسويقي

المصدر	العبارات
(Nathaniel Boso, 2013)	<b>توليد معلومات للسوق</b>
	1- نعمل على تولد الكثير من المعلومات المتعلقة بالاتجاهات (مثل الأنظمة والتطورات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية) في أسواقنا المستهدفة.
	2- نعمل وبسرعة للكشف عن التحولات الأساسية في بيئة اسواقنا المستهدفة (على سبيل المثال، التنظيم والتكنولوجيا والاقتصاد).
	3- نراجع وبشكل دوري التأثيرات المحتملة للتغيرات التي تحدث في بيئة اسواقنا المستهدفة (على سبيل المثال، اللوائح، والتكنولوجيا)
	<b>نشر معلومات السوق</b>
	1- المعلومات التي يمكن ان تؤثر في طريقة تعاملنا مع العملاء توكل الي موظفين متخصصين للتعامل معها
	2- غالبا ما تكون المعلومات الهامة عن عملاء (غير موجود في النظام)
	3- في كثيرا من الاحيان تصل المعلومات الخاصة بالمنافسين إلى الموظفين في وقت متأخر.
	<b>استجابة الاستخبارات التسويقية</b>
	1- نرد بسرعة على التغيرات المهمة في بيئة أعمالنا (على سبيل المثال، التنظيم، والتكنولوجيا).
	2- نعمل بسرعة للاستجابة للتغيرات الهامة في هياكل أسعار المنافسين في أسواقنا المستهدفة.
	3- نرد بسرعة على الإجراءات التنافسية التي تهددنا في أسواقنا المستهدفة.

رابعا : الأداء المؤسسي : هو نتائج الأداء الاستراتيجية والتشغيلية. (Lawson et al., 2008)

1- الأداء الاستراتيجي : هو نتائج الأداء التي تؤدي الى اضافة قيمة من خلال تطوير المنتج ويجاد

أسواق جديدة . (Chan, 2016) . والجدول التالي يوضح مقياس الأداء الاستراتيجي.

### الجدول (9.3) قياس الأداء الاستراتيجي

المصدر	العبارات
(Chan, 2016)	1- شركتنا معروف بأداء مهامها في الوقت المحدد
	2- المدة اللازمة للوفاء بأوامر العملاء قصيرة مقارنة مع منافسينا .
	3- منتجات شركتنا مطابقة لمواصفات محددة مسبقا
	4- تكلفة انتاج الوحدة في الشركة أقل من المنافسين الرئيسيين.

2- الأداء التشغيلي : هو الأداء والنتائج التي يتم تحقيقها من خلال القدرات التشغيلية المتميزة (Flynn et al,2010) والجدول التالي يوضح قياس الأداء التشغيلي

### الجدول (10.3) قياس الأداء التشغيلي

المصدر	العبارات
Flynn et al (2010)	1- علاقة شركتنا مع العملاء أدت إلى تطوير المنتجات
	2- علاقة شركتنا مع العملاء أدت إلى دخول أسواق جديدة
	3- علاقة شركتنا مع العملاء أدت إلى تطوير تكنولوجيا جديدة
	4- علاقة شركتنا مع العملاء أدت إلى معرفتهم بصورة أفضل
	5- علاقة شركتنا مع العملاء أدت إلى فهم السوق بصورة أفضل

خامسا : تمكين العاملين : هو منح الموظفين السلطات للتعامل مع أنشطة العمل اليومية (Hanaysha,2016). الجدول التالي يوضح مقاييس تمكين العاملين.

### الجدول (11.3) قياس التمكين العاملين

المصدر	العبارات
( Hanaysha,2016)	1- امتلاك الكفاءة اللازمة لأداء المهام المطلوبة مني.
	2- اثق في قدراتي ومهاراتي للقيام بالمهام المطلوبة مني
	3- لدي سلطة اتخاذ القرارات اللازمة لأداء عملي بشكل جيد.
	4- مديري يثق بي لاتخاذ القرارات المناسبة التي تتعلق بالمهام المطلوبة
	5- لدي فرصة كبيرة للترابط وحرية تامة من اجل القيام بوظيفتي.

سادسا : المرونة الاستراتيجية : هو قدرة المنظمة على موائمة قراراتها الاستراتيجية مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية(Chan, 2016) .

1- مرونة الموارد :نسق استخدام موارد الشركة المتاحة(Alan T.L. Chan 2016) .

2- مرونة التنسيق :الخيارات المتاحة لاستغلال الموارد المتوفرة من خلال النظم والعمليات التنظيمية.

(Alan T.L. Chan 2016) يوضح الجدول التالي مقاييس المرونة الاستراتيجية.

### الجدول (12.3) المرونة الاستراتيجية

المصدر	العبارات
(Chan, 2016)	مرونة الموارد
	1- تساهم الموارد بصورة اساسية في تطوير المنتجات
	2- تساهم الموارد بصورة اساسية في المنتجات
	3- تساهم الموارد بصورة اساسية على المبيعات
	4- يتم تقاسم الموارد الاساسية بين مختلف انواع المنتجات
	5- توجد استخدامات جديدة للموارد الأساسية
	6- يمكن تحويل الموارد الي استخدامات بديلة
العبارات	

مرونة التنسيق	
1-	توجد مرونة في الوقت عند التحول الي المنتجات المختلفة
2-	تكلفة التحول عالية بين المنتجات المختلفة
3-	هنالك جهد عالي في عملية التنقل الي المنتجات البديلة
4-	هنالك جهد عالي لتحسين القدرة على التكيف

### 6.3 عدد فقرات القياس متغيرات الدراسة

يوضح الجدول (13.3) أدناه المتغيرات وعدد فقرات الاستبانة التي يمكن من خلالها تم قياس متغيرات الدراسة .

الجدول (13.3) متغيرات الدراسة وعدد فقرات الاستبانة

عدد العبارات	الابعاد	المتغير	م
8	التوجه الريادي	المستقل	-1
11	التوجه التعليمي		
9	التوجه التسويقي		
4	الأداء الاستراتيجي	التابع	-2
5	الأداء التشغيلي		
5	تمكين العاملين	الوسيط	-3
6	مرونة الموارد	المعدل	4
4	مرونة التنسيق		

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي : أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة ، وذلك لتناسب هذا الأسلوب مع طبيعة الدراسة

ومجتمعها ، وهو الأسلوب الأكثر شيوعاً حيث تم إعطاء أرقام لهذه العبارات في عملية التحليل وذلك كما هو مبين في الجدول المبين أدناه.

الجدول (14.3) مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

### 7.3 تقييم أداة الدراسة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

#### 1.7.3 صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة , وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على الاتي:

#### 2.7.3 اختبار صدق محتوى المقياس

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف ، 2003) ، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات واخرون ، 2004) ، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الأداة و اجراء دراسة استطلاعية مكونة من 40 استبانة للتأكد من الاعتمادية عن طريق اختبار ألفا كرونباخ حيث يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب

إلي(1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما ( Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضًا في الأدب (Bowling, 2009).

الجدول (15.3) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) للعينة الاستطلاعية

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha قبل الحذف	العبارة رقم	Cronbach's alpha بعد حذف العبارات
المتغير المستقل	الابتكار	3	.800		
	المبادرة	3	.738		
	تحمل المخاطر	3	.398	2	.729
	الالتزام نحو التعلم	4	.672	4	.709
	الرؤية المشتركة	4	.619	لا يمكن حذف أي عبارة	
	سعة الأفق	3	.738		
	توريد معلومات السوق	3	.704		
	نشر معلومات السوق	3	.702		
	الاستخبارات التسويقية	3	.847		
	تمكين العاملين	5	.663	لا يمكن حذف أي عبارة	
المتغير المعدل	مرونة الموارد	6	.892		
	مرونة التنسيق	4	.680	لا يمكن حذف أي عبارة	
المتغير التابع	الأداء الاستراتيجي	5	.735		
	الأداء التشغيلي	4	.789		

### 3.7.3 صدق المحتوى ( صدق المحكمين )

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (8) من المحكمين في مجال الإدارة كما هو موضح في الجدول رقم ( ) ، وقد طلب من المحكمين إبداء

أراءهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له .وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق B1) .

### 4.7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سوف يتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS-v25" لأجراء التحليل العاملي الاستكشافي وبعض أساليب الإحصاء الوصفي ومن ثم معالجة البيانات عن برنامج (Amos-25) لأجراء التحليل العاملي التوكيدي وتحليل المسار ، وفي ما يلي شرح مبسط لتلك الأساليب :

#### 1 / الإحصاء الوصفي Descriptive statistics

يهدف إلى إدماج وتلخيص البيانات الرقمية بغية تحويلها من مجرد كم من الأرقام إلى شكل أو صورة أخرى يمكن فهمها واستيعابها بمجرد النظر ومن أغلب الأساليب المستخدمة مقياس التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ، مقياس الارتباط وتحليل المسار ويتوقف استخدام أيها منها على نوعية البيانات ومستوى القياس سواء أكان اسماً أو وصفاً أو ترتيباً أو فئوياً أو نسبة.

## 2/ التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178).

## 3/ التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (25) analysis of AMOS moment structure.

## 4/ تحليل الارتباط: (Person Correlation)

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والوسيط ، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل

من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 – 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

### 5/ تحليل المسار Path Analysis

هو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد والتحليل العاملي (Tabachnick and Fidell, 1996).

#### الخلاصة:

في هذا الفصل من الدراسة تم تناول نظرية الدراسة وتفسيرها للنموذج ، كما تم عرض نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات ، ومنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة ، ومصادر جمع البيانات ، وقياس المتغيرات واختبار دقة وثبات الأداة ، والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل . أما الفصل الرابع من هذه الدراسة سيتم فيه عرض تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات .

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات

##### 0.4 مقدمة:

في هذا الفصل يستعرض البحث الاجراءات الاولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية ، التحليل العاملي الاستكشافي ، التحليل العاملي التوكيدي الإعتيادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الإرتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار .

##### 1.4 تنظيف البيانات: Cleaning data

##### 1.1.4 البيانات المفقودة Missing data

أن فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد أو نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي أن لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فإذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائياً باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها.

##### 2.1.4 الاجابات المتماثلة: Unengaged responses

أن اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة إذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان إذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون

هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفها.

#### 3.1.4 معدل إستجابات العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الاستبانة الموجه للشركات العائلية البحرينية، حيث تم توزيع (120) استبانة بالإضافة إلى العينة الاستطلاعية التي كان عددها (40) استبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (116) استبانة من جملة الاستبانات الموزعة بنسبة (96%) ولم تسترد (4) استبانات بنسبة (4%) من تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات ، وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول (1-4)

الجدول (1.4) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة
1. مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	120
2. مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	116
3. الاستبانات التي لم تسترد	4
4. الاستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	14
5. الاستبانات غير الصالحة نسبة لإجاباتها المتشابه	0
6. عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	102
7. نسبة الاستجابة	%87

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

## 2.4 تحليل البيانات الأساسية :

احتوت البيانات الأساسية علي عشرة عناصر هي :النوع :العمر :المؤهل العلمي ,سنين الخبرة, المركز الوظيفي ، طبيعة العمل ، عمر الشركة ، عدد العاملين ، الأسواق ، منتجات الشركة : حيث نجد فيما يتعلق بالنوع أن العينة شملت ( 56.4% من الذكور و 43.6% من الاناث ) ، أما العمر فنجد أن أفراد العينة أعمارهم (اقل من 30 سنة بنسبة 16.6% ونسبة 31.5% من الفئة 31-35 سنة وأن نسبة 38.5% كانت أعمارهم من 36 إلى 40 اما الفئة الاكثر من 40 سنة بنسبة 13.3% ) اما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فنجد ان 59.7% بكالوريوس ,ونسبة 0.6% منهم دبلوم عالي ونسبة 39.2% منهم ماجستير ,ونسبة 0.6% منهم دكتوراه) اما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد ان 31.1% اقل من 5 سنوات ,ونسبة 23.3% منهم من 5 الى 10 سنوات ونسبة 20.2% منهم من 11 الي 15 سنة ,ونسبة 13.5% منهم من 15 الى 20 سنة, ونسبة 11.9% منهم اكثر من 20 سنة), اما فيما يتعلق بالمركز الوظيفي فنجد ان 12.7% مدير ,ونسبة 7.7% منهم نائب مدير، ونسبة 29.8% منهم رئيس قسم ,ونسبة 49.7% منهم موظف) اما فيما يتعلق بطبيعة العمل فنجد ان 100% صناعية) اما فيما يتعلق بعمر الشركة فنجد ان 0.6% 5 سنوات فأقل ,ونسبة 2.8% منهم من 6-10 سنة، ونسبة 21.0% منهم من 11-15 سنة ,ونسبة 75.7% منهم 15 سنة فأكثر) اما فيما يتعلق بعدد العاملين فنجد ان 3.9% اقل من 30 عامل ,ونسبة 0.6% منهم من 6 الى 10 عامل ونسبة 31.5% منهم من 11 الي 15 عامل ,ونسبة 64.1% منهم اكثر من 100 عامل) أما فيما يتعلق بالأسواق فنجد أن 23.2% من أفراد العينة محلية ونسبة 1.7% من افراد العينة دولية , ونسبة 75.2% من افراد العينة دولية محلية ).اما فيما يتعلق بمنتجات الشركة فنجد ان نسبة 97.2% صناعية,ونسبة 2.8% خدمية) .

#### 1.2.4 تحليل البيانات الأساسية :

احتوت البيانات الأساسية علي عشرة عناصر هي :النوع :العمر :المؤهل العلمي ,سنين الخبرة, المركز الوظيفي ، طبيعة العمل ، عمر الشركة ، عدد العاملين ، الأسواق ، منتجات الشركة.

الجدول (2.4) تحليل البيانات الأساسية

العامل الديموغرافي	البيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	52	51
	انثي	50	49
المجموع		<b>102</b>	<b>%100</b>
العمر	أقل من 30سنة	30	29.4
	من 31 – 35	24	23.5
	من 36 – 40	21	20.6
	40 سنة فاكثر	72	26.5
المجموع		<b>102</b>	<b>%100</b>
المؤهل التعليمي	بكالوريوس	51	50.2
	دبلوم عالي	20	19.6
	ماجستير	21	20.6
	دكتوراة	10	9.6
المجموع		<b>102</b>	<b>%100</b>
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	14	13.7
	من 6-10 سنة	20	19.6
	من 11-15 سنة	34	33.3
	أكثر من 15 سنة	34	33.3
المجموع		<b>102</b>	<b>%100</b>
المركز الوظيفي	مدير	3	2.9
	نائب مدير	22	21.6

38.2	39	رئيس قسم	
37.3	38	موظف	
<b>%100</b>	<b>102</b>	<b>المجموع</b>	
%1	1	مواد غذائية	<b>طبيعة العمل</b>
2.3	3	كيميائية	
93.1	95	خدمية	
2	2	طبية	
1	1	صناعية	
<b>%100</b>	<b>102</b>	<b>المجموع</b>	
24.5	25	5 سنوات فأقل	<b>عمر الشركة</b>
9.8	10	من 6-10 سنة	
19.6	20	من 11-15 سنة	
46.1	47	أكثر من 15 سنة	
<b>%100</b>	<b>102</b>	<b>المجموع</b>	
43.1	44	أقل من 30 سنة	<b>عدد العاملين</b>
24.5	25	من 6-10 سنة	
32.4	33	من 11-15 سنة	
<b>%100</b>	<b>102</b>	<b>المجموع</b>	
38.2	39	محلية	<b>الأسواق</b>
38.2	39	دولية	
23.5	24	محلية دولية	
<b>%100</b>	<b>102</b>	<b>المجموع</b>	
2.9	3	استهلاكية	<b>منتجات الشركة</b>
1.0	1	صناعية	
94.1	96	خدمية	
2.0	2	اخرى	
<b>%100</b>	<b>102</b>	<b>المجموع</b>	

### 3.4 التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير عروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى (سامي ، 2009) ، حيث تستند غريبة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي :

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

### 1.3.4 التحليل العاملي الاستكشافي للتوجه الريادي: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي

(SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي

أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 36 عبارة).

الجدول (3.4) التحليل العاملي الاستكشافي للتوجه الريادي (حجم العينة: 102)

Component		
1	2	
	.837	العمل على تقديم خطوط جديدة من المنتجات /الخدمات
	.725	العمل علي احداث تغييرات في الخطوط الثانوية للإنتاج / الخدمات
	.934	التركيز على تسويق المنتجات والخدمات ذات السمعة الجيدة
	.667	نادرا ما يتم تقديم منتجات وخدمات واساليب ادارية وتقنيات تشغيلية
	.909	تعمل الشركة على تطبيق مبدا (عش ودع الاخرون يعيشون)
	.898	تتجنب الشركة الدخول في صراعات تنافسية
	.889	لدينا ميول قوي تجاه المشروعات منخفضة المخاطر(معدلات عائد طبيعية)
	.702	عادة ما نتبنى فلسفة (الرؤية , الانتظار) والحذر من اجل عدم اتخاذ قرارات مكلفة.

2.3.4 التحليل العاملي الاستكشافي للتوجه التعليمي : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي

(SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي

أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي

لِلدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 36 عبارة) .

الجدول (4.4) التحليل العاملي الاستكشافي للتوجه المعرفي (حجم العينة: 102)

Component			
1	2	3	
	.908		لدي الادارة قناعة بان التعلم مفتاح لتحقيق الميزة التنافسية
	.743		تعتبر الشركة ان تعليم الافراد استثمار
		.941	نعتبر التعلم متطلب اساسي لضمان البقاء والاستمرار في الحياة العملية
		.630	الاهداف في منظمنا يتم وضعها بصورة مشتركة
.625			جميع العاملين ملتزمون بأهداف المنظمة
.600			ينظر العاملين الي انفسهم بانهم شركاء في رسم اتجاه المنظمة
.644			نراجع ونقيم ما حققناها لعملائنا
.819			يدرك جميع الموظفون ان الطريقة التي ينظر بها الي السوق يجب ان تتغير باستمرار
.795			نادرا ما نقوم بتفسير معلومات العملاء.

#### 2.3.4 التحليل العاملي الاستكشافي للتوجه نحو السوق : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي

(SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي

أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي

للدراة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 36 عبارة) .

الجدول (5.4) التحليل العاملي الاستكشافي للتوجه نحو السوق (حجم العينة: 102)

Component	
.702	نعمل على توليد الكثير من المعلومات المتعلقة بالاتجاهات (مثل الأنظمة والتطورات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية) في أسواقنا المستهدفة.
.690	نعمل وبسرعة للكشف عن التحولات الأساسية في بيئة اسواقنا المستهدفة (على سبيل المثال، التنظيم والتكنولوجيا والاقتصاد).
.697	نراجع وبشكل دوري التأثيرات المحتملة للتغيرات التي تحدث في بيئة اسواقنا المستهدفة (على سبيل المثال، اللوائح، والتكنولوجيا)
.683	المعلومات التي يمكن ان تؤثر في طريقة تعاملنا مع العملاء توكل الي موظفين متخصصين للتعامل معها
.752	غالبا ما تكون المعلومات الهامة عن عملائنا (غير موجود في نظام معلومات الشركة)
.691	في كثيرا من الاحيان تصل المعلومات الخاصة بالمنافسين الي الموظفين في وقت متأخر.
.829	نرد بسرعة على التغيرات المهمة في بيئة أعمالنا (على سبيل المثال، التنظيم، والتكنولوجيا).
.794	نستجيب بسرعة للاستجابة لتغيرات الهامة في هياكل أسعار المنافسين في أسواقنا المستهدفة.
.780	نستجيب بسرعة للإجراءات التنافسية التي تهددنا في أسواقنا المستهدفة.

### 3.3.4 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع : تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي

(SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي

أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي

للدراة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 36 عبارة) .

الجدول (6.4) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (حجم العينة: 102)

Component		
1	2	
	.886	علاقة شركتنا مع العملاء ادت الي تطوير المنتجات
	.781	علاقة شركتنا مع العملاء ادت الي دخول اسواق جديدة
	.514	علاقة شركتنا مع العملاء ادت الي تطوير تكنولوجيا جديدة
.636		علاقة شركتنا مع العملاء ادت الي معرفتهم بصورة افضل
.804		علاقة شركتنا مع العملاء ادت الي فهم السوق بصورة افضل
.965		شركتنا تستجيب لطلبات العملاء في مدة اقصر .
.713		منتجات شركتنا مطابقة لمواصفات محددة مسبقا
.798		تكلفة انتاج الوحدة في الشركة أقل من المنافسين الرئيسيين.

#### 4.3.4 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي

(SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي

أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي

للداسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 36 عبارة) .

الجدول (7.4) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل (حجم العينة: 102)

Component	
1	
.810	تساهم الموارد بصورة اساسية في تطوير المنتجات
.794	تساهم الموارد بصورة اساسية في المنتجات
.832	تساهم الموارد بصورة اساسية في زيادة المبيعات
.787	يتم تقاسم الموارد الاساسية بين مختلف انواع المنتجات
.760	توجد استخدامات جديدة للموارد الأساسية
.762	يمكن تحويل الموارد الي استخدامات بديلة
.669	توجد مرونة في الوقت للتحويل الي المنتجات المختلفة
.644	تكلفة التحويل عالية بين المنتجات المختلفة
.734	هنالك جهد عالي في عملية التنقل الي المنتجات البديلة

#### 5.3.4 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي

(SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي

أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول(7-4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي

للدراة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 36 عبارة) .

الجدول (8.4) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير وسيط (حجم العينة: 102)

Component	
1	
.539	امتلك الكفاءة اللازمة لأداء المهام المطلوبة مني.
.657	اثق في قدراتي ومهاراتي للقيام بالمهام المطلوبة مني
.687	لدي سلطة اتخاذ القرارات اللازمة لأداء عملي بشكل جيد.
.798	مديري يثق بي لاتخاذ القرارات المناسبة التي تتعلق بالمهام المطلوبة .
.601	لدي حرية تامة للقيام بوظيفتي.

#### 4.4 تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة ألفا (كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي(1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضًا في الأدب. (Bowling, 2009) ، والجدول رقم (4-9) يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي .

الجدول (9.4) معامل الإعتدافية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان بعد التحليل الاستكشافي

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	الابتكار	4	.813
	تحمل المخاطر	4	.881
	الالتزام نحو التعلم	2	.693
	الرؤية المشتركة	2	.653
	سعه الأفق	5	.748
	التوجه نحو السوق	9	.893
تابع	الاداء الاستراتيجي	3	.649
	الاداء التشغيلي	5	.858
وسيط	تمكين العاملين	5	.663
معدل	المرونة الاستراتيجية	9	.904

#### 5.4 التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 25) analysis .of moment structure

#### 1.5.4 مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

##### 1- النسبة بين قيم $x$ ودرجات الحرية $DF$ النسبة $\chi^2$ النسبة

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة

##### 2- مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Tabachnick and Fidell, 1996)

##### 3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

##### Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات

العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002& )

(George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

#### 4- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع

بيانات العينة، (Tabachnick and Fidell, 1996)

#### 5- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع

بيانات العينة، (Tabachnick and Fidell, 1996)

#### 6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع

بيانات العينة (Tabachnick and Fidell, 1996)

#### 7- مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع

بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others, 1995)

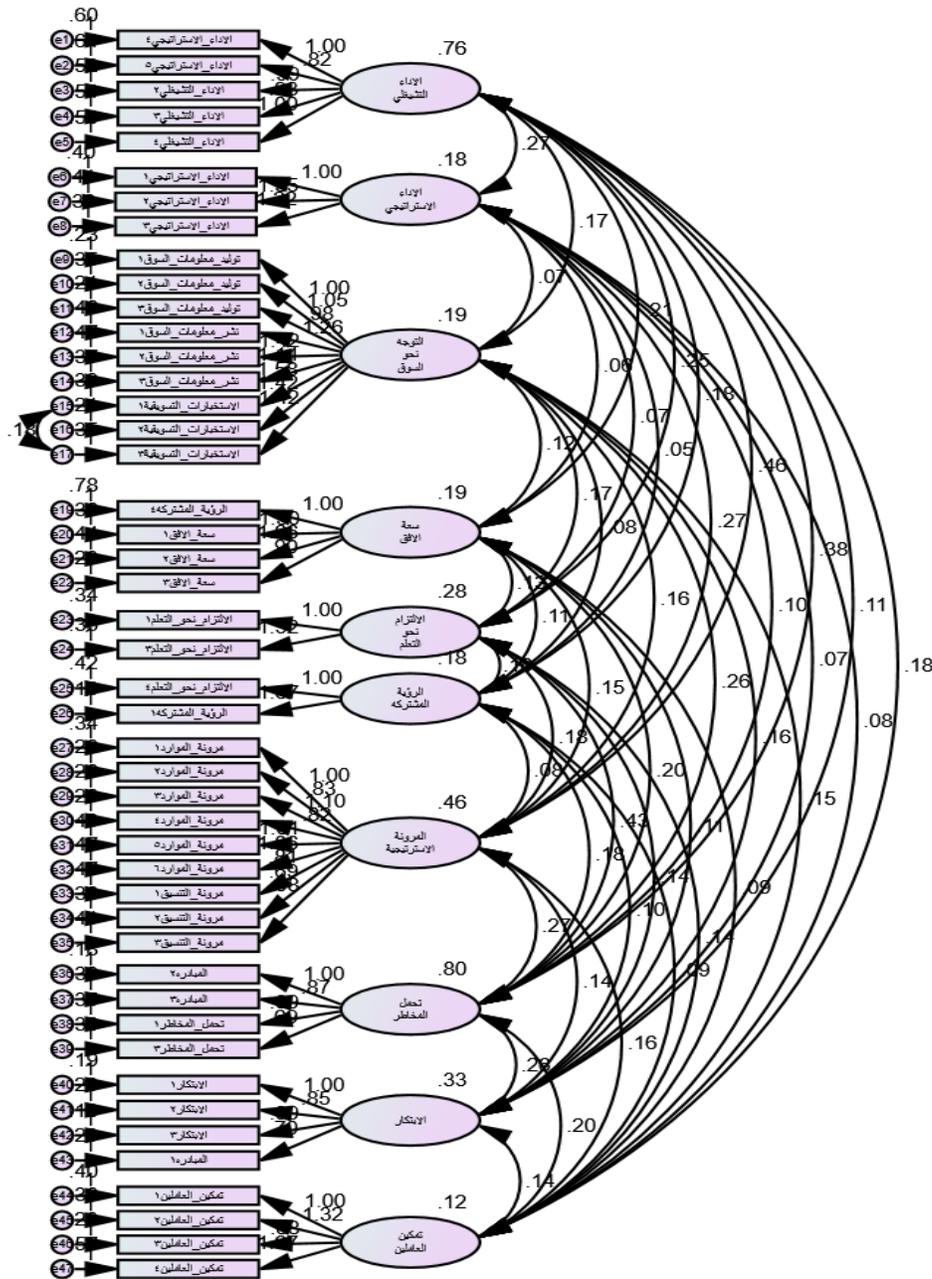
#### 2.5.4 التحليل العاملي التوكيدي للنموذج الدراسة : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي

(AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات

المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي

كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (1.4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

الشكل (1.4) التحليل العاملي التوكيدي.



### 3.5.4 مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (10.4) مؤشرات جودة النموذج

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	2006.789	--	--
DF	943	--	--
CMIN/DF	2.128	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.667	>0.95	Need More DF
SRMR	0.088	<0.08	Acceptable
RMSEA	0.106	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

### 3.5.4 تحليل الاعتمادية والصلاحية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

**الجدول (11.4) معامل الإعتمادية المركبة لعبارات الإستبيان (حجم العينة :102)**

	الأداء التشغيلي	الأداء الاستراتيجي	التوجه بالسوق	سعة الأفق	الالتزام بالتعلم	الرؤية المشتركة	المرونة الاستراتيجية	تحمل المخاطر	الابتكار	تمكين العاملين
<b>CR</b>	0.859	0.650	0.891	0.742	0.711	0.697	0.907	0.884	0.821	0.65
<b>AVE</b>	0.550	0.383	0.478	0.427	0.554	0.549	0.522	0.657	0.538	0.32
<b>MSV</b>	0.605	0.898	1.001	0.398	0.806	0.511	0.898	0.806	0.495	1.001
<b>MaxR(H)</b>	0.862	0.656	0.897	0.772	0.731	0.814	0.913	0.902	0.846	0.66

**6.4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:**

الجدول (4-12) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان

الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

**الجدول (12.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة**

الأهمية	Mean	Std. Deviation	الأبعاد
49%	2.4725	.89655	الأداء التشغيلي
39%	1.9542	.62235	الأداء الاستراتيجي
41%	2.0294	.59413	التوجه نحو السوق
40%	2.0000	.74609	سعة الأفق
40%	2.0000	.79291	الالتزام نحو التعلم
41%	2.0735	.72575	الرؤية المشتركة
41%	2.0458	.66084	المرونة الاستراتيجية
39%	1.9657	.84654	تحمل المخاطر
34%	1.7132	.56221	الابتكار
41%	2.0417	.52071	تمكين العاملين

المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

#### 7.4 تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين

**الجدول (13.4) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة**

	Estimate
الاداء_التشغيلي <--> الاداء_الاستراتيجي	.741
الاداء_التشغيلي <--> التوجه_نحو_السوق	.451
الاداء_التشغيلي <--> سعة_الافق	.539
الاداء_التشغيلي <--> الالتزام_نحو_التعلم	.537
الاداء_التشغيلي <--> الرؤية_المشتركة	.478
الاداء_التشغيلي <--> المرونة_الاستراتيجية	.778
الاداء_التشغيلي <--> تحمل_المخاطر	.484
الاداء_التشغيلي <--> الابتكار	.222
الاداء_التشغيلي <--> تمكين_العاملين	.590
الاداء_الاستراتيجي <--> التوجه_نحو_السوق	.383
الاداء_الاستراتيجي <--> سعة_الافق	.335
الاداء_الاستراتيجي <--> الالتزام_نحو_التعلم	.312
الاداء_الاستراتيجي <--> الرؤية_المشتركة	.280
الاداء_الاستراتيجي <--> المرونة_الاستراتيجية	.948
الاداء_الاستراتيجي <--> تحمل_المخاطر	.276
الاداء_الاستراتيجي <--> الابتكار	.288
الاداء_الاستراتيجي <--> تمكين_العاملين	.542
التوجه_نحو_السوق <--> سعة_الافق	.631
التوجه_نحو_السوق <--> الالتزام_نحو_التعلم	.739

		Estimate
<--> التوجه_ نحو_ السوق	الرؤية_ المشتركة	.422
<--> التوجه_ نحو_ السوق	المرونة_ الاستراتيجية	.546
<--> التوجه_ نحو_ السوق	تحمل_ المخاطر	.660
<--> التوجه_ نحو_ السوق	الابتكار	.617
<--> التوجه_ نحو_ السوق	تمكين_ العاملين	1.001
<--> سعة_ الافق	الالتزام_ نحو_ التعلم	.555
<--> سعة_ الافق	الرؤية_ المشتركة	.597
<--> سعة_ الافق	المرونة_ الاستراتيجية	.505
<--> سعة_ الافق	تحمل_ المخاطر	.505
<--> سعة_ الافق	الابتكار	.430
<--> سعة_ الافق	تمكين_ العاملين	.614
<--> الالتزام_ نحو_ التعلم	الرؤية_ المشتركة	.715
<--> الالتزام_ نحو_ التعلم	المرونة_ الاستراتيجية	.485
<--> الالتزام_ نحو_ التعلم	تحمل_ المخاطر	.898
<--> الالتزام_ نحو_ التعلم	الابتكار	.452
<--> الالتزام_ نحو_ التعلم	تمكين_ العاملين	.771
<--> الرؤية_ المشتركة	المرونة_ الاستراتيجية	.271
<--> الرؤية_ المشتركة	تحمل_ المخاطر	.479
<--> الرؤية_ المشتركة	الابتكار	.403
<--> الرؤية_ المشتركة	تمكين_ العاملين	.602
<--> المرونة_ الاستراتيجية	تحمل_ المخاطر	.452
<--> المرونة_ الاستراتيجية	الابتكار	.369
<--> المرونة_ الاستراتيجية	تمكين_ العاملين	.667
<--> تحمل_ المخاطر	الابتكار	.503
<--> تحمل_ المخاطر	تمكين_ العاملين	.643
<--> الابتكار	تمكين_ العاملين	.703

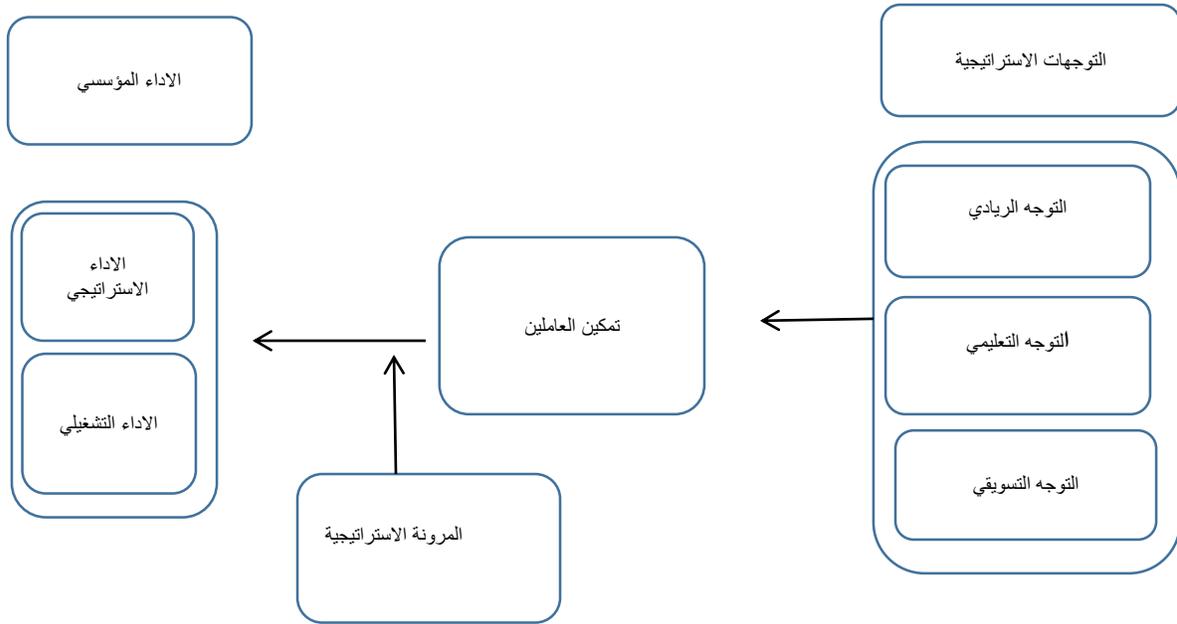
#### 8.4 نموذج الدراسة المعدل

بعد اجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل اذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يطابق الواقع اما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فانه عادة ما يتم تعديل النموذج حتي يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس الفا

كرو نباخ للاتساق الداخلي للبيانات اذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمد فانه يتم استبعاد البعد تماماً والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل.

الشكل (2.4) نموذج الدراسة المعدل.

### الشكل (1.3) يوضح نموذج الدراسة المعدل



اعداد الباحث من بيانات التحليل (2018)

## المبحث الثاني

### اختبار الفرضيات

#### 9.4 نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة , وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

#### 1.9.4 تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Tabachnick and Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات ، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities

وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة ( Jeonghoon )  
2002,

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي

1- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.

2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.

3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

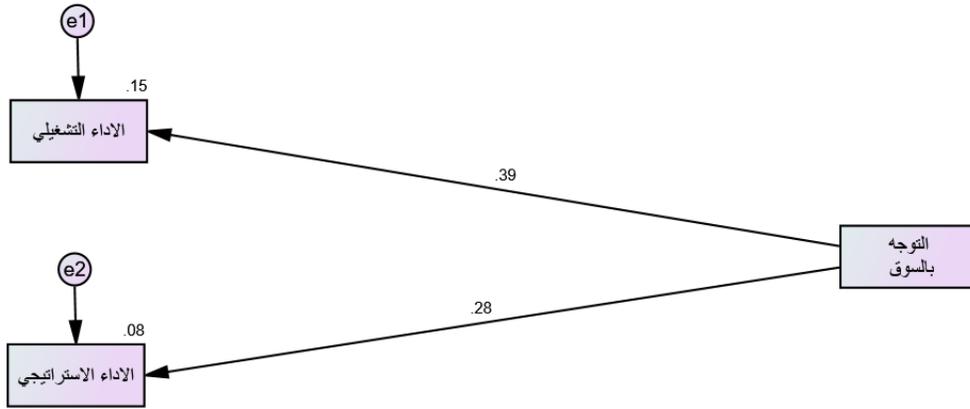
6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير

7- العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

8- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

#### 2.9.4 الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة إيجابية بين التوجه نحو السوق والاداء المؤسسي.  
الشكل (3.4) العلاقة بين التوجه نحو السوق والاداء المؤسسي.



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد

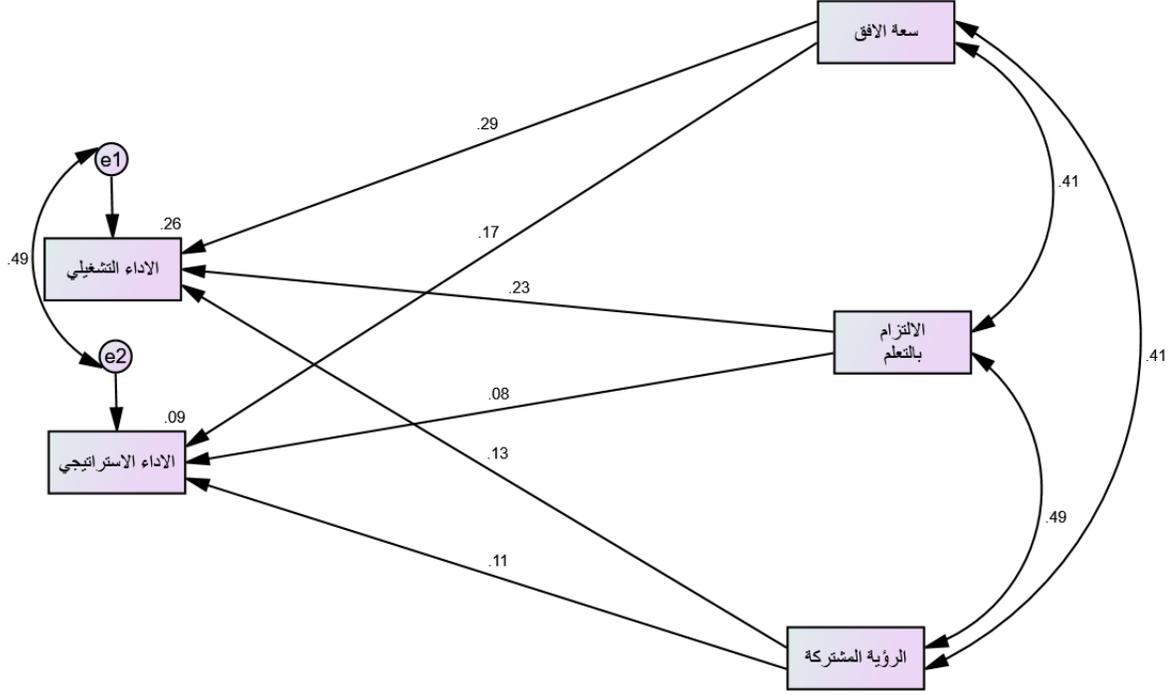
التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار .

الجدول (14.4) قيم تحليل المسار للعلاقة بين التوجه نحو السوق والاداء المؤسسي.

	Estimate	S.E.	C.R.	P
التوجه بالسوق <--- الاداء التشغيلي	.590	.138	4.273	***
التوجه بالسوق <--- الاداء الاستراتيجي	.293	.100	2.924	.003

#### 3.9.4 الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد علاقة إيجابية بين التوجه بالتعلم والاداء المؤسسي.  
الشكل (4.4) العلاقة بين التوجه بالتعلم والاداء المؤسسي.



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

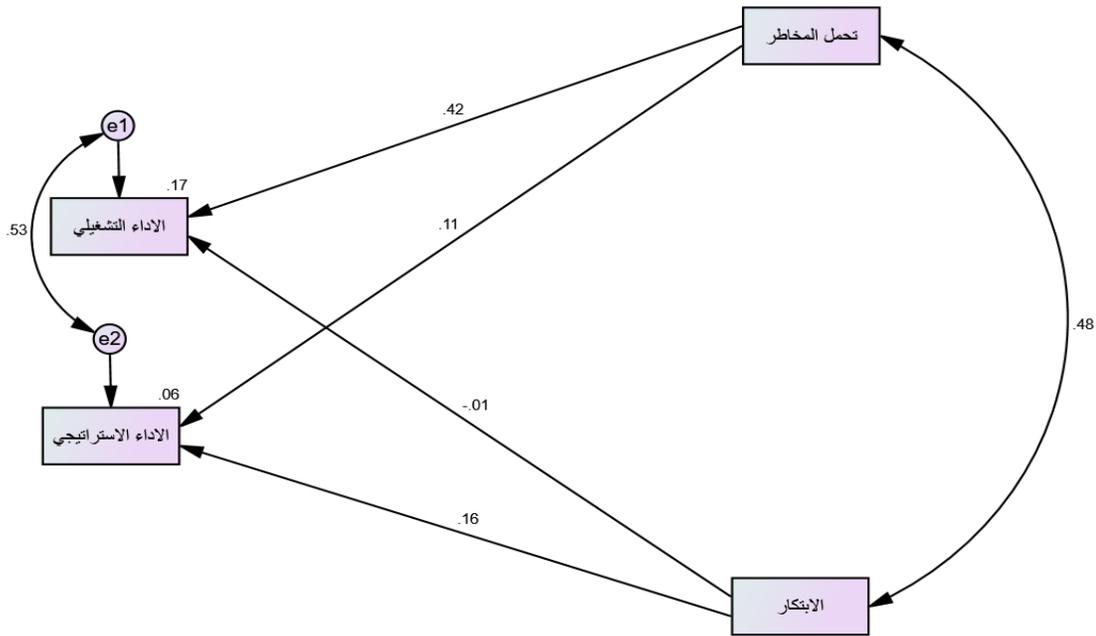
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول (15.4) قيم تحليل المسار للعلاقة بين التوجه بالتعلم والاداء المؤسسي

	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاداء التشغيلي <--- سعة الأفق	.343	.116	2.949	.003
الاداء التشغيلي <--- الالتزام بالتعلم	.256	.115	2.225	.026
الاداء التشغيلي <--- الرؤية المشتركة	.165	.125	1.315	.188
الاداء الاستراتيجي <--- سعة الأفق	.143	.090	1.588	.112
الاداء الاستراتيجي <--- الالتزام بالتعلم	.063	.089	.711	.477
الاداء الاستراتيجي <--- الرؤية المشتركة	.098	.097	1.009	.313

#### 4.9.4 الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة إيجابية بين التوجه الريادي والاداء المؤسسي.  
الشكل (5.4) العلاقة بين التوجه الريادي والاداء المؤسسي.



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

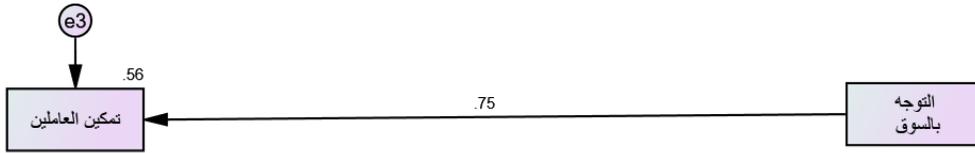
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول (16.4) قيم تحليل المسار للعلاقة بين التوجه الريادي والاداء المؤسسي.

	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاداء التشغيلي <--- تحمل المخاطر	.443	.109	4.060	***
الاداء الاستراتيجي <--- تحمل المخاطر	.081	.081	.999	.318
الاداء التشغيلي <--- الابتكار	-.013	.164	-.077	.939
الاداء الاستراتيجي <--- الابتكار	.182	.122	1.498	.134

#### 5.9.4 الفرضية الرئيسية الرابعة :

توجد علاقة إيجابية بين التوجه بالسوق وتمكين العاملين.  
الشكل (6.4) العلاقة بين التوجه بالسوق وتمكين العاملين.



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

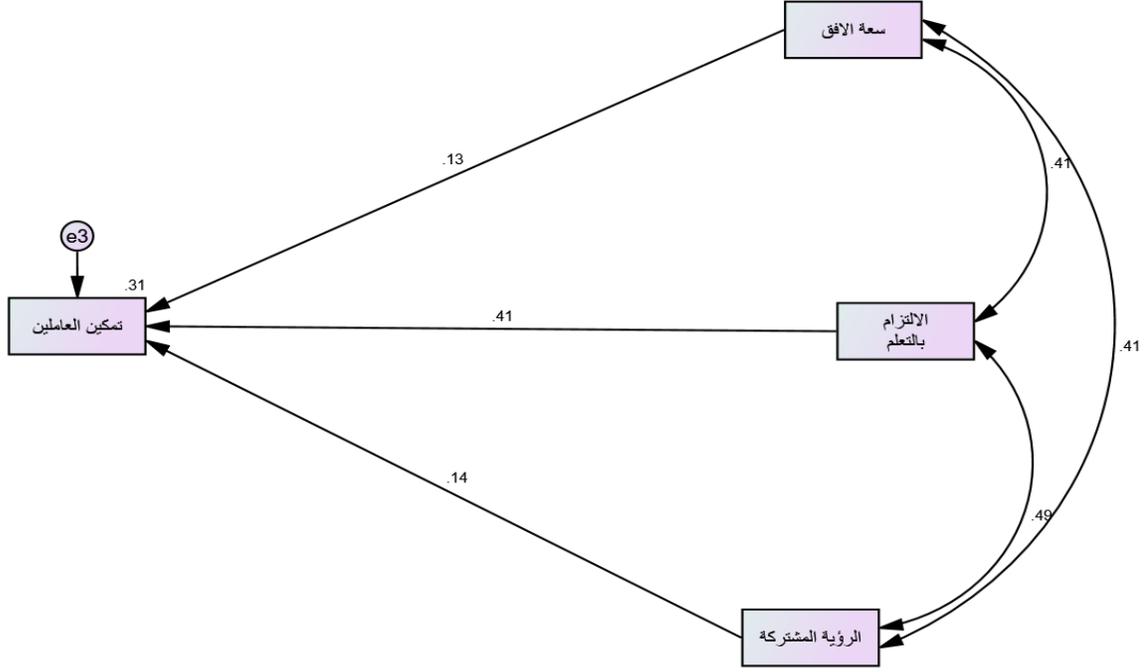
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول (17.4) قيم تحليل المسار للعلاقة بين التوجه بالسوق وتمكين العاملين.

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التوجه بالسوق <--- تمكين العاملين	.656	.058	11.360	***	par_1

#### 6.9.4 الفرضية الرئيسية الخامسة:

توجد علاقة إيجابية بين التوجه بالتعلم وتمكين العاملين.  
الشكل (7.4) العلاقة بين التوجه بالتعلم وتمكين العاملين.



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

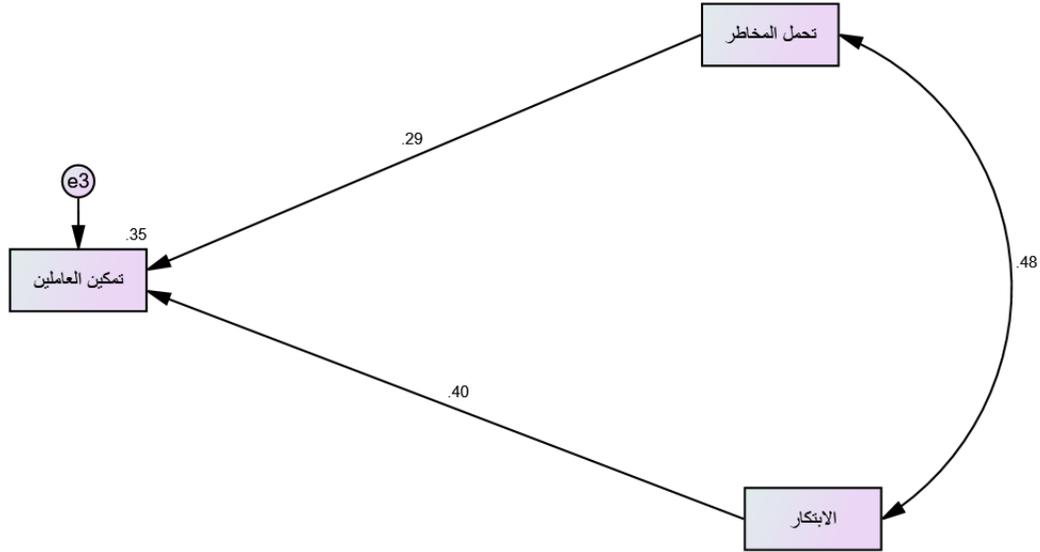
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار

الجدول (18.4) قيم تحليل المسار للعلاقة بين التوجه بالتعلم وتمكين العاملين

			Estimate	S.E.	C.R.	P
تمكين العاملين	<---	سعة الافق	.091	.065	1.399	.162
تمكين العاملين	<---	الالتزام بالتعلم	.266	.064	4.128	***
تمكين العاملين	<---	الرؤية المشتركة	.100	.070	1.429	.153

#### 7.9.4 الفرضية الرئيسية السادسة:

توجد علاقة إيجابية بين التوجه الريادي وتمكين العاملين.  
الشكل (8.4) العلاقة بين التوجه الريادي وتمكين العاملين.



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

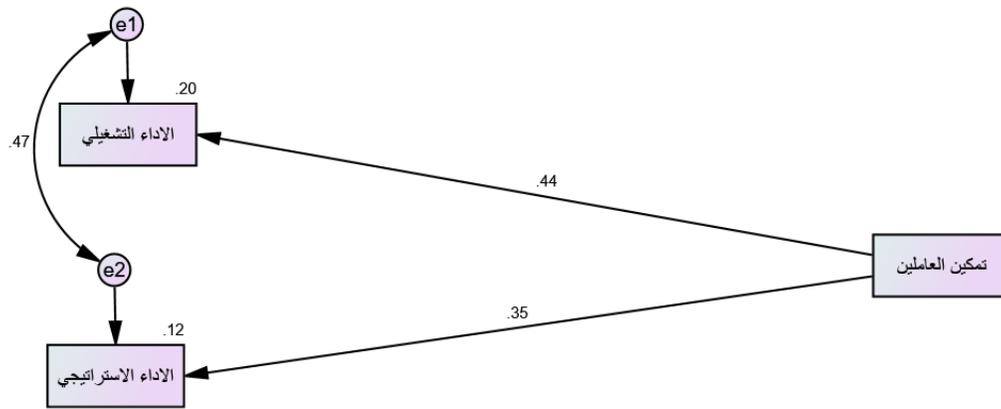
الجدول (19.4) قيم تحليل المسار للعلاقة بين التوجه الريادي وتمكين العاملين.

	Estimate	S.E.	C.R.	P
تمكين العاملين <--- تحمل المخاطر	.181	.056	3.227	.001
تمكين العاملين <--- الابتكار	.367	.084	4.357	***

#### 8.9.4 الفرضية الرئيسية السابعة:

توجد علاقة إيجابية بين تمكين العاملين والاداء المؤسسي.

الشكل (9.4) العلاقة بين تمكين العاملين والاداء المؤسسي.



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

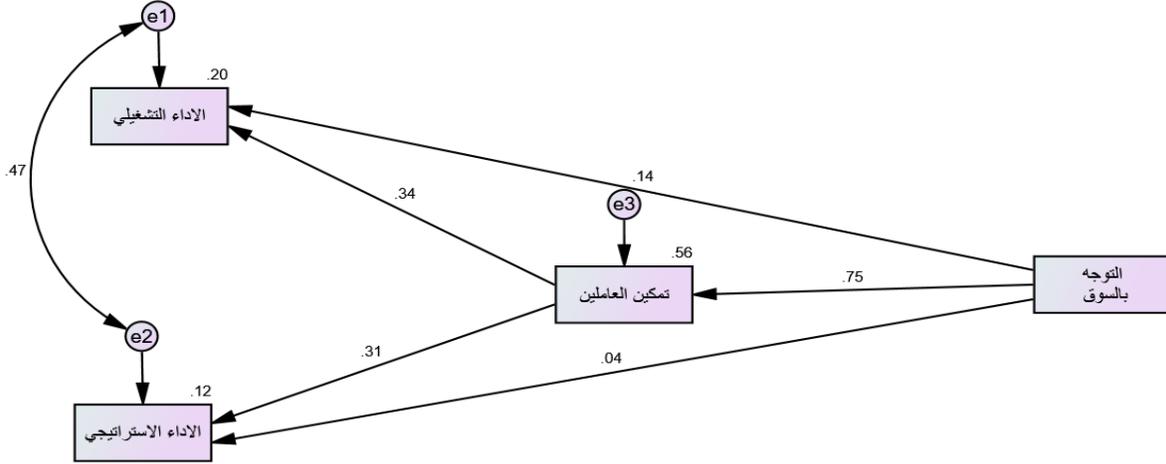
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول (20.4) قيم تحليل المسار للعلاقة بين تمكين العاملين والاداء المؤسسي.

	Estimate	S.E.	C.R.
الاداء التشغيلي <--- تمكين العاملين	.763	.154	4.967
الاداء الاستراتيجي <--- تمكين العاملين	.415	.112	3.720

#### 9.9.4 الفرضية الرئيسية الثامنة:

تمكين العاملين يتوسط العلاقة الإيجابية بين التوجه بالسوق والاداء المؤسسي.  
الشكل (10.4) تمكين العاملين يتوسط العلاقة الإيجابية بين التوجه بالسوق والاداء المؤسسي.



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول (21.4) قيم تحليل المسار لتمكين العاملين عندما يتوسط العلاقة الإيجابية بين التوجه بالسوق والاداء المؤسسي.

	Estimate	S.E.	C.R.	P
تمكين العاملين <--- التوجه بالسوق	.656	.058	11.360	***
الاداء الاستراتيجي <--- التوجه بالسوق	.046	.147	.314	.754
الاداء التشغيلي <--- التوجه بالسوق	.204	.202	1.010	.312
الاداء التشغيلي <--- تمكين العاملين	.588	.231	2.551	.011
الاداء الاستراتيجي <--- تمكين العاملين	.375	.168	2.231	.026

ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب (Parameter A\*B) لمعرفة الاثر غير المباشر

الذي قام (Gaskin,2016) بتطويره والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب

الاثر المباشر في الاثر غير المباشر ,الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.386	.087	.709	.016

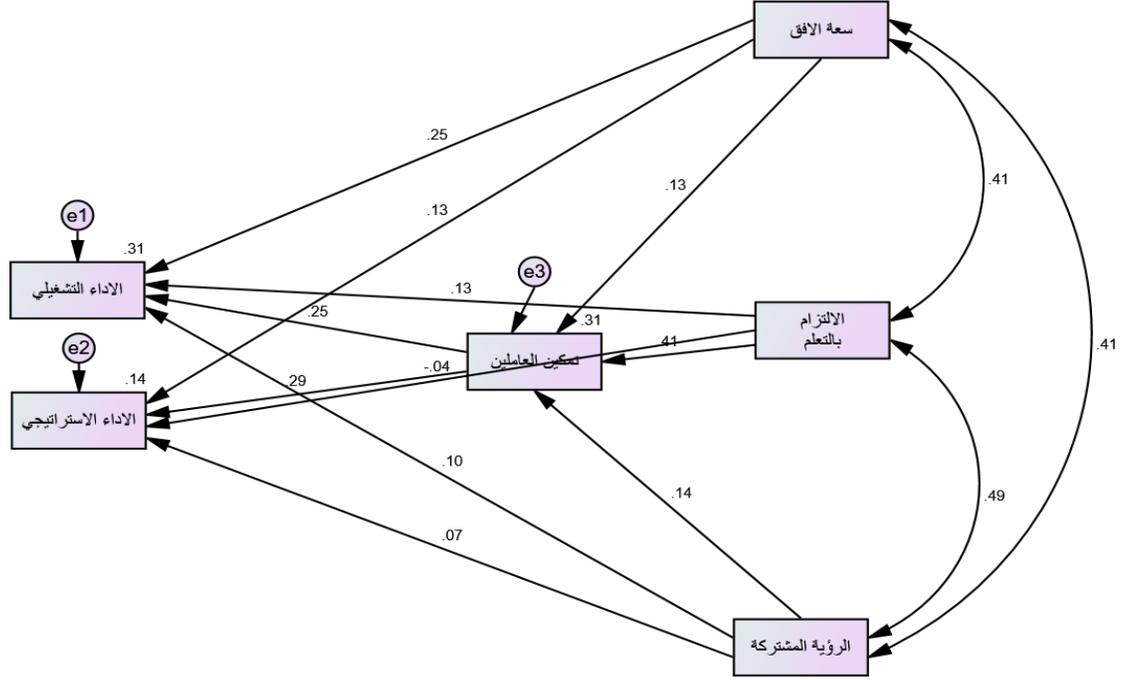
User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.246	.084	.470	.002

#### 10.9.4 الفرضية الرئيسية التاسعة:

تمكين العاملين يتوسط العلاقة الإيجابية بين التوجه بالتعلم والاداء المؤسسي.

الشكل (11.4) تمكين العاملين يتوسط العلاقة الإيجابية بين التوجه بالتعلم والاداء المؤسسي.



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول (22.4) قيم تحليل المسار لتمكين العاملين عندما يتوسط العلاقة الإيجابية بين التوجه بالتعلم والاداء المؤسسي.

		Estimate	S.E.	C.R.	P
تمكين العاملين	سعة الأفق <---	.091	.065	1.399	.162
تمكين العاملين	الالتزام بالتعلم <---	.266	.064	4.128	***
تمكين العاملين	الرؤية المشتركة <---	.100	.070	1.429	.153
الاداء التشغيلي	سعة الأفق <---	.304	.114	2.667	.008
الاداء الاستراتيجي	سعة الأفق <---	.111	.088	1.266	.206
الاداء التشغيلي	الالتزام بالتعلم <---	.142	.121	1.176	.239
الاداء الاستراتيجي	الالتزام بالتعلم <---	-.029	.093	-.313	.754
الاداء التشغيلي	الرؤية المشتركة <---	.122	.123	.992	.321
الاداء الاستراتيجي	الرؤية المشتركة <---	.063	.095	.665	.506
الاداء التشغيلي	تمكين العاملين <---	.428	.172	2.482	.013
الاداء الاستراتيجي	تمكين العاملين <---	.347	.133	2.611	.009

ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب (Parameter A\*B) لمعرفة الاثر غير المباشر

الذي قام (J Gaskin;2016) بتطويره والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب

الاثر المباشر في الاثر غير المباشر ,الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.039	-.008	.139	.103

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.032	-.007	.115	.115

(Group number 1 - Default model)الالتزام بالتعلم والأداء التشغيلي

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.114	.024	.260	.015

(Group number 1 - Default model):الالتزام بالتعلم والأداء الاستراتيجي

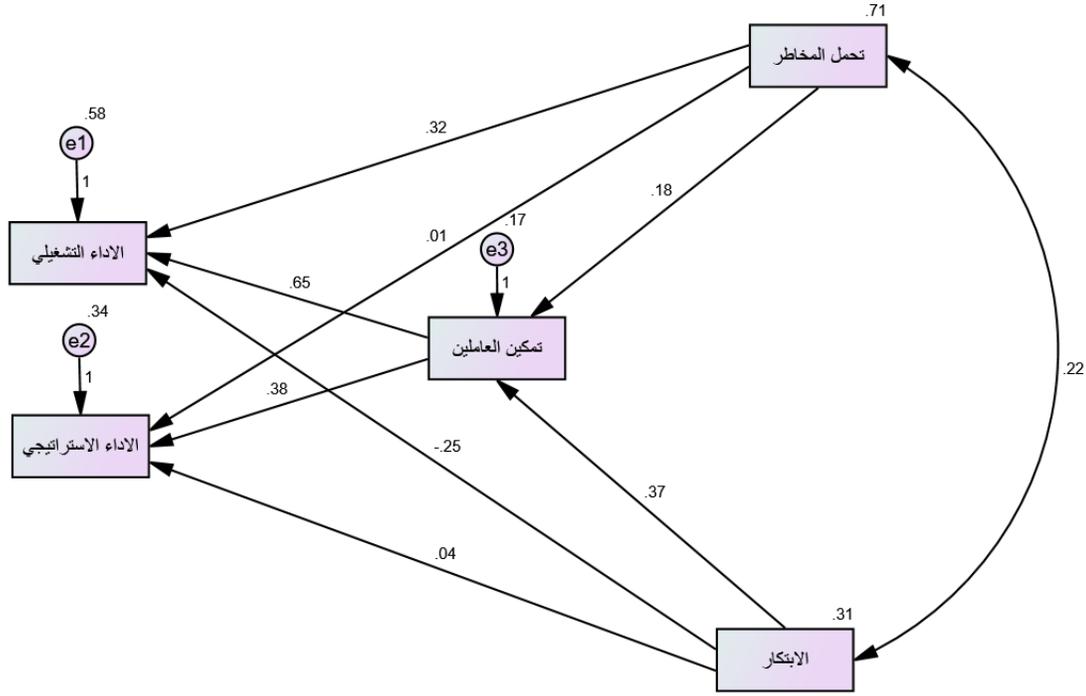
Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.092	.011	.213	.031

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.043	-.012	.187	.138

#### 11.9.4 الفرضية الرئيسية العاشرة:

تمكين العاملين يتوسط العلاقة الإيجابية بين التوجه بالتعلم والاداء المؤسسي.

الشكل (12.4) تمكين العاملين يتوسط العلاقة الإيجابية بين التوجه بالتعلم والاداء المؤسسي.



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول (23.4) قيم تحليل المسار لتمكين العاملين عندما يتوسط العلاقة الإيجابية بين التوجه بالتعلم والاداء المؤسسي.

	Estimate	S.E.	C.R.	P
تمكين العاملين <--- الابتكار	.367	.084	4.357	***
تمكين العاملين <--- تحمل المخاطر	.181	.056	3.227	.001
الاداء التشغيلي <--- تمكين العاملين	.655	.183	3.585	***
الاداء الاستراتيجي <--- تمكين العاملين	.381	.139	2.749	.006
الاداء التشغيلي <--- تحمل المخاطر	.324	.108	3.008	.003
الاداء الاستراتيجي <--- تحمل المخاطر	.012	.082	.145	.884
الاداء التشغيلي <--- الابتكار	-.253	.169	-1.501	.133
الاداء الاستراتيجي <--- الابتكار	.042	.128	.331	.740

ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب (Parameter A\*B) لمعرفة الاثر غير المباشر الذي قام (J Gaskin;2016) بتطويره والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر, الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.118	.041	.252	.001

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.069	.023	.159	.002

User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.240	.080	.477	.001

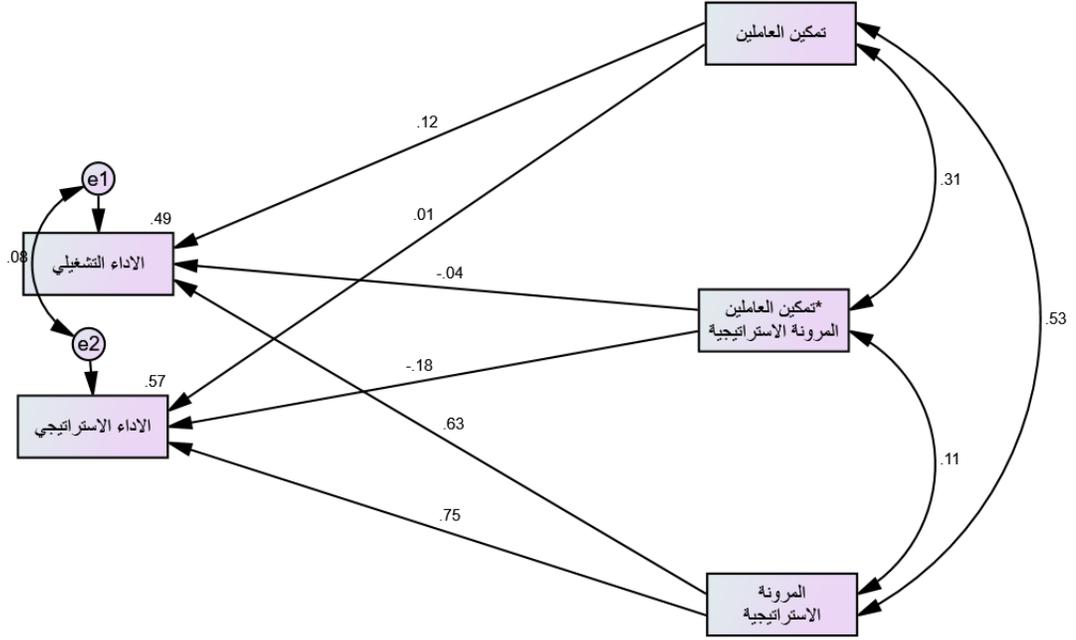
User-defined estimands: (Group number 1 - Default model)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.140	.046	.300	.002

#### 12.9.4 الفرضية الرئيسية الحادية عشر:

المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة الإيجابية تمكين العاملين والاداء المؤسسي.

الشكل (13.4) المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة الإيجابية تمكين العاملين والاداء المؤسسي.



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول (24.4) قيم تحليل المسار للمرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة الإيجابية تمكين العاملين والاداء

المؤسسي.

	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاداء التشغيلي <--- تمكين العاملين	.209	.151	1.387	.166
الاداء الاستراتيجي <--- تمكين العاملين	.008	.097	.086	.931
الاداء التشغيلي <--- تمكين العاملين*المرونة الاستراتيجية	-.032	.053	-.591	.554
الاداء الاستراتيجي <--- تمكين العاملين*المرونة الاستراتيجية	-.089	.034	-2.611	.009
الاداء التشغيلي <--- المرونة الاستراتيجية	.859	.114	7.548	***
الاداء الاستراتيجي <--- المرونة الاستراتيجية	.704	.073	9.674	***

#### 13.9.4 مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل

النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات

أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

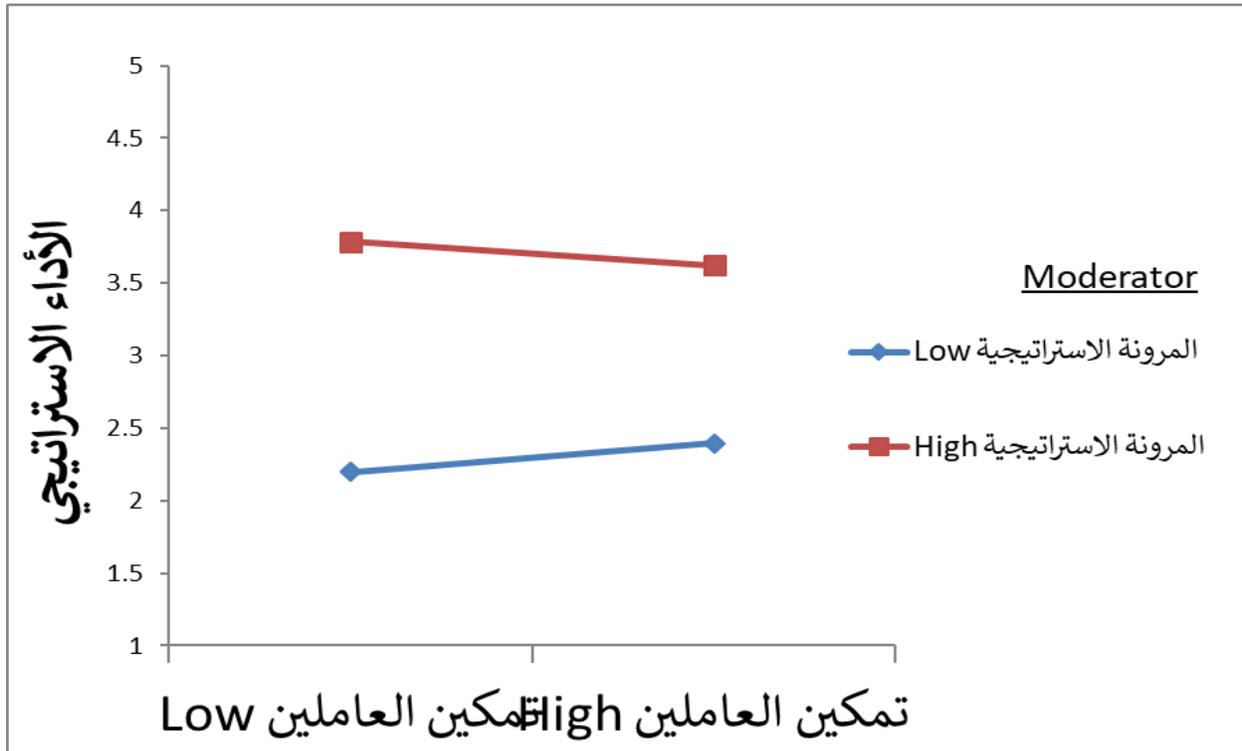
#### الجدول (25.4) مؤشرات جودة النموذج للمتغير المعدل

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	0.657	--	--
DF	1	--	--
CMIN/DF	0.657	Between 1 and 3	Excellent
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.012	<0.08	Excellent
RMSEA	0.000	<0.06	Excellent
PClose	0.474	>0.05	Excellent

Congratulations, your model fit is excellent!

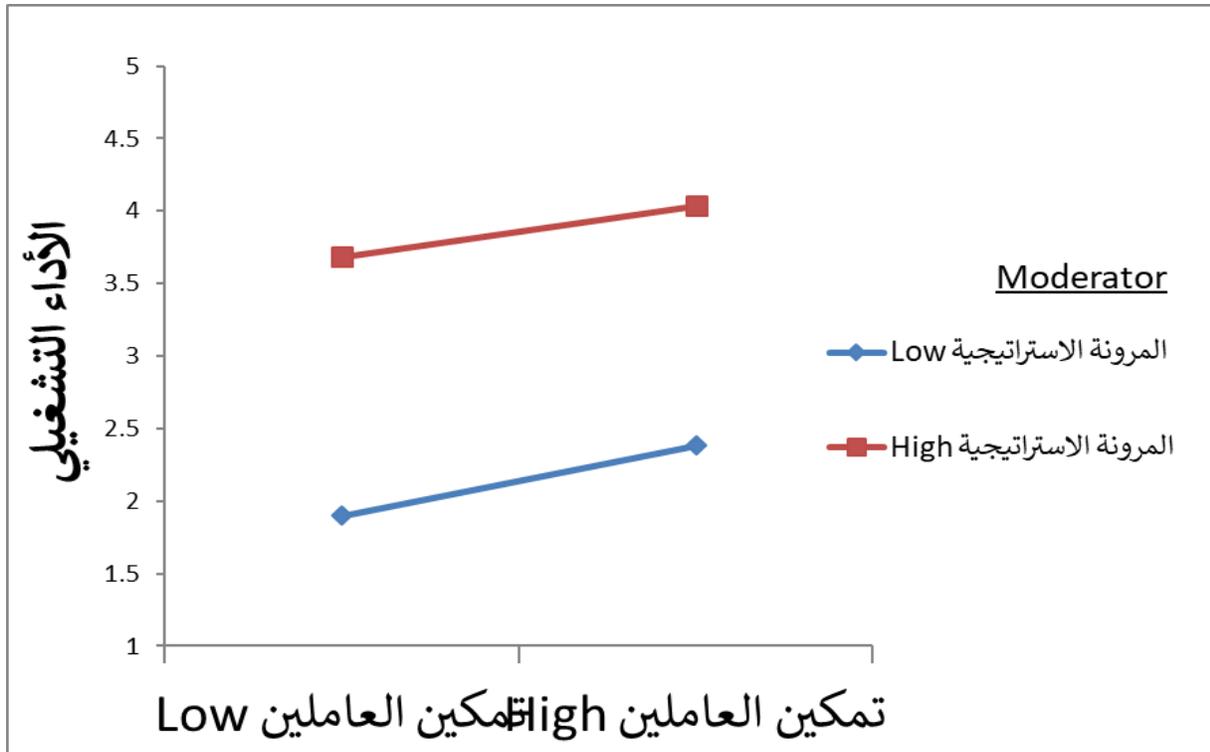
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة او التابعة او المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على اسلوب (plots two-way) لمعرفة الاثر الغير مباشر او الاثر المعدل و الجدول التالي قيم تحليل المسار .

الشكل (14.4) المتغير المعدل المرونة الاستراتيجية



من خلال الشكل أعلاه يتضح ان المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة الإيجابية بين تمكين العاملين والأداء الاستراتيجي .

الشكل (15.4) المتغير المعدل المرونة الاستراتيجية مع الأداء التشغيلي



من خلال الشكل أعلاه يتضح ان المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة الإيجابية بين تمكين العاملين والأداء التشغيلي .

## الفصل الخامس

### ملخص ومناقشة النتائج

#### 0.5 مقدمة:

تم اختبار بيانات الدراسة من الشركات العائلية في مملكة البحرين ، والبالغ عددها (159) شركة حسب دراسة (كانو ، 2011) . ولقد استخدم أسلوب الحصر الشامل لجمع بيانات الدراسة البالغ عددها (120) بواقع استبانة واحدة لكل شركة حيث كانت وحدة التحليل مدراء تلك الشركات أو من ينوب عنهم ، من أجل الإجابة على تساؤلات وكذلك اختبار فرضيتها ، تم توزيع الاستبانات تحت اشراف الباحث حيث تم استرداد ( 116 ) استبانة بنسبة (96%) ، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالقيم المفقودة والقيم الشاذة تم حذف (15) استبانة بنسبة (12.8%) من إجمالي مجتمع الدراسة حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي (AMOS25) . بغرض اختبار فروض الدراسة عن طريق أسلوب تحليل المسار للإجابة على سؤال البحث الرئيسي التالي: هل التوجهات الاستراتيجية تؤثر على الأداء المؤسسي في الشركات العائلية البحرينية من خلال تمكين العاملين كمتغير وسيط و المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل)؟ ومن أجل تحقيق السؤال العام كانت هناك أسئلة فرعية وتشمل الآتي:

- 1- ما هو مستوى تطبيق أبعاد التوجهات الاستراتيجية لدى الشركات العائلية البحرينية ؟
- 2- ما هو مستوى الأداء المؤسسي في الشركات العائلية البحرينية؟
- 3- ما هو أثر التوجهات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للشركات العائلية البحرينية؟
- 4- ما هو أثر التوجهات الاستراتيجية على تمكين العاملين في الشركات العائلية البحرينية؟
- 5- ما هو أثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي في الشركات العائلية البحرينية؟

6- هل تمكين العاملين يتوسط العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الشركات العائلية البحرينية؟

7- هل المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين تمكين العاملين والأداء المؤسسي في الشركات العائلية البحرينية؟

### 1.5 ملخص النتائج :

- 1- توجد علاقة إيجابية بين التوجه نحو السوق والمرونة الاستراتيجية
- 2- توجد علاقة إيجابية بين التوجه نحو السوق والأداء التشغيلي
- 3- لا توجد علاقة إيجابية بين التوجه نحو السوق والأداء الاستراتيجي
- 4- توجد علاقة إيجابية بين المرونة الاستراتيجية والأداء التشغيلي
- 5- توجد علاقة إيجابية بين المرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي
- 8- توجد علاقة إيجابية بين سعي الأفق والمرونة الاستراتيجية
- 9- توجد علاقة إيجابية بين الالتزام نحو التعلم والمرونة الاستراتيجية
- 10- لا توجد علاقة إيجابية بين الرؤية المشتركة والمرونة الاستراتيجية
- 11- لا توجد علاقة إيجابية بين سعي الأفق والأداء التشغيلي
- 12- لا توجد علاقة إيجابية بين الالتزام نحو التعلم والأداء التشغيلي
- 13- لا توجد علاقة إيجابية بين الرؤية المشتركة والأداء التشغيلي
- 14- لا توجد علاقة إيجابية بين سعي الأفق والأداء الاستراتيجي
- 15- لا توجد علاقة إيجابية بين الالتزام نحو التعلم والأداء الاستراتيجي

- 16- لا توجد علاقة إيجابية بين الرؤية المشتركة والأداء الاستراتيجي
- 17- تمكين العاملين يتوسط العلاقة الإيجابية بين التوجه نحو السوق والأداء التشغيلي.
- 18- تمكين العاملين يتوسط العلاقة الإيجابية بين التوجه نحو السوق والأداء الاستراتيجي.
- 19- تمكين العاملين لا يتوسط العلاقة الإيجابية بين سعة الأفق والأداء التشغيلي.
- 20- تمكين العاملين لا يتوسط العلاقة الإيجابية بين الالتزام بالتعلم والأداء التشغيلي.
- 21- تمكين العاملين لا يتوسط العلاقة الإيجابية بين الرؤية المشتركة والأداء التشغيلي .
- 22- تمكين العاملين يتوسط العلاقة الإيجابية ما بين سعة الأفق والأداء الاستراتيجي.
- 23- تمكين العاملين يتوسط العلاقة الإيجابية ما بين الالتزام بالتعلم والأداء الاستراتيجي.
- 24- تمكين العاملين لا يتوسط العلاقة الإيجابية ما بين الرؤية المشتركة والأداء الاستراتيجي.

## 2.5 مناقشة النتائج:

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث أن التحليل العملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003).

يحتوي هذا الجزء على مناقشة النتائج التي تبدأ:

### 1.2.5 العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء المؤسسي.

من خلال نتائج الدراسة اتضح بأنه توجد علاقة ايجابية بين التوجه بالسوق والاداء المؤسسي حيث ثبت وجود علاقة إيجابية بين التوجه بالسوق والأداء التشغيلي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الربيعي، 2012)

ودراسة (كاظم، 2010) التي اثبتت بوجود علاقة إيجابية بين التوجه السوقي على الأداء المالي. كما اثبتت ايضاً نتائج الدراسة أن التوجه السوقي يؤثر ايجاباً على الأداء الاستراتيجي.

وأيضاً تتفق هذه النتيجة مع ما ذكره (Whipple and Ghosh, 2005) بأن التوجه نحو السوق يعتبر ذا قيمة مرتفعة لأنه يركز على تنظيم و جمع المعلومات باستمرار حول استهداف احتياجات العملاء وقدرات المنافسين واستخدام هذه المعلومات لإنشاء قيمة فائقة للعملاء بشكل مستمر. وبالتالي فإن التوجه نحو السوق يؤثر على تحسين الاداء المؤسسي بشكل مباشر ، كما يمكن ان يؤثر التوجه نحو السوق في حال تكامله مع التعلم التنظيمي كما ذكر ( Bell et al., 2002 ) .

#### 2.2.5 العلاقة بين التوجه نحو التعلم والاداء المؤسسي.

اشارت نتائج الدراسة إلى بأن لا توجد علاقة إيجابية بين سعة الأفق والأداء التشغيلي وهذه النتيجة تأتي غير منفتحة مع نتائج دراسة (Bettis, 1995: Minet et al, 2008) التي توصلت الى ان سعة الافق تؤثر ايجاباً على الأداء التشغيلي، حيث اشارت ان الاستفادة من الانفتاح، تجعل الشركة قادرة على تقييم نقدي للعمليات اليومية للمنظمة ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى اختلاف البيئة التي تم تطبيق فيها الدراسة وأيضاً وقد يرجع السبب في ذلك ضعف التوجه نحو التعلم في الشركات العائلية البحرينية كما أوضحته دراسة (كانو ، 2011) ، في ضعف الرؤية الاستراتيجية وعدم الاعتماد على الصف الثاني مما يولد ضعف تام للتوجه بالتعلم والذي يعتبر سعة الافق أحد أبعاده .

وأيضاً أوضحت نتائج الدراسة انه لا توجد علاقة إيجابية بين الالتزام نحو التعلم والأداء التشغيلي وكذلك لا توجد علاقة إيجابية بين الرؤية المشتركة والأداء التشغيلي وأيضاً لا توجد علاقة إيجابية بين سعة الأفق

والأداء الاستراتيجي وأيضا لا توجد علاقة إيجابية بين الالتزام نحو التعلم والأداء الاستراتيجي وأخيرا لا توجد علاقة إيجابية بين الرؤية المشتركة والأداء الاستراتيجي.

أن المنظمة المتعلمة أو ذات التوجه التعليمي لا تستطيع تحسين أداء المؤسسة بشكل مباشر، بل يجب أن تمر بمتغيرات أخرى قد تتدخل بين التعلم التنظيمي والأداء ، كما ذكر (Hult et al., 2004) ، ويحدث التوجه نحو التعلم بشكل خاص على مستوى ثقافة التنظيمية بتوسط العوامل التي تؤثر مباشرة على أداء المؤسسي. التوجه نحو التعلم هو أحد العوامل الرئيسية للتوجه نحو السوق والابتكار (Zhang et al., 2004 تماشيا مع (Dodgson, 1993) الذي يشير إلى أن التوجه نحو التعلم قادر على أن يسهل للشركة التبادل الخارجي الفعال، مثل تفضيلات المستهلكين وتكنولوجيا المنتجات. إن زيادة القدرة على التعلم ستستوعب معارف جديدة ويرى (Hurley and Hult, 1998) ان التوجه بالتعلم يعتبر اساس لبناء الثقافة التي تقود الى الابتكار.

إلى جانب ذلك اشارت دراسة (Alawad, 2017) إلى وجود علاقة غير معنوية بين توجه بالتعلم والابتكار، وأشار إلى أن الناس يفضلون في الغالب التعلم من تجارب الآخرين كأول طريقة للتعلم.

كذلك اشارت نتائج الدراسة الى ان التوجه بالتعلم (سعة الافق، الانفتاح، الالتزام بالتعلم) لا يؤثر على الأداء الاستراتيجي يمكن تبرير هذه النتيجة بأن التعلم يؤدي إلى تعزيز ثقافة التعلم في المنظمة. في الواقع، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن ثقافة التعلم تجعل المنظمة لديها ميل لخلق واستخدام المعرفة، وتقديم المزيد من الفرص للتعلم في المنظمة، وبالتالي زيادة القدرة على الابتكار. و تطوير معارف الافراد و تقاسمها مع بعضهم البعض من جهة ، وزيادة القدرة توليد أفكار جديدة، أو عمليات أو منتجات من جهة أخرى، لذا فإن العلاقة بين التوجه نحو التعلم والأداء الاستراتيجي هي علاقة غير مباشرة (Eshlaghy and Maatofi, 2011) .

### 3.2.5 العلاقة بين التوجه الريادي والاداء المؤسسي.

اشارت نتائج الدراسة بأن توجد علاقة إيجابية بين تحمل المخاطر والاداء التشغيلي في حين لا توجد علاقة إيجابية بين الابتكار والاداء التشغيلي وأيضاً لا توجد علاقة إيجابية بين تحمل المخاطر والاداء الاستراتيجي وأخيراً توصلت الدراسة بأن توجد علاقة إيجابية بين الابتكار والاداء الاستراتيجي .

وتتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه باقي الدراسات في إن المخاطر تؤثر إيجابياً على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة (Rao, 2013; Wambugu, et al., 2015) .

كما أوضحت دراسة (Kotter, 2008) إلى وجود علاقة إيجابية بين الأبداع والتوجه نحو السوق والذي يضمن للمؤسسات القدرة على انشاء وتطبيق أفكار جديدة ومنتجات جديدة وكذلك عمليات جديدة .

كما إن الابتكار هو عنصر أساسي في التوجه الريادي الذي يلعب دوراً محورياً في تعزيز الاداء المؤسسي للتمييز بين منتجات الشركة ومنتجات المنافسين. وقد يحفز هذا المفهوم قدرة الشركة على الانخراط في تطوير المنتجات وضبط مستويات الإنتاج. (Chang et al., 2007) وعلى العكس من ذلك، تسلط بعض

الدراسات الأخرى الضوء على أن التوجه الريادي لا يؤثر على أداء الشركات بسبب تأثير بمتغيرات أخرى (Runyan et al., 2008) كما اشارت نتائج الدراسة الى ان تحمل المخاطر لا يؤثر على الاداء

الاستراتيجي، وإن العلاقة بين التوجه الريادي والاداء هي أكثر تعقيداً مما يتم تصويره في كثير من الأحيان، حيث تؤكد الدراسات أن أبعاد التوجه الريادي بشكل جماعي ليس لها تأثير مباشر على الاداء (Ughes,

2003) Morgan and Strong, 2007 and Morgan, 2007 ومن هنا يمكن تبرير نتائج الدراسة في عدم

وجود علاقة إيجابية لأغلب متغيرات التوجهات الاستراتيجية على الاداء التشغيلي نسبياً لعدم تأثيرها المباشر على الاداء إلا في ظل إضافة متغيرات أخرى ، وكذلك على اختلاف بيئة التطبيق وايضاً أوضحت دراسة

(المنتدى الأول للشركات العائلية الخليجية، 2006) إلى غياب الرؤية والتفكير الاستراتيجي في الشركات العائلية البحرينية مما يؤكد نتائج هذه الدراسة وتماشيها مع واقع الشركات العائلية البحرينية .

#### 4.2.5 العلاقة بين التوجه نحو السوق وتمكين العاملين

أظهرت نتائج الدراسة ان التوجه نحو السوق يؤثر ايجاباً على تمكين العاملين، هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Rodrigues and Pinho, 2010) والتي اشارت إلى أن التوجه بالسوق له دور هام في تحفيز وتمكين وتدريب الموظفين على التفكير والتصرف وفق منظور المستهلك ، وخاصة أولئك الذين يؤدون مهام الخط الأمامي، وان الموازنة بين العاملين والعمليات والسياسات بطريقة تحويلية مع الهدف النهائي لخلق قيمة متفوقة للعملاء .

كما أتفقت كذلك مع دراسة (يوسف، 2014) والتي أوضحت أن العوامل الداعمة الداخلية للتوجه بالسوق لها الدور الأكبر في تعزيز قدرة المنظمات على توفير الخدمات المقدمة ، ثم يليها العوامل الداعمة الخارجية وإن كلاً من التفاعل واضطرابات السوق لا تؤثر على قدرة المنظمات محل الدراسة .

وكذلك أتفقت مع دراسة (إدريس وآخرون ، 2012) إن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه بالسوق المتمثلة في التوجه بالزبون والتوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي الداخلي والتوجه بالسوق السلوكي والمتمثل بأبعاده في الآتي : توليد استخبارات السوق ، إيصال استخبارات السوق ، الاستجابة لاستخبارات السوق ، وتأثيرها على أداء شركات التأمين الأردنية وإن الأثر يمكن أن يقوي إذا ما كان هناك أثر مفسر لنظم معلومات السوق عند مستوى دلالة 0.05.

وأيضاً أتفقت مع دراسة ( النويقة ، 2014) والتي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي حسب تقدير المستجيبين وأيضاً أبانت نتائج الدراسة إن هناك أثر إيجابي لتمكين

فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي ، وقد يرجع تفسير هذه النتيجة إلى أن الإدارة تبني أسلوب مرن في عملية التوظيف مما يقود فرق العمل إلى تنفيذ مهامهم الإدارية المختلفة بدافعية عالية نتيجة مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات ورسم السياسات من خلال مشاركتهم كأعضاء فاعلين.

### 5.2.5 العلاقة بين التوجه بالتعلم وتمكين العاملين

توصلت نتائج الدراسة الى ان سعة الافق لا تؤثر على تمكين العاملين. هذه النتيجة تتشابه ما توصلت اليه دراسة (Fisher and Ashkanasy, 2015) حيث اشار الى ان تمكين العاملين احياناً يرتبط بمدى الشعور بالمشاركة والاندماج هو ميل طبيعي للتجاوب مع المشاركة عند مواجهة مشكلة، او محاولة للتعلم والاكساب والإتقان.

وكذلك توصلت نتائج الدراسة إلى ان الالتزام بالتعلم يؤثر ايجاباً على تمكين العاملين هذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة (Khanalizadeh et al, 2010) حيث ذكرت ان التعلم وتمكين التنظيمي للعاملين مترابطان ايجاباً، وان الافراد ذوي التوجه العالي نحو التعلم لديهم الميل نحو التعلم والتجريب والمثابرة عند مواجهة التحديات والمشكلات مما سيسمح لهم بالمشاركة والاندماج.

وأيضاً اتفقت مع دراسة (فرج الله وبلل ، 2017) والتي توصلت إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني التوجه بالتعلم والمرونة الانتاجية الفلسطينية والتي أكدت إلى ضرورة تبني فلسفة التوجه بالتعلم من قبل الشركات وذلك لما له من أثر واضح في تعزيز العلاقة مع ما بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الانتاجية.

### 6.2.5 العلاقة بين التوجه الريادي وتمكين العاملين

توصلت الدراسة الى ان تحمل المخاطر يؤثر ايجاباً على تمكين العاملين. هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Ahmed, Ali and Ramzan 2015) التي وضحت انه بشكل عام يمكن اعتبار ان بعض ابعاد التوجه الريادي تؤثر على التمكين اضافة الى ذلك اوضحت دراسة (Hanafi.2017; Storey, 1994) أن القوى العاملة التي لديها ميل أعلى لتحمل المخاطر وإنجاز عملهم مع قدر كبير من الدافع، ومستوى الطاقة والالتزام الذاتي أيضاً من أجل النجاح في وظائفهم والتي تعكس درجة الشعور بالتمكين لديهم . وايضاً اظهرت نتائج الدراسة ان الابتكار يؤثر على تمكين العاملين . حيث اقترحت دراسة (Webb and Ishida 2009) أن كلا من الاستقلالية والسيطرة وهي من سمات الابتكار الرئيسية التي تمكن الموظفين من تطوير شعور التمكين ضمن إطار محدد. مما يبرر هذه النتيجة ان الابتكار و السيطرة يقودان الى الشعور بالتمكين.

وكذلك اتفقت دراسة ( بني حمدان وآخرون ، 2013) والتي اوضحت في دراستهم إن التوجه الريادي يؤثر إيجابياً على الإبداع التكنولوجي التدريجي .

### 7.2.5 العلاقة بين تمكين العاملين والاداء المؤسسي

اثبتت نتائج الدراسة ان تمكين العاملين يؤثر ايجابا على الاداء التشغيلي. حيث اشارت نتائج دراسة (Fernando, 2012) ان تمكين العاملين يساعد على زيادة الانتاجية وان الموظفين يتوقع ان يكونوا مبدعين عندما يتعاملوا مع المشكلات وتحديات العمل حيث يشعرون بالثقة التي تمنحهم لها الشركة. كما ان التمكين يجعل العاملين أكثر مرونة في انجاز العمل.

كذلك توصلت الدراسة إلى ان تمكين العاملين يؤثر ايجاباً على الاداء الاستراتيجي. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة التي تؤكد ان الأفراد الذين يتمتعون بمستويات تمكين عالي أداءهم يكون أفضل من الأفراد الذين هم أقل تمكيناً (Liden & Sparrowe, 2000) ويرجع ذلك إلى أن التمكين يزيد من بدء واستمرارية السلوكيات الجيدة. وعلى وجه الخصوص، تؤدي المستويات العليا من التمكين النفسي إلى بذل المزيد من الجهد وكثافة الجهد والمثابرة والمرونة وكلها سلوكيات تعزز الأداء ( Mitchell & Daniels, 2003)

### 8.2.5 تمكين العاملين يفسر العلاقة بين التوجه بالسوق والاداء المؤسسي

اثبتت نتائج الدراسة ان تمكين العاملين يفسر العلاقة الإيجابية بين التوجه بالسوق والاداء التشغيلي و كذلك الأداء الاستراتيجي، تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (ماجد وبدوي، 2013) أن تمكين العاملين له دور فاعل في زيادة تأثير نمط القيادة في المنظمات العراقية وله التأثير الأقوى عندما يدخل كمتغير مفسر في العلاقة ما بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي.

وأيضاً دراسة ( الكرداوي، 2007) إن التمكين النفسي يلعب دوراً مفسراً بشكل جزئي من خلال إحداث علاقة تفاعلية مع القيادة التحويلية تعزز من دورها في التقليل من الانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل. وكذلك أوضحت دراسة (Heinemann et al., 2013) إن تمكين العاملين يعزز سيطرة الأفراد على حياتهم. مثل السماح للموظفين بفرصة لإرضاء العميل بحيث يكافئ الموظف بدوره على جهودهم لإرضاء العميل ويمكن ربط هذا الجانب التحفيزي للتمكين النفسي مع متغيرات الأداء بشكل عام .

## 9.2.5 الدور المفسر لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجه نحو التعلم والاداء المؤسسي

توصلت نتائج الدراسة الى ان تمكين العاملين يفسر العلاقة بين الالتزام بالتعلم والاداء التشغيلي. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Imamoglu and Ince, 2011) والتي توصلت إلى أن التوجه نحو التعلم يؤثر على الأداء المؤسسي من خلال الأداء الإبداعي للعاملين بالشركة وبالتالي فإن إبداع العاملين يعتبر احد مظاهر التمكين لذا فان تمكين العاملين يمكن إن يفسر هذه العلاقة .

وايضاً توصلت نتائج الدراسة الى ان تمكين العاملين يفسر العلاقة بين الالتزام بالتعلم والاداء الاستراتيجي هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Dulger and Bodur.2014) والتي تشير الى ان الالتزام أو التركيز على التعلم يقود الى افضل الأداء الأفضل أو يقود إلى الأداء الإبداعي. كما تتفق مع دراسة (Weerawardena et al. 2006) الى ان الالتزام بالتعلم يجعل من عملية نشر وتوفير المعلومات للعاملين والتغيير التنظيمي مما يساعد على اتاحة مساحة افضل للعاملين وان مثل هذه الانشطة من تسرع من فاعلية الاداء.

كذلك توصلت نتائج الدراسة الى تمكين العاملين لا يفسر العلاقة الايجابية بين سعة الافق والاداء التشغيلي وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Baker and Sinkula, 1999) والتي توصلت إلى أن التوجه نحو التعلم يؤثر على اداء الشركة بشكل غير مباشر من خلال تحسين جودة سلوكياتها الموجهة نحو السوق وبشكل مباشر من خلال توليد التعلم الذي يؤدي إلى الابتكارات.

كذلك توصلت نتائج الدراسة الى تمكين العاملين لا يفسر العلاقة بين سعة الافق والاداء الاستراتيجي

هذه النتيجة تتفق مع ما ذكرته دراسة ( Yilmaz and Bodur.2014) والتي تشير الى ان التعلم الداخلي بمفرده لا يقود الى اداء مميز بل ان الموظفين يجب ان يكونوا في مستوى عالي من التمكن والمهارات التكنولوجية وبالتالي هذه يساعد على الابتكار والاداء طويل الاجل.

اثبتت نتائج الدراسة ان التمكين يفسر العلاقة بين الرؤية المشتركة والاداء التشغيلي هذه النتيجة يحدد ما إذا كان الموظفون يشعرون بقدر أكبر أو أقل من الناحية النفسية. وإن هناك حالات تتوفر فيها الثقافة التنظيمية و موارد تنظيمية تهدف إلى القيام بدور تحفيزي أساسي لأنها تعزز نمو الموظفين وتعلمهم وتمييزهم أو لها دور تحفيزي خارجي لأنهم يلعبون دوراً أساسياً في تحقيق أهداف العمل (Bakker & Demerouti, 2008) وتتفق هذه النتائج التجريبية مع الدراسات السابقة في إن الرأي السائد بأن الموظفين يحبون وظائفهم عندما يجيدون عملهم ذا معنى، ويشعرون بأنهم قادرين على أداء الوظيفة بشكل جيد، وأن يكون لديهم استقلالية في اتخاذ القرارات ، وكذلك يشعرون بأن عملهم يؤثر على النتائج التنظيمية (Albritton, & Osmonbekov, 2010)

### 10.2.5 تمكين العاملين يفسر العلاقة بين التوجه الريادي والاداء المؤسسي

اثبتت نتائج الدراسة ان تمكين العاملين يفسر العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المؤسسي هذه النتيجة تتفق مع دراسة كلاً من (Mohamad and Sidek, 2013,Ahmed et al.,2011, Nasuredin et al., 2016) والتي اشارت الى ان التوجه الريادي يقود الى توليد القدرات والقدرات تؤثر على النجاح (الاداء) وهذا يتفق مع نظرية الموارد (RBV) والتي تقترض ان وجود الموارد يؤدي الى قدرات وان القدرات تقود الى الميزة التنافسية(الاداء). حيث اشارت الدراسة الى ان القدرات (التمكين) تمثل محدد

لدعم العلاقة بين التوجه الريادي والاداء حيث تجد الدراسة بأن التوجه الريادي(الابتكار) يعتبر مصدر للأداء والميزة التنافسية.

اثبتت نتائج الدراسة ان التمكين يفسر العلاقة بين تحمل المخاطر والاداء المؤسسي حيث يشعر الموظف أن لديه القدرة على التأثير في النتائج الاستراتيجية والتشغيلية لوظائفهم ، وسوف يكونون في مستوى عالٍ من المواطنة التنظيمية، حيث أن تحمل المخاطر يعتبر احد الخصائص الرئيسية للعاملين الذين لديهم شعور مرتفع بالتمكين مما يقود الى التأثير على الاداء الاستراتيجي والتشغيلي (Mottaghi et al., 2015).

#### 11.2.5 الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين تمكين العاملين والاداء

اثبتت نتائج الدراسة أن المرونة الاستراتيجية لا تعدل العلاقة بين تمكين العاملين والاداء الاستراتيجي هذه النتيجة لا تتفق مع ما ذكرته دراسة ( Yuan Li et al.,2011 ) ان التغييرات الاستراتيجية الفعالة تتطلب قدرات ثابتة وأيضاً مع دراسة (Baldwin, 1959; Minbaeva et al., 2003) والتي أوضحت إن المرونة الاستراتيجية هي القدرة الرئيسية التي من شأنها أن تعيد الارتباط بين اداء المنظمة والقدرات الاخرى. كذلك الشركات التي تتمتع بمرونة قوية يمكن أن تدمج مواردها بفعالية لتحقيق التغيير الاستراتيجي في غضون فترة زمنية قصيرة. وعلاوة على ذلك، يؤكد على التعامل مع المشاكل الناشئة بشكل فعال لزيادة الاستفادة من بيئة سريعة التغيير. ويمكن للشركات التي تتمتع بمرونة قوية أن تجد الفرص الناجمة عن التغييرات البيئية على نحو أكثر فعالية وأكثر نشاطا.

وكذلك توصلت الدراسة إلى إن المرونة الاستراتيجية لا تعدل العلاقة بين تمكين العاملين والأداء التشغيلي هذه النتائج يمكن تبريرها من خلال في إن موظفو الخطوط الأمامية لديهم صعوبة في لفت في جمع

المعلومات عن أوجه عدم الاتساق بين التكنولوجيا والمنتج وكذلك الحالية، مما يزيد من الفارق الزمني للمعلومات و الأفكار في الوقت الفعلي. ثم تضعف الحاجة إلى تغييرات خارجية جديدة من التعليم من القاعدة إلى القمة. وباستخدام الموارد العلائقية الخارجية ، يمكن الحصول على فرص قيمة جديدة ومعلومات عن الصناعة والسياسات والعملاء من المنافسين والمنظمين ومصارف الاستثمار والموردين، مما يحل محل تأثير المعلومات المكتسبة من التعلم من القاعدة إلى القمة. ونتيجة لذلك، فإن مرونة الموارد تضعف تأثير التعلم من القاعدة إلى القمة (Liu et al. , 2009) ..

ويمكن إن نبرر عدم تعديل المرونة الاستراتيجية للعلاقة ما بين المتغيرات سألقة الذكر مع دراسة ( كانو ، 2011) والتي أكدت إلى إن الشركات العائلية البحرينية تحظى بمرونة نسبية أقل مقارنة بالشركات الأوروبية وهو ما يؤدي إلى عملية اتخاذ قرار بطيئة.

### 3.5 التأثيرات:

#### 1- النظرية

هذه الدراسة قامت باختبار تمكين العاملين كمتغير مفسر للعلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي في ظل المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل، تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي تسهم به تمكين العاملين في الشركات العائلية البحرينية والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها وأظهرت النتائج أن تمكين العاملين يفسر العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي .

وأیضا ترتکز التأثيرات النظرية لهذه الدراسة من خلال التركيز على النظريات التي تفسر العلاقة بين تلك المتغيرات من خلال النتائج التي تسفر عنها تلك المتغيرات حيث أتضح ان المرونة الاستراتيجية تعتبر لا تعتبر متغير معدل قوي للعلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي . كذلك هذه الدراسة وظفت

نظرية الموارد في سياق العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي وأوجدت إن نظرية الموارد تعتبر قوية في تفسير تلك العلاقات في صورة يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً وأيضاً يمكن إضافة متغير معدل لتلك النظرية بغرض توسعتها حتى تعبر عن المتغيرات المعدلة أكثر شمولاً.

هذه الدراسة تعتبر من الدراسات التي ناقشت تمكين العاملين كمتغير مفسر بين التوجهات الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي والتشغيلي في البيئة البحرينية على أساس نظرية الموارد (RVB) . هذه الدراسة تثير تطوير نظرية الموارد، وتوفر منظورا جديدا للكشف عن العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية وتمكين العاملين وكذلك والأداء المؤسسي ، كذلك قامت هذه الدراسة بتوسيع استخدام نظرية الموارد في سياق العلاقة بين تمكين العاملين والاداء المؤسسي .

## 2- مضامين الدراسة التطبيقية:

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية تبني توجهات استراتيجية وتبني سياسات مرنة تقود الشركات العائلية البحرينية إلى التكيف مع البيئة المعقدة التي تواجه السوق البحرينية باعتبارها سوق مفتوحة تحتاج الي استراتيجية ذات طابع مرنة والتي قد تساعد المنظمة في تحسين أداءها الكلي مما تكسبها صفة استمرارية الأداء ، كما ان تمكين العاملين يمكن ان يساعد المنظمة في تحديد مدى ملائمة قدراتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه.

نتائج الدراسة لها دلالة واضحة للممارسات الإدارية. أولاً، تم التأكيد على دور التوجهات الاستراتيجية. في تقوية تمكين العاملين والأداء الاستراتيجي والتشغيلي ، ويجب على مدراء تلك الشركات محاولة تطوير قدرتهم على واستخدام المرونة الاستراتيجية بشقيها حتى يتم تحقيق الأداء المؤسسي المرجو .

وايضاً أوضحت هذه الدراسة ان التوجهات الاستراتيجية تقود الى تمكين العاملين حيث ان ارتفاع مستوى التوجهات الاستراتيجية يؤثر ايجاباً على تمكين العاملين.

كما ان هذه الدراسة توضح لمتخذي القرار ان المرونة الاستراتيجية تساعد على تقوية العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والاداء المؤسسي. حيث يوجب ذلك على الشركات ضبط وإعادة تخصيص الموارد في الوقت المناسب من أجل التكيف على نحو فعال للتغيرات التي قد تحدث لي للموارد والتنسيق باعتبارهما أحد أبعاد المرونة الاستراتيجية والتي بدورها تحسن من الأداء المؤسسي للشركات العائلية البحرينية .

#### 4.5 محددات الدراسة:

لقد اقتصر تطبيق هذه الدراسة على الشركات العائلية البحرينية، ولم تشمل الشركات في القطاعات الأخرى، وبالتالي هذا يحد من تعميم النتائج على جميع قطاع الشركات البحرينية. كما تناولت الدراسة تمكين العاملين كمتغير منفرد دون أبعاد داخلية له في حين إن الكثير من الدراسات ذكرت له أبعاد داخلية من المحتمل إن تكون دراستها لها الأثر القوي وقد تزيد من قدرتها على التأثير وإن تكون لها نتائج إيجابية ذات دلالة إيجابية ينصح بدراستها مع التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

ايضاً اقتصرت الدراسة على تحديد حجم العينة من دراسة كانوا (2011) ، على اعتبار إن هذا التاريخ يعتبر قديم بمقارنة بالعام (2018) ، كما إن جمع البيانات كان في فترة زمنية قصيرة وقد أوصت الكثير من الدراسات إن تكون الدراسات طويلة

#### 5.5 البحوث المستقبلية:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإن الباحث يقترح مجموعة من الدراسات المستقبلية، التي يمكن إجراؤها والمرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وهي على كالتالي:

1- إعادة تطبيق نفس الدراسة على الشركات الصناعية في مملكة البحرين.

2- إجراء مقارنة بين الشركات العائلية البحرينية والشركات العائلية في باقي دول مجلس التعاون

الخليجي.

3- إعادة تطبيق نفس الدراسة مع استخدام منهجية مختلفة مثل دراسة الحالة على شركات أو

مؤسسات بحرينية معينة.

4- استخدام نفس الدراسة بنفس المتغيرات ولكن مع اضافة أبعاد داخلية لتمكين العاملين مثل (

العدالة والانصاف ، الاعتراف والتقدير ، العمل الجماعي ، الاتصالات الفعالة ، البيئة ).

#### الخاتمة

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية واثرها على الأداء المؤسسي في ظل تمكين

العاملين كمتغير مفسر والمرونة الاستراتيجية كمتغير معدل من خلال استخدام نظرية الموارد (RVB)

كأساس لبناء نموذج الدراسة الذي تم تطويره من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات

العلاقة بمتغيرات الدراسة.

حيث استخدمت الدراسة نمذجة المعادلة البنائية لاختبار فرضياتها والإجابة على أسئلتها الفرعية حيث

توصلت إلى إن التوجهات الاستراتيجية تؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي للشركات العائلية البحرينية وإن

المرونة الاستراتيجية لا تعدل العلاقة بين تمكين العاملين والأداء المؤسسي ، وإن تمكين العاملين يفسر

العلاقة تفسيراً جزئياً ما بين التوجهات الاستراتيجية ( التوجه الريادي ، التوجه نحو السوق ، والتوجه التعليمي

( على الأداء المؤسسي ببعديه ( الأداء التشغيلي والأداء الاستراتيجي ) حيث تعتبر هذه النتائج بمثابة دليل

استرشادي للشركات العائلية البحرينية يمكن أن يحسن من الأداء لديها وكذلك بمثابة مرجعية في مجال البحوث المستقبلي.

## المراجع :

- 1- أرنست إن يونغ ، الشركات العائلية البحرينية ، 2011 ، مملكة البحرين .
- 2- سيكارن ، أوما سيكارن ، ترجمة إسماعيل علي بسيوني (2006) طرق البحث في الإدارة : مدخل لبناء المهارات البحثية ، الرياض ، دار المريخ للنشر .
- 3- الحدراوي ، حامد كريم والكلابي أميرة نعيمة (2013) دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لخدمة : دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية في محافظة النجف ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (15) ، العدد(1) ، العراق .
- 4- الزيايدي ، صباح حسين و رشيد صالح عبدالرضا (2013) دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز : دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (15) ، الإصدار (2) العراق .
- 5- لطيف ، علي عصام و رشيد ، صالح عبدالرضا ( 2011 ) التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي : دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية ، رسالة ماجستير ، جامعة القادسية ، العراق .
- 6- التميمي ، رأفت عواد (2016) التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقي ودورها في تحقيق التمايز بأداء الأعمال : دراسة تحليلية في مصرفي الرشيد والرافدين ، مجلد القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (18) ، العدد (2) ، العراق .
- 7- كانو ، خالد محمد (2011) ماذا يعني التخطيط الاستراتيجي في الشركات العائلية ؟ جريدة أخبار الخليج ، العدد ( 13723 ) ، مملكة البحرين .
- 8- تيسير,فضل وبلل ,صديق (2015) الدور المعدل للتوجه الريادي في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي ,رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الدراسات التجارية ,جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- 9- سامر قاسم, ريزان نصور, جودت ديوب (2013) دور بحوث التسويق في عملية التجديد والابتكار "دراسة ميدانية على شركات العصائر في محافظة اللاذقية.

- 10- بهجة عثمان فضل السيد عبدالله و صديق بلل ابراهيم (2015) الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة فى تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والاداء التشغيلى فى المؤسسات الخدمية , مجلة ادارة الجودة الشاملة (2015) مجلد 16 عدد رقم 1 : (18-30).
- 11- بوازيد وسيلة (2015) مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية.
- 12- شهاب ، نصر الدين (2008) التوجهات الاستراتيجية لمشروع تطوير كليات التربية في جمهورية مصر العربية : دراسة تحليلية ، المؤتمر العلمي الخامس عشر ( إعداد المعلم وتنميته آفاق التعاون الدولي واستراتيجيات التطوير ) ، المنعقد في الفترة من 21-22 أبريل ، مجلد (1) ، ص (431-491) جمهورية مصر العربية .
- 13- المناصرة، إكسمري، "(2008) أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان :الأردن.

#### المراجع الإنجليزية:

- 1- M.F. Pinotti, M.D.P. Silva, M.M. Sugizaki, Y.S. Diniz, L.S. Sant'Ana, F.F. Aragon, C.R. Padovani, E.L.B. Novelli A.C. Cicogna (2006) Effect of unsaturated fatty acids on myocardial performance, metabolism and morphology Brazilian Journal of Medical and Biological Research On-line version ISSN 1414-431X.|
- 2- Angel Martínez Sánchez, Manuela Pérez Pérez, (2005) "Supply chain flexibility and firm performance: A conceptual model and empirical study in the automotive industry", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25 Issue: 7, pp.681-700, <https://doi.org/10.1108/01443570510605090>.
- 3- Guangzhou , Zhengping (2011) Relationship between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 3.
- 4- Stanley F. Slater, Eric M. Olson, G. Tomas M. Hult (2006) The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship, Strategic Management Journal Volume 27, Issue 12 December 2006 Pages 1221–1231 DOI: 10.1002/smj.569.

- 5- Herschel N. Chait, Shawn M. Carraher and M. Ronald Buckley (2000) Measuring Service Orientation With Biodata Journal of Managerial Issues Vol. 12, No. 1, Spring 2000.
- 6- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.
- 7- Osman, M. H., Rashid, M. A., Ahmad, F. S., & Hussain, G. (2011). Entrepreneurial orientation: An overview of theory and insinuations for Women owned SMBs to Model Business performance in Developing Countries. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(3), 329-340.
- 8- Caruana, A., Ewing, M. T., & Ramaseshan, B. (2001). Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public sector entities. The Service Industries Journal, 22, 2, 43-58.
- 9- Mgadla Xaba\*; Macalane Malindi(2010) Entrepreneurial orientation and practice: three case examples of historically disadvantaged primary schools, South African Journal of Education ,*On-line version* ISSN 2076-3433.
- 10- Dess, G. Gregory & Lumpkin, G. T. (2005), "Strategic Management Creating Competitive Advantages", McGraw-Hill Companies, Irwin. New York.
- 11- Chang, Shih-Chia; Lin, Ru-Jen; Chang, Fu-Jen & Chen, Rong-Huei, (2007), "Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation", Industrial Management & Data Systems, Vol. 107 No. 7: 997-1017.
- 12- Doorn, Sebastiaan Van; Jansen, Justin J. P; Van den Bosch, Frans A. J & Volberda, Henk W, (2013), "Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Drawing Attention to the Senior Team", Journal of Production and Innovation Management, Vol.30, No.5:821– 836
- 13- Green, Kimberly M; Covin, Jeffrey G & Slevin, Dennis P., (2008), "Exploring the relationship between strategic reactiveness and entrepreneurial orientation: The role of structure–style fit", Journal of Business Venturing, Vol. 23: 356–383.
- 14- Kraus, Sascha, (2013), "The role of entrepreneurial orientation in service firms: empirical

- evidence from Austria”, *The Service Industries Journal*, Vol. 33, No. 5: 427–444,
- 15- Lee, Les Tien-Shang & Sukoco, Badri Munir, (2007), “The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational Effectiveness in Taiwan: The Moderating Role of Social Capital”, *International Journal of Management*, Vol. 24, No. 3: 549-572.
  - 16- Lumpkin, G.T & Dess, Gregory, G, (1996), “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance”, *Academy of Management Review*, Vol.21, No. 1:135-172.
  - 17- Margaret, Matanda, (2009), “The Role of Human Capital and Entrepreneurial Orientation on Radical Product Innovations in Small Scale Carpentry Workshops in Nairobi”, Working Paper: 1-20.
  - 18- Miller, Danny, (1983), “The Correlates of Entrepreneurship in three Types of Firms”, *Management Science*, Vol.29, No.7: 770-791.
  - 19- Rauch, Andreas; Wiklund, Johan; Lumpkin, G.T and Frese, Michael, (2009), “Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, May: 761-787.
  - 20- Richarda, Orlando C; Wu, Ping and Chadwick, Ken, (2009), “The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: the role of CEO position tenure and industry tenure”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 5, May: 1078–1095.
  - 21- Rao, S. (2013), *The Impact of Entrepreneurial Orientation and Leadership Styles On Business Performance: A Study on Micro, Small and Medium Enterprises*. *Journal of Entrepreneurship & Business Environment Perspective*, 2(1), 111-118.
  - 22- Wambugu.W., Gichira.R, N. Wanjau And Mung’atu.J(2015), *The Relationship Between Risk Taking And Performance Of Small And Medium Agro Processing Enterprises In Kenya* *international Journal Of Economics, Commerce And Management*, Vol. Iii, Issue 12, December 2015
  - 23- Ughes,M.and Morgan,R.,(2007), *Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage*

- 24- Of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36 (5), pp.651-661
- 25- Schindehutte, Minet et al, (2008), “Understanding Market-Driving Behavior: the Role of Entrepreneurship”, *Journal of Small Business Management* , Vol. 46, Issue. 1, pp. 4-26
- 26- Bettis, R.A. and Prahalad, C.K., (1995), “The Dominant Logic: Retrospective and Extension”, *Strategic management Journal* ,(1) 16 , pp. 5-14 .
- 27- Ana Paula Rodrigues and Jose Carlos M.R. Pinho(2010) Market orientation, job satisfaction, commitment and organizational performance The specific case of local public sector
- 28- Alireza Rezaie and Ghodrattollah Bagheri (2014), Studying the Link between Organizational Learning and Employees’ Empowerment: A Case of Qom Maskan Ban
- 29- Ishfaq Ahmed , Ghulam Ali and Muhammad Ramzan (2014), Leader and organization: the impetus for individuals ’entrepreneurial orientation and project success *Journal of Global Entrepreneurship Research* 2:1
- 30- Braham Rahul Ram1, Kesavan Nallaluthan2 and Hanafi3,(2017) “The effect of work discretion and time availability towards entrepreneurial orientation in Malaysia: Case study from Shin- Etsu Malaysia , *International Journal of Law, Humanities & Social Science* Volume 1, Issue 4 (August 2017), P.P. 55-64
- 31- M. Dulger\*, G. Alpay, C. Yilmaz and M. Bodur(2014), How do learning orientation and strategy yield innovativeness and superior firm performance? *S.Afr.J.Bus.Manage.*
- 32- Khorasan Razavi Mohammad Hassan Mottaghi Shahri1\*, Shahram Abdi 2, Mostafa Yazdankhah3, Farzaneh Heydari4(2015)The relationship between empowerment and organizational citizenship behavior of staff in youth and sports general office of International Journal of Sport Studies. Vol., 5 (4), 475-481 ,
- 33- Rajshekhar (Raj) G. Javalgi, Thomas W. Whipple and Amit K. Ghosh(2005)Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers *Journal of Services Marketing* 19/4 (2005) 212–221.
- 34- Slater, Stanley F, (2006), “The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability -

- Performance Relationship”, *Strategic Management Journal*, Vol.27, No. 12: 1221-1231.
- 35- Slater, Stanley F. and John C. Narver, (1995), “Market Orientation and the Learning Organization,” *Journal of Marketing*, Vol.59, July: 63-74..
- 36- Cravens, D&Ship, S.H, (1991),”Analysis of Co-operative Interorganizational Relationship, Strategic Alliance Formation, and Strategic Alliance Effectiveness”, *Journal of Strategic Marketing*, March: 7-28
- 37- Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2003) “Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, 30: 909–920.
- 38- Laforet, Sylvie, (2009) "Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non- high- tech manufacturing SMEs", *European Journal of Marketing*, Vol. 43, No.: ½: 188 – 212
- 39- Choy, Samuel S. M. & Mula, Joseph M, (2008), “The impact of strategic orientation imensions on business performance: a case study based on an international organization”, In: *ANZAM 2008: Managing in the Pacific Century*, 2-5 Dec 2008, Auckland, New Zealand
- 40- Sinkovics, Rudolf R. & Roath, Anthony S. (2004). "Strategic Orientation, Capabilities, and Performance in Manufacturer – 3PL Relationships," *Journal of Business Logistic*, Vol. 25, No. 2: 745-759.
- 41- Grawe, Scott J.; Haozhe Chen, Patricia J. Daugherty, (2009) "The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance" *International Journal of Physical*

Distribution & Logistics Management, Vol. 39, No. 4:282 – 300

- 42- Higgins, James M. (2008). "The Management Challenge", 2nd Ed., Macmillan Pub. Co., New York.
- 43- Hitt, Michael A., M. Tina Dacin, Edward Levitas, Jean-Luc Arregle, and Anca Borza, (2000), "Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives", Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 3: 449-467
- 44- Jain, Sanjay K. & Bhatia, Manju, (2007), "Market Orientation and Business Performance: The Case of Indian Manufacturing Firms" Vision, Vol. 11, Issue 1: 15-33.
- 44- Avci, Umut; Madanoglu, Melih & Okumus, Fevzi, (2011), "Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country", Tourism Management, Vol. 32, No.1: 147-157.
- 45- Daya, Nihat & Seyrek, Ibrahim H, (2005), "Performance Impacts of Strategic Orientations: Evidence from Turkish Manufacturing Firms", The Journal of American Academy of Business, Cambridge, March: 68-71
- 46- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. and Kumar, A. 1993. MARKOR: a measure of market orientation, Journal of Marketing Research, 30: 467-477
- 47- Deng, S. and Dart, J. 1994. Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach, Journal of Marketing Management, 10: 725-742.
- 48- Becherer, R.C., Halstead, D. and Haynes, P. 2003. Marketing orientation in SMEs: effects of the internal environment, New England Journal of Entrepreneurship, 6(1): 13-22.

- 49- Narver, J.C. and Slater, S.F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, (October): 20-35.

## ملحق رقم (1)

### أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنو لوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الاعمال



الموضوع: استبيان

يطيب لي إفادتكم بأني أقوم بعون الله تعالى بإجراء دراسة لنيل دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال بعنوان ( الدور المفسر لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي للشركات العائلية والأثر المعدل للمرونة الاستراتيجية ) .

أرجو شاكراً التكرم بقراءة عبارات الاستبيان المرفقة بدقة والإجابة عليها ، ويسعدني ويشرفني جداً أن تلقى مشاركاتكم القيمة ن خلال خبراتكم العلمية والعملية حتى يكون هذا البحث إضافة حقيقية للعلم والمعرفة . مع تأكيدنا على الآتي :

1. ليس بالضرورة كتابة الاسم.

2. لن تستخدم هذه البيانات إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

يأمل الدارس أن يحظى بمساعدتكم في إنجاز هذه الدراسة في أسرع وقت ممكن .

ولكم كل الشكر والتقدير .

الدارس

محمد عيسى البوعينين

القسم الأول: المعلومات الشخصية والمهنية:  
الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تناسب خياركم

**1. الجنس:**

- ذكر  انثى

**2. العمر:**

- من 25 سنة  من 25-36  
 من 37-47  اكثر من 48

**3. المؤهل العلمي:**

- شهادة ثانوية  دبلوم وسيط  بكالوريوس  
 دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه

**4. التخصص:**

- علوم إدارية  علوم هندسية  
 علوم طبية  أخرى اذكرها..

**5. الخبرة العلمية:**

- 5 سنوات فأقل  من 6-10  
 من 11-15  من 16-20

**6. الدرجة الوظيفية**

- مدير عام  نائب مدير  
 مشرف  أخرى اذكرها.....

القسم الثاني: بيانات الشركة:

1. طبيعة العمل:

- مواد غذائية  هندسية  كيميائية  خدمية
- طبية  صناعية  إنشائية  أخرى أذكرها.....

2. عدد العاملين

- أقل من 30  من 30 الى 60
- من 61 الى 99  أخرى اذكرها.....

3. عمر الشركة

- 5 سنوات فأقل  من 6-10
- من 11-15  من 16-20

4. السواق التي تعمل فيها الشركة

- محلية  دولية  محلية ودولية

5. ملكية الشركة

- قطاع عام  قطاع خاص اجنبي
- قطاع خاص محلي  شراكة بين القطاع الخاص والعام

6. منتجات الشركة

- استهلاكية  صناعية
- خدمية  أخرى اذكرها.....

القسم الثاني : عبارات الاستبيان

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الاستبيان، علماً بأن المقياس لفقرات الاستبانة .

التوجه الريادي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا أوافق بشدة
<b>الابتكار</b>					
4- العمل على تقديم خطوط جديدة من المنتجات والخدمات					
5- العمل احداث تغييرات في الخطوط الثانوية للانتاج والخدمات					
6- التركيز على تسويق المنتجات والخدمات ذات السمعة الجيدة					
<b>المبادرة</b>					
3- نادرا ما يتم تقديم منتجات وخدمات واساليب ادارية وتقنيات تشغيلية					
4- السعي نحو تجنب الاشتباكات التنافسية ,تطبيق (عش ودع الاخرون يعيشون)					
<b>تحمل المخاطر</b>					
4- لدينا ميول قوي تجاه المشروعات منخفضة المخاطر(معدلات عائد طبيعية)					
5- نظرا لطبيعة البيئة يفضل اكتشاف المشروعات بصورة دقيقة					
6- عادة ما نتبنى فلسفة (الرؤية , الانتظار)					

					والحذر من اجل عدم اتخاذ قرارات مكلفة .
					<b>التوجه التعليمي</b>
					<b>الالتزام بالتعلم</b>
					5- يتفق المدراء بشكل اساسي على ان قدرة المنظمة على التعلم وهو المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية لديها
					6- من القيم الاساسية للمنظمة هي ان التعلم مفتاح للتحسين
					7- شعورنا هو ان تعلم العاملين استثمارا وليس تكلفة
					8- نعتبر التعلم سلعة اساسية لضمان البقاء والاستمرارية في الحياة العملية
					<b>الرؤية المشتركة</b>
					5- هنالك هدف مشترك في منظمنا
					6- هنالك اتفاق كامل على رؤيتنا التنظيمية على جميع المستويات والوظائف والاقسام
					7- جميع الموظفين ملتزمون بأهداف المنظمة
					8- ينظر الموظفين الي انفسهم بانهم شركاء في رسم اتجاه المنظمة
					<b>سعة الأفق</b>
					4- لسنا خائفين من التفكير بشكل نقدي عما حققناها لعملائنا

					5- يدرك جميع الموظفون ان الطريقة التي ينظر بها الي السوق يجب ان تتغير باستمرار
					6- نادرا ما نتساءل وبشكل جماعي عن تفسير معلومات العملاء .
					<b>التوجه نحو السوق</b>
					<b>توليد معلومات للسوق</b>
					4- نعمل على تولد الكثير من المعلومات المتعلقة بالاتجاهات (مثل الأنظمة والتطورات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية) في أسواقنا المستهدفة.
					5- نعمل وبسرعة للكشف عن التحولات الأساسية في بيئة اسواقنا المستهدفة (على سبيل المثال، التنظيم والتكنولوجيا والاقتصاد).
					6- نراجع وبشكل دوري التأثيرات المحتملة للتغيرات التي تحدث في بيئة اسواقنا المستهدفة (على سبيل المثال، اللوائح، والتكنولوجيا)
					<b>نشر معلومات السوق</b>
					4- المعلومات التي يمكن ان تؤثر في طريقة تعاملنا مع العملاء توكل الي موظفين متخصصين للتعامل معها
					5- غالبا ما تكون المعلومات الهامة عن عملاء (غير موجود في النظام)
					6- في كثيرا من الاحيان تصل المعلومات الخاصة بالمنافسين الي الموظفين في

					وقت متاخر .
					<b>استجابة الاستخبارات التسويقية</b>
					4- نرد بسرعة على التغييرات المهمة في بيئة أعمالنا (على سبيل المثال، التنظيم، والتكنولوجيا).
					5- نعمل بسرعة للاستجابة للتغييرات الهامة في هياكل أسعار المنافسين في أسواقنا المستهدفة.
					6- نرد بسرعة على الإجراءات التنافسية التي تهددنا في أسواقنا المستهدفة.
					<b>تمكين الموظف</b>
					1- امتلك الكفاءة اللازمة لأداء المهام المطلوبة مني.
					2- اثق في قدراتي ومهاراتي للقيام بالمهام المطلوبة مني
					3- لدي سلطة اتخاذ القرارات اللازمة لأداء عملي بشكل جيد.
					4- مديري يثق بي لاتخاذ القرارات المناسبة التي تتعلق بالمهام المطلوبة .
					5- لدي فرصة كبيرة للترابط وحرية تامة من اجل القيام بوظيفتي.
					<b>المرونة الاستراتيجية</b>
					<b>مرونة الموارد</b>
					7- تساهم الموارد بصورة اساسية في تطوير المنتجات
					8- تساهم الموارد بصورة اساسية في

					المنتجات
					9- تساهم الموارد بصورة اساسية على المبيعات
					10- يتم تقاسم الموارد الاساسية بين مختلف انواع المنتجات
					11- توجد استخدامات جديدة للموارد الأساسية
					12- يمكن تحويل الموارد الي استخدامات بديلة
					<b>مرونة التنسيق</b>
					5- توجد مرونة في الوقت عند التحول الي المنتجات المختلفة
					6- تكلفة التحول عالية بين المنتجات المختلفة
					7- هنالك جهد عالي في عملية التنقل الي المنتجات البديلة
					8- هنالك جهد عالي لتحسين القدرة على التكيف
					<b>الأداء المؤسسي</b>
					<b>الأداء الاستراتيجي</b>
					1- علاقة شركتنا مع العملاء ادت الي تطوير المنتجات
					2- علاقة شركتنا مع العملاء ادت الي دخول اسواق جديدة
					3- علاقة شركتنا مع العملاء ادت الي تطوير تكنولوجيا جديدة
					4- علاقة شركتنا مع العملاء ادت الي

					معرفتهم بصورة افضل
					5- علاقة شركتنا مع العملاء اذات الي فهم السوق بصورة افضل
					<b>الأداء التشغيلي</b>
					1- شركتنا معروف بأداء مهامها في الوقت المحدد
					2- المدة اللازمة للوفاء بأوامر العملاء قصيرة مقارنة مع منافسينا .
					3- منتجات شركتنا مطابقة لمواصفات محددة مسبقا
					4- تكلفة انتاج الوحدة في الشركة أقل من المنافسين الرئيسيين.

## الملحق (2)

### أسماء المحكمين

العنوان	الاسم	م
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	البرفسور أحمد إبراهيم أبو سن	-1
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	البرفسور علي عبدالله الحاكم	-2
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	د/ طاهر أحمد محمد علي	-3
جامعة المجمعة	د/ عرفة جبريل أبو نصيب	-4
جامعة النيلين	د/ فكري أمين كباشي	-5
كلية الريادة	د/ محمد نور	-6
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	د/ ميسون علي عبدالكريم	-7
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	د/ عبدالسلام آدم حامد	-8

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.713
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	74.276
	Df	10
	Sig.	.000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.192	43.830	43.830	2.192	43.830	43.830
2	.919	18.371	62.201			
3	.791	15.818	78.019			
4	.630	12.600	90.619			
5	.469	9.381	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
1_العاملين_تمكين	.539
2_العاملين_تمكين	.657
3_العاملين_تمكين	.687
4_العاملين_تمكين	.798
5_العاملين_تمكين	.601

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.819
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	408.887
	Df	28
	Sig.	.000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
	1	4.088	51.094	51.094	4.088	51.094	51.094
2	1.465	18.308	69.402	1.465	18.308	69.402	3.216
3	.734	9.180	78.581				
4	.587	7.342	85.923				
5	.355	4.439	90.363				
6	.301	3.757	94.120				
7	.259	3.240	97.360				
8	.211	2.640	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

**Pattern Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
1الابتكار		.837
2الابتكار		.725
3الابتكار		.934
1المبادره		.667
2المبادره	.909	

3المبادره	.898
1المخاطر_تحمل	.889
3المخاطر_تحمل	.702

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Promax with

Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 3

iterations.

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.896
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	489.811
	Df	36
	Sig.	.000

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.156	57.284	57.284	5.156	57.284	57.284
2	.882	9.805	67.089			
3	.728	8.088	75.178			
4	.569	6.322	81.500			
5	.453	5.031	86.531			
6	.413	4.589	91.120			
7	.307	3.416	94.536			
8	.273	3.039	97.574			
9	.218	2.426	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
الموارد_مرونة1	.810
الموارد_مرونة2	.794
الموارد_مرونة3	.832
الموارد_مرونة4	.787
الموارد_مرونة5	.760
الموارد_مرونة6	.762
التنسيق_مرونة1	.669
التنسيق_مرونة2	.644
التنسيق_مرونة3	.734

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.789
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	268.039
	df	36
	Sig.	.000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
	1	3.625	40.278	40.278	3.625	40.278	40.278
2	1.238	13.754	54.032	1.238	13.754	54.032	2.381
3	1.015	11.276	65.308	1.015	11.276	65.308	2.178
4	.849	9.437	74.744				
5	.669	7.430	82.175				

6	.500	5.552	87.727			
7	.404	4.492	92.219			
8	.386	4.290	96.509			
9	.314	3.491	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

**Pattern Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
1التعلم_نحو_الالتزام		.908	
3التعلم_نحو_الالتزام		.743	
4التعلم_نحو_الالتزام			.941
1المشتركة_الرؤية			.630
3المشتركة_الرؤية	.625		
4المشتركة_الرؤية	.600		
1الافق_سعة	.644		
2الافق_سعة	.819		
3الافق_سعة	.795		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser

Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 5 iterations.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.693	2

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.653	2

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.748	5

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.860
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	458.610
	df	36
	Sig.	.000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.892	54.358	54.358	4.892	54.358	54.358
2	.933	10.361	64.720			
3	.738	8.201	72.920			
4	.669	7.433	80.353			
5	.557	6.185	86.538			
6	.398	4.421	90.959			
7	.353	3.919	94.878			
8	.280	3.111	97.989			
9	.181	2.011	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
1السوق_معلومات_توليد	.702
2السوق_معلومات_توليد	.690

3السوق_معلومات_توليد	.697
1السوق_معلومات_نشر	.683
2السوق_معلومات_نشر	.752
3السوق_معلومات_نشر	.691
1التسويقية_الاستخبارات	.829
2التسويقية_الاستخبارات	.794
3التسويقية_الاستخبارات	.780

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 1 components extracted.

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.893	9

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.831
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	323.909
	df	28
	Sig.	.000

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
	1	3.981	49.768	49.768	3.981	49.768	49.768
2	1.136	14.202	63.970	1.136	14.202	63.970	2.598
3	.790	9.878	73.848				
4	.622	7.779	81.627				
5	.490	6.125	87.752				

6	.395	4.942	92.694			
7	.333	4.168	96.862			
8	.251	3.138	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

**Pattern Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
الاستراتيجية_الاداء1		.886
الاستراتيجية_الاداء2		.781
الاستراتيجية_الاداء3		.514
الاستراتيجية_الاداء4	.636	
الاستراتيجية_الاداء5	.804	
التشغيلي_الاداء2	.965	
التشغيلي_الاداء3	.713	
التشغيلي_الاداء4	.798	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.649	3

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	5

