



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى :

{وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا}

طه الآية : "114"

صدق الله العظيم

## الإهداء

إلى والدتي الغالية التي أنارت دعواتها لي مسيرتي أطال الله في عمرها وحفظها ،،،

إلى والدي الغالي أطال الله في عمره وأدامه ،،،

أهدي رسالتي هذه رمزاً للمحبة والوفاء

واعترافاً مني بفضلهما علي

إلى من أرى التقاؤل بعينها .. والسعادة في ضحكتها

إلى سندي وسر وجودي

زوجتي الحبيبة

إلى بسمة الحاضر وأمل المستقبل ،،،

أبنائي الأعزاء

إلى أخي وأخواتي وأصدقائي الأعزاء ،،،

وإليكم يا من تزالون بجانبني ترقبون نجاحي وتقدمي ، وتقدمون لي كل الوقت ... وكل الحب ... وكل الدعم

لكم جميعاً أهدي عملي المتواضع هذا

## الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً طيباً مباركاً فيه، الحمد لله الذي أعانني على انجاز هذه العمل المتواضع، والصلاة والسلام

على أشرف المرسلين وعلى اله وصحبه أجمعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.. أما بعد :

انطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " (رواه الترميذي ) ، فهذا خير

مكان يعترف فيه بالفضل لذويه ، لذا لا يسعني بعد أن انتهيت من هذه الدراسة إلا أن أتقدم بالشكر الوفير

والامتنان العظيم إلى كل من مد لي يد العون في انجازها واسهم معي في إخراجها .

أخص بالشكر بعد الله عز وجل نبع المعرفة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا -

وكلية الدراسات التجارية والي كل أعضاء هيئة التدريس بها والعاملين فيها لإتاحة الفرصة لإخراج هذه

الرسالة على ما هي عليه.

كذلك يسعدني ويشرفني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير مشرفي الدكتور / صديق بلل إبراهيم بلل الذي غمرني

بفيض عمله، وكثير نصحه، وحسن معاملته، وجميل صبره فجزاه الله عني خير الجزاء وبارك الله له في علمه

وصحته وأهله.

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان لكل من ساهم وساعد على إنجاح وإتمام هذه الدراسة وأخص بالذكر

الدكتور عبدالسلام آدم حامد والأستاذ عماد الدين عيسى اسحق على مساعدتهم الجليلة والقيمة.

وفي الختام إنني أسألك السداد والفلاح ، وأن يكون عملي هذا خالصاً لوجهك الكريم ومسخرراً لرفعة شأن بلدنا

مملكة البحرين وأمتنا العربية والإسلامية ، وفي ميزان حسناتنا يوم القيامة.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الرقم الموضوع
II.....	الآية.....
III.....	الاهداء.....
IV.....	الشكر والتقدير.....
V-X.....	قائمة المحتويات.....
XI-XIII.....	قائمة الجدول.....
XV.....	قائمة الاشكال.....
XVI.....	مستخلص البحث (عربي).....
XVII.....	مستخلص البحث (English)Abstract.....
الفصل الاول : الاطار العام للدراسة	
1.....	1-0 مقدمة.....
4.....	1-1 مشكلة الدراسة.....
8.....	1-2 تساؤلات الدراسة.....
8.....	1-3 اهداف الدراسة.....
9.....	1-4 اهمية الدراسة.....
11.....	1-5 التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة.....
12.....	1-6 تنظيم الدراسة.....
13.....	1-7 الخلاصة.....
الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة	
15.....	1.1.2 مفهوم التوجه الاستراتيجي.....

17.....	2.1.2 أبعاد التوجه الاستراتيجي.....
19.....	3.1.2 التوجه بالسوق.....
26.....	5.1.2 التوجه بالتعلم .....
31.....	6.1.2 التوجه الريادي.....
38.....	1.2.2 مفهوم الأداء.....
39.....	2.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي.....
42.....	3.2.2 أبعاد الأداء المؤسسي.....
44.....	1.3.2.2 مفهوم الأداء التشغيلي.....
53.....	3.3.2 مفهوم المرونة الاستراتيجية .....
55.....	4.3.2 أبعاد المرونة الاستراتيجية.....
59.....	1.4.2 مفهوم تمكين العاملين.....
61.....	2.4.2 أساسيات التمكين الإداري.....
62.....	3.4.2 أهمية التمكين الإداري.....
64.....	4.4.2 مستويات التمكين.....
65.....	1.5.3 العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي.....
66.....	2.5.3 العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية وتمكين العاملين.....
68.....	3.5.3 العلاقة بين تمكين العاملين والأداء المؤسسي.....
69.....	4.5.3 تمكين العاملين كمتغير مفسر.....
70.....	5.5.3 المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل.....
<b>الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة</b>	
72.....	0.3 المقدمة.....

72.....	1.3 نظرية الدراسة
77.....	2.3 نموذج الدراسة
78.....	3.3 تطوير فروض الدراسة
88.....	4.3 منهجية الدراسة
88.....	1.4.3 مجتمع الدراسة
89.....	2.4.3 مصادر جمع المعلومات
89.....	5.3 مكونات استبانة الدراسة
90.....	1.5.3 مقاييس الدراسة
96.....	1.7.3 اختبار وصدق اداة الدراسة
99.....	4.7.3 الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
<b>الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات</b>	
102.....	0.4 المقدمة
102.....	1.4 تنظيف البيانات
103.....	3.1.4 معدل استجابة العينة
104.....	2.4 تحليل البيانات الأساسية
110.....	3.4 التحليل العاملي الاستكشافي
113.....	4.4 تحليل الاعتمادية
114.....	5.4 التحليل العاملي التوكيدي
114.....	1.5.4 مؤشرات جودة النموذج
118.....	3.5.4 تحليل الاعتمادية والصلاحية
119.....	6.4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

120.....	7.4 تحليل الارتباط.....
122.....	8.4 نموذج الدراسة المعدل.....
123.....	9.4 نمذجة المعادلة البنائية.....
123.....	1.9.4 تحليل المسار.....
124.....	2.9.4 العلاقة بين التوجه نحو السوق والاداء المؤسسي.....
127.....	3.9.4 العلاقة بين التوجه بالتعلم والاداء المؤسسي.....
129.....	4.9.4 العلاقة بين التوجه الريادي والاداء المؤسسي.....
131.....	5.9.4 العلاقة بين التوجه بالسوق وتمكين العاملين.....
133.....	6.9.4 العلاقة بين التوجه بالتعلم وتمكين العاملين.....
135.....	7.9.4 العلاقة بين التوجه الريادي وتمكين العاملين.....
137.....	8.9.4 العلاقة بين تمكين العاملين والاداء المؤسسي.....
	9.9.4 تمكين العاملين يتوسط العلاقة الإيجابية بين التوجه بالسوق والاداء المؤسسي
139.....	
	10.9.4 تمكين العاملين يتوسط العلاقة الإيجابية بين التوجه بالتعلم والاداء
141.....	المؤسسي.....
	11.9.4 تمكين العاملين يتوسط العلاقة الإيجابية بين التوجه بالتعلم والاداء المؤسسي
143.....	
	12.9.4 المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة الإيجابية تمكين العاملين والاداء
145.....	المؤسسي.....
	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج واسهامات الدراسة</b>
149.....	0.5 المقدمة.....



150.....	1.5 ملخص النتائج.....
151.....	2.5 مناقشة النتائج.....
162.....	3.5 التأثيرات.....
164.....	4.5 محددات الدراسة.....
164.....	5.5 البحوث المستقبلية.....
165.....	5.6 الخاتمة.....
166.....	المراجع.....
170.....	الملاحق.....
171.....	ملحق (1) استمارة الاستبيان.....
175.....	ملحق (2) SPSS and AMOS Out Put.....

## قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الرقم الصفحة
(1.2)	ابعاد التوجه الاستراتيجي.....	17
(2.2)	معاني الابداع من وجهة نظر بعض الباحثين.....	35
(3.2)	مفهوم الأداء المؤسسي.....	40
(4.2)	مفهوم الأداء الاستراتيجي.....	50
(5.2)	أنواع المرونة الاستراتيجية.....	55
(1.3)	الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة.....	79
(2.3)	الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة.....	81
(3.3)	الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة.....	83
(4.3)	الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة.....	84
(5.3)	الفرضية الرئيسية الخامسة للدراسة.....	86
(6.3)	قياس التوجه الريادي.....	90
(7.3)	قياس التوجه التعليمي.....	91
(8.3)	قياس التوجه التسويقي.....	92
(9.3)	قياس الأداء الاستراتيجي.....	93
(10.3)	قياس الأداء التشغيلي.....	93
(11.3)	قياس التمكين العاملين.....	94
(12.3)	قياس المرونة الاستراتيجية.....	94
(13.3)	متغيرات الدراسة وعدد فقرات الاستبانة.....	96
(14.3)	مقياس ليكرت الخماسي.....	96
(15.3)	نتائج اختبار الفا كرو نباخ للعينة المبدئية.....	97

98.....	(16.3) أسماء المحكمين.....
103.....	(1.4) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة.....
105.....	(2.4) تحليل البيانات الأساسية.....
108.....	(3.4) التحليل العملي الاستكشافي للتوجه الريادي.....
109.....	(4.4) التحليل العملي الاستكشافي للتوجه المعرفي.....
110.....	(5.4) التحليل العملي الاستكشافي للتوجه نحو السوق.....
111.....	(6.4) التحليل العملي الاستكشافي للمتغير التابع.....
112.....	(7.4) التحليل العملي الاستكشافي للمتغير المعدل.....
112.....	(8.4) التحليل العملي الاستكشافي للمتغير وسيط.....
113.....	(9.4) معامل الإتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستیبان بعد التحليل الاستكشافي.....
118.....	(10.4) مؤشرات جودة النموذج .....
119.....	(11.4) معامل الإتمادية المركبة لعبارات الإستیبان.....
119.....	(12.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.....
120.....	(13.4) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
126.....	(14.4) قيم تحليل المسار للعلاقة بين التوجه نحو السوق والاداء المؤسسي.....
128.....	(15.4) قيم تحليل المسار للعلاقة بين التوجه بالتعلم والاداء المؤسسي.....
130.....	(16.4) قيم تحليل المسار للعلاقة بين التوجه الريادي والاداء المؤسسي.....
132.....	(17.4) قيم تحليل المسار للعلاقة بين التوجه بالسوق وتمكين العاملين.....
134.....	(18.4) قيم تحليل المسار للعلاقة بين التوجه بالتعلم وتمكين العاملين.....
136.....	(19.4) قيم تحليل المسار للعلاقة بين التوجه الريادي وتمكين العاملين.....
138.....	(20.4) قيم تحليل المسار للعلاقة بين تمكين العاملين والاداء المؤسسي.....
	(21.4) قيم تحليل المسار لتمكين العاملين عندما يتوسط العلاقة الإيجابية بين التوجه بالسوق والاداء
140.....	المؤسسي.....

- (22.4) قيم تحليل المسار لتمكين العاملين عندما يتوسط العلاقة الإيجابية بين التوجه بالتعلم والاداء  
المؤسسي.....142
- (23.4) قيم تحليل المسار لتمكين العاملين عندما يتوسط العلاقة الإيجابية بين التوجه بالتعلم والاداء  
المؤسسي.....144
- (24.4) قيم تحليل المسار للمرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة الإيجابية تمكين العاملين والاداء  
المؤسسي.....146
- (25.4) مؤشرات جودة النموذج للمتغير المعدل.....146

## قائمة الاشكال

الرقم اسم الشكل	رقم الصفحة
(3.1) نموذج الدراسة المقترح.....	77.....
(4.1) التحليل العملي التوكيدي.....	117.....
(4.2) نموذج الدراسة المعدل.....	122.....
(4.3) العلاقة بين التوجه نحو السوق والاداء المؤسسي.....	125.....
(4.4) العلاقة بين التوجه بالتعلم والاداء المؤسسي.....	127.....
(4.5) العلاقة بين التوجه الريادي والاداء المؤسسي.....	129.....
(4.6) العلاقة بين التوجه بالسوق وتمكين العاملين.....	131.....
(4.7) العلاقة بين التوجه بالتعلم وتمكين العاملين.....	133.....
(4.8) العلاقة بين التوجه الريادي وتمكين العاملين.....	135.....
(4.9) العلاقة بين تمكين العاملين والاداء المؤسسي.....	137.....
(4.10) العلاقة تمكين العاملين يتوسط العلاقة الإيجابية بين التوجه بالسوق والاداء المؤسسي.....	139.....
(4.11) العلاقة تمكين العاملين يتوسط العلاقة الإيجابية بين التوجه بالتعلم والاداء المؤسسي.....	141.....
(4.12) العلاقة تمكين العاملين يتوسط العلاقة الإيجابية بين التوجه بالتعلم والاداء المؤسسي.....	143.....
(4.13) المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة الإيجابية تمكين العاملين والاداء المؤسسي.....	145.....
(4.14) المتغير المعدل المرونة الاستراتيجية مع الأداء المؤسسي.....	147.....
(4.15) المتغير المعدل المرونة الاستراتيجية مع الأداء التشغيلي.....	149.....

## المستخلص

أداء المؤسسات يعتبر ظاهرة متعددة الأوجه ولذلك يصعب قياسها لتأثيرها بعوامل متعددة خصوصاً في الشركات العائلية . لذا هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر تمكين العاملين كمتغير وسيط في العلاقة ما بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي في ظل المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل بالتطبيق علي الشركات العائلية البحرينية وهذا ما أغفلته الدراسات السابقة. تم استخدام نظرية الموارد (RBV) والدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة و تطوير الفرضيات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، حيث تمثل مجتمع الدراسة الشركات العائلية البحرينية وأخذت أسلوب الحصر الشامل بلغ عددها (120) شركة وبنسبة استرداد بلغت 85% وتحليل واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج (AMOS 25) ونموذج المعادلة البنائية (SEM) حيث أظهرت نتائج الدراسة إن التحليل العاملي التوكيدي تطابقاً مع نموذج الدراسة . وأوضحت نتائج اختبار الفرضيات إن التوجهات الاستراتيجية تؤثر على الأداء المؤسسي خصوصاً التوجه نحو السوق والأداء التشغيلي، بالإضافة إلى أن هذه التوجهات الاستراتيجية تؤثر على تمكين العاملين وكانت التأثير الأكبر للتوجه نحو السوق ، وأظهرت النتائج إن تمكين العاملين يؤثر على الأداء المؤسسي ببعديه (التشغيلي والاستراتيجي) ، وبينت النتائج إن تمكين العاملين يتوسط (جزئياً) العلاقة ما بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي ، وبناءً على ذلك صيغة المضامين النظرية والتطبيقية للدراسة بجانب محددات الدراسة والتوصية بدراسات مستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** التوجهات الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، تمكين العاملين، المرونة الاستراتيجية.

## **Abstract**

Institutional performance is a multifaceted phenomenon and therefore difficult to measure for its impact on multiple factors, especially in family businesses. Therefore the study aim to test the employees empowerment as mediator on the relationship between strategic orientations and Institutional performance and strategic flexibility as moderator variable in Bahraini an family business. By using Resource based view theory (RBV) and previous studies have been used to building the study framework and hypotheses development. The study was based on the descriptive method, where selected Bahraini family businesses as population of the study and the sample was probability sample construct from (120) company With a response rate of 85% . For data analysis and testing hypotheses of the study, AMOS (25) and structural equation modeling (SEM) were used. The results showed that the confirmatory factor analysis was consistent with the study framework. The results of the hypothesis testing were explained that The strategic orientations affect on organizational performance especially the market orientation and operational performance, in addition to these strategic orientations effect on employees empowerment and were the main impact of the market orientations on employees empowerment The results showed that the employees' empowerment affects the organizational performance, also The results showed that the employees' empowerment mediated (partially) the relationship between the strategic orientations and the organizational performance. Accordingly the theoretical and practical implications of the study were formulated beside the limitations and direction for future research.

**KEY WORDS:** Strategic Orientation, Institutional performance, employees empowerment, strategic flexibility.