

أثر المناورات الاستراتيجية في الأداء التنظيمي

دراسة ميدانية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري



اعداد الطالبة: كنانة خير بك

اشراف: د. حسان اسماعيل

2018-2017

جميع الآراء الواردة في هذا التقرير تعبر عن وجهة نظر معديه ولا يتحمل المعهد أي مسؤولية عن

مدى دقة أو مصداقية الآراء المطروحة فيه.

ملخص البحث

حاول هذا البحث دراسة أثر المناورات الاستراتيجية على الأداء التنظيمي من خلال كل من المناورات المبادأة، الوقائية، الاستثمارية والتصحيحية على منظمة الهلال الأحمر العربي السوري وذلك لمحاولة دعم هذه المنظمة الوطنية في ظل التنافس الشديد من المنظمات الإنسانية العالمية التي تعمل على الأرض السورية نتيجة الأزمة التي عصفت بالجمهورية العربية السورية، حيث تم توزيع 59 استبانة على العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري وتم استنتاج على وجود أثر لكل من المناورات المبادأة، الوقائية، الاستثمارية والتصحيحية على الأداء التنظيمي، ووجود أثر للمناورات الاستراتيجية ككل على الأداء التنظيمي، بينما وجود أثر لمناورات المبادأة على الأداء من منظور مالي، عمليات والعلاء دون وجود أثر لها على التعليم والنمو، إضافة الى وجود ضعف في الاستراتيجيات التي تعمل بها منظمة الهلال الأحمر العربي السوري وعمليات تقييم الأداء للعاملين فيها، وتم توصية بقيام وحدة التخطيط الاستراتيجي بوضع خطط خمسية لكافة أنشطة المنظمة وعليه تقوم بالتخطيط الاستراتيجي وكذلك اراء المبحوثين دلت على وجود مفاهيم الادارة الاستراتيجية بالشركة، وتوفر المفهوم العلمي عند أداء وظائف تطوير منظمة الهلال الأحمر العربي السوري يؤدي ذلك لفاعلية التخطيط الاستراتيجي استعدادا للمنافسة، واختيار استراتيجيات التنافسية وفقاً للظروف الداخلية والخارجية للمنظمة مما يؤدي للتوافق عند التطبيق العملي لهذه الاستراتيجيات، حيث ينافس منظمة الهلال الأحمر العربي السوري كل من المجلس الدنماركي للاجئين DRC ومنظمة اليونيسيف UNICEF ومنظمة شؤون اللاجئين UNHCR والعديد من المنظمات التي تعمل في المجال الإنساني وعليه يجب دراسة استراتيجيات هذه المنظمات ومحاولة التعاون معهم بما يخدم العمل الإنساني.

Abstract

This research has attempted to study the impact of strategic maneuvers on organizational performance through both initial, preventive, investment and corrective maneuvers on the Syrian Arab Red Crescent Society in order to try to support this national organization in light of the fierce competition from the international humanitarian organizations operating on Syrian land as a result of the crisis that hit In the Syrian Arab Republic, where 59 questionnaires were distributed to the staff of the Syrian Arab Red Crescent Organization. It was concluded that there is an effect of both the initial, preventive, investment and corrective measures on organizational performance, The strategic planning unit has developed five–year plans for all the activities of the organization. Accordingly, it undertakes the strategic planning as well as the opinions of the respondents, indicating the existence of the strategic management concepts of the company, and providing the scientific concept in performing the development functions of the organization. The Syrian Arab Red Crescent leads to the effectiveness of strategic planning in preparation for competition and the selection of competitive strategies according to the internal and external conditions of the organization, leading to compatibility in the practical application of these strategies, Syrian Arab Red Crescent all of the Danish Refugee Council DRC and UNICEF and the Organization for Refugee Affairs and UNHCR are many organizations working in the humanitarian field and it must study the strategies of these organizations and try to cooperate with them to serve the humanitarian work.

إهداء.....II	
ملخص البحث.....III	
الفصل الأول.....1	
الإطار التمهيدي.....1	
مقدمة.....2	
الدراسات السابقة.....3	
مشكلة البحث وتساؤلاتها.....7	
أهمية البحث وأهدافها.....8	
أسلوب وإجراءات البحث.....8	
متغيرات البحث.....8	
مجتمع البحث وعينته.....9	
منهجية البحث.....9	
الفصل الثاني.....12	
الإطار النظري للدراسة.....12	
1.2.المبحث الأول: المناورات الاستراتيجية:.....13	
1.1.2. تمهيد.....13	
2.1.2. مفهوم المناورات الاستراتيجية.....13	
3.1.2. اشكال المرونة الاستراتيجية.....18	
4.1.2. مداخل المرونة الاستراتيجية.....22	
5.1.2. الخاتمة.....30	
2.2. المبحث الثاني: الأداء التنظيمي.....31	
1.2.2. مفهوم الأداء التنظيمي.....31	
2.2.2 عناصر الأداء.....31	
3.2.2 محددات الأداء.....31	
4.2.2 قياس وتقويم الأداء.....32	
5.2.2 بطاقة الأداء.....33	

38	6.2.2. نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري
46	الفصل الثالث.....
46	الإطار العملي للبحث
47	1.3 منهجية البحث.....
47	2.3 إجراءات الدراسة.....
47	1.2.3 مجتمع الدراسة وحجم العينة
47	2.2.3 أسلوب المعاينة
48	3.2.3 مصادر المعلومات.....
48	4.2.3 أساليب التحليل الإحصائي
49	2.3 التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ونتائجها.....
49	1.2.3 نتائج التحليل الوصفي لمفردات عينة البحث.....
53	2.2.3 دراسة الفرضيات.....
68	النتائج والتوصيات
68	النتائج.....
69	التوصيات
73	الملاحق.....

الفصل الأول

الإطار التمهيدي

مقدمة

تعد المناورات الاستراتيجية من المواضيع المهمة والحيوية في ميدان منظمات الاعمال، حيث تحولت في ظل التغييرات المعاصرة التي حدثت في القرن العشرين (العولمة،الهندرة، الاندماج،...)، سمات وخصائص المنظمة المعاصرة الفاعلة من منظمة تضم إدارة تعمل بوصفها أقسام منعزلة إلى منظمة تعمل بروح الفريق ومن منظمة تعمل بالتجربة والخطأ إلى منظمة متعلمة Learning Organization تعمل بالتعلم والاستفادة من تجاربها ومن تجارب المنظمات الرائدة ومن العامل ايضاً، ومن الإدارة بالأوامر إلى الإدارة بالمشاركة ومن الإدارة يوماً بيوم إلى الإدارة الاستراتيجية.

وتماشياً مع هذه التغيرات المتسارعة أصبح لزاماً علينا أن نتساءل هل أن المهام التقليدية لإدارة المنظمة وبطبيعة الحال إدارة الموارد البشرية ستتحوّل لتصبح إطاراً يضم مهام المشاركة في صياغة استراتيجية المنظمة وتهيئة الأنشطة والأهداف اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجية بما يسهم في دعمها؟ إن حدوث ذلك يؤدي إلى ظهور استراتيجية خاصة بإدارة المنظمة تمارس دورها في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة سعياً إلى الحصول على المزايا التنافسية وهذا يتطلب صياغة وتطوير استراتيجيات للموارد البشرية تدعم الاستراتيجية العامة للمنظمة.

وتؤكد الاتجاهات المعاصرة (الشريف، 2015) على ضرورة الاهتمام بما يعرف بالمناورات الاستراتيجية التي تعتمد وبشكل أساس على المورد البشري وتوجيه الانظار اليه لانه الاساس في الحصول على الميزة التنافسية. كما أصبح لزاماً على المنظمات اليوم تحسين أداء الموظفين بما يخدم مصالح المنظمة، لما لمناورات الاستراتيجية من أهمية يمكن من خلالها تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كتمكين المنظمة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء

الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم، تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم، كما ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.

الدراسات السابقة

1. دراسة ((Stephen، 2009))

بعنوان "المرونة الاستراتيجية والشركات الصغيرة والمتناهية في الصغر" جامعة سكرد هارت، لندن، بريطانيا.

هدفت هذه البحث إلى التعرف على مدى تأثير المرونة الاستراتيجية على العلاقات الداخلية والخارجية للموظفين من خلال إدارة نظم المعلومات، حيث تم توزيع استبيان على (185) عينة من موظفي مستشفى الساكرد هارت، ودراسة أثر المرونة الاستراتيجية من خلال المتغيرات (مرونة التبادل، مرونة التعاون) وإدارة نظم المعلومات من خلال المتغيرات (العمليات الداخلية، سلسلة التوريد، معلومات المنافسين، معلومات العامل). أظهرت البحث وجود أثر ذو دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية من خلال متغيراتها وإدارة نظم المعلومات من خلال متغير معلومات المنافسين، وعدم وجود أثر ذو دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية من خلال متغيراتها وإدارة نظم المعلومات من خلال متغيراتها.

2. دراسة ((Gita، 2014))

بعنوان "مرونة الموارد البشرية وأثرها على المنظمة"، المجلة الدولية لإدارة الأعمال، الهند. هدفت هذه البحث إلى التعرف على أثر المرونة لدى إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة والتطوير لدى العاملين، من خلال متغيرات المرونة وهي (مرونة المهارات، مرونة الإدارة، مرونة التعامل) ومتغيرات الأداء وهي (أداء العاملين، أداء العمليات، أداء المالي)، وتم توزيع الاستبانة على عدد من الشركات الهندية، حيث وزع (136) استبانة وتم تحليلها احصائياً.

أظهرت البحث وجود تأثير لمرونة الموارد البشرية على الوصول إلى أهداف المنظمة من حيث الأداء بمتغيراته الثلاث، كما وجود مرونة لدى إدارة الموارد البشرية يساعد على تخفيض الضغط على الموظفين، ويزيد من دورهم في تطوير المنظمة.

3. دراسة ((Donna، 2014))

بعنوان "أثر المرونة الاستراتيجية على المستشفيات غير الربحية"، جامعة ويسكونسين ميلواكي، الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت هذه البحث إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية على المستشفيات غير الربحية من خلال متغيرات (مرونة الاجراءات المتبعة في المستشفى، مرونة التعامل، مرونة التفاعل) و(أداء المستشفى، العوامل الخارجية والداخلية). حيث تم عمل المقابلات مع الموظفين وتوزيع استبيان على 210 ممرضين ودكاترة. وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية للعوامل الخارجية والداخلية التي تتأثر بها المنظمة من خلال الإجراءات المتبعة في المستشفى ومرونة التعامل والتفاعل.

4. دراسة ((الشريف، 2015))

بعنوان "أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في

شركات التأمين الأردنية"، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

هدفت هذه البحث إلى بيان أثر التعلم الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية، وقد تم استخدام اسلوب البحث المسحية، حيث تم استهداف كافة شركات التأمين الأردنية الواقعة ضمن العاصمة عمان والبالغ عددها (20)، وتم استخدام كل من التحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار لاختبار فرضيات البحث. وقد توصلت البحث إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتعلم الاستراتيجي في كل من المرونة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية ووجود تأثير وسيط هام للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

5. دراسة ((العطوي، 2016))

بعنوان "أثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال" دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري

الشركات اللا سيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الانشائية في محافظة النجف، العراق.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تأثير المرونة الاستراتيجية من خلال أبعادها (مرونة رأس المال البشري، مرونة السوقية، مرونة انتاجية) في ريادة منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم من خلال أبعادها (توجه المبادرة، انتهاز الفرص، تحمل المخاطر، تعظيم الموارد) حيث شملت العينة البحث مديري الشركات في قطاع صنع المواد الانشائية واستعملت الاستبانة مصدراً في جمع البيانات، إذ قد وزعت (31) استبانة.

أظهر البحث وجود أثر لمتغيرين من المتغيرات المرنة الاستراتيجية وهما مرونة رأس المال البشري والمرنة الانتاجية في زيادة منظمات الأعمال واتضح عدم وجود تأثير كبير للمرونة السوقية في الريادة.

6. دراسة ((بن احمد، 2016))

بعنوان "اثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة" دراسة تطبيقية على منظمة الاتصالات موبيليس، جامعة جبالى لىابس سيدى العباس، الجزائر.

هدفت هذه البحث إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة في مؤسسة موبيليس، وقد تمثلت أبعاد المرونة الاستراتيجية في (مرونة التسويق، مرونة المنتج، مرونة الموارد البشرية، مرونة المعلومات، مرونة الهيكل التنظيمي، المرونة المالية) أما أبعاد جزدة فاعلية الأداء فتمثلت في (جودة الفاعلية، جودة الكفاءة) أما أبعاد التنافسية فقد تمثلت ب (السعر، جودة الخدمة، سرعة تقديم الخدمة، الحصة السوقية).

تمثل مجتمع البحث في مؤسسة الاتصالات موبيليس، حيث استخدمت الباحثة الاساتبانه لجمع بيانات البحث، حيث خضع (134) استبانة إلى التحليل الاحصائي.

أظهرت النتائج إلى وجود تطبيق عالي لكل من المرونة الاستراتيجية وجودة فاعلية الأداء والتنافسية في مؤسسة موبيليس، ووجود أثر للمرونة الاستراتيجية على كل من جودة فاعلية الأداء والتنافسية.

7. دراسة ((Harrigan، 2017))

بعنوان "المرونة الاستراتيجية والميزات التنافسية"، موسوعة اكسفورد لإدارة الأعمال، بريطانيا.

هدفت هذه البحث إلى التعرف على كيفية التكيف في المنظمة مع العوامل الداخلية والخارجية التي من الممكن أن تتعرض لها من خلال العديد من المؤثرات، حيث تم دراسة هذه العوامل على عدة شركات موجودة في بريطانيا. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين قدرة المنظمة على التكيف مع التهديدات التي تواجهها من العوامل الداخلية والخارجية وقوة ميزتها التنافسية.

مشكلة البحث وتساؤلاتها

مع زيادة التطور التكنولوجي السريع والحاصل والعولمة التي فرضت نفسها على المجتمع، والمنظمات العاملة فيه، فإن مواكبة تلك المنظمات للتغيرات الحاصلة على بيئتها يعد مهمة أساسية لها تضمن بقائها، فالمرونة الاستراتيجية ومناوراتها أصبحت لازماً عليها للقيام بمهامها وتحقيق أهدافها، وكذلك الأمر على صعيد التطوير التنظيمي لها.

وبسبب الأزمة التي تتعرض لها الجمهورية العربية السورية ونظراً لزيادة الاهتمام بالمنظمات غير الربحية واتساع رقعة تواجدها في الأراضي السورية ومن خلال الاعتماد على الملاحظة والوثائق والمقابلات التي حاولت الباحثة من خلال عملها في المنظمات غير الربحية، لوحظ ابتعاد المنظمات غير الربحية العاملة في الجمهورية العربية السورية عن المرونة الاستراتيجية وحدوث تقصير لها في عملية التطوير التنظيمي. وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية كما يلي:

"ما هو أثر المناورات الاستراتيجية التي تتبعها منظمة الهلال الأحمر العربي السوري في الأداء

التنظيمي؟

ومن هنا، فإن هذا البحث سيعمل على الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هي المناورات الاستراتيجية التي تتبعها منظمة الهلال الأحمر العربي السوري وفق ما عبرت

عنه أفراد العينة؟

2. ما هو مستوى الأداء التنظيمي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟

3. ما هو أثر المناورات الاستراتيجية (المبادأة، الاستثمارية، الوقائية والتصحيحية) في الأداء التنظيمي؟

4. ما هو أثر المناورات الاستراتيجية (المبادأة، الاستثمارية، الوقائية والتصحيحية) في كل بعد من

أبعاد الأداء (المالي، العمليات، التعلم والنمو والعملاء)؟

أهمية البحث وأهدافها

يهدف هذا البحث إلى محاولة دراسة أثر المناورات الاستراتيجية في الأداء التنظيمي، إضافة إلى التمكن من تصحيح مسار المنظمات غير الربحية في عملية التطوير التنظيمي من خلال المناورات الاستراتيجية، والعمل على تطوير منظومة هذه المنظمات والمحاولة في زيادة أثرها على الأرض من أجل تحقيق أهدافها كاملةً سعياً منها للتخفيف عن المشاكل التي حدثت نتيجة هذه الحرب السعواء التي تتعرض لها سورية. ونظراً لقلّة الدراسات التي عملت على دراسة أثر المناورات الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في الجمهورية العربية السورية، يعتبر هذا البحث من الدراسات الأولى التي تحدثت عن نفس الشأن وخصوصاً باعتباره مطبقاً على منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

إضافة إلى زيادة وتيرة أعمال العنف في الجمهورية العربية السورية وضرورة زيادة تواجد هذه المنظمات على الأرض وذلك عن طريق استقطاب العاملين من كافة أطياف الشعب ولتخفيف من التسرب الحاصل للعاملين يأتي هذا البحث من أجل إيجاد الأرضية الخصبة الصحيحة والعلمية من أجل تطوير العمل الإداري في المنظمات غير الربحية العاملة في الجمهورية العربية السورية.

أسلوب وإجراءات البحث

متغيرات البحث

❖ **المتغير المستقل:** المناورات الاستراتيجية وتتألف من أربع أبعاد وهي:

- مناورات المبادأة.
- مناورات الاستثمارية.
- مناورات الوقائية.
- مناورات التصحيحية.

والذي تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من خلال الاستبيان الذي تألف من 15 سؤال.

❖ المتغير التابع: الأداء التنظيمي.

والذي تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من خلال الاستبيان الذي تألف من 36 سؤال.

وتم تقسيم الأداء الى:

- الأداء من منظور مالي
- الأداء من منظور العمليات
- الأداء من منظور التعلم والنمو
- الأداء من منظور العملاء

مجتمع البحث وعينته

يستهدف هذا البحث العاملين والعاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري التي تعتبر من أكبر المنظمات غير الربحية، وتم توزيع 61/استبانة على المستويات الإدارية، وبلغ عدد الاستبانات المعادة/59/.

منهجية البحث

بناءً على طبيعة البحث وأهدافه وكذلك طبيعة البيانات التي من الممكن استحصاها، سيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلا لجمع البيانات الكمية واخضاعها للتحليلات الإحصائية الملائمة لفرضيات البحث.

كما سيتم استخدام البرنامج الاحصائي spss من أجل تفريغ البيانات فيه، واجراء جملة من التحاليل الإحصائية والاستدلالية وهي:

- التكرارات.
- النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية.

- الانحرافات المعيارية.
- اختبار الموثوقية من خلال معامل كرونباخ الفا.
- تحليل One sample T Test.
- تحليل الانحدار الخطي.

حيث صممت استبانة من أجل اختبار فرضيات البحث، وقد تم تقسيم البحث إلى قسمين:

- **القسم الأول** والذي يتألف من أسئلة ديموغرافية ووظيفية.
- **القسم الثاني:**
 - **المحور الأول** مناورات المبادأة ويتكون من 6 أسئلة. حيث أوضحت دراسة ((Hardi، 2015)) أن هذا النوع من المناورات الاستراتيجية يمارس من خلال الفعاليات التي تتجسد بشكل فاعل عبر طرح التغيير في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة مع التركيز على الابداع.
 - **المحور الثاني** مناورات الاستثمارية ويتكون من 3 أسئلة. حيث أوضحت دراسة ((Charlotta، 2019)) ودراسة ((الشريف، 2015)) أن المنظمات تؤكد على تعزيز موقعها في السوق مع تركيزها على تحقيق انتاجية عالية وكفاءة في الكلف، وخلق القيمة عن طريق تبني أنظمة عمل مرنة لاستغلال أي من الفرص التي قد تظهر بسبب التغيرات التي تطرأ على طلب المنتج / الخدمة.
 - **المحور الثالث** مناورات الوقائية ويتكون من 4 أسئلة. واعتماداً على كل من دراسة ((Zhongfeng وآخرون، 2010)) ودراسة ((Rynor، 2013)) ودراسة ((الهدلة، 2013)) تم تعريفها بأنها التي تستخدم للحد من تأثير الظروف غير الملائمة، تمثل الخصائص الأساسية للمرونة والتي تعتمد في التصدي للظروف الطارئة.

• المحور الرابع مناورات التصحيحية ويتكون من 3 أسئلة. حيث تم اتخاذ دراسة ((Gomez وآخرون،

2005)) كمرجع والتي شرحتها بأنها حركة الانطلاق الهادفة إلى اصلاح حالة الضرر الناجمة

عن عدم قدرة المنظمة على التصدي للتغيرات البيئية الحرجة.

• المحور الخامس الأداء التنظيمي ويتكون من 36 سؤال. وتم الاعتماد على دراسة ((Ondieki،

2017)) في تقييم الاسئلة المحور، وتم تقسيم الأداء الى ابعاده الأربعة وهي: (الأداء من منظور

المالي ويتكون من 6 أسئلة، الأداء من منظور العمليات ويتكون من 12 سؤال، الأداء من منظور

التعلم والنمو ويتكون من 9 أسئلة، الأداء من منظور العملاء ويتكون من 9 أسئلة).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل تصنيف إجابات العينة كما يلي:

5 موافق بشدة، 4 موافق، 3 محايد، 2 غير موافق، 1 غير موافق بشدة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

1.2. المبحث الأول: المناورات الاستراتيجية:

1.1.2. تمهيد

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة.

إن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمنظمة. كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل والعطاء.

ونظراً للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة إيجابياً أو سلبياً في تحقيق أهداف المنظمة، تولي الإدارة الحديثة اهتماماً متناسباً بقضايا الموارد البشرية من زاويتين: الأولى، تخطيط الموارد البشرية والثانية، تنمية الموارد البشرية. وتتكامل الزاويتان في مفهوم "إدارة الموارد البشرية" وقد أضيفت لها في السنوات الأخيرة صفة "الاستراتيجية" لتصبح "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" دلالة على الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية وارتباط التعامل معهم بالاستراتيجيات العامة للمنظمة.

2.1.2. مفهوم المناورات الاستراتيجية

"يُباشر قسم إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع بقية المدراء التنفيذيين الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ" (السلمي، 2001:83) ولكن قبل إقامة إستراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها". (Yanat، Gherari، Peretti، 1998:1).

*** تكوين وتحديد فلسفة المنظمة:** وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبنى عليها المنظمة، فثقافة المؤسسة تعرف حسب Maurice thevonet كعنصر من عناصر ذمة

المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها " (Yanat، Gherari،Peretti، 3: 1998)
كما يقول أيضا " أنها منتج تاريخها وليس منتج آني " (Yanat، Gherari،Peretti، 3: 1998) وتحديد
سبب وجود المنظمة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وماهي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد "
يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي
حيث لايمكن إغفال العلاقة الارتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها"(حنفي، 144:1995).
فبعد تحديد فلسفة المنظمة، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية
والمتمثلة في :

1- تحليل المناخ الخارجي: يقصد به بتحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ
ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل مايحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل
بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب
الغرض أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض
الأمر ومنها : عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة
الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد
البشرية " (حسن، 343:1999).

فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الإتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ
على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

2- تحليل المناخ الداخلي: ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي
تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي تقدر تقوي أو تضعف وتحد
من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في :
* الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.

* مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.

* المعدات والتجهيزات والأموال.

* الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.

* المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.

* العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.

" ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانات توظيفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الإعتماد عليها فعلاً (السلمي، 2001).

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر الذي تهتم به إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (السلمي، 2001).

* أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.

* إستراتيجيات المنظمة العامة والإستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج، التسويق، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات...).

* البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بلورة وتفعيل إستراتيجيات الموارد البشرية.

* تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة.

* تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التمييز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي "تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد

من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة (حسن، 1999:34)

وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

3- تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية : إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالإستقطاب والإختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة....إلخ.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على إستقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالإستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من النقصيات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

4- تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية : أي تحديد ماهية أهداف المنظمة، وماهي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فالطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الإستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لأنسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي (السلمي، 87:2001).

5- صياغة وتكوين الإستراتيجيات: أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وماهي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وماهي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة Master plan للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والإختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل إستخدام مآليها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها وإستخدامها للإستخدام الأمثل، وإنهاء خدماتها، ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة إلتقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

6- تنفيذ الإستراتيجية : يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للإستراتيجية، أما بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة والإشراف على إلتزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ماتقرضه الإستراتيجية، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية (السلمي، 2001:87).

7-متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية : إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر

ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عمايلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

- 1- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحداث القياس المناسبة والمتفق عليها.
- 2- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.

3- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى (السلمي، 2001:78).

3.1.2. اشكال المرونة الاستراتيجية

III-1- إستراتيجية تغيير قبل كل شئ : تبينت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطوير المستمر،

لأن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء وإستمرارية المنظمة في عالم التقنيات الجديدة المعاصر، وما تتيحه من إمكانيات وتقرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط، بما فيها وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تتطور وتتغير مع المتغيرات والتحولت التي يشهدها العالم، حيث أدت هذه التحولات إلى مزيد من التغيير في الإهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة إذ يتحول إهتمام هذه الأخيرة من التركيز على قضايا الحاضر وإستثمار إنجازات الماضي إلى الإنطلاق للمستقبل

وإبتكار الجديد في كل مجال، فمجال إدارة الموارد البشرية كذلك تغيير في طريقة التعامل وكيفية تسيير الأفراد.

ويتجلى بنا القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف المفاهيم والتي أهمها:

* العولمة: "التي تعتبر الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال عما يحقق أيضا التخفف من قيود الوقت والزمان (السلمي، 2001:88)، الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في إبتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

* التحدي: حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

* الرؤية الشاملة: تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها وذلك في مختلف المجالات الإقتصادية، والإجتماعية، السياسية، الثقافية، والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.

* دورة الحياة : وهو مفهوم أن دورة حياة كل من سلعة، مؤسسة أو نظام تمر بالمراحل التالية: الإنطلاق، النمو، التطور والتدهور في إستراتيجية الموارد البشرية تمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.

* المحركات: تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من من المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الإستراتيجية نجد:

* التكلفة : فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية للتدريب.

* السوق : مما يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق "حيث أن المحركات السوقية هي أهم الإعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الإستقطاب والإختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني (السلمي، 2001:80).

* المنافسة : حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبني برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والإحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والإتجاهات التي توفرها المحركات.

* قرارات وتوجهات الدولة: إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بالإلتزام بالقواعد الذي تنظم محيطها التي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات. كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الإستراتيجية في ضرورة القيام بمايلي: (السلمي، 2001:80)

- رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.
- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لإستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد أثارها.
- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.
- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحديد أثارها.
- أهم إستراتيجيات الموارد البشرية البديلة : يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

كما لا ننسى أن الإستراتيجية العامة تسعى إلى إتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحويلات وإتجاهية النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الإستراتيجيتين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، ولهذا نستطيع ترصد على الأقل إستراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود إختلاف بين الإستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن.

1- الإستراتيجية الهجومية : هذا النوع من الإستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث أن الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في رحلة إنطلاق "إستراتيجية إنطلاق (عبدالله، 1998) في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الإستقطاب من أجل إختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيز على الفعالية الجمالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الإستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو " إستراتيجية النمو " (السلمي، 2001:82) من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الإبتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافأة.

2- الإستراتيجية الدفاعية: " والتي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد كنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الإنتقال إلى المنظمات المنافسة " (السلمي، 2001:82).

إن هذا النوع من الإستراتيجيات يطبق في مرحلة النمو " للمؤسسة حيث أنها تحاول الحفاظ على الإطارات الكفاءة في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

3- الإستراتيجية الإنهزامية : نستطيع القول أنها ستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة الذي تأثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الإنحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تطور مما يؤدي إلى تسريح العمال.

4- الإستراتيجية الوسطية : وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من الإستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

كما نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، تتبع الإستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية وذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقعة من كل إستراتيجية أم القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إختيار إستراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إختيار إستراتيجيات دفاعية وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الإستراتيجيات التوفيقية أو الوسطية.

4.1.2. مداخل المرونة الاستراتيجية

تتضمن ادبيات الإدارة الاستراتيجية مداخل عديدة للمرونة الاستراتيجية، يمكن

استعراضها كما يأتي⁽²⁾:

أ- المدخل الوظيفي

ينظر إلى المرونة الاستراتيجية وفق المدخل الوظيفي على انها مرونة تصنيعية، ونتيجة لذلك، فان جزء كبير من الابحاث والدراسات كرس لدراسة المرونة في نظم التصنيع، وترتبط الافكار التي يستند اليها المدخل الوظيفي بنظام الانتاج الواسع الذي تبنته منظمة فورد الامريكية والتي ركزت من خلاله

على معيارية المخرجات، والاستفادة من فوائد اقتصاديات الحجم. وقد تطلب ذلك استثمارات ضخمة في تصنيع معدات ومكائن متخصصة، الا ان العقبات الاقتصادية والتكنولوجية اعاقت قدرة المنظمة المذكورة على عرض مزيج متمايز من المنتجات، وان الطلب المتزايد على المنتجات المتميزة مقابل منتجات الانتاج الواسع المتماثلة حفز الحاجة إلى المرونة، مما استلزم الانحراف عن مفهوم الانتاج الواسع. وهذا بالطبع تطلب من منظمات الاعمال اجراء تغييرات مهمة من اجل تبني نظم تصنيع وعمالة مرنة ⁽³⁾. وان التركيز على المرونة في التصنيع افضى إلى طرح العديد من التصنيفات للمرونة من قبل الباحثين فعلى سبيل المثال، اقترح Suarez ⁽⁴⁾، ثلاثة انواع للمرونة وهي المزيج، المنتج الجديد، الحجم. وتقاس مرونة المزيج بعدد المنتجات التي ينتجها النظام في وقت محدد، في حين تقاس مرونة المنتج الجديد من خلال تحديد الفترة الزمنية او عدد الاشهر بدا بالمرحلة المبكرة لتصميم الانموذج الاولي للمنتج ولغاية الفترة الزمنية التي يتم فيها انتاج دفعة من المنتجات القابلة للبيع. وهذا يعني انه كلما كانت الفترة الزمنية قصيرة كلما كانت مرونة المنتج الجديد اكبر. اما مرونة الحجم فتشير إلى القدرة على تنويع الانتاج بدون ان يكون لذلك تأثير على كفاءة وجودة المنتج. وتقاس مرونة الحجم من خلال التذبذبات التي تحدث في الحجم عبر فترة زمنية محددة. وقد اختبر هؤلاء الباحثون العلاقات المتداخلة بين هذه الانواع الثلاثة في البيئة الصناعية، وكذلك تأثير مجموعة من العوامل المتمثلة بتكنولوجيا الانتاج، تقنيات إدارة الانتا، العلاقة مع المجهزين، إدارة الموارد البشرية، وتطوير المنتج على انواع المرونة المشار اليها في اعلاه.

ومع ان التركيز في هذا المجال، كان الهدف منه تحسين مرونة نظم التصنيع، الا ان الاتفاق الشائع بين الباحثين هو ان مرونة التصنيع المستقلة عن الخواص المرنة الموجودة في المجالات الاخرى للمنظمة لايمكن ان تحقق ميزة تنافسية بمفردها، فعلى سبيل المثال، العديد من انصار مرونة

التصنيع يؤكدون على ان التصميم المرن للتنظيم يسمح بأستجابات سريعة للاستفادة من قدرات التكنولوجيا المتقدمة.

ب- مدخل التغيير التنظيمي

يعكس التغيير التنظيمي تغيرات مقصودة في استراتيجية وهيكل المنظمة بهدف الاستجابة للتغيرات والتهديدات والفرص البيئية. وفيما يتعلق بذلك، يؤكد بعض الباحثين على التغيرات الهيكلية التي توائم الهياكل التنظيمية مع المتغيرات التكنولوجية، ومن بين هؤلاء Burns & Stalker وThompson؛ وان اهم ماتوصلوا اليه هو انه لا يوجد اسلوب امثل لصياغة الهياكل التنظيمية، بل ان الحالات المختلفة تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة. في حين تؤكد مجموعة اخرى من الباحثين منهم على سبيل المثال Meyer & Scott، على التغيرات الهيكلية التي تحيد مصادر عدم التأكد البيئي، ووفقا لوجهة نظرهم ان الهياكل التنظيمية تتكيف بصورة عقلانية. وعلى الرغم من اختلاف تأكيد المجموعتين من الباحثين، الا انهما يتفقان على ان اكبر واقوى المنظمات هي التي تمتلك قدرة اكبر على التكيف لظروف التغيير البيئي. اذ ان الحجم والقوة يمكنان المنظمات من خلق وحدات متخصصة في التعامل مع المشاكل البيئية المستجدة، وان هذا النوع من المنظمات يكون لديه مرونة اكبر من المنظمات الصغيرة والمنظمات الاقل قوة.

من جانب آخر، انتقدت مجموعة ثالثة من الباحثين من بينهم Hanan & Freeman، وجهة النظر السائدة حول علاقة المنظمة بالبيئة، حيث يرى هؤلاء ان تكيف الهياكل التنظيمية للتغيرات البيئية يحدث على المستوى الكلي، وانه من غير الممكن للمنظمة ان تتكيف بشكل مناسب للتغيير البيئي بمعزل عن المنظمات الاخرى، وان المنظمات الكبيرة والاكثر قوة نادرا ما تجري تغييرات سريعة في استراتيجياتها وهياكلها التنظيمية من اجل التوافق مع التغيير البيئي. وهذا يعني ان المنظمات تستجيب ببطئ نسبيا للتهديدات والفرص التي تحدث في البيئات التي تعمل فيها. وبالنسبة لهم فان مفهوم

المرونة يعني التوافق بين القدرات السلوكية للمنظمة ومتغيرات البيئة. يضاف إلى ذلك، أنهم لا يؤمنون أيضا بوجود نمط مثالي للهيكل التنظيمي يمكن تبنيه من قبل جميع المنظمات.

وعلى العموم، فإن البحث التنظيمي يركز في الوقت الحاضر على محددات المرونة التنظيمية ذات الصلة ببعض الجوانب التنظيمية مثل المركزية، الرسمية، المسح البيئي، الهوية التنظيمية، الروتين التنظيمي، سلوكيات القيادة، التفويض، القيم الثقافية وغيرها كمحددات للمرونة التنظيمية.

ج- مدخل المناورات الاستراتيجية

لاحظنا من خلال عرض مفهوم المرونة وفق المدخل الوظيفي ان انصار المدخل المذكور قد ناقشوا المرونة من وجهة نظر التصنيع فقط. ان التركيز على التصنيع واهمال المجالات الاخرى قد اضعف من قدرة المدخل المشار اليه على ادراك احتمالية وجود المرونة في المجالات الاخرى للمنظمة. كذلك الحال بالنسبة لمدخل التغيير التنظيمي حيث ركز على الجوانب التنظيمية والهيكلية فقط، مما كان دافعا للعديد من الباحثين إلى تأطير المرونة على شكل مفهوم متعدد الابعاد. ومن ابرز الدراسات التي تناولت مفهوم المرونة وفق هذا المنظور دراسة Evans بعنوان Technology (Manoeuvres: A conceptual Frame Work)، الذي استنبط من خلال الافكار التي طرحها مدخلا شاملا للمرونة الاستراتيجية، وقبل عرضه للابعاد الرئيسة والمتغيرات الفرعية للمدخل المذكور، بين ان هناك عدد من المصطلحات يتداخل مع مفهوم المرونة، وان معاني هذه المصطلحات تختلف بحسب السياق الذي تستخدم فيه، وشكل (1) يوضح المعاني الرئيسة والثانوية للمصطلحات المذكورة.

α : معنی رئیس

β: معنی ثانوی

المعاني المختلفة	الخضوع للضغط	استيعاب الظروف الجديدة	قابلية التعديل أو التكيف
Adaptability	β	α	β
Agility		α	α
Corrigibility		β	β
Elasticity	α		α
Hedging		β	α
Liquidity		β	α
Malleability	β		β
Plasticity	α		α
Pliability	β		β
Resilience	α		α
Robustness	α	β	β
Versatility		α	β

Source: Evans, J. S " Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual frame work", Journal of Management studies, vol.28, No.1, 1991. p:75

وقد اشار في تحليله لمعاني المصطلحات المذكورة، ان هذه المعاني تعكس الطبيعة المعقدة لمفهوم المرونة الاستراتيجية. فعلى سبيل المثال، في بعض الحالات يستخدم مصطلح المرونة ليدل على الليونة Pliability، او المطواعية Malleability، أي القدرة على تحمل الصدمات من اجل العودة إلى الوضع العادي عندما ترجع الامور إلى وضعها السابق. كذلك يعكس مصطلح المطاطية Elasticity مثل هذا المعنى للمرونة، وهو كذلك يتضمن القدرة على التعديل او التكيف. وهذا ايضا ما يشير اليه مصطلح السيولة Liquidity، أي امكانية تحويل الموجودات إلى شكل آخر بدون تحمل كلف التحويل.

وعلى العموم، ان بعض هذه المصطلحات يشير إلى امكانية البقاء بصرف النظر عن التغيرات الخارجية، في حين يشير البعض الآخر إلى اعادة النظر في الموقف في ضوء المستجدات او تبني موقف استباقي لاحداث وضعا جديدا. ومن هذا المنطلق، يبدو انه من المناسب القول ان مفهوم المرونة متعدد الاشكال او المعاني لان الخواص التي تمكن شكل معين من المرونة في ظرف معين، لايمكن ان تكون مناسبة للتعبير عن هذا الشكل في ظروف او حالات اخرى. وبحسب وجهة نظر Evans فان لمفهوم المرونة الاستراتيجية بعدين مميزين وهما البعد الزمني Temporal dimension، والبعد القسدي Intentional dimension، ويضم البعد الاول توجهين وهما التوجه الاستباقي (Ex ante Mode)، ويقصد به التهيأ والاستعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث في المستقبل، بينما يشير التوجه التفاعلي (Ex Post Mode) إلى الشروع بالتكيف اثناء او بعد حدوث التغيير. والبعد الثاني، هو الآخر يتكون من نمطين وهما، النمط الهجومي (Offensive Mode)، ويشير إلى القدرة على الخلق والاستحواذ على المبادرات والفرص، في حين يعني النمط الدفاعي (defensive Mode) امكانية صد التحركات الضارة او تصحيح الاخطاء السابقة.

واهم ما قام به (Evans) هو توحيد المصطلحات المختلفة التي سبق الاشارة اليها من خلال تأطير مفهوم المرونة الاستراتيجية بمحاذاة ابعاد التحركات التي تتخذ قبل او بعد حدوث التغير في البيئة، ووضع المنظمة الهجومي او الدفاعي. وكما في شكل (2) فان المصطلحات التي سبق الاشارة اليها يمكن تصنيفها ضمن احد الابعاد الاربعة للمرونة الاستراتيجية، فعلى سبيل المثال، المتانة (Robutness) تدل على الوضع الدفاعي/ الاستباقي (Defensive/Ex ante)، وهي تعني تزويد المنظمة بالامكانية على الصمود بوجه النتائج المتمخضة عن الحالة غير المتوقعة من اجل بقاء الاستراتيجية في وضع حيوي بالرغم من المتغيرات التي حصلت في البيئة. اما سهولة التراجع (Resilience) تدل على الوضع الدفاعي / التفاعلي (Defensive/Ex post)، ويقصد به تزويد

المنظمة بقدرة تعويضية بهدف الرجوع إلى الوضع الحيوي السابق. من جانب آخر، فإن التحوط (Hedging) يدل على الحالة الدفاعية/ الاستباقية (Defensive/Ex ante)، وهو يشير إلى الممارسة التي تحقق الضمان للمنظمة في حالة حدوث حالة ضرر محتملة، وهي بذلك شكل من اشكال المرونة الدفاعية الاستباقية. في حين يزود التقن (Versatility) المنظمة بمخزون من الاستجابات المتنوعة في التعامل مع الحالات او الظروف غير المتوقعة بأسلوب او طريقة هجومية تطور قبل معرفة طبيعة الحالة الطارئة⁽¹⁾.

من هذا يتضح ان بعض المفاهيم ذات الصلة بمفهوم المرونة ضمن ابعاد شكل (2) تصنف ضمن مربع دون غيره، في حين، ان البعض الآخر من المفاهيم بما في ذلك، المرونة الاستراتيجية فإنه بالامكان تصنيفها ضمن اكثر من مربع من مربعات الشكل المذكور.

شكل (2) الاطار المفاهيمي للمرونة الاستراتيجية من وجهة نظر Evans



Source: J. Stuart Evans, " Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual frame work", Journal of Management studies, vol.28, 1, 1991, p:76.

ومن الملاحظ، ان الاطار المفاهيمي المشار اليه في شكل (2) يعكس بعدي المرونة الاستراتيجية وهما البعد الزمني والبعد القصدي، والابعاد الفرعية لكلا البعدين. في حين تمثل المربعات الاربعة المناورات التي تمارس ضمن نطاق الابعاد المذكورة، وهي مناورات المبادأة والاستثمارية والوقائية والتصحيحية. وبقدر تعلق الامر بالبحث الحالي اعتمد الباحث مدخل المناورات الاستراتيجية لـ، الذي جمع بين بعدين اساسين للمرونة الاستراتيجية وهما البعد الزمني والبعد القصدي. وضمن هذين البعدين حدد اربعة انماط وهي الاستباقي والتفاعلي والهجومى والدفاعي. وقد استنبط ضمن هذه الدائرة اربعة مناورات استراتيجية التي تم اعتمادها كمتغيرات فرعية للمرونة الاستراتيجية وكالاتي:

1- مناورات المبادأة Preemptive Manoeuvres

يمارس هذا النوع من المناورات الاستراتيجية من خلال الفعاليات التي تتجسد بشكل فاعل عبر طرح التغيير في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة مع التركيز على الابداع، وتتجز عن طريق خلق نطاق من الخيارات والعمل على تنميتها في المستقبل بالشكل الذي يمكنها من اتخاذ اتجاهات متعددة. يضاف إلى ذلك، تستخدم مناورات المبادأة لمفاجأة المنافسين وزيادة حواجز الدخول.

2- المناورات الاستثمارية Exploitative Manoeuvres

تسعى المنظمة من وراء تبني المناورات الاستثمارية إلى التركيز على مجال المنتج - السوق، مع الدفع باتجاه الدخول في اسواق جديدة للمنتج اذا كانت هناك فائدة من هذا الدخول. وبهذا الخصوص، تؤكد المنظمات على تعزيز موقعها في السوق مع تركيزها على تحقيق انتاجية عالية وكفاءة في الكلف، وخلق القيمة عن طريق تبني انظمة عمل مرنة لاستغلال أي من الفرص التي قد تظهر بسبب التغيرات التي تطرأ على طلب المنتج / الخدمة.

3- المناورات الوقائية Manoeuvres Protective

المناورات الوقائية التي تستخدم للحد من تأثير الظروف غير الملائمة، تمثل الخصائص الأساسية للمرونة والتي تعتمد في التصدي للظروف الطارئة. وان هذا النوع من المناورات الاستراتيجية يتضمن وضع مصدات لحماية او وقاية موارد المنظمة، وان هذه المصدات تاخذ اشكالا متنوعة منها على سبيل المثال، الاستثمار في اكثر من مجال، التأمين ضد المخاطر وغير ذلك.

4- المناورات التصحيحية Manoeuvres Corrective

يتجسد هذا النوع من المناورات الاستراتيجية في تنفيذ حركة الانطلاق الهادفة إلى اصلاح حالة الضرر الناجمة عن عدم قدرة المنظمة على التصدي للتغيرات البيئية الحرجة. والمرونة الاستراتيجية وفق المفهوم التصحيحي تشير إلى توليد القدرات اللازمة لانقاذ المنظمة من الموت والبقاء خلال اوقات الازمات. والمنظمات التي تستخدم هذا النوع من المناورات تعتمد عادة على الهياكل الآلية كآليات رقابية، علما انها تنظر إلى البيئة بعين الريبة والشك كونها مصدر عدم تاكد لايمكن السيطرة عليه.

5.1.2. الخاتمة

إن التغير السريع الذي تعرفه المؤسسة في مختلف المجالات على كل المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم وإنشاء إستراتيجيتها من جهة أخرى، يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع سابقا إلى متغير إستراتيجي حاليا، فإن أرادت المنظمة إستمرارية نشاطها وبقائها، عليها تبين للإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تساعد على خلق الدافعية لدى الأفراد والتي تكون مكملة للإستراتيجية العامة التي تتبعها.

2.2. المبحث الثاني: الأداء التنظيمي

1.2.2. مفهوم الأداء التنظيمي

يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، ومن بين هذه التعاريف نذكر: تعريف بدوي: الأداء الوظيفي يعني "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب". تعريف هلال: الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (القطامين، 2013).

2.2.2 عناصر الأداء

يتكون الأداء بشكل عام من عدة عناصر يمكن تلخيصها فيما يلي:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل:

- المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء؛
- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز؛
- المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

3.2.2 محددات الأداء

يرى هلال أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أوضاع نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. ويوضح السلمي أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على

مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل، ويخلص ذلك من خلال المعادلة التالية:

مستوى الأداء = المقدرة على العمل x الرغبة في العمل ولا يوجد اتفاق موحد بين الكتاب والباحثين حول محددات الأداء، ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها أن هذه المحددات تختلف باختلاف فئات العمال، وتختلف أيضا من مؤسسة إلى أخرى، كما أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء. ويخلص نموذج بورتولولر (Porter & Lawler) محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عوامل رئيسية:

- الجهد المبذول، وهو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل؛
- قدرات الفرد وخبراته السابقة، وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول؛
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

4.2.2 قياس وتقويم الأداء

التعريف والأهمية: تعد عملية قياس الأداء من العمليات الصعبة والمهمة والمعقدة أيضا، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم، وهي معقدة لأن أداء بعض العاملين يصعب قياسه وذلك لطبيعة بعض الأعمال التي تتسم بالإنتاجية غير الملموسة كتلك التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وغيرها، حيث يكون الاعتماد الأساس في عملية قياس الأداء مبني على ملاحظة الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل. وتعتبر عملية تقييم الأداء من بين الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وتطلق عليها مسميات عديدة من قبيل: تقييم الكفاءة، قياس الكفاءة، تقويم الأداء... ومن بين تعريفات تقييم الأداء الوظيفي نذكر:

تعريف درة والصباغ 2008 عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل.

تعريف أحمد ماهر 2010 "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"

تعريف زويلف 1999: هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه. وإذا ألقينا نظرة فاحصة على عملية تقييم الأداء بصفتها عملية إدارية وسلوكية للإدارة وللعاملين، فإننا نجد أنها تتضمن عنصرين أساسيين هما وجود معدل أو مستوى ينبغي أن يصل إليه الفرد ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المحدد. يعتبر تقييم الأداء ضرورة تحتها مصلحة العمل والموظف معاً، فهو بالنسبة للإدارة وسيلة تعينها للتعرف على مواطن القوة والضعف لدى الموظف وبالتالي محاولة تحسين أدائه وتطويره بالوسائل الملائمة إلى المستوى المطلوب، كما يعتبر أداة تعين الإدارة في التعرف على قدرات الموظفين ومهاراتهم واستعداداتهم مما يهيئ لها حسن الاختيار لشغل مختلف الوظائف ومنح المكافآت المادية والمعنوية. ويعتبر تقييم الأداء بالنسبة للموظف نافذة يطل من خلالها على انطباعات وتصورات المسؤولين بالإدارة عن سلوكه وأدائه مما يساعد على التعديل فيهما بما يتناسب والمستوى المطلوب لدى الإدارة وفق معايير منطقية وموضوعية. ولأهمية تقييم الأداء فإنه من الضروري أن يتم إعداده على أسس سليمة من مصداقية المعلومات وشموليتها وتقييم أداء الموظف آخذاً في الاعتبار الظروف المحيطة به في بيئة العمل.

5.2.2 بطاقة الأداء

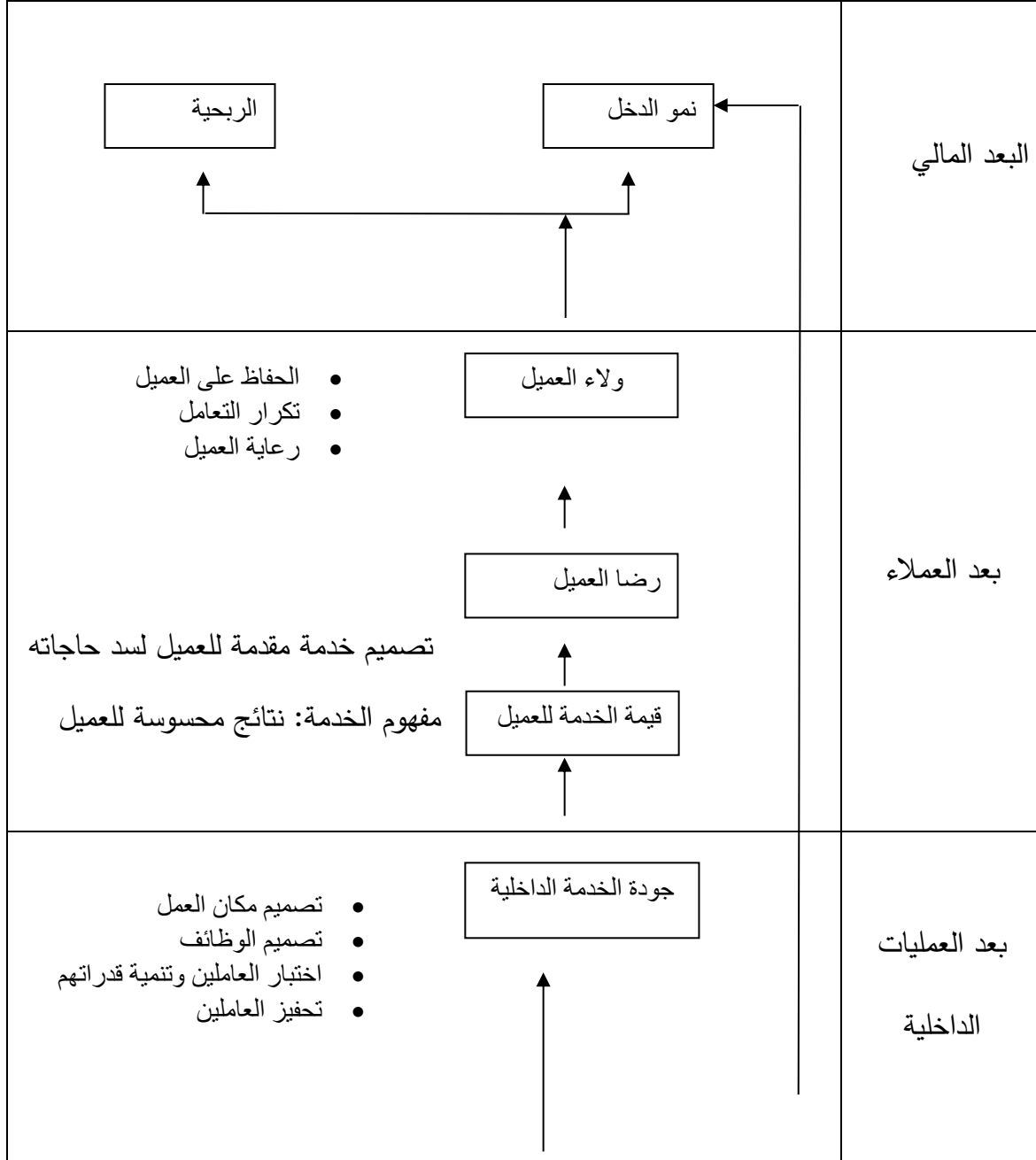
في فترة السبعينات من القرن العشرين قامت مجموعة من الأكاديميين و الممارسين الفرنسيين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات في المنظمة و كل من الهيكل التنظيمي و إستراتيجية المنظمة و المسؤولين عن اتخاذ القرارات بها، و أطلقوا على هذا المنهج "لوحة القيادة" و التي تشبه لوحة التحكم في السيارة حيث تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بأن يدير العمليات باستخدام مجموعة مختلفة من التوجيهات، و هي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات¹.
إذاً بطاقة الأداء المتوازن هي نظام قياس الأداء الذي يساهم في مراقبة الأداء الحالي للمنشأة بالإضافة إلى محفزات تطوير هذا الأداء على المدى البعيد وذلك عبر قائمة من معايير القياس المتوازنة والتي تعكس أولويات المنشأة.

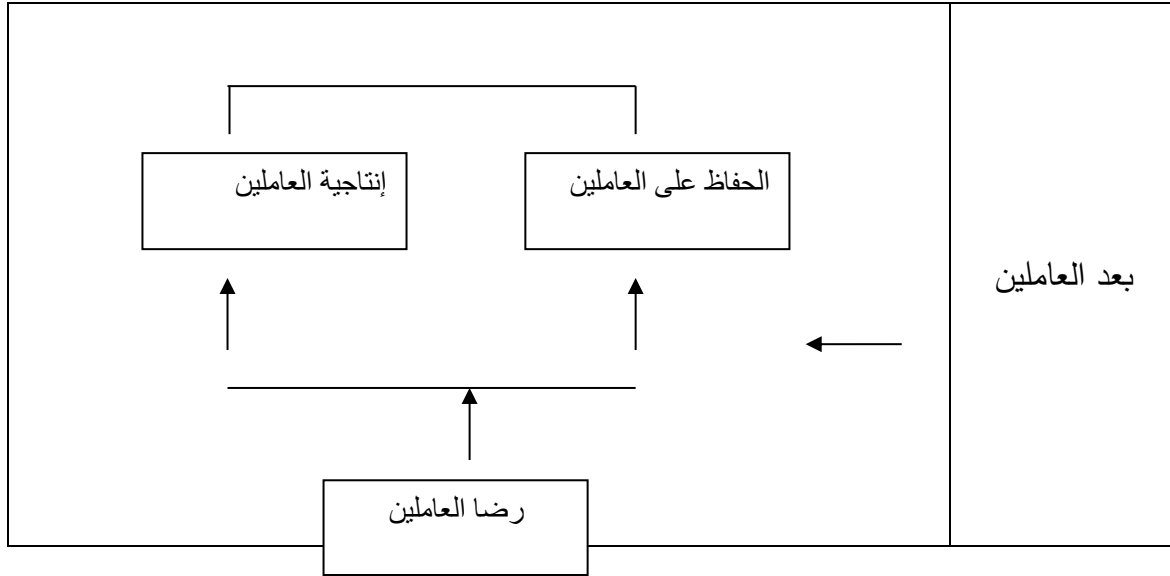
وتمثلت الخطوة التالية في تقديم بطاقة الأداء المتوازن حيث ظهر هذا المفهوم على يد كل من (Robert.S. Kaplan et David.P. Norton، ونوقشت لأول مرة في جامعة (هارفرد) في عام 1992.

حيث عرفت بطاقة الأداء المتوازن (Blances Sore Card) وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع النمو، التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، التوازن بين التكتيك والإستراتيجية. ففي العام 1996 قدم لنا كابلان ونورتن بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد العاملين وبعد العامل العاملين. وتتربط هذه الأبعاد فيما بينها كما يظهر في الشكل رقم (3).

شكل رقم (1)

بطاقة الأداء المتوازن رؤية واستراتيجية





المصدر: (Robert.S. Kaplan et David.P. Norton، 2002)

ومن الضروري ربط هذه البطاقة برؤية المنظمة واستراتيجيتها ووحدات العمل الاستراتيجية منها وبناء هذه البطاقة بحيث تصمم نظام الحوافز والترقيات بحيث تعطي نسبة مئوية لكل معيار من المعايير المستخدمة وهي:

المعايير المالية:

- العائد على الاستثمار / القيمة الاقتصادية المضافة

- الربحية

- معدل نمو العائد

- تخفيض التكاليف

المعايير المرتبطة بالعاملين:

- الحصة في السوق

- الاستحواذ على عاملين جدد

- مدى الاحتفاظ بالعاملين الحاليين.

- ربحية العاملين

- درجة رضا العاملين

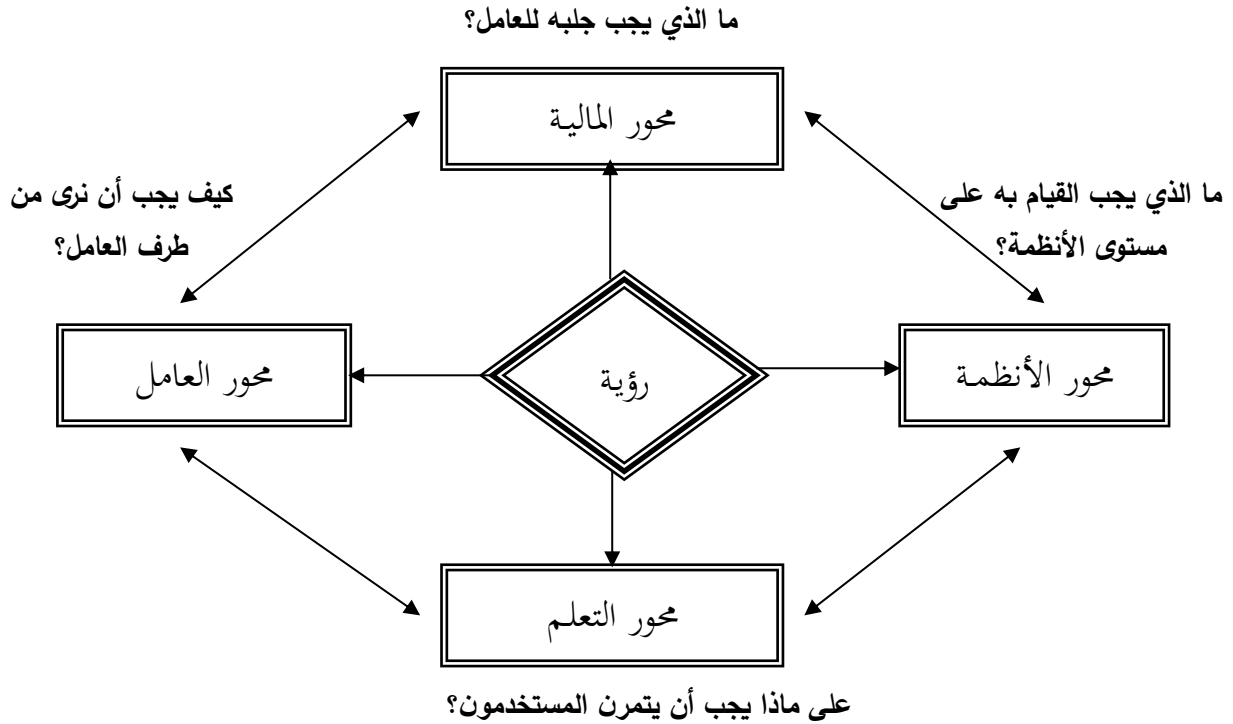
المعايير المرتبطة بالعمليات الداخلية:

- ابتكار عمليات جديدة في تصميم وتطوير المنتج.
- ابتكار عمليات الإنتاج والتسويق والبيع وخدمة ما بعد البيع.

المعايير المرتبطة بالعاملين:

- درجة رضا العاملين.
- درجة الاحتفاظ بالعاملين.
- إنتاجية العاملين.

الشكل (2) : محاور قياس جدول القياس المستقبلي



Source : Robert Kaplan et David Norton ; le tableau de bord prospectif(pilotage stratégique : les quatre axes du succès); éditions d'organisation ; Paris ; France ;1998.;p :69

6.2.2. نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري

سنحاول في هذا المحور وضع نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمنظمة محل البحث.

أولاً: الخطوات الأساسية في تصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن
(Robert.S. Kaplan et David.P. Norton، 2002)



1- الرسالة

تقوم المنظمة بتقديم الخدمات الطبية الإسعافية الطارئة والسريعة بكفاءة وفاعلية للمواطنين في الجمهورية العربية السورية في الظروف العادية والكوارث والإسهام في رفع مستوى الوعي الصحي. وتشارك المنظمة في اعمال الإغاثة داخل الجمهورية العربية السورية وخارجها. وتقدم المنظمة خدماتها بما يتفق مع القيم والتعاليم الانسانية والاصول المهنية ونظامها الأساسي، وتحرص على ابراز دورها الإنساني وتوطيد العلاقة مع الجمهور والجهات الحكومية والاهلية ذات العلاقة بنشاط المنظمة محلياً وعالمياً. وكما تهتم الهيئة بالحفاظ على منسوبها بتدريبهم وتأهيلهم وتحفيزهم. (Itishree Gita،Kumari ،

(Nov 2014

2- الاستراتيجية

✓ الاستعداد والعمل في زمن السلم وفي زمن الحرب بصفتها مساعدة للإدارات الطبية في القوات المسلحة على سبيل التعاون والتكامل لصالح جميع ضحايا الحرب المدنيين والعسكريين في جميع الأحوال المنصوص عليها في اتفاقيات جنيف، وعلى الأخص نقل المرضى والجرحى وإنشاء مستشفيات الهلال الأحمر في المواقع التي تحددها القيادات الحربية وإعداد وسائل نقل ومساعدة منكوبي الحرب والأسرى والتوسط في تبادل المراسلات الخاصة بهم سواء في داخل

الجمهورية العربية السورية أو خارجها. (Jamieson)، Donna Fe، 2014،

✓ تخزين المهمات ومعدّات الإيواء والأدوية وجميع ما يلزم لعلاج المرضى والجرحى والعناية بالأسرى.

✓ توفير الإسعافات العاجلة الضرورية لضحايا الحوادث والكوارث والنكبات العامة.

- ✓ نقل المرضى والمصابين في الحوادث والمساهمة في علاجهم والاشتراك في محاربة الأوبئة وتقديم الخدمات الطبية والاشتراك في نشر الثقافة الصحية وإنشاء وإدارة المستشفيات والمستوصفات والعيادات والصيدليات ومراكز الإسعاف ونقل الدم.
- ✓ النهوض بمهمة التمريض والعمل على تدبير المرضى والمرضات، وتدريبهم على أعمال المستشفيات وحالات الطوارئ وكذلك الاختصاصيين والمساعدين والاجتماعيين وغيرهم ممن يحتاج إليهم لتحقيق أغراضها، سواء كانوا من المتفرّغين أو العاملين، ويكون ذلك على الأخص إمّا بدورات تدريبية أو بإنشاء مدرّس الإسعاف والتمريض أو المساعدة في إنشائها.
- ✓ تأمين وسائل الإسعاف الأولي في مكان الحادث، ونقل المرضى والمصابين إلى مراكز العلاج.
- ✓ المساهمة في الخدمات الإنسانية والاجتماعية بما يتفق ورسالة الهلال الأحمر.
- ✓ نشر أغراض الهلال الأحمر ومبادئه الإنساني الإنسانية.
- ✓ توثيق الصلات وتبادل المعونات الممكنة بينها وبين جمعيات الهلال والصليب الأحمر الدولية وغيرها من الهيئات المماثلة.
- ✓ القيام بغير ما تقدّم ذكره من أعمال في زمن السلم والحرب وفقاً لما تقتضيه الظروف وطبقاً لأهداف الهلال الأحمر.

الأهداف الاستراتيجية

ليكن لدينا الجدول التالي والذي يمثل نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري

الجدول (01): الأهداف الاستراتيجية لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري

المبادرات	المؤشرات	الأهداف	المحور
-زيادة المبيعات -تدنته التكاليف	-نمو رقم الأعمال -معدل هامش الربح	-تحقيق نسبة مردودية عالية -تحسين عمليات الإنتاج -التحكم في الأعباء	المالي
-احترام معايير الجودة في إنتاج المنتجات والخدمات -زيادة وتحسين نوع الخدمات والمنتجات	-سرعة الاستجابة للطلبات -احترام مواعيد التسليم -الطاقة الإنتاجية	-توسيع مخازن المؤسسة -إنتاج منتج وفق مواصفات الجودة وتقديم خدمات بجودة عالية -زيادة العمال المشرفين	العمليات الداخلية
-العمل على إرضاء العامل -تحسين علاقة المؤسسة مع عاملها لكسب الولاء	-شكاوى العامل -الحصة السوقية -رضا العاملين	-إرضاء العاملين -المحافظة على العاملين الحاليين -الحصول على عاملين جدد	العاملين
-الترقية والعلاوات -تكوين جيد للعمال -التشجيع والدعم والتحسين المستمر	-معدل فعالية التكوين -معدل الغياب -معدل احترام مخطط التكوين -معدل النزاعات الاجتماعية	-تكوين العمال -وضع نظام للحوافز والمكافآت	الإبداع والتطوير

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على وثائق المؤسسة

يعبر الشكل عن بطاقة الأداء المتوازن لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري وهي تضم كل من:
 -المحاور الأربعة : تضم بطاقة الأداء المتوازن لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري المحور المالي،

محور العمليات الداخلية، محور العاملين ومحور التعلم والنمو؛

-الأهداف: تعبر عن النتائج المراد الوصول إليها من طرف منظمة الهلال الأحمر العربي السوري والتي

تعمل على تحقيق إستراتيجية المنظمة ويتم توزيعها على المحاور الأربعة؛

-المقاييس: مؤشرات تضعها منظمة الهلال الأحمر العربي السوري للتأكد من تحقيق الأهداف؛

-المبادرات : عبارة عن اقتراحات لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري لتحقيق أهدافها.

ثانيا: تقييم الأداء بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري

سنتطرق إلى تقييم أداء منظمة الهلال الأحمر العربي السوري من خلال المحاور الأربعة لبطاقة الأداء

المتوازن المطبقة في المؤسسة وسنتطرق إلى هذه المحاور ومؤشرات قياسها.

1- تقييم المحور المالي ومحور العمليات الداخلية

سنتناول تقييم المحور المالي وتقييم محور العمليات للمنظمة محل البحث.

1-1- تقييم المحور المالي:

يعتبر المحور المالي من أهم المحاور الرئيسية بالنسبة للمنظمة لما يحتويه من مؤشرات وأرقام ذات دلالة

على وضعيتها، ومن المؤشرات التي سنعتمدها في تقييم المحور المالي هي: نمو رقم الأعمال؛ معدل

هامش الربح.

الجدول رقم (02) : يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم المحور المالي للهلال الأحمر العربي السوري 2016/2017

المحور	السنوات	المؤشر	المستهدف	المحقق سنة 2016	المحقق سنة 2017
المحور المالي	2016	-نمو رقم الأعمال	% 100	% 55	% 63
	2017	-معدل هامش الربح		% 60	% 68

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نمو رقم الأعمال المستهدف من طرف المنظمة هو 100 % والمحقق

من طرف المنظمة سنة 2016 هو 63 % وأصبح في سنة 2017 بنسبة 75 %، ومعدل هامش الربح

كذلك كان بنسبة 85 % سنة 2016 وأصبح بنسبة 79 % سنة 2017، وكل هذا هو عبارة عن مؤشرات

تمكن منظمة الهلال الأحمر العربي السوري من تتبع مسار أدائها المالي وتصحيحه وهذا من خلال إعادة

ضبط المبادرات بالنسبة للمؤشرات المنخفضة.

1-2- تقييم محور العمليات الداخلية

يمثل هذا المحور العمليات الداخلية للمنظمة من إنتاج وتوزيع وفق معايير الجودة ونوع الخدمات المقدمة والتي لا وجود للمنظمة من دونها، فبطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من معرفة نقاط ضعفها وهذا يكون بمقارنة أدائها الكلي مع أهدافها المسطرة للتقييم من خلال جملة من المؤشرات أهمها احترام مواعيد التسليم وسرعة الاستجابة للعاملين. (محمد، 2009)

الجدول رقم (03) : يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم محور العمليات الداخلية لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري 2017/2016

المحور	السنوات	المؤشر	المستهدف	الحقق سنة 2016	الحقق سنة 2017
محور العمليات الداخلية	2016	-احترام مواعيد التسليم	% 100	% 80	% 90
	2017	-سرعة الاستجابة لطلبات للعاملين	% 100	% 60	% 72

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ احترام مواعيد التسليم المستهدف من طرف المنظمة هو 100 % والمحقق من طرف المنظمة سنة 2016 هو 80 % وأصبح في سنة 2017 بنسبة 90 %، ومعدل سرعة الاستجابة للعاملين كذلك كان بنسبة 60 % سنة 2016 وأصبح بنسبة 72 % سنة 2017، وكل هذا هو عبارة عن مؤشرات تمكن منظمة الهلال الأحمر العربي السوري من تتبع مسار أدائها الخاص بمحور العمليات الداخلية وتصحيحه وهذا من خلال إعادة ضبط المبادرات وإعادة صياغة الأهداف بالنسبة للمؤشرات المنخفضة.

2-تقييم محور العاملين ومحور التعلم والنمو

سنتناول تقييم محور العاملين و التعلم والنمو للمنظمة.

2-1- تقييم محور العاملين

يمثل هذا المحور الهدف الأساسي للمنظمة وهو إرضاء العاملين لكسب الولاء ولجلب عاملين جدد والمحافظة عليهم فبطاقة الأداء المتوازن تتيح للمنظمة التعرف على مركزها من خلال عملية تقييم أدائها ومعرفة أين يوجد الخلل من خلال جملة مؤشرات أهمها شكاوى العامل ومعدل امتلاكها للحصة السوقية.

الجدول رقم (04) : يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم محور العاملين لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري

2017/2016

المحور	السنوات	المؤشر	المستهدف	الحقق سنة 2016	الحقق سنة 2017
--------	---------	--------	----------	----------------	----------------

محور العاملين	2016	-شكاوى العامل	5 %	7 %	4 %
	2017	-الحصة السوقية	100 %	20 %	22 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعدل المستهدف من طرف المنظمة محل البحث الخاص بشكاوى العامل محدد ب 5 %، والمحقق من طرف المنظمة سنة 2016 هو 7 % وأصبح في سنة 2017 بنسبة 4 %، ومعدل الحصة السوقية كذلك كان بنسبة 20 % سنة 2016 وأصبح بنسبة 23 % سنة 2017، وكل هذا هو عبارة عن مؤشرات تمكن منظمة الهلال الأحمر العربي السوري من تتبع مسار أدائها الخاص بمحور العاملين وتصحيحه وهذا من خلال إعادة ضبط المبادرات وإعادة صياغة الأهداف بالنسبة للمؤشرات المنخفضة.

2-2 محور التعلم والنمو

يعتبر المورد البشري من أهم محاور بطاقة الأداء بالنسبة للمنظمة فمن خلاله تتعرف المنظمة على مستوى الأداء وتقوم بعملية التقييم ومقارنتها بأهدافها وهذا من خلال مجموعة مؤشرات ذات دلالة على المورد البشري من بينها معدل فعالية التكوين للعمال والموظفين، ومعدل غياب العمال والموظفين.

الجدول رقم (04): يمثل بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لتقييم محور التعلم والنمو لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري 2017/2016

المحور	السنوات	المؤشر	المستهدف	الحقق سنة 2016	الحقق سنة 2017
محور التعلم والنمو	2016	-معدل فعالية التكوين للعمال والموظفين	90 %	74 %	85 %
	2017	- معدل الغياب للعمال والموظفين	05 %	18 %	12 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعدل المستهدف من طرف المنظمة محل البحث الخاص بفعالية التكوين محدد ب 90 %، والمحقق من طرف المنظمة سنة 2016 هو 74 % وأصبح في سنة 2017 بنسبة 83 %، ومعدل غياب العمال والموظفين المستهدف هو 05 %، ونسبته سنة 2016 كانت 18 % سنة 2016 وأصبح بنسبة 12 % سنة 2017، وكل هذا هو عبارة عن مؤشرات تمكن منظمة الهلال

الأحمر العربي السوري من تتبع مسار أدائها الخاص بمحور التعليم والنمو وتصحيحه وهذا من خلال إعادة ضبط المبادرات وإعادة صياغة الأهداف بالنسبة للمؤشرات المنخفضة.

الخاتمة:

من خلال هذه الورقة البحثية نجد أن بطاقة الأداء المتوازن تتميز عن الأنظمة التقليدية والتي أصبحت عاجزة في ظل تغيرات بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية، وعليه أصبحت بطاقة الأداء المتوازن الحل الأمثل بيد مسيرين هذه المؤسسات وهذا نظرا لما تتيحه هذه الأخيرة من امتيازات دون سواها، فتعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء، وذلك من خلال المحاور الأربعة لها والتي تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل. كما أنها تمكننا من معرفة النتائج بدون التركيز على المؤشرات المالية فقط بل تهتم بجوانب أخرى، مثل: العاملين والأنظمة الداخلية والنمو والتعليم في المؤسسة، وعليه فبطاقة الأداء تعمل على تحقيق التوازن بين هذه المحاور عكس الأنظمة التقليدية التي يغلب فيها الجانب المالي فقط.

وعليه فإن أهم ما يميز بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من الأنظمة التقليدية نجد:

-تجمع بين تقييم الأداء المالي للمؤسسة والأداء غير المالية؛

-تمكن من معرفة النتائج السابقة للمؤسسة وكذا النتائج المستقبلية؛

-تحقق توازن للمؤسسة من خلال محاورها الأربعة وهذا لم يكن متاحا في الأنظمة التقليدية؛

-سهولة تصميمها والذي يناسب نشاط كل مؤسسة بمعنى أن تصميمها يكون وفق رسالة وإستراتيجية كل مؤسسة.

الفصل الثالث

الإطار العملي للبحث

1.3 منهجية البحث

اعتمد هذا البحث على المنهجية الوصفية التحليلية حيث انها تهدف الى وصف متغيرات الدراسة ووصف عينة الدراسة كما تهدف الى اختبار علاقة وتأثير عدد من المتغيرات المستقلة في متغير الدراسة التابع وهي دراسة العلاقة بين درجة المناورات الاستراتيجية على التنظيمي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

2.3 إجراءات الدراسة

1.2.3 مجتمع الدراسة وحجم العينة

يمثل مجتمع الدراسة عينة من العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري في سورية ولقد تم اختيار عينة ملائمة بسبب صعوبة الحصر وتحديد كافة العاملين نظراً لتشتت مكاتب المنظمة في انحاء الجمهورية العربية السورية، تم اختيار حجم العينة ليكون 59 عينة.

2.2.3 أسلوب المعاينة

- هو غير احتمالي لعدم إمكانية حصر المجتمع، حيث سنقوم بتوزيع الاستبيان على مفردات العينة بطريقة عشوائية.
 - **وحدة المعاينة:** العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.
- سيتم توزيع الاستبيان على مفردات العينة عند تزامن تواجدهم مع تواجد الباحث في مقرات منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

- **محددات البحث:** عند القيام بتوزيع الاستبيان تم مواجهة العديد من الصعوبات وخاصة استرجاع الاستبيانات وصعوبة اتخاذ الموافقات من قبل إدارات المراكز الموزعة عليها،

إضافة إلى عدم السماح لجميع العاملين من تعبئة الاستبيان وذلك لسياسات الداخلية للمنظمة.

3.2.3 مصادر المعلومات

- **مصادر الأولية:** حيث سيتم الاعتماد على الاستبيان لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة وسيتم توزيعها على مفردات العينة.
- **مصادر ثانوية:** الاعتماد على مصادر المعلوماتية وثيقة الصلة بالموضوع من خلال المكتبات والدراسات السابقة.

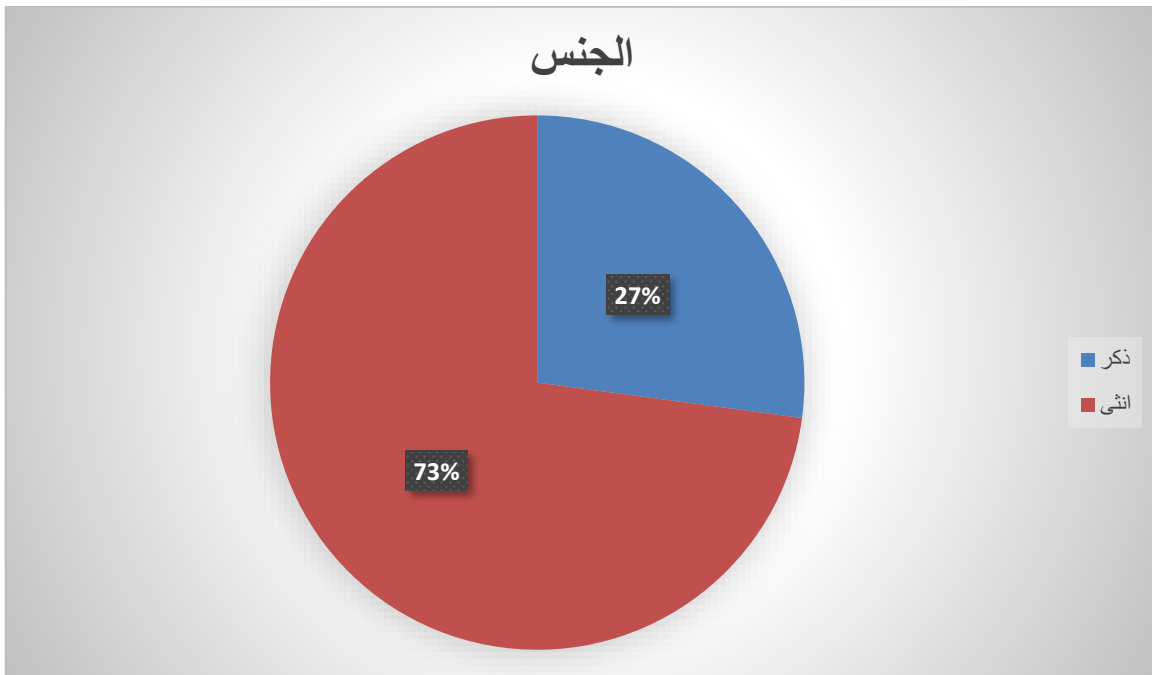
4.2.3 أساليب التحليل الإحصائي

- سيتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي في هذا البحث من مقاييس النزعة المركزية والتشتت لوصف متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وكذلك استخراج النسب المئوية والتكرارات لخصائص أفراد عينة البحث.
- سيتم استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات البحث على النحو التالي:
 - 1- لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغيرات سيتم استخدام اختبار بيرسون أو إيجاد معامل الارتباط من خلال تطبيق نماذج الانحدار الخطي.
 - 2- اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

2.3 التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة ونتائجها

1.2.3 نتائج التحليل الوصفي لمفردات عينة البحث

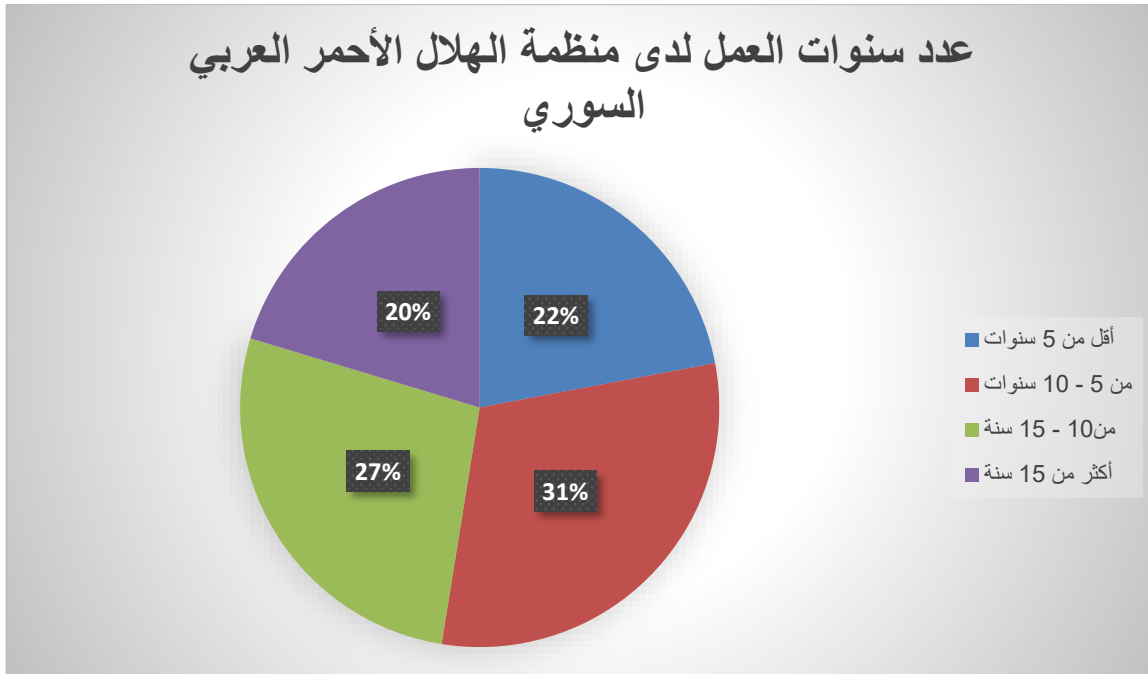
1- حسب الجنس:



تشكل نسبة الذكور من إجمالي العينة المدروسة 27% بينما تشكل نسبة الاناث 73%

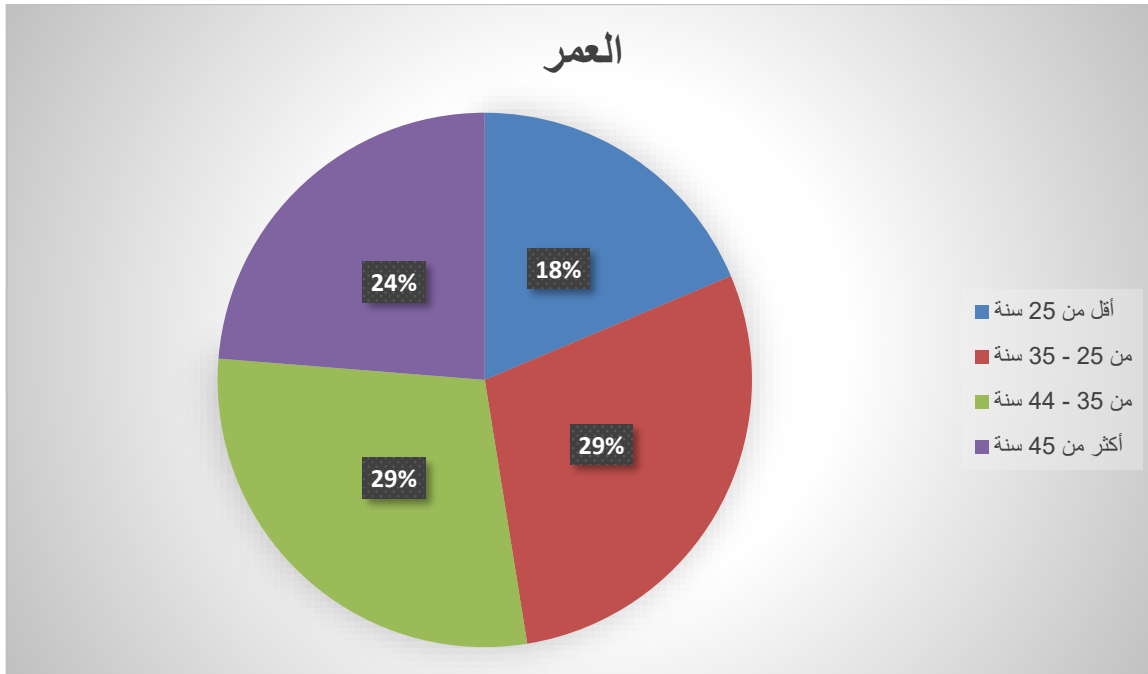
وتعكس هذه النسبة إلى حد ما الواقع الفعلي نتيجة تناقص نسبة الذكور في قطاع الإنساني بسبب الهجرة نتيجة الأزمة الحالية في القطر.

2- حسب عدد سنوات العمل لدى منظمة الهلال الأحمر العربي السوري:



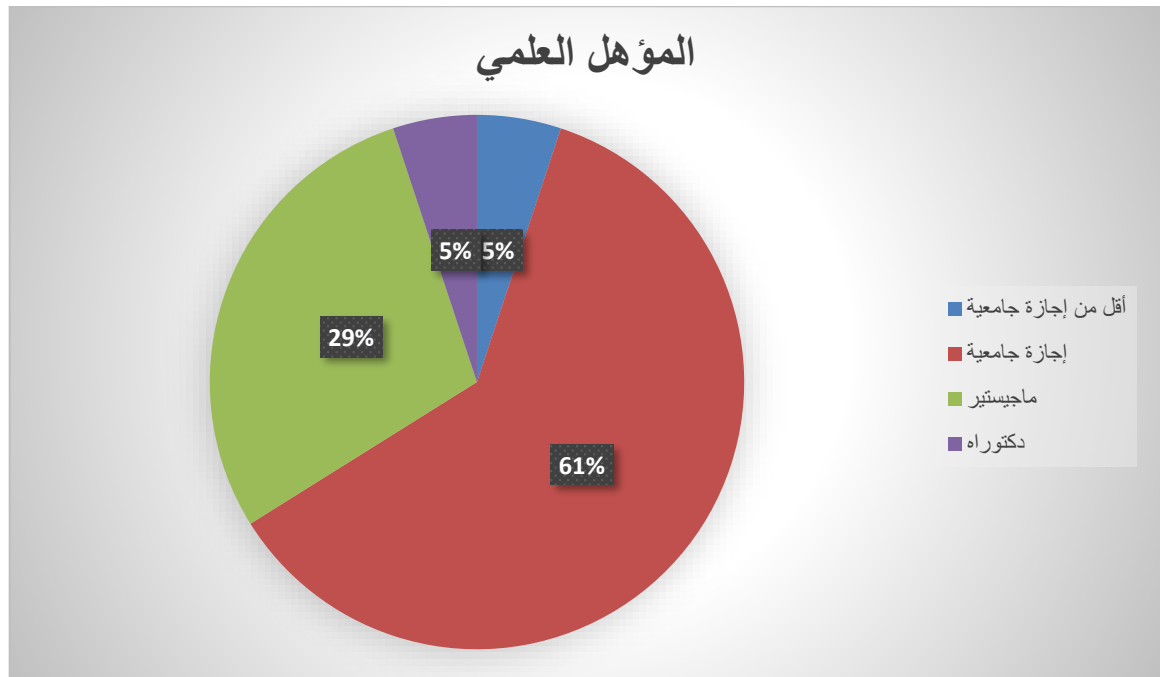
نلاحظ من الشكل أن الفئة التي تتجاوز خبرتهم أكثر من 15 سنة يشكلون 20% من العينة المدروسة أما الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 10 - 15 سنة يشكلون 27% من العينة المدروسة أما الفئة التي تتراوح سنوات خبرتهم من 5 - 10 سنوات يشكلون 31% من العينة المدروسة والفئة التي هي أقل من 5 سنوات فكانت نسبتها 22%.

3- حسب العمر



نلاحظ من الشكل أن الفئة التي تتجاوز أعمارهم 45 سنة يشكلون 24% من العينة المدروسة أما الذين تتراوح أعمارهم بين 35 - 44 سنة يشكلون 29% من العينة المدروسة أما الفئة التي تتراوح أعمارهم من 25 - 35 سنة يشكلون 29% من العينة المدروسة والفئة التي هي أقل من 25 سنة فكانت نسبتها 18%، وهذا يدل على أن أغلب العينة أعمارهم في المتوسط بين 25 الى 44 سنة.

4- حسب المؤهل العملي:



الأشخاص الحاصلين على إجازة جامعية يشكلون 61 % من إجمالي العينة أما 29% من إجمالي العينة حاصلين على شهادة ماجستير في اختصاصات مختلفة، بينما الأقل من جامعية فنسبتهم 5% وكانت نسبة الموظفين الحاصلين على شهادة دكتوراه هي الأقل بنسبة 5%.

تعتبر هذه النسب منطقية حيث أن قطاع الشركات بشكل عام يتوجه بشكل رئيسي في عملية التوظيف لحملة الشهادات الجامعية، ويفضل عادة الموظفون الحصول على درجة ماجستير بهدف الترقيات في العمل.

2.2.3 دراسة الفرضيات

❖ التساؤل الأول

تم حساب المتوسطات الحسابية للمحور الأول لإيجاد اتجاهات إجابات العينة كما يظهر الجدول التالي:

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعمل منظمة الهلال الأحمر العربي السوري على الاعتماد على الأخبار الموثوقة التي تصلها من قبل حلفائها الإقليميين بما يتعلق بالأوضاع المستجدة. تقوم منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة للسيناريوهات المحتملة بهدف اقتناص الفرص.	59	1.00	5.00	3.3898	.71960
تمتلك منظمة الهلال الأحمر العربي السوري قدرة عالية على تغيير / تعديل استراتيجيتها الحالية على نحو استباقي (مبادر).	59	1.00	5.00	2.7288	1.06400
تساعد الاجراءات والسياسات المعتمدة في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري المتطوعين على أداء عملهم. تستثمر منظمة الهلال الأحمر العربي السوري النتائج التي تتوصل إليها مجموعات العمل والمتطوعون في تطوير عملية سير العمل وآلياته. تُشارك مجموعات العمل فيما بينها الدروس المستخلصة من تجاربها بشكل مستمر.	59	1.00	5.00	3.1186	1.03532
مناورات المبادأة	59	1.00	4.00	2.0169	.81983
Valid N (listwise)	59	1.00	5.00	2.6102	1.15992
	59	1.17	4.33	2.8164	.60068

يبين الجدول السابق متوسطات إجابات العينة، حيث كان متوسط إجابات للمحور الأول 2.8146 بانحراف معياري قدره 0.60068، وهو دليل على أن أغلبية إجابات العينة كانت في فئة الرفض على حسب مقياس ليكرت الخماسي بالنسبة لمحور المبادأة، وكان أقل متوسط بالنسبة للاستئلة السؤال "تستثمر منظمة الهلال الأحمر العربي السوري النتائج التي تتوصل إليها مجموعات العمل والمتطوعون في تطوير عملية سير العمل وآلياته."

ولحساب أثر مناورات المبادأة على الأداء التنظيمي تم استخدام معامل الانحدار الخطي كما يظهر الجدول التالي:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مناورات المبادأة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.513 ^a	.263	.251	.34657

a. Predictors: (Constant), مناورات المبادأة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.449	1	2.449	20.387	.000 ^b
Residual	6.846	57	.120		
Total	9.295	58			

a. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant), مناورات المبادأة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.109	.218		9.673	.000
مناورات المبادأة	.342	.076	.513	4.515	.000

a. Dependent Variable:

يبين الجدول السابق دراسة التساؤل والذي يقول هل يوجد أثر لمناورات المبادأة على الأداء التنظيمي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، حيث كانت قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من 0.05 وعلى حسب المناهج البحث العملي تبين وجود أثر ذو دلالة معنوية لمناورات المبادأة على الأداء التنظيمي، كما وكانت قيمة معامل الارتباط $= 51.3\%$ وهي موجبة أي أنه يوجد علاقة طردية بين المتغيرات وقيمة معامل التحديد 26.3% أي أن قوة العلاقة ضعيفة، كما كانت قيمة معامل التحديد المعدل 25.1% أي أن 25.1% من المتغيرات التي تؤثر بالأداء التنظيمي هي من متغير مناورات المبادأة.

ومنه يمكن احتساب معادلة الانحدار الخطي والتي تظهر كالتالي:

$$Y = 2.109 + 34.2\%X1$$

حيث أن Y هي المتغير المستقل و X المتغير التابع، ومنه فإن كل زيادة بمقدار 34.2% من المتغير التابع يزيد المتغير المستقل بقيمة 100% .

ويمكن اثبات هذا التأثير من خلال عمل منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بإعداد ووضع برامج تدريبية وتأهيلية مستخدمة في ذلك الوسائل والمناهج العلمية التدريبية الحديثة لتطوير من تأهيل كوادرها بما يخدم المستفيدين منها.

❖ التساؤل الثاني:

تم حساب المتوسطات الحسابية للمحور الثاني لإيجاد اتجاهات إجابات العينة كما يظهر الجدول التالي:

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يمكن وصف ثقافة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بأنها تشجع على الإبداع والابتكار.	59	1.00	5.00	3.0169	1.02539
تستطيع منظمة الهلال الأحمر العربي السوري إعادة توظيف مواردها (البشرية، التقنية، المالية، الخ (في مجالات أخرى بتكلفة قليلة.	59	1.00	4.00	3.1356	.88000
تقوم منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بالتعاون مع المنظمات الانسانية الأخرى حيث تكون السبابة بينهم.	59	1.00	5.00	2.7458	1.13856
المناورات الاستثمارية	59	1.33	4.33	2.9661	.75225
Valid N (listwise)	59				

يبين الجدول السابق متوسطات إجابات العينة، حيث كان متوسط إجابات للمحور الثاني 2.9661 بانحراف معياري قدره 0.75225، وهو دليل على أن أغلبية إجابات العينة كانت في فئة الرفض على حسب مقياس ليكرت الخماسي بالنسبة لمحور المناورات الاستثمارية، وكان أقل متوسط بالنسبة للسؤال "تقوم منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بالتعاون مع المنظمات الانسانية الأخرى حيث تكون السبابة بينهم."

ولحساب أثر مناورات الاستثمارية على الأداء التنظيمي تم استخدام معامل الانحدار الخطي كما يظهر الجدول التالي:

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاستثمارية المناورات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.428 ^a	.183	.169	.36492

a. Predictors: (Constant), الاستثمارية المناورات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.704	1	1.704	12.798	.001 ^b
	Residual	7.590	57	.133		
	Total	9.295	58			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), الاستثمارية المناورات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.397	.195		12.304	.000
	الاستثمارية المناورات	.228	.064	.428	3.577	.001

a. Dependent Variable: الأداء

يبين الجدول السابق دراسة التساؤل والذي يقول هل يوجد أثر لمناورات الاستثمارية على الأداء التنظيمي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، حيث كانت قيمة $\text{sig} = 0.001$ وهي أصغر من 0.05 وعلى حسب المناهج البحث العلمي تبين وجود أثر ذو دلالة معنوية لمناورات الاستثمارية على الأداء التنظيمي، كما وكانت قيمة معامل الارتباط $= 42.8\%$ وهي موجبة أي أنه يوجد علاقة طردية بين المتغيرات وقيمة معامل التحديد 18.3% أي أن قوة العلاقة ضعيفة، كما كانت قيمة معامل التحديد المعدل 16.9% أي أن 16.9% من المتغيرات التي تؤثر بالأداء التنظيمي هي من متغير المناورات الاستثمارية. ومنه يمكن احتساب معادلة الانحدار الخطي والتي تظهر كالتالي:

$$Y = 2.397 + 22.8\%X_1$$

حيث أن Y هي المتغير المستقل وX المتغير التابع، ومنه فإن كل زيادة بمقدار 22.8% من المتغير التابع يزيد المتغير المستقل بقيمة 100% .

❖ التساؤل الثالث:

تم حساب المتوسطات الحسابية للمحور الثالث لإيجاد اتجاهات إجابات العينة كما يظهر الجدول التالي:

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة للسياريوهات المحتملة بهدف تقليص المخاطر.	59	2.00	4.00	3.0678	.88793
يدعم الهيكل التنظيمي التوجه الاستراتيجي للمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري.	59	1.00	4.00	3.0339	.98201
لدى منظمة الهلال الأحمر العربي السوري الاستراتيجية المناسبة للبيئة التنافسية التي تعمل ضمنها.	59	1.00	5.00	2.4746	.95332
المنافسات التي تعمل ضمنها.	59	1.67	3.67	2.8588	.66148
Valid N (listwise)	59				

يبين الجدول السابق متوسطات إجابات العينة، حيث كان متوسط إجابات للمحور الثالث 2.588 بانحراف معياري قدره 0.66148، وهو دليل على أن أغلبية إجابات العينة كانت في فئة الرفض على حسب مقياس ليكرت الخماسي بالنسبة لمحور المناورات الوقائية، وكان أقل متوسط بالنسبة للسؤال "لدى منظمة الهلال الأحمر العربي السوري الاستراتيجية المناسبة للبيئة التنافسية التي تعمل ضمنها".

ولحساب أثر مناورات الوقائية على الأداء التنظيمي تم استخدام معامل الانحدار الخطي كما يظهر الجدول التالي:

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المناورات الوقائية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.332 ^a	.110	.094	.38096

a. Predictors: (Constant), المناورات الوقائية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.022	1	1.022	7.044	.010 ^b
Residual	8.272	57	.145		
Total	9.295	58			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), المناورات الوقائية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.499	.222		11.267	.000
المناورات الوقائية	.201	.076	.332	2.654	.010

a. Dependent Variable: الأداء

يبين الجدول السابق دراسة التساؤل والذي يقول هل يوجد أثر لمناورات الوقائية على الأداء التنظيمي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، حيث كانت قيمة $\text{sig} = 0.010$ وهي أصغر من 0.05 وعلى حسب المناهج البحث العملي تبين وجود أثر ذو دلالة معنوية لمناورات الوقائية على الأداء التنظيمي، كما وكانت قيمة معامل الارتباط $= 33.2\%$ وهي موجبة أي أنه يوجد علاقة طردية بين المتغيرات وقيمة معامل التحديد 11% أي أن قوة العلاقة ضعيفة، كما كانت قيمة معامل التحديد المعدل 9.4% أي أن 9.4% من المتغيرات التي تؤثر بالأداء التنظيمي هي من متغير المناورات الوقائية.

ومنه يمكن احتساب معادلة الانحدار الخطي والتي تظهر كالتالي:

$$Y = 2.499 + 20.1\%X_1$$

حيث أن Y هي المتغير المستقل وX المتغير التابع، ومنه فإن كل زيادة بمقدار 20.1% من المتغير التابع يزيد المتغير المستقل بقيمة 100%.

❖ التساؤل الرابع:

تم حساب المتوسطات الحسابية للمحور الرابع لإيجاد اتجاهات إجابات العينة كما يظهر الجدول التالي:

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لدى مجموعات العمل الاستعداد لإعادة النظر في القرارات المتخذة عندما تتوفر معلومات جديدة متعلقة بها.	59	1.00	5.00	3.0508	1.10522
تستطيع منظمة الهلال الأحمر العربي السوري إعادة توظيف مواردها (البشرية، التقنية، المالية، الخ (في مجالات أخرى خلال وقت قصير. تمتلك منظمة الهلال الأحمر العربي السوري قدرة عالية على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.	59	1.00	5.00	3.2881	.89155
المناورات التصحيحية	59	1.00	5.00	2.5254	.97124
Valid N (listwise)	59	1.00	4.67	2.9548	.71507

يبين الجدول السابق متوسطات إجابات العينة، حيث كان متوسط إجابات للمحور الرابع 2.9548 بانحراف معياري قدره 0.71507، وهو دليل على أن أغلبية إجابات العينة كانت في فئة الرفض على حسب مقياس ليكرت الخماسي بالنسبة لمحور المناورات التصحيحية، وكان أقل متوسط بالنسبة للسؤال " تمتلك منظمة الهلال الأحمر العربي السوري قدرة عالية على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية."

ولحساب أثر مناورات التصحيحية على الأداء التنظيمي تم استخدام معامل الانحدار الخطي كما يظهر الجدول التالي:

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المناورات التصحيحية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.466 ^a	.218	.204	.35720

a. Predictors: (Constant), المناورات التصحيحية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.022	1	2.022	15.847	.000 ^b
Residual	7.273	57	.128		
Total	9.295	58			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), المناورات التصحيحية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.301	.199		11.546	.000
المناورات التصحيحية	.261	.066	.466	3.981	.000

a. Dependent Variable: الأداء

يبين الجدول السابق دراسة التساؤل والذي يقول هل يوجد أثر لمناورات التصحيحية على الأداء التنظيمي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، حيث كانت قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من 0.05 وعلى حسب المناهج البحث العلمي تبين وجود أثر ذو دلالة معنوية لمناورات التصحيحية على الأداء التنظيمي، كما وكانت قيمة معامل الارتباط $= 46.6\%$ وهي موجبة أي أنه يوجد علاقة طردية بين المتغيرات وقيمة معامل التحديد 21.8% أي أن قوة العلاقة ضعيفة، كما كانت قيمة معامل التحديد المعدل 20.4% أي أن 20.4% من المتغيرات التي تؤثر بالأداء التنظيمي هي من متغير المناورات التصحيحية.

ومنه يمكن احتساب معادلة الانحدار الخطي والتي تظهر كالتالي:

$$Y = 2.301 + 26.1\%X$$

حيث أن Y هي المتغير المستقل و X المتغير التابع، ومنه فإن كل زيادة بمقدار 26.1% من المتغير التابع يزيد المتغير المستقل بقيمة 100% .

❖ التساؤل الخامس:

هل يوجد أثر لمتاورات الاستراتيجية ككل على الأداء التنظيمي من المنظور المالي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.734 ^a	.539	.505	.37043

a. Predictors: (Constant), المتاورات التصحيحية, المتاورات الوقائية, متاورات المبادأة, المتاورات الاستثمارية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8.664	4	2.166	15.785	.000 ^b
Residual	7.410	54	.137		
Total	16.073	58			

a. Dependent Variable: الأداء من منظور المالي

b. Predictors: (Constant), المتاورات التصحيحية, المتاورات الوقائية, متاورات المبادأة, المتاورات الاستثمارية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.963	.272		3.540	.001
متاورات المبادأة	.298	.143	.340	2.083	.042
المتاورات الاستثمارية	-.223	.164	-.319	-1.365	.178
المتاورات الوقائية	.204	.115	.256	1.771	.082
المتاورات التصحيحية	.407	.155	.552	2.624	.011

a. Dependent Variable: الأداء من منظور المالي

يبين الجدول السابق دراسة التساؤل السادس والذي يقول هل يوجد أثر لمناورات الاستراتيجية ككل على الأداء التنظيمي من المنظور المالي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، حيث كانت قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أصغر من 0.05 بالنسبة لمناورات المبادأة وعلى حسب المناهج البحث العملي تبين وجود أثر ذو دلالة معنوية لمناورات المبادأة على الأداء التنظيمي من المنظور المالي، كما وكانت قيمة معامل الارتباط $= 73.4\%$ وهي موجبة أي أنه يوجد علاقة طردية بين المتغيرات وقيمة معامل التحديد 53.9% أي أنها متوسطة قوة العلاقة، كما كانت قيمة معامل التحديد المعدل 50.5% أي أن 50.5% من المتغيرات التي تؤثر بالأداء التنظيمي من منظور المالي هي من متغير المناورات المبادأة.

ومنه يمكن احتساب معادلة الانحدار الخطي والتي تظهر كالتالي:

$$Y = 0.963 + 29.8\%X$$

حيث أن Y هي المتغير المستقل و X المتغير التابع، ومنه فإن كل زيادة بمقدار 29.8% من المتغير التابع يزيد المتغير المستقل بقيمة 100% .

وهذا دليل على أن مناورات المبادأة تؤثر بقيمة لا بأس بها بالأداء من منظور مالي، بينما لا تؤثر كل من مناورات الوقائية والاستثمارية والتصحيحية بشكل واضح بالأداء من منظور مالي نظراً لشعور بعض العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بالاضطهاد أو بعدم العدالة من رؤسائهم المباشرين أو غير المباشرين، والذي قد يتأصل في نفوسهم من خلال التفرقة في المعاملة الإنسانية أو المادية بينهم وبين أقرانهم في المنظمة، مما يدفعهم إلى التقصير في أداء مهام وواجبات أعمالهم، أو اللجوء إلى ردود أفعال سلبية، تصب كلها في غير صالحهم أو في غير صالح المنظمة ككل.

❖ التساؤل السادس

هل يوجد أثر لمناورات الاستراتيجية ككل على الأداء التنظيمي من المنظور العمليات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.495 ^a	.245	.189	.52439

a. Predictors: (Constant), المناورات التصحيحية, المناورات الوقائية, مناورات المبادأة,

المناورات الاستثمارية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4.828	4	1.207	4.389	.004 ^b
Residual	14.849	54	.275		
Total	19.677	58			

a. Dependent Variable: الأداء من منظور العمليات

b. Predictors: (Constant), المناورات التصحيحية, المناورات الوقائية, مناورات المبادأة, المناورات الاستثمارية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.743	.385		4.527	.000
مناورات المبادأة	.501	.203	.517	2.475	.016
المناورات الاستثمارية	-.356	.232	-.460	-1.536	.130
المناورات الوقائية	.163	.163	.185	1.002	.321
المناورات التصحيحية	.198	.219	.244	.904	.370

a. Dependent Variable: الأداء من منظور العمليات

يبين الجدول السابق دراسة التساؤل السابع والذي يقول هل يوجد أثر لمناورات الاستراتيجية ككل على الأداء التنظيمي من المنظور العمليات في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، حيث كانت قيمة $\text{sig} = 0.04$ وهي أصغر من 0.05 بالنسبة لمناورات المبادأة وعلى حسب المناهج البحث العملي تبين وجود أثر ذو

دلالة معنوية لمناورات المبادأة على الأداء التنظيمي من المنظور العملياتي، كما وكانت قيمة معامل الارتباط = 49.5% وهي موجبة أي أنه يوجد علاقة طردية بين المتغيرات وقيمة معامل التحديد 24.5% أي أنها متوسطة قوة العلاقة، كما كانت قيمة معامل التحديد المعدل 18.9% أي أن 18.9% من المتغيرات التي تؤثر بالأداء التنظيمي من منظور العمليات هي من متغير المناورات المبادأة.

ومنه يمكن احتساب معادلة الانحدار الخطي والتي تظهر كالتالي:

$$Y = 1.743 + 50.1\%X$$

حيث أن Y هي المتغير المستقل و X المتغير التابع، ومنه فإن كل زيادة بمقدار 50.1% من المتغير التابع يزيد المتغير المستقل بقيمة 100%.

وهذا دليل على أن مناورات المبادأة تؤثر بقيمة لا بأس بها بالأداء من منظور العمليات، بينما لا تؤثر كل من مناورات الوقائية والاستثمارية والتصحيحية بشكل واضح بالأداء من منظور العمليات.

❖ التساؤل السابع

هل يوجد أثر لمناورات الاستراتيجية ككل على الأداء التنظيمي من المنظور التعلم والنمو في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.247 ^a	.061	-.009	.61601

a. Predictors: (Constant), المناورات التصحيحية, المناورات الوقائية, مناورات المبادأة, المناورات الاستثمارية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.562	.452		5.664	.000
	مناورات المبادأة	.056	.238	.055	.237	.813
	المناورات الاستثمارية	.022	.272	.027	.081	.936
	المناورات الوقائية	.236	.192	.255	1.234	.223
	المناورات التصحيحية	-.107	.258	-.125	-.415	.680

a. Dependent Variable: الأداء من منظور التعلم والنمو

يبين الجدول السابق دراسة التساؤل الثامن والذي يقول هل يوجد أثر لمناورات الاستراتيجية ككل على الأداء التنظيمي من المنظور التعلم والنمو في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، حيث كانت قيمة $\text{sig} = 0.486$ وهي أكبر من 0.05 بالنسبة للمناورات الاستراتيجية وعلى حسب المناهج البحث العملي تبين عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية للمناورات الاستراتيجية على الأداء التنظيمي من المنظور التعلم والنمو وذلك بسبب الإهمال والتقصير في وضع برامج تأهيلية وتدريبية فعالة ومستمرة، للتنمية والنهوض بقدرات ومهارات الموارد البشرية، مما يؤثر على فعالية ومستويات أدائها داخل المنظمة، وهذا ليس في صالح المنظمة بلا شك، إضافة إلى وضع الموظف أو العامل أو المورد البشري المتاح للمنظمة في وظيفة لا تتناسب وإمكاناته وقدراته، سواء كانت إمكاناته وقدراته أكبر أو أقل من مهام هذه الوظيفة، وعدم استغلال طاقات الموارد البشرية الاستغلال الأمثل أو الأفضل، بل هدر هذه الطاقات، وذلك بارتفاع معدلات دوران العمل بينهم كما وجود شعور بعض العاملين بالاضطهاد أو بعدم العدالة من رؤسائهم المباشرين أو غير المباشرين، والذي قد يتأصل في نفوسهم من خلال التفرقة في المعاملة الإنسانية أو المادية بينهم وبين أقرانهم في المنظمة، مما يدفعهم إلى التقصير في أداء مهام وواجبات أعمالهم، أو اللجوء إلى ردود أفعال سلبية، تصب كلها في غير صالحهم أو في غير صالح المنظمة ككل.

❖ التساؤل الثامن

هل يوجد أثر لمناورات الاستراتيجية ككل على الأداء التنظيمي من المنظور العملاء في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.317 ^a	.100	.034	.31067

a. Predictors: (Constant),
المناورات الاستثمارية , المناورات الوقائية , مناورات المبادأة ,

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.581	4	.145	1.505	.214 ^b
Residual	5.212	54	.097		
Total	5.793	58			

a. Dependent Variable: الأداء من منظور العملاء

b. Predictors: (Constant), المناورات التصحيحية , المناورات الوقائية , مناورات المبادأة , المناورات الاستثمارية

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.920	.228		12.803
	مناورات المبادأة	.246	.120	.468	2.051
	المناورات الاستثمارية	.057	.137	.136	.417
	المناورات الوقائية	-.112	.097	-.235	-1.162
	المناورات التصحيحية	-.136	.130	-.307	-1.045

a. Dependent Variable: الأداء من منظور العملاء

يبين الجدول السابق دراسة التساؤل التاسع والذي يقول هل يوجد أثر لمناورات الاستراتيجية ككل على الأداء التنظيمي من المنظور التعلم والنمو في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، حيث كانت قيمة sig = 0.214 وهي أكبر من 0.05 بالنسبة للمناورات الاستراتيجية وعلى حسب المناهج البحث العملي تبين عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية للمناورات الاستراتيجية على الأداء التنظيمي من المنظور العملاء. إلا أن قيمة sig بالنسبة لمناورات المبادأة = 0.045 وهي أصغر من 0.05 وعلى فإن المتغيرات التي تؤثر بالأداء التنظيمي من منظور العملاء هي من متغير المناورات المبادأة.

ومنه يمكن احتساب معادلة الانحدار الخطي والتي تظهر كالتالي:

$$Y = 2.920 + 24.6\%X$$

حيث أن Y هي المتغير المستقل وX المتغير التابع، ومنه فإن كل زيادة بمقدار 24.6% من المتغير التابع يزيد المتغير المستقل بقيمة 100%.

وهذا دليل على أن مناورات المبادأة تؤثر بقيمة ضعيفة بالأداء من منظور العملاء، بينما لا تؤثر كل من مناورات الوقائية والاستثمارية والتصحيحية بشكل واضح بالأداء من منظور العملاء.

نظراً لتدني وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة، وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تباطؤهم وعدم مبالاتهم عند قيامهم بأداء واجباتهم نحو العمل المنوط بهم، وهذا يؤثر بشكل سلبي على الأداء من منظور العملاء، مما يترتب عليه انخفاض رضا العميل أو المستفيد، مما يفقد المنظمة حصتها السوقية، وتعرضها لأخطار المنافسة القاسية، والتي قد تؤدي بالمنظمة إلى الخروج من إطار المنافسة كلياً، ومن ثم انهيارها.

النتائج والتوصيات

النتائج

بعد دراسة الفرضيات، واستطلاع إجابات العينة، استنتج ما يلي:

1. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمناورات المبادأة على الأداء التنظيمي في منظمة الهلال الأحمر

العربي السوري.

2. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمناورات الاستثمارية على الأداء التنظيمي في منظمة الهلال الأحمر

العربي السوري.

3. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمناورات الوقائية على الأداء التنظيمي في منظمة الهلال الأحمر

العربي السوري.

4. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمناورات التصحيحية على الأداء التنظيمي في منظمة الهلال الأحمر

العربي السوري.

5. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمناورات الاستراتيجية ككل على الأداء التنظيمي في منظمة الهلال

الأحمر العربي السوري.

6. لوحظ من خلال الدراسة أن مناورات المبادأة تؤثر بقيمة لا بأس بها بالأداء من منظور مالي

ومنظور العمليات ومنظور العملاء، بينما لا تؤثر كل من مناورات الوقائية والاستثمارية والتصحيحية

بشكل واضح بالأداء من منظور مالي.

7. تم التوضيح من خلال الدراسة عدم وجود أثر للمناورات الاستراتيجية على الأداء من منظور التعلم

والنمو.

8. تبين من خلال دراسة إجابات العينة وجود خلل في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري فيما

يتعلق بالتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

9. لا يوجد في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري الاستراتيجية للعمل في البنية المنافسة لها.

10. لا تكون منظمة الهلال الأحمر العربي السوري سباقة في عملها الإنساني بالنسبة للمنظمات التي تعمل على الأرض.

11. لا تعمل منظمة الهلال الأحمر العربي السوري على توظيف النتائج التي تحصل عليها من خلال العمليات التي تقوم بها والتغذية الرجعية التي تتحصل عليها بما يخدم عمليتها في تطوير نفسها.

التوصيات

يمثل محيط المشكلة بالنسبة لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري اتجاهاً يجمع بين عقبات الإدارة الإستراتيجية وصعوبة بناء الخطط والاستراتيجيات للمنظمة، ومنه تم توصية مايلي:

1. يجب على إدارة إقامة دورات تدريبية بما يخص المدراء وبما يتعلق بمفهوم المناورات وخصوصاً المبادأة من خلال تكثيف توجيههم نحو التغيير بما له أثر على تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات، إضافة الى رضا الجهات المعنية وأصحاب العلاقة مع منظمة الهلال الأحمر العربي السوري مع العمل على مفهوم التفكير الإبداعي وتحفيزهم على الذكاء العاطفي.

2. محاولة التركيز على المفاهيم الأخرى من المناورات (الوقائية والتصحيحية والاستثمارية) مستقبلاً لتجنب أي أثر سلبي منها على الأداء من منظور المالي، العمليات، التعليم والنمو والعملاء.

3. قيام وحدة التخطيط الاستراتيجي بوضع خطط خمسية لكافة أنشطة المنظمة وعليه تقوم بالتخطيط الاستراتيجي وكذلك اراء المبحوثين دلت على وجود مفاهيم الادارة الاستراتيجية بالشركة.

4. توفر المفهوم العلمي عند أداء وظائف تطوير منظمة الهلال الأحمر العربي السوري يؤدي ذلك لفاعلية التخطيط الاستراتيجي استعداداً للمنافسة.

5. يتم اختيار استراتيجيات التنافسية وفقاً للظروف الداخلية والخارجية للمنظمة مما يؤدي للتوافق عند التطبيق العملي لهذه الاستراتيجيات، حيث ينافس منظمة الهلال الأحمر العربي السوري كل من

المجلس الدنماركي للاجئين DRC ومنظمة اليونيسيف UNICEF ومنظمة شؤون اللاجئين

UNHCR والعديد من المنظمات التي تعمل في المجال الإنساني وعليه يجب دراسة استراتيجيات هذه المنظمات ومحاولة التعاون معهم بما يخدم العمل الإنساني.

6. كما يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي شاملاً لكل أنشطة وبرامج العمل، وأهمية إلتزام القيادة الادارية العليا بتطبيق ومتابعة الاستراتيجية، والتقييم المستمر والتقييم الفعال للخطط الاستراتيجية، فلا بد من توفر نظام للرقابة والتوجيه يساعد علي التغذية العكسية للمعلومات الداعمة للتخطيط الاستراتيجي، وان أهمية بناء نظم معلومات إدارية تساعد في تطوير الخطة الاستراتيجية ودعم القرارات الاستراتيجية.

المراجع:
المراجع الأجنبية

- Jamieson, Donna Fe, 2014, "Strategic Flexibility in Not-For-Profit Acute Care Hospitals" Theses and Dissertations. University of Wisconsin Milwaukee, USA.
- Callaway, Stephen K, 2009, "Strategic flexibility and SMEs", New England journal of entrepreneurship, Sacred Heart University, London, England.
- J.M Perettei, M.Gherari, M.Z yanat, « Management stratégique des R.H « EEPAD télé enseignement, télé formation managment es R.H 1998.
- Kumari, Itishree Gita, Nov 2014, "Human resources flexibility and organizational effectiveness", International Journal of Business and Management Invention, 2319-8028, India.
- Harrigan, Kathryn, Mar 2017,"Strategic flexibility and competitive advantage', Oxford research encyclopedia of business and management.

المراجع العربية

- عبد الغفار حنفي "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد" كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية، 1995 ص 144.
- راوية محمد حسن " إدارة الموارد البشرية " المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية سنة 1999 ص 343.
- علي عبد الله " مقياس الموارد البشرية " سنة 1998 (محاضرات).
- إبراهيم، محمد (2009)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية.
- السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

المعهد العالي لإدارة الأعمال

إستمارة الإستبيان

أثر المناورات الاستراتيجية في الأداء التنظيمي

دراسة ميدانية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري



اعداد الطالبة: كنانة خير بك

اشراف:

د. حسان اسماعيل

السيدات والسادة الأفاضل:

نعمل على دراسة أثر المناورات الاستراتيجية في الأداء التنظيمي وعلى هذا الأساس نرجو الإجابة على اسئلة الاستبيان وفق ما هو قائم حالياً وليس وفق ما ترغب أن يكون موجوداً، سيتم تحليل البيانات بالطريقة التجميعية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرون لكم تعاونكم.

القسم الأول:

الرجاء وضع إشارة على الإجابة المناسبة:

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐
- 2- عدد سنوات العمل لدى منظمة الهلال الأحمر العربي السوري: ☐ أقل من خمس سنوات ☐ 9 - سنوات ☐ 10 - 15 سنة ☐ سنة أو أكثر
- 3- العمر: ☐ أقل من 25 سنة ☐ 25 - 35 سنة ☐ 35 - 44 سنة ☐ 45 سنة أو أكثر
- 4- المؤهل العلمي: ☐ إجازة جامعية ☐ أقل من إجازة جامعية ☐ دكتوراه ☐ دكتوراه

القسم الثاني: دراسة متغيرات البحث

رقم السؤال	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
• المحور الأول: مناورات المبادأة						
1	تعمل منظمة الهلال الأحمر العربي السوري على الاعتماد على الأخبار الموثوقة التي تصلها من قبل حلفائها الاقليميين بما يتعلق بالوضع المستجدة.					
2	تقوم منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة للسيناريوهات المحتملة بهدف اقتناص الفرص.					
3	تمتلك منظمة الهلال الأحمر العربي السوري قدرة عالية على تغيير / تعديل استراتيجيتها الحالية على نحو استباقي (مبادر).					
4	تساعد الاجراءات والسياسات المعتمدة في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري المتطوعين على أداء عملهم.					
5	تستثمر منظمة الهلال الأحمر العربي السوري النتائج التي تتوصل إليها مجموعات العمل والمتطوعون في تطوير عملية سير العمل وآلياته.					
6	تشارك مجموعات العمل فيما بينها الدروس المستخلصة من تجاربها بشكل مستمر.					
• المحور الثاني: المناورات الاستثمارية						
7	يمكن وصف ثقافة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بأنها تشجع على الإبداع والابتكار.					
8	تستطيع منظمة الهلال الأحمر العربي السوري إعادة توظيف مواردها (البشرية، التقنية، المالية، الخ) في مجالات أخرى بتكلفة قليلة.					
9	تقوم منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بالتعاون مع المنظمات الانسانية الأخرى حيث تكون السباقة بينهم.					
• المحور الثالث: المناورات الوقائية						
10	تقوم منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة للسيناريوهات المحتملة بهدف تقليص المخاطر.					
11	يدعم الهيكل التنظيمي التوجه الاستراتيجي للمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري.					

					لدى منظمة الهلال الأحمر العربي السوري الاستراتيجية المناسبة للبيئة التنافسية التي تعمل ضمنها.	12
• المحور الرابع: المناورات التصحيحية						
					لدى مجموعات العمل الاستعداد لإعادة النظر في القرارات المتخذة عندما تتوفر معلومات جديدة متعلقة بها.	13
					تستطيع منظمة الهلال الأحمر العربي السوري إعادة توظيف مواردها (البشرية، التقنية، المالية، الخ) في مجالات أخرى خلال وقت قصير.	14
					تمتلك منظمة الهلال الأحمر العربي السوري قدرة عالية على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.	15
مرتفع بشدة	مرتفع	وسط	مرتفع	غير مرتفع بشدة	• المحور الخامس: الأداء	
					تستغل منظمة الهلال الأحمر العربي السوري الموارد المالية بشكل جيد.	16
					منظمة الهلال الأحمر العربي السوري غير قادرة على ملائمة المعلومات المحاسبية بشكل جيد.	17
						18
					تعمل منظمة الهلال الأحمر العربي السوري على إيجاد قنوات ليرادات جديدة تغطي التكاليف المالية.	19
					استراتيجية تخفيض التكاليف التي تنتهجها منظمة الهلال الأحمر العربي السوري غير فعالة.	20
					تستخدم المنظمة آليات فاعلة لمواءمة التدفق النقدي المستقبلي مع الاحتياجات	21
					تطبق المنظمة مقاييس مالية ملائمة لتقييم النتائج المتوقعة تحقيقها مستقبلاً	22
					تعمل المنظمة على توسيع نطاق خدماتها من خلال الوصول إلى عملاء جدد	23
					الاجراءات المعمولة في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري توافق المواصفات القياسية العالمية.	24
					الشهادات المقدمة من قبل منظمة الهلال الأحمر العربي السوري معترف بها عالمياً.	25
					تعمل منظمة الهلال الأحمر العربي السوري على تطوير خدماتها المقدمة للجهات المعنية.	26
					تعمل المنظمة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها لتتلاءم مع قدراتها واحتياجاتها الفنية المتجددة	27
					الأهداف الاستراتيجية واضحة	28
					يتوفر لدى المنظمة كادر علمي ومهني مؤهل ومتميز في كافة المواقع التي تعمل بها	29

					يتم إشراك المعنيين بالمنظمة في عملية صنع القرار كل حسب مجال اختصاصه	30
					تحصل المنظمة على البيانات من مصادر متعددة لكي تستخدمها كمؤشرات لقياس الأداء	31
					تستهدف العمليات الداخلية إيجاد النقاط المميزة لإعطاء صفة الابتكار في أداء المهام	32
					تهتم المنظمة بتحديث عملياتها بشكل مستمر	33
					تلتزم المنظمة بجودة الخدمة وفق المعايير والمواصفات العالمية	34
					يوجد مجالات لتحسين وتطوير العمل بشكل مستمر.	35
					الجوافز والتعويضات المقدمة للموظفين والعاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري أفضل من باقي المنظمات.	36
					الإدارة في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تشجع الموظفين لإكمال دراستهم.	37
					الابداع التنظيمي يتم تشجيعه في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.	38
					تركز برامج التدريب على تحسين جودة الخدمات	39
					يقدم العاملون مقترحات تطويرية للشركة باستمرار	40
					تهتم المنظمة بخلق قيم للعاملين تؤدي إلى تحقيق رضاهم وكسب التزامهم	41
					يركز مقياس الاحتفاظ بالعاملين على قياس كفاءة العامل	42
					تهتم المنظمة برفع مستويات أداء العاملين وتطوير المعرفة لديهم	43
					يمتلك العاملون فكرة واضحة عن خصائص الشركة وثقافتها	44
					تعمل المنظمة على استقطاب العاملين ذوي الأفكار التي تخدم تطلعات المنظمة المستقبلية	45
					الجهات المعنية على دراية تامة وبشكل متواصل بما تقدمه منظمة الهلال الأحمر العربي السوري من أعمال وخدمات.	46
					تولي المنظمة الاهتمام الكافي بمتطلبات العملاء واحتياجاتهم	47
					تعمل إدارة المنظمة على تقييم أدائها من خلال التعرف على آراء العملاء	48
					عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن الحدود المقبولة	49
					تستجيب المنظمة بسرعة لشكاوى العملاء، وتعالج الخلل في وقت كاف	50
					تقوم المنظمة باستقصاءات دورية لقياس مستوى رضا العملاء	51
					تقدم المنظمة خدماتها بما يتناسب مع احتياجات العملاء	52
