

## الدراسات النقدية 3

الواجب 5



# اعداد الطالب

محمد فراج الفراج  
253001857

أهداف المهمة

مقدمة الدراسة

معلومات الدراسة

تحليل الاتساق بين النتائج والتوصيات

تقييم المنطق الاستدلالي للتوصيات

تحليل الفجوة بين النتائج والتوصيات

تحليل شمولية التوصيات

تقييم قابلية التطبيق والواقعية

التوصيات البديلة أو المطورة: الانتقال من التوصيات العامة إلى التدخلات المبنية على الأدلة

تطوير النموذج البحثي: توسيع تفسير العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي

تطوير نموذج الدراسة: توسيع التفسير النظري للعلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي

تطوير المنهجية البحثية للدراسة الحالية

القيمة العلمية المضافة المقترحة للدراسة

التقييم العام ( نقاط القوة والضعف )

## أهداف المهمة



- تحليل مدى اتساق التوصيات مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة
- تقييم القوة العلمية والعملية للتوصيات في ضوء الأدلة البحثية المتاحة.
- اقتراح تطويرات منهجية وبحثية تعزز القيمة العلمية للدراسة.



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات  
الصناعية في محافظة الخليل

أسماء عبد المجيد رضوان أبو عمر

إشراف

د. عبد القادر الدراويش

القدس - فلسطين

1444 هـ / 2023 م

Chapter

## عنوان الدراسة

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات  
الصناعية في محافظة الخليل

## مقدمة الدراسة

- لا تقاس جودة الدراسة العلمية بنتائجها فقط بل بمدى قدرة الباحث على ترجمة تلك النتائج إلى توصيات منطقية ومبررة علميا وقابلة للتطبيق .
- تمثل التوصيات الحلقة النهائية في البناء المنهجي للدراسة إذ يفترض أن تعكس بصورة مباشرة ما توصلت إليه النتائج دون تجاوز حدود الأدلة التجريبية التي دعمتها .
- يستند التقييم النقدي للتوصيات إلى مجموعة من المعايير العلمية، تشمل: الاتساق مع النتائج، وقوة الاستدلال العلمي وقابلية التطبيق، ومدى إسهامها في معالجة المشكلة البحثية .
- يهدف هذا التقييم إلى فحص العلاقة بين النتائج والتوصيات الواردة في الدراسة، وتحليل مدى كفاية الأدلة التي استندت إليها، والكشف عن جوانب القوة والقصور فيها، وصولاً إلى تقديم مقترحات تطويرية تعزز القيمة العلمية والتطبيقية للدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. إن واقع ممارسة الرقابة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل جاء بدرجة كبيرة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لممارسة الرقابة الاستراتيجية (3.96) ونسبته (79.2%).
2. إن واقع الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل جاء بدرجة كبيرة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى الأداء التنظيمي (3.73) ونسبته (74.6%).
3. وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل المحررين (0.721) بدلالة إحصائية (0.001).
4. وجود دور للرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات الصناعية في محافظة الخليل، حيث فسرت (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية،

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغيري الجنس والعمر.
6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، و(دراسات عليا).
7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح الذين سنوات خبرتهم (5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات).
8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى لمتغيري الجنس والعمر.
9. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل تعزى

### 3.5 التوصيات والمقترحات

1- توصي الدراسة الى استخدام برامج تدريبية واسعة لاستخدام الرقابة الاستراتيجية بأبعادها في كل المنظمات والورش والمصانع بأنواعها.

2- توفير البيئة المناسبة التي من خلالها تستطيع المنظمات الصناعية مواجهة المستجدات والمتغيرات في البيئة الخارجية.

ومن أجل المحافظة على ممارسة الرقابة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية بدرجة كبيرة،  
توصي الباحثة بما يلي:

1. الحساسية الاستراتيجية في المنظمة: العمل على تحليل البيئة الخارجية للمنظمة بعناية، بما في ذلك تحليل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية التي قد تؤثر على الاستراتيجية، ووضع استراتيجية مرنة وقابلة للتكيف تستند إلى تحليل البيئة وتقييم القدرة على التحمل.

2. تحديد رؤية واضحة للمستقبل، وأهداف محددة تسعى لتحقيقها، يجب أن تكون هذه الرؤية والأهداف معروفة ومفهومة لجميع أفراد المنظمة.

3. إدارة المقدرات الجوهرية: يتم المحافظة على المقدرات الجوهرية في المنظمات من خلال تحديد المقدرات الحيوية الرئيسة التي تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة، كذلك تقييم القدرات الحالية من خلال معرفة النقاط القوية والضعف والفجوات في الموارد والمهارات والعمليات، والعمل على توسيع وتعزيز المقدرات بناءً على التقييم السابق، ثم إدارة هذه المقدرات بشكل فعال.

4. الأهداف الاستراتيجية في المنظمة: يمكن للمنظمات المحافظة على مستوى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية الرئيسة للمنظمة بشكل واضح وقابل للقياس، وأن تكون الأهداف متوافقة مع رؤية ورسالة المنظمة وتعكس الاتجاه المستقبلي المرغوب، كذلك العمل على تخصيص الموارد المالية والبشرية والتقنية والمادية، وإشراك الموظفين في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

5. المسؤولية المشتركة في المنظمة: ويتم ذلك من خلال تعزيز الوعي والتفاعل بين جميع أفراد المنظمة، وتعريفهم بأهمية المسؤولية المشتركة والتأكيد على أن النجاح يتطلب تعاون الجميع، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إجراء جلسات توعوية وورش عمل تعزز التفاعل وتشجع النقاش حول المسؤولية المشتركة، كذلك تعزيز الثقة والتواصل بين أعضاء المنظمة

وللمحافظة على درجة عالية من الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية في محافظة الخليل،  
توصي الباحثة باتباع الآتي:

121

1. توفير بيئة عمل ملهمة: يجب أن تكون المنظمة عبارة عن بيئة عمل تشجع على التحفيز  
والابتكار والتعلم المستمر، وينبغي تعزيز الشفافية والتواصل الفعال وتقديم فرص التطوير

الشخص والمهنة والموظفين

2. **توظيف وتطوير المواهب:** ينبغي للمنظمة اختيار وتوظيف الموظفين المناسبين وتطويرهم بشكل مستمر. يجب وضع نظام فعال لتقييم الأداء وتوفير فرص التدريب والتطوير المناسبة لتعزيز قدرات ومهارات الموظفين.
3. **تحسين العمليات والكفاءة:** يجب أن تعمل المنظمة على تحسين العمليات الداخلية وزيادة الكفاءة في العمل، يمكن ذلك من خلال تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة وتحليل العمليات واستخدام التكنولوجيا والأتمتة إذا كانت مناسبة.
4. **رصد وتقييم الأداء:** ينبغي أن تقوم المنظمة برصد وتقييم أداءها بانتظام باستخدام مؤشرات الأداء المناسبة، ويتيح ذلك تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين واتخاذ إجراءات تصحيحية على الفور.
5. **إجراء دراسة تعتمد نفس المتغيرات التي اعتمدتها الدراسة الحالية وتطبيقها على قطاعات أخرى.**
6. **كما توصي الدراسة الباحثين مستقبلا العمل على إجراء مقارنة بين المنظمات الصناعية لهدف تحديد أفضل الاستراتيجيات التي تتمتع بالرشاقة وتطبيقها في قطاع الصناعة في محافظة الخليل بشكل خاص وفي فلسطين بشكل عام.**

## تحليل الاتساق بين النتائج والتوصيات

Chapter

| النتيجة البحثية المدعومة إحصائياً                                                         | التوصية المستندة إليها                                                               | درجة الاتساق     | التقييم النقدي                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية بمتوسط مرتفع (3.96) | التوسع في تطبيق ممارسات الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز أبعادها داخل المنظمات            | اتساق مرتفع      | تعكس التوصية النتيجة بصورة مباشرة إلا أنها ركزت على المحافظة على المستوى القائم أكثر من توظيف الرشاقة كقدرة استراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. |
| وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي           | تعزيز الحساسية الاستراتيجية والرؤية المستقبلية والقدرات الجوهرية والمسؤولية المشتركة | اتساق مرتفع جداً | تستند التوصية إلى نتيجة تجريبية واضحة، وتنسجم مع منطق القدرات الديناميكية الذي يربط التكيف التنظيمي بتحسين الأداء.                                  |
| قدرة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على تفسير (63.1%) من التباين في الأداء التنظيمي           | تطوير القدرات الجوهرية وتحسين العمليات ودعم الأهداف الاستراتيجية                     | اتساق مرتفع      | تمثل التوصية استجابة منطقية لحجم الأثر التفسيري، إلا أن الدراسة لم تحدد بصورة كافية الوزن النسبي لكل بعد في تفسير الأداء.                           |

## Chapter

| التقييم النقدي                                                                                                         | درجة الاتساق | التوصية المستندة إليها                                           | النتيجة البحثية                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| يمثل ذلك فجوة بين النتائج والتوصيات، حيث كشفت الدراسة عن اختلافات تنظيمية مهمة لم تنعكس في المقترحات التطبيقية.        | اتساق محدود  | لم تقدم الدراسة توصيات تفصيلية موجهة للفئات المختلفة             | وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرشاقة الاستراتيجية تبعا للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة |
| تعد التوصيات منطقية تطبيقيا لكنها تتجاوز نطاق النتائج المباشرة لأن الدراسة لم تختبر تأثير هذه العوامل كمتغيرات مستقلة. | اتساق متوسط  | توفير بيئة عمل محفزة، تطوير المواهب، تحسين العمليات، ورصد الأداء | ارتفاع مستوى الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية                                   |
| ترتبط التوصية بالحدود البحثية للدراسة وتسهم في تعزيز قابلية تعميم النتائج مستقبلا.                                     | اتساق مرتفع  | إجراء دراسات مستقبلية مقارنة بين القطاعات والمنظمات              | الحاجة إلى توسيع المعرفة حول الرشاقة الاستراتيجية في قطاعات مختلفة                   |

## تقييم المنطق الاستدلالي للتوصيات

### أولا :مدى سلامة الانتقال من النتائج إلى التوصيات

| التقييم النقدي                                                                                          | مسار الاستدلال                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| انتقال منطقي ومدعوم، لأن التوصية جاءت استجابة مباشرة لنتيجة سببية تم اختبارها إحصائياً.                 | النتائج أظهرت وجود أثر معنوي للرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، ثم أوصت الدراسة بتعزيز أبعاد الرشاقة الاستراتيجية                      |
| انتقال مبرر علمياً، إلا أن الدراسة لم توضح أي الأبعاد كان الأكثر تأثيراً، مما يجعل التوصية عامة نسبياً. | النتائج أوضحت أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تفسر (63.1%) من التباين في الأداء التنظيمي، ثم اقترحت تطوير القدرات الجوهرية والرؤية الاستراتيجية |
| يمثل ذلك ضعفاً في الاستدلال، إذ لم يتم تحويل جميع النتائج الإحصائية إلى توصيات تطبيقية مقابلة.          | النتائج أظهرت فروقا حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، إلا أن التوصيات لم تتضمن برامج موجهة لهذه الفئات                                         |

## ثانيا: التوصيات المدعومة وغير المدعومة تجريبيا

| الحكم النقدي                                                                                     | أمثلة من توصيات الدراسة                                                                 | تصنيف التوصية              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| تستند إلى نتائج مباشرة أثبتت العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.                  | تعزيز الحساسية الاستراتيجية، تطوير القدرات الجوهرية، تحسين الرؤية والأهداف الاستراتيجية | توصيات مدعومة تجريبيا      |
| تحمل قيمة تطبيقية، لكنها تحتاج إلى أدلة إضافية لأن الدراسة لم تختبر هذه العوامل كمتغيرات مستقلة. | توفير بيئة عمل ملهمة، تطوير المواهب، تحسين العمليات الداخلية                            | توصيات مدعومة جزئيا        |
| تتجاوز حدود النموذج البحثي، ولم ترتبط مباشرة بالمتغيرات التي تم قياسها.                          | بعض المقترحات المتعلقة بإدارة الجودة والتكنولوجيا والتطوير الإداري العام                | توصيات تجاوزت نطاق الدراسة |

## تحليل الفجوة بين النتائج والتوصيات

### أولا :النتائج التي لم تنعكس بصورة كافية في التوصيات

| التحليل النقدي                                                                                                            | مدى انعكاسها في التوصيات                                     | النتائج الرئيسة                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| تمثل هذه فجوة تطبيقية، إذ كشفت النتائج عن اختلافات تنظيمية مهمة لم يتم تحويلها إلى برامج تدريبية أو سياسات تطويرية موجهة. | لم تقدم توصيات مخصصة لتطوير قدرات الفئات المختلفة            | وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرقابة الاستراتيجية تبعا للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة |
| كان من الأفضل ربط التوصيات بدرجة تأثير كل بعد لتوجيه الموارد نحو العوامل الأكثر تأثيرا.                                   | جاءت التوصيات عامة لجميع الأبعاد دون تحديد الأولويات         | اختلاف أثر بعض أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تفسير الأداء التنظيمي                         |
| كان يمكن بناء توصيات بحثية تتعلق باختبار متغيرات وسيطة أو معدلة تفسر الجزء المتبقي من التباين.                            | لم تستثمر الدراسة هذه النتيجة في اقتراح تطوير النموذج البحثي | قدرة الرقابة الاستراتيجية على تفسير نسبة مرتفعة من تباين الأداء التنظيمي (63.1%)           |

## ثانيا :التوصيات التي تجاوزت حدود النتائج

| التوصيات الواردة                                                        | درجة التجاوز | التحليل النقدي                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| توفير بيئة عمل ملهمة، وتحسين الرضا والتحفيز الوظيفي                     | تجاوز جزئي   | تحمل التوصية قيمة إدارية، لكنها لم تستند إلى قياس مباشر لهذه المتغيرات ضمن نموذج الدراسة.                         |
| تطبيق إدارة الجودة الشاملة واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات | تجاوز نسبي   | تمثل مقترحات تطويرية عامة، إلا أنها لم تكن ضمن المتغيرات التي تم اختبار أثرها على الأداء التنظيمي.                |
| تطوير المواهب وأنظمة التقييم والتدريب                                   | تجاوز جزئي   | منطقية من منظور إدارة الموارد البشرية، لكنها تحتاج إلى أدلة تجريبية إضافية قبل اعتبارها نتائج مستخلصة من الدراسة. |

## تحليل شمولية التوصيات

### أولا :مدى شمول التوصيات لأبعاد الدراسة

| التقييم النقدي                                                                                                                          | ما غطته التوصيات                                                                                    | المجال التحليلي         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| تمثل نقطة قوة؛ لأنها ترتبط مباشرة بجوهر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، وتتسجم مع النتيجة الرئيسة المتعلقة بأثرها في تحسين الأداء التنظيمي. | ركزت التوصيات على تعزيز الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، وتطوير القدرات الجوهرية. | البعد الاستراتيجي       |
| تعكس فهما لأهمية العوامل التنظيمية الداعمة للرشاقة، إلا أنها قدمت بصورة عامة دون تحديد آليات تنفيذ واضحة أو مؤشرات قياس محددة.          | تناولت التوصيات المسؤولية المشتركة، تعزيز التعاون، تطوير المواهب، وتحسين بيئة العمل.                | البعد التنظيمي الداخلي  |
| تضيف قيمة عملية للدراسة، لكنها توسعت جزئيا إلى ممارسات إدارية لم يتم اختبار تأثيرها ضمن النموذج البحثي.                                 | تضمنت تحسين العمليات، متابعة الأداء وتطوير أنظمة العمل.                                             | البعد التطبيقي والإداري |

## ثانيا :الجوانب التي لم تغطيها التوصيات بصورة كافية

| التقييم النقدي                                                                                                                                           | الفجوة التحليلية                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| لم تحدد التوصيات أي أبعاد الرشاقة الاستراتيجية يجب أن تحظى بالأولوية وفقا لقوة تأثيرها الإحصائي، مما يجعلها شاملة لكنها غير موجهة.                       | تحديد أولويات التدخل الإداري     |
| ركزت التوصيات على تعزيز الرشاقة والأداء، لكنها لم تعالج العوامل الوسيطة أو المعدلة التي قد تفسر كيف ولماذا تؤثر الرشاقة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي. | تفسير آلية العلاقة بين المتغيرات |
| لم تعكس التوصيات بصورة كافية طبيعة البيئة المتغيرة والتحول الرقمي باعتبارهما من المحركات الحديثة للرشاقة الاستراتيجية.                                   | البعد البيئي والتكنولوجي         |
| رغم ظهور فروق مرتبطة بالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، لم تقدم التوصيات برامج تطويرية تستهدف هذه الاختلافات.                                                 | الفروق الفردية والتنظيمية        |

## تقييم قابلية التطبيق والواقعية أولا : إمكانية تنفيذ التوصيات

| الحكم النقدي                                                                                   | مضمون التوصيات                                                                                                                    | مجال التقييم               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| تتمتع بقابلية تطبيق مرتفعة لأنها ترتبط بممارسات إدارية يمكن تطويرها تدريجيا داخل المنظمة.      | معظم التوصيات مثل تعزيز الحساسية الاستراتيجية، تطوير القدرات الجوهرية، وتحسين متابعة الأداء تتوافق مع احتياجات المنظمات الصناعية. | التوافق مع الواقع التنظيمي |
| لم تحدد الدراسة مستوى الجاهزية التنظيمية أو متطلبات التنفيذ، مما يقلل من وضوح المسار التطبيقي. | تنفيذ التوصيات يتطلب دعما من الإدارة العليا، وتوفير موارد بشرية ومالية وتقنية مناسبة.                                             | المتطلبات التنظيمية        |
| تحتاج التوصيات إلى تحديد مؤشرات قياس واضحة لتقييم نجاح التطبيق وتحقيق الأثر المتوقع.           | بعض التوصيات مثل تحسين الأداء وتطوير الرقابة الاستراتيجية قابلة للمتابعة من خلال مؤشرات أداء.                                     | قابلية القياس والمتابعة    |

## ثانيا : التحديات المحتملة وحلولها المقترحة

Chapter

| التحدي المحتمل                                  | التحليل                                                                                                                       | الحل المقترح                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مقاومة التغيير التنظيمي                         | قد تعيق الثقافة التنظيمية التقليدية تطبيق ممارسات الرشاقة الاستراتيجية بسبب ضعف تقبل التغيير أو الخوف من إعادة توزيع الأدوار. | بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير من خلال التواصل المستمر، وإشراك العاملين في مراحل التطوير، وتوفير برامج تدريبية لتعزيز القدرة على التكيف. |
| محدودية الموارد والقدرات التنظيمية              | قد تتطلب بعض التوصيات استثمارات مالية وتقنية وبشرية تفوق الإمكانيات المتاحة لبعض المنظمات.                                    | تطبيق التوصيات وفق أولويات استراتيجية محددة، والبدء بالمبادرات ذات الأثر الأعلى، مع تطوير الموارد تدريجيا وفق خطة زمنية واضحة.             |
| ضعف آليات التنفيذ والمتابعة                     | جاءت بعض التوصيات بصياغة عامة دون تحديد مسؤوليات تنفيذية أو مؤشرات لقياس النجاح.                                              | تحويل التوصيات إلى خطط تنفيذية تتضمن أهدافا قابلة للقياس، ومؤشرات أداء رئيسية، ومسؤوليات محددة للجهات المعنية.                             |
| اختلاف السياق التنظيمي                          | قد لا تكون جميع التوصيات قابلة للتطبيق بنفس المستوى في مختلف القطاعات والمنظمات بسبب اختلاف الحجم والهيكل والثقافة التنظيمية. | تكييف التوصيات وفقا لخصوصية كل منظمة، وإجراء تقييم مسبق للجاهزية التنظيمية قبل التطبيق.                                                    |
| ضعف التكامل بين الرشاقة والاستراتيجية التشغيلية | قد يتم التعامل مع الرشاقة كمبادرات منفصلة بدلا من اعتبارها قدرة استراتيجية مستدامة.                                           | دمج ممارسات الرشاقة ضمن التخطيط الاستراتيجي وأنظمة الأداء لضمان استمراريتها وتحقيق أثر طويل المدى.                                         |

## التوصيات البديلة أو المطورة: الانتقال من التوصيات العامة إلى التدخلات المبنية على الأدلة

Chapter

| مبرر التطوير ومؤشر التنفيذ                                                         | إعادة الصياغة المقترحة                                                                     | التقييم النقدي للقصور                                                   | التوصية الأصلية                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| ربط التوصية بنتيجة أثر الرشاقة على الأداء، وقياسها بمؤشرات سرعة الاستجابة والتكيف. | اعتماد إطار تطبيقي للرشاقة الاستراتيجية يحدد الأولويات وآليات التنفيذ وفق احتياجات المنظمة | توصية عامة لا تحدد آليات التطبيق أو أولويات التدخل بناء على أثر الأبعاد | تعزيز استخدام أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات |
| قياس عدد مراجعات البيئة الاستراتيجية ومستوى سرعة الاستجابة للتغيرات.               | إنشاء نظام استشعار استراتيجي دوري لدعم التنبؤ بالتغيرات واتخاذ القرارات الاستباقية         | لم توضح التوصية كيفية تحويل تحليل البيئة إلى قرارات استراتيجية          | تعزيز الحساسية الاستراتيجية ومتابعة البيئة الخارجية  |
| يرتبط ذلك بنتيجة قدرة الرشاقة على تفسير نسبة كبيرة من التباين في الأداء التنظيمي.  | تحديد القدرات الحرجة المؤثرة في الأداء وتطويرها ضمن خطط استراتيجية محددة                   | لم تحدد القدرات ذات الأولوية أو الفجوات المطلوب تطويرها                 | تطوير القدرات الجوهرية للمنظمة                       |
| قياس مستوى مشاركة العاملين وجودة التنسيق الداخلي.                                  | تطوير آليات الحوكمة الداخلية وخلق العمل الاستراتيجية لتعزيز المشاركة في القرار             | ركزت على الجانب السلوكي دون تحديد أدوات بناء المشاركة                   | تعزيز المسؤولية المشتركة بين العاملين                |
| يضمن عدم تجاوز حدود النتائج وتحويل التوصيات إلى إجراءات قابلة للتقييم.             | تطوير نظام أداء متكامل يعتمد على مؤشرات قابلة للقياس مرتبطة بأهداف المنظمة                 | توسعت نحو ممارسات إدارية لم تختبرها الدراسة بشكل مباشر                  | تحسين الأداء التنظيمي وبيئة العمل                    |

## تطوير النموذج البحثي: توسيع تفسير العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي

### أولا: القصور في النموذج البحثي الحالي

| الجانب                      | التحليل النقدي                                                                                                                              |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| طبيعة العلاقة بين المتغيرات | ركز النموذج على العلاقة المباشرة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، دون تفسير الآليات التي تجعل الرشاقة تتحول إلى نتائج أداء فعلية. |
| محدودية القدرة التفسيرية    | رغم ارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج (63.1%)، إلا أن وجود نسبة من التباين غير المفسر يشير إلى وجود عوامل تنظيمية أخرى قد تؤثر في العلاقة.    |
| غياب العوامل السياقية       | لم يتناول النموذج تأثير البيئة التنظيمية والتكنولوجية التي قد تعزز أو تحد من أثر الرشاقة الاستراتيجية.                                      |

## ثانيا: المتغيرات الوسيطة والمعدلة المقترحة لتطوير النموذج

| العلاقة المتوقعة                                                 | المبرر النظري                                                                      | المتغير المقترح    | نوع المتغير |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|
| الرشاقة الاستراتيجية<br>← الابتكار التنظيمي<br>← الأداء التنظيمي | يمثل الآلية التي تحول قدرة المنظمة على التكيف إلى منتجات وعمليات وأساليب عمل جديدة | الابتكار التنظيمي  | متغير وسيط  |
| الرشاقة الاستراتيجية<br>← القدرات الرقمية<br>← الأداء التنظيمي   | تعكس قدرة المنظمة على توظيف التكنولوجيا لدعم سرعة الاستجابة واتخاذ القرار          | القدرات الرقمية    | متغير وسيط  |
| الرشاقة الاستراتيجية<br>← إدارة المعرفة<br>← الأداء التنظيمي     | تساعد المنظمة على استثمار المعلومات وتحويلها إلى قرارات استراتيجية فعالة           | إدارة المعرفة      | متغير وسيط  |
| التحول الرقمي يعدل العلاقة بين الرشاقة والأداء                   | قد يزيد من قوة تأثير الرشاقة الاستراتيجية من خلال تعزيز سرعة التكيف والمرونة       | التحول الرقمي      | متغير معدل  |
| البيئة الديناميكية تعزز الحاجة إلى الرشاقة الاستراتيجية          | تختلف قيمة الرشاقة حسب درجة عدم الاستقرار والتغير في البيئة الخارجية               | البيئة الديناميكية | متغير معدل  |

## تطوير نموذج الدراسة: توسيع التفسير النظري للعلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي

| التطوير المقترح                                                                                                                            | التقييم النقدي المبني على الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | الجانب في نموذج الدراسة الحالي                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| تطوير النموذج بإضافة الابتكار التنظيمي كمتغير وسيط لتفسير كيف تسهم الرقابة الاستراتيجية في تطوير العمليات والخدمات وتحسين الأداء التنظيمي. | ركزت الدراسة على إثبات أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية السبعة (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) تؤثر في الأداء التنظيمي، لكنها لم تفسر الآلية التي تجعل هذه الأبعاد تتحول إلى تحسين في القيادة والموارد البشرية وجودة العمليات ورضا العاملين والزبائن. | اختبار الأثر المباشر للرقابة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي |
| إضافة إدارة المعرفة كمتغير وسيط لتفسير دور التعلم التنظيمي في تحويل المعلومات البيئية إلى استجابات استراتيجية فعالة.                       | اعتمد النموذج على الرقابة الاستراتيجية كقدرة تنظيمية مباشرة، رغم أن تحقيق أثرها يتطلب قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة وتبادلها وتحويلها إلى قرارات وممارسات تشغيلية.                                                                                                                                                                 | عدم وجود متغير يفسر دور المعرفة والقدرات الداخلية             |
| إدخال التحول الرقمي كمتغير معدل لاختبار ما إذا كانت المنظمات ذات النضج الرقمي تحقق أثراً أقوى للرقابة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي.    | تم بناء النموذج في شركات صناعية، إلا أن الدراسة لم تختبر تأثير البيئة الرقمية رغم أن سرعة الاستجابة وإعادة تشكيل الموارد أصبحت مرتبطة بدرجة توظيف التقنيات الحديثة.                                                                                                                                                                  | عدم تضمين التحول الرقمي ضمن النموذج                           |
| إضافة ديناميكية البيئة الخارجية كمتغير معدل لتحديد الظروف التي تصبح فيها الرقابة الاستراتيجية أكثر أهمية وتأثيراً.                         | افترض النموذج أن تأثير الرقابة الاستراتيجية على الأداء ثابت، بينما تختلف المنظمات في قدرتها على التكيف حسب مستوى عدم استقرار البيئة الخارجية.                                                                                                                                                                                        | عدم تفسير اختلاف قوة العلاقة بين المنظمات                     |

## تطوير المنهجية البحثية للدراسة الحالية

### أولا :تطوير العينة وتصميم الدراسة

| التطوير المقترح                                                                                                                              | التقييم النقدي                                                                                                                           | العنصر المنهجي في الدراسة                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اعتماد تصميم طولي مستقبلا لتتبع تطور أثر الرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، أو استخدام تصميم مختلط يجمع بين البيانات الكمية والنوعية. | يتناسب المنهج مع قياس العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، لكنه يحد من القدرة على تفسير العلاقة السببية وتطورها عبر الزمن. | <b>تصميم الدراسة:</b> اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والتصميم المقطعي لجمع البيانات من العاملين في الشركات الصناعية |
| توسيع مصادر البيانات لتشمل القيادات الإدارية ومؤشرات الأداء الفعلية للمنظمات، بما يعزز موضوعية النتائج.                                      | حجم العينة مناسب إحصائيا، إلا أن الاعتماد على العاملين فقط قد يجعل النتائج مرتبطة بالإدراك الشخصي وليس الأداء الفعلي للمنظمات.           | <b>العينة:</b> بلغت العينة النهائية (377) مشاركا من مجتمع بلغ (6360) عاملا في (212) شركة صناعية                             |
| إجراء دراسات مقارنة تشمل قطاعات ومناطق جغرافية متعددة لاختبار استقرار النموذج.                                                               | يحد النطاق الجغرافي والقطاعي من إمكانية تعميم النتائج على بيئات تنظيمية مختلفة.                                                          | <b>تمثيل القطاعات:</b> اقتصرت الدراسة على الشركات الصناعية في محافظة الخليل                                                 |

## ثانيا :تطوير أدوات القياس والتحليل الإحصائي

Chapter

| التطوير المقترح                                                                                                                     | التقييم النقدي                                                                                                       | العنصر المنهجي في الدراسة                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| دمج القياسات الذاتية مع مؤشرات موضوعية مثل الإنتاجية، الكفاءة، النمو، وجودة العمليات.                                               | توفر الأداة تغطية جيدة للأبعاد النظرية، إلا أن الاعتماد على الاستبانة الذاتية قد يزيد احتمالية تحيز الإدراك المشترك. | أداة القياس :استخدمت الدراسة استبانة الرشاقة الاستراتيجية المكونة من (40)فقرة موزعة على ستة أبعاد، واستبانة الأداء التنظيمي |
| استخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من البناء النظري للأبعاد قبل اختبار العلاقات.                                         | تم التحقق من جودة الأداة، لكن كان من الممكن تعزيز النموذج باستخدام اختبارات تحقق أكثر تقدما.                         | اختبارات الصدق والثبات :استخدمت الدراسة صدق المحكمين وصدق البناء ومعاملات الثبات                                            |
| استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار النموذج الكلي، وإضافة تحليل الوساطة أو التعديل لتفسير آلية تأثير الرشاقة على الأداء. | التحليل مناسب للعلاقات المباشرة، لكنه محدود في تفسير العلاقات المركبة بين المتغيرات.                                 | التحليل الإحصائي :اعتمدت الدراسة على SPSS واستخدمت الارتباط والانحدار واختبارات الفروق                                      |

## القيمة العلمية المضافة المقترحة للدراسة

Chapter

| التطوير المقترح لتعزيز القيمة العلمية                                                                                                                                          | القيمة التي قدمتها الدراسة الحالية                                                                                                                           | مجال الإسهام           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| تطوير النموذج النظري بالانتقال من تفسير العلاقة المباشرة إلى تفسير آليات التأثير من خلال متغيرات وسيطة مثل الابتكار التنظيمي وإدارة المعرفة، ومتغيرات معدلة مثل التحول الرقمي. | قدمت الدراسة دعماً تجريبياً للعلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، وأكدت أهمية أبعاد الرشاقة الستة في تفسير تحسين الأداء داخل المنظمات الصناعية. | الإسهام النظري         |
| إجراء مقارنات بين قطاعات وبيئات تنظيمية مختلفة لاختبار مدى استقرار النموذج وقابلية تعميمه.                                                                                     | ساهمت الدراسة في تعزيز الأدبيات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية في سياق المنظمات الصناعية الفلسطينية، وهو سياق أقل تناولاً في الدراسات السابقة.               | توسيع المعرفة الإدارية |
| تحويل التوصيات إلى إطار تطبيقي يتضمن أولويات تنفيذ، مؤشرات أداء، وآليات متابعة لقياس أثر تطبيق الرشاقة الاستراتيجية.                                                           | قدمت الدراسة توصيات تساعد المنظمات الصناعية على تعزيز الحساسية الاستراتيجية، تطوير القدرات الجوهرية، وتحسين الأداء التنظيمي.                                 | الإسهام التطبيقي       |
| تطوير نموذج إرشادي للمديرين يوضح كيف يتم بناء الرشاقة الاستراتيجية وربطها بالنتائج التنظيمية المستدامة.                                                                        | توفر نتائج الدراسة أساساً يساعد القيادات الإدارية في فهم أهمية الرشاقة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء.                                                     | دعم القرار الإداري     |

## التقييم النقدي العام: نقاط القوة والضعف في الدراسة والتوصيات

| التحليل النقدي                                                                                                                                                                                           | مجال القوة                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| ركزت الدراسة على موضوع حديث في الإدارة الاستراتيجية، وتم بناء النموذج حول العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة البحثية.                                         | الترابط بين مشكلة الدراسة والنموذج البحثي |
| اعتمدت الدراسة أبعاداً متعددة للرقابة الاستراتيجية تشمل الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة، مما يعكس فهماً شاملاً للمفهوم. | وضوح أبعاد المتغيرات                      |
| أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، مع قدرة تفسيرية مرتفعة بلغت (63.1%)، مما يدعم أهمية المتغير المستقل في تفسير الأداء.                                          | قوة الدليل الإحصائي                       |
| اعتمدت الدراسة على استبانة منظمة ذات أبعاد واضحة، مع تطبيق إجراءات للتحقق من الصدق والثبات، مما يعزز موثوقية النتائج.                                                                                    | ملاءمة أداة القياس                        |
| ارتبطت التوصيات بشكل مباشر بتحسين الممارسات الاستراتيجية داخل المنظمات الصناعية، خاصة في مجالات التكيف والقدرات التنظيمية.                                                                               | القيمة التطبيقية للتوصيات                 |

## ثانيا :نقاط الضعف والحلول المقترحة

| الحل أو التطوير المقترح                                                                        | التحليل النقدي                                                                                                | نقطة الضعف                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| تطوير النموذج بإضافة متغيرات وسيطة مثل الابتكار التنظيمي أو إدارة المعرفة لتفسير آلية التأثير. | يثبت النموذج وجود أثر لكنه لا يوضح الآلية التي تنتقل من خلالها الرشاقة إلى تحسين الأداء.                      | الاعتماد على العلاقة المباشرة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي |
| دمج البيانات الذاتية مع مؤشرات أداء موضوعية مثل الإنتاجية، الجودة، والكفاءة التشغيلية.         | قد يؤدي إلى تحيز الإدراك المشترك، لأن تقييم الأداء اعتمد على وجهة نظر العاملين وليس المؤشرات الفعلية للمنظمة. | الاعتماد على بيانات الاستبانة الذاتية فقط                               |
| إجراء دراسات مقارنة تشمل قطاعات ومناطق مختلفة لاختبار استقرار النموذج.                         | اقتصرت الدراسة على الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على بيئات أخرى.     | محدودية التعميم الجغرافي والقطاعي                                       |
| استخدام الدراسات الطولية لتتبع أثر الرشاقة الاستراتيجية على الأداء عبر الزمن.                  | جمع البيانات في فترة زمنية واحدة يقلل القدرة على تفسير التطور الزمني للعلاقة السببية.                         | استخدام التصميم المقطعي                                                 |
| استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وتحليل الوساطة والتعديل لفهم العلاقات المتقدمة.         | استخدام الارتباط والانحدار مناسب للعلاقة الأساسية، لكنه محدود في تفسير العلاقات المركبة.                      | التحليل الإحصائي ركز على العلاقات المباشرة                              |
| إعادة صياغة التوصيات وربط كل توصية بنتيجة محددة ومؤشر قياس واضح.                               | توسعت بعض التوصيات إلى مجالات لم يتم اختبارها ضمن نموذج الدراسة، مثل إدارة الجودة والتطوير العام.             | عمومية بعض التوصيات                                                     |
| تصنيف التوصيات حسب قوة التأثير والجدوى التنفيذية ووضع خطة تطبيق مرحلية.                        | قدمت الدراسة مجموعة توصيات مهمة لكنها لم توضح أيها أكثر تأثيرا أو أولوية.                                     | عدم تحديد أولويات تنفيذ التوصيات                                        |

شكرا لحسن استماعكم

