

الرشاقة الإستراتيجية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الإجتماعي

Strategic agility as an input for developing the institutional
performance of the social care sector at the Ministry of Social
Solidarity

دكتور/ محمود عبد الله محمد منصور

مدرس بقسم التخطيط الإجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان

الملخص:

استهدفت الدراسة تحديد مستوى الرشاقة الإستراتيجية لقطاع الرعاية الإجتماعية بوزارة التضامن الإجتماعي، وتحديد مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الإجتماعية، وتحديد العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية وتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الإجتماعية بوزارة التضامن الإجتماعي، وتحديد الفروق بين متوسطات إستجابة المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية لقطاع الرعاية الاجتماعية وفقاً لمتغيرات (النوع، والسن، وسنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي)، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، واعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بالإدارة المركزية لقطاع الرعاية الإجتماعية بوزارة التضامن الإجتماعي وعددهم (٩٢) مفردة، وتمثلت أداة الدراسة في إستمارة إستبيان للعاملين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية وتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية، كما توصلت نتائج الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية ترجع لمتغير النوع، وسنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية ترجع لمتغير الفئة العمرية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الإستراتيجية، الأداء المؤسسي، الرعاية الإجتماعية.

Abstract

The study aimed to determine the level of strategic agility for the social care sector at the Ministry of Social Solidarity, determine the level of institutional performance of the social care sector, determine the relationship between strategic agility and develop institutional performance for the social care sector, and determine the differences between the response averages of respondents about the strategic agility of the social care sector according to the variables (type, age, years of experience, and educational qualification), and this study is a descriptive study. The results of the study indicated that there is a statistically significant relationship between strategic agility and the development of institutional performance in the social welfare sector. The results of the study also found that there were no statistically significant differences in the respondents' answers about strategic agility due to the variable of gender, years of experience, and academic qualification, with the presence of statistically significant differences. In the respondents' answers about physical fitness Strategic due to the variable of the age group.

Keywords: strategic agility, institutional performance, social care.

مشكلة الدراسة

يشهد عصرنا الحاضر تطورات كبيرة ومنسارعة في مختلف الميادين بفعل التطور التكنولوجي والتقني وثورة الاتصالات والمعلوماتية، إذ يصبح عالمنا اليوم ويمسى على ابتكارات جديدة وتحديث في تكنولوجيا المعلومات وفي حقول العلم والمعرفة، وتتغير باستمرار هذه النظم لتتناغم مع ما يحدث من تطور فاعل ومؤثر في مجالات الحياة المختلفة (المحمدي، ٢٠١٤، ص ١٧).

وتواجه المؤسسات والمنظمات المختلفة بكافة عناصرها عديداً من التحديات نتيجة التغيرات والتطورات العالمية والمحلية والتي باتت جميعها تشكل واقعاً جديداً يفرض عليها ضرورة إعادة النظر في كافة مكوناتها وأساليب ممارستها (الشميلي، ٢٠١٧، ص ١٤). مما يتطلب منها العمل باستمرار على تحسين مستويات أدائها وتطوير قدراتها لهذه المواجهة (حجازي، ٢٠١٥، ص ١١٩).

وتحرص المؤسسات المتميزة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغايتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها، والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز في مختلف أنشطتها ومجالات عملها، ولم يعد الأداء المؤسسي المتميز أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات، بل هو حتمية فرضتها على المؤسسة العديد من الظروف والتحديات والقوى الخارجية (Darling & Walker, 2010, p.48).

حيث أصبح الحكم على المؤسسات ينطلق من مستوى كفاءتها وفعاليتها من خلال مدى تطبيقها لمكونات التفكير الإبداعي وقدرتها على رفع مستوى الأداء المؤسسي، مما يدفع عجلة النمو والتطوير لهذه المؤسسات (جاد الرب، ٢٠١٦، ص ٥٩٥). فالأداء المؤسسي هو القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال (ديسلر، ٢٠٠٣، ص ١٨). حيث يتضمن عدة مكونات منها الهيكل التنظيمي، وتصميم العمل، والموارد البشرية، والتكنولوجيا المستخدمة، والمهارات الإدارية، والأهداف والبيئة، فالتعبير عن الأداء المؤسسي مرتبط دائماً بمدى الإنجاز، وبالتالي النجاح الذي تحققه المؤسسات في إنجازها لأهدافها (المحاسنة، ٢٠١٣، ص ١١٠).

كما ينظر للأداء المؤسسي بوصفه أحد العمليات الإدارية الأساسية، التي لا بد من الاهتمام به عند التفكير والتخطيط لعمليات التطوير في أية مؤسسة، فمن خلاله تتمكن الإدارة العليا من تصميم وإعداد برامج تطويرية تتناسب مع ظروف المؤسسة واحتياجاتها، وقدراتها الفعلية، وبدون إجراء تقييم لأوضاعها سيكون من الصعب على المؤسسة إعداد خطط وبرامج مستقبلية مناسبة (Arnold & Publick, 2003, p.18).

وتعتبر عملية تطوير الأداء المؤسسي عملية متكاملة تتطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمؤسسة ككل، وتتم وفقاً لاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأولوياتها وأساليبها، وتساهم في تحقيق استخدام الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة بأفضل صورة ممكنة، وبطريقة عملية وإنسانية، تستهدف تحقيق أهداف المؤسسة، وتلبية احتياجات كل من العاملين فيها والمتعاملين معها (بركات، ٢٠٠٥، ص ١١٠).

لذلك تسعى المؤسسات في جميع دول العالم إلى الحفاظ على آدائها، حيث أن بقائها واستمرارها في المنافسة مرهون بالحفاظ على هذا الشكل الإيجابي من الأداء، على الرغم من الصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات في الحفاظ على نمط آدائها، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الحالية، وإغلاق الأنشطة التجارية، الناتج عن انتشار فيروس كورونا المستجد في جميع دول العالم، لذا أصبحت المؤسسات القادرة على التعامل مع هذه المتغيرات والمواقف هي المؤسسات التي تتسم بالمرونة والاستجابة الديناميكية، وترتبط هذه الميزات بالمؤسسات التي تتسم بالرشاقة، أو ما يطلق عليه الرشاقة الاستراتيجية (Gerald et al, 2020, p.42).

وتشكل الرشاقة الاستراتيجية السمة المميزة للمنظمات المعاصرة، بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها، بسرعة ودقة تمكنها من التفوق على منافسيها في بيئة أعمالها (Ojha, 2008, p.36). فالتنوع المتزايد وشدة مصادر التغيير والديناميكية في بيئة الأعمال المعاصرة لهذا المؤسسات أدى إلى زيادة بروز الرشاقة الاستراتيجية كوسيلة للتكيف المستمر مع التهديدات والفرص الخارجية (D'Aveni et al, 2010, p.1372).

والرشاقة الاستراتيجية تتيح للمنظمات التكيف مع متغيرات الأحداث الطارئة التي تفرضها البيئة لتمكن تلك المنظمات من البقاء والنمو والقدرة على المنافسة، لأنها تمكنهم من الاستجابة بمرونة لهذه البيئة الديناميكية أي أن الرشاقة الاستراتيجية هي حجر الزاوية في القدرة على التحول والتجديد (Ravichandran, 2018, p.2).

حيث تجسد الرشاقة الاستراتيجية قدرة المنظمة على إدارة التغيير المستمر، والمرتبط بازدياد وتيرة التغيرات البيئية، فهي تهيئ المنظمة لقبول التغيير من خلال تكوين بدائل عدة، وحشد الموارد وتطوير المهارات، واتخاذ الإجراءات الكفيلة لتذليل جميع العوائق أمام التغيير (Lengnick-Hall & Beck, 2009, p.4).

وتمنح الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق، من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات لاتخاذ القرارات بدرجات عالية من الاستقلالية، وتجسد الرشاقة الاستراتيجية قدرة المؤسسة على إدارة وضبط التغيير المستمر، فهي تعد المؤسسة لقبول التغيير من خلال توليد مجموعة من البدائل، وتطوير المهارات، وإعادة التعبئة والتنظيم، وإزالة الحواجز أمام التغيير (Ojha, 2008, p.38). كما تساعد الرشاقة الاستراتيجية من خلال مفهومها وأبعادها على بلورة استراتيجية متكاملة للتعامل مع التغييرات واستغلال الفرص الناتجة عنها، وتحسين قدراتها وبنائها التنظيمي بما يدفعها للنجاح على المدى الطويل، فهي مدخل لتعزيز المزايا التنافسية وسمه يمكن الاعتماد عليها للتميز بين المؤسسات الناجحة عن غيرها (المصري، ٢٠١٦، ص ٣٠١).

وتتيح الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة رؤية واضحة لما تحاول إنجازه، فهي عامل محوري لفهم التغييرات الفاعلة، وهذه التطورات تحتاج إلى التزام من العاملين لتحقيق تلك الرؤية المشتركة التي يجمع عليها العاملون والقادة بالمؤسسة، والتي توجه جهودهم نحو إنجاز الأعمال بالجودة المتفق عليها، وباستخدام التقنيات المحددة برسالة ورؤية المنظمة بما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة. كما أن الاهتمام بالعملاء وخلق قيمه مضافة لهم يعتمد على الإحساس بالهدف العام للمؤسسة، وكذلك التنسيق الفعال للأشطة والمهام والأهداف بين وحدات وأقسام المؤسسة، فالرؤية تولد الاتفاق على فهم موحد حول ما تريد المنظمة أن تنجزه وطريقة تعاملها مع عملائها (Yaghoubi & Dahmardeh, 2010, p.85).

كما تسهم الرشاقة الاستراتيجية في دعم قدرة المؤسسة على تعبئة الموارد وتخصيصها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة، وبالتالي تحقيق أقصى درجات التميز، وأن المنظمات المتميزة تتبلور من خلال قدرتها على دراسة الوضع الحالي لها، والمتغيرات الخارجية من خلال تحليل استراتيجي، وتحديد الأسس والتوجهات الاستراتيجية في ضوء الأهداف من أجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات وتطوير آليات للمتابعة، والتعرف إلى المتغيرات البيئية وتأثيراتها المحتملة على المنظمة (الضمور، ٢٠١٧، ص ١٥).

لذلك لم تعد المؤسسات الأفضل هي تلك المؤسسات التي تدوم لفترة أطول، أو بالأحرى لم يعد بقاء المؤسسات على قيد الحياة مرهوناً بامتلاكها للقوة المالية أو لرأس المال، ولكن أصبح بامتلاكها المرونة العالية والقدرة على التكيف والتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة، فقدرة المؤسسات على امتلاك البصيرة لرؤية الاتجاه والتنبؤ بالمستقبل من

أجل الاستجابة بشكل مناسب تحدده الرشاقة الاستراتيجية لهذه المؤسسات (Gerald et al, 2020,p.42). الأمر الذي يتطلب منها توافر كل المقومات والقدرات للتكيف السريع مع تلك المتغيرات غير المتوقعة في البيئة من أجل البقاء والاستمرار (Lee, 2002, p.25). ولقد تناولت العديد من الدراسات الرشاقة الاستراتيجية والأداء المؤسسي وذلك على النحو التالي:

(أ) الدراسات المرتبطة بالرشاقة الاستراتيجية:

بالنسبة للدراسات المرتبطة بالرشاقة الإستراتيجية فنجد أن نتائج دراسة أتافار وآخرون (Attafar et al, 2012) توصلت إلى أن البنية التحتية اللازمة لتنفيذ الرشاقة الاستراتيجية يتم تجميعها في ثلاثة عوامل رئيسية وهي عامل تنظيمي ويتضمن الهيكل التنظيمي، والاستراتيجية، والتكنولوجيا، والثقافة والعمليات، والعامل الثاني هو العامل الإداري ويشمل التفكير الاستراتيجي، ومشاركة الإدارة، وتمكين العاملين، أما العامل الثالث فهو العامل الفردي ويشمل المستوى المهني، والدافعية، والالتزام. وأكدت دراسة رضوان (٢٠١٤) على أن تحقيق الرشاقة الاستراتيجية يستوجب ضرورة العمل على ترجمة رؤية الشركة لمجموعة من الأهداف والأنشطة الأساسية، وتعزيز القدرات الأساسية للشركة والتي تتضمن المعارف والمهارات، وضرورة تبنى ثقافة تنظيمية تركز على فكرة الشراكة في المسؤولية، وتحقيق التنسيق الكافي بين كافة وحدات العمل بالمؤسسة.

وتوصلت نتائج دراسة مافنجير (Mavengere 2014) إلى أن هناك دور كبير لنظم المعلومات في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسات، كما أكدت على ضرورة الاستفادة من نظم المعلومات وتكييف الميزات التنظيمية مع متطلبات البيئة من أجل البقاء في ظل المنافسة.

وأشارت نتائج دراسة أروكوداري وآخرون (Arokodare, et al, 2019) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية تعززا من أداء الشركة، لذا على المديرين التنظيميين أن يستخدموا متغيرات الرشاقة الاستراتيجية مع الثقافة التنظيمية في أنشطتهم وعملياتهم واتجاهاتهم التجارية لتحسين الأداء العام للشركة.

وتوصلت نتائج دراسة روتيتش وأوكيلو (2019) Rotich & Okello إلى أن الرشاقة الاستراتيجية متوفرة بمستوى كبير في الجامعات، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية كبيرة بين سيولة الموارد والرشاقة الاستراتيجية في جامعات كينيا. كما توصلت نتائج دراسة ثابت (٢٠١٩) إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحسين جودة القرارات، كما أكدت على ضرورة إشراك العاملين في جميع المستويات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات، وذلك لتعزيز الشعور بالرضا والإفناع. وتوصلت نتائج دراسة عبد العال، (٢٠١٩) إلى توافر جوانب وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، سرعة الاستجابة، المقدرات الجوهرية) بجامعة سوهاج وذلك بنسب متوسطة.

وأكدت دراسة الشراح (2020) Alsharah على ضرورة زيادة إهتمام الجهات الحكومية الأردنية بكافة أبعاد ومحددات الرشاقة الاستراتيجية لما لها من دور كبير في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

وتوصلت نتائج دراسة الزائدي (٢٠٢٠) إلى توافر الرشاقة الإستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز جاء بدرجة متوسطة، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية طردية مرتفعة بين درجة توافر الرشاقة الإستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي.

وأشارت نتائج دراسة الصرايرة وآخرون (٢٠٢٠) إلى وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للإنتاج الرشيق في الأداء المستدام من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي وإدراك العاملين بأهمية تعزيز تطبيق الإنتاج الرشيق لأثره في تحسين العمليات الانتاجية، مع ضرورة توفير التدريبات اللازمة للعاملين في مجال الرشاقة الاستراتيجية لتحقيق الأداء المستدام. وأكدت دراسة فتحي (٢٠٢٠) على ضرورة توضيح أهمية الرشاقة الاستراتيجية لكافة العاملين بالمؤسسة، مع العمل على تبنى الأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملون، وتوفير الندوات والدورات التدريبية التي تناسب احتياجات العاملين.

وأظهرت نتائج دراسة الطويل والهواري (2021) AlTaweel, Al-Hawary أن هناك تأثير كبير للرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي والقدرة على الابتكار، كما تلعب القدرة على الابتكار دوراً وسيطاً في تحسين العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على نماذج الأعمال الحديثة القائمة على تحفيز العمل التعاوني وتبنى الأفكار الإبداعية.

وتوصلت نتائج دراسة الجرايدة (٢٠٢١) إلى أن درجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان متوسطة، كذلك أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية باختلاف متغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وأوصت الدراسة على ضرورة توافر الفرص المناسبة للتنمية المهنية لجميع العاملين، مع ضرورة وجود آلية واضحة ومتفق عليها لتصحيح الانحرافات فيها وضرورة استشعار حاجات المجتمع المحلي ومؤسساته باستمرار.

وأكدت دراسة الشنطي والجيار (٢٠٢١) على ضرورة اعتماد مدخل الرشاقة الاستراتيجية ونشر فلسفته ومبادئه وتعزيز ممارسته في جميع المستويات الادارية باعتباره عاملاً جوهرياً وله أهمية كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع جودة المنتجات، وخفض التكاليف، وسرعة الاستجابة والتسليم، وتقليل الهدر من الموارد.

(ب) الدراسات المرتبطة بالأداء المؤسسي:

أما بالنسبة للدراسات المرتبطة بالأداء المؤسسي فقد أكدت دراسة تشنغ Cheng (2010) إلى أن رصيد رأس المال الاجتماعي له تأثير كبير على تطوير الأداء المؤسسي من خلال الثقة والمعايير والشبكات الاجتماعية، لذا فمن الضروري إصلاح وتوسيع رأس المال الاجتماعي وذلك من أجل الحصول على أداء أفضل.

وتوصلت نتائج دراسة فرج الله (٢٠١٢) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، كما أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يسهم في تحسين نوعية القرارات وتسهيل مهام المدراء. وتوصلت نتائج دراسة منصور (٢٠١٨) إلى أن هناك علاقة بين تطبيق أبعاد الشفافية (الشفافية المعلوماتية، والشفافية الإدارية، والشفافية المالية، والشفافية التدريبية، والشفافية في المحاسبة) وتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. كما أكدت دراسة الشنتف، وقفة (٢٠١٩) على ضرورة زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية ومراحلها، لما لها من تأثير مباشر على تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالكليات الجامعية الحكومية، والعمل على استثمار قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم لضمان تحسين الأداء المؤسسي.

وتوصلت نتائج دراسة الكهالى (٢٠١٩) إلى أن هناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية بكافة أبعادها المختلفة والأداء المؤسسى، كما أن مستوى الأداء المؤسسى مرتفع وهذه النتيجة تعكس وجود أداء مؤسسى متميز لدى جامعة الناصر، حيث هناك تحسين مستمر فى جودة الخدمات المقدمة من الجامعة، فضلاً عن أن هناك زيادة مستمرة فى انتاجية الجامعة ناتجة عن تحسن أداء العاملين ومن ثم أداء الجامعة ككل.

كما أكدت دراسة المطيرى (٢٠١٩) على ضرورة تهيئة الظروف المناسبة للإبداع والتفكير حتى يمكن تقبل أفكار التجديد، كما أكدت على ضرورة توافر رؤية مستقبلية تراعي الاحتمالات والتطورات المستقبلية، بما يحقق أعلى درجات الانتماء والولاء لدى العاملين والموهوبين، وأن تكون ترقية العاملين بالمدارس الثانوية بناء على الكفاءة والموهبة، وليس على أساس الأقدمية والسن، وأن تكون هناك آلية محددة وواضحة للتحقق من الكفاءات والمواهب، ووضع معايير ومقاييس موضوعية لتحقيق التنافسية بين العاملين فى المدارس الثانوية فى المناطق التعليمية المختلفة على مستوى دولة الكويت.

وتوصلت نتائج دراسة (Ismail et al (2020) إلى وجود أثر ذى دلالة إحصائية للتمكين الإدارى على الأداء المؤسسى فى جامعة العين، وأوصت الدراسة بضرورة تبنى استراتيجية تحقق تنفيذ مفاهيم الإدارة الحديثة، وتدريب العاملين على ممارسة التمكين الوظيفى من خلال تنفيذ خطط عمل محددة لأعراض تنمية، ووضع خطط تدريب سنوية، وتحفيز العاملين على المشاركة فى الأنشطة والدورات التدريبية الأمر الذى سينعكس على الأداء المؤسسى للجامعة ككل.

وأوصت دراسة (الأيوبي، ٢٠٢٠) بضرورة منح العاملين مزيداً من الاستقلالية والتمكين وزيادة مشاركتهم فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالى والبشرى للإسهام فى تطوير الأداء المؤسسى فى الكليات التقنية.

وتوصلت نتائج دراسة صقر (٢٠٢١) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المخلفة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وتطوير الأداء المؤسسى للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع.

كما توصلت دراسة على (٢٠٢١) إلى وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أنه كلما دعمت وتبنت الشركة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء المؤسسي فيها.

صياغة مشكلة الدراسة

فرضت الثورات المعرفية والتكنولوجية والاتصالية تحديات عدة أوجبت علينا ضرورة إخضاع كل مؤسسات المجتمع للمراجعة والتطوير والتغيير، وتكمن حتمية هذه المراجعة في أن معظم مؤسساتنا المجتمعية كانت وليدة ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية اقتضتها مطالب تحديث المجتمع، إلا أن هذه المؤسسات أصبحت أقل كفاءة وقدرة وجوده في أداء وظائفها المجتمعية في إطار مواجهة التحديات والأزمات الداخلية والخارجية (الحوت وشاذلي، ٢٠٠٧، ص ١٤-١٥).

و مؤسسات الرعاية الاجتماعية جزء لا يتجزأ من هذا التطور المذهل في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية على حد سواء، الأمر الذي يحتم عليها أن تسابق الخطى في سبيل مواكبة هذا التطور الذي ألقى بظلاله عليها والتأقلم معه، والعمل باستمرار على تحسين مستوى أدائها وتطوير قدراتها والارتقاء بدورها لمقابلة الحاجات الإنسانية المختلفة وتحقيق التنمية المجتمعية والتوسع في تفعيل خدمات الرعاية الاجتماعية.

وتبرز أهمية الرقابة الاستراتيجية كأسلوباً إدارياً حديثاً لمؤسسات الرعاية الاجتماعية وذلك في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية ولتنوع المشكلات المجتمعية والحاجات الإنسانية، حيث تساعد الرقابة الاستراتيجية مؤسسات الرعاية الاجتماعية على التكيف مع هذه التغيرات وتحقيق رضا العاملين بها وتحسين مستوى أدائهم وتلبية حاجات عملائها المتغيرة بسرعة ومرونة عالية، فجاح مؤسسات الرعاية الاجتماعية في تحقيق أهدافها مرتبط بمدى ما تتمتع به من رقابة استراتيجية.

ولا يمكن الوصول إلى أداء مؤسسي ناجح دون وجود تخطيط فعال، حيث يسهم التخطيط في نجاح الأداء المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، ويساعدها على تحديد الأهداف المراد تحقيقها، ويبين مراحل العمل اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف، وذلك من خلال تدبير الإمكانيات المادية والبشرية وتنسيقها وترشيدها، كما أنه يتضمن تطويراً مستمراً في الأداء والتنفيذ، وبالتالي يبعد التنفيذ عن الإرتجالية والعشوائية.

وإنطلاقاً من أهمية الرقابة الإستراتيجية والأداء المؤسسي والحاجة الملحة لتناولهما، يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة للتعرف على مستوى الرقابة الاستراتيجية لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي، وكذلك تحديد مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية، وتحديد مدى مساهمة الرقابة الإستراتيجية في تطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي، وصولاً إلى مجموعة من الآليات التخطيطية المقترحة لتفعيل الرقابة الاستراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي.

أهمية الدراسة

- ١- أصبح نجاح أي مؤسسة في مواجهة الأزمات المجتمعية المختلفة خاصة في ظل انتشار وباء فيروس كورونا يعتمد بشكل كبير على مدى ما تتمتع به من رقابة استراتيجية تمكنها من التكيف مع المتغيرات العالمية والمحلية الجديدة.
- ٢- تعد الرقابة الاستراتيجية ضرورة لنمو واستمرار قطاع الرعاية الاجتماعية في تقديم خدماته المختلفة ولتأمينه من السيطرة والتكيف مع التغيرات البيئية المفاجئة.
- ٣- يؤدي تبنى قطاع الرعاية الاجتماعية للرقابة الاستراتيجية وأبعادها إلى زيادة فاعليته في اقتناص الفرص وتجنب التهديدات على المستوى المحلي والإقليمي، مما يعزز من قدراته على تحقيق أهدافه.
- ٤- يساعد تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية على تحقيقها لأهدافها والصمود أمام التحديات المختلفة التي تواجهها لضمان نموها واستقرارها.
- ٥- قد تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين بوزارة التضامن الاجتماعي على وضع آليات من شأنها النهوض بواقع الرقابة الاستراتيجية داخل قطاع الرعاية الاجتماعية الأمر الذي يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي بالقطاع وتطويره.

أهداف الدراسة

- ١- تحديد مستوى الرقابة الإستراتيجية لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي.
- ٢- تحديد مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي.
- ٣- تحديد العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية وتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي.

٤- تحديد الفروق بين متوسطات إستجابة المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي، وفقاً للمتغيرات التالية (النوع، السن، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).

٥- التوصل إلى آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل الرشاقة الاستراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي.

فروض الدراسة

(١) الفرض الرئيسي الأول للدراسة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية وتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي، ويمكن قياس ذلك من خلال الفرضيات التالية:

١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية وتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي.

٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف الإستراتيجية وتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي.

٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الأساسية والتكنولوجية وتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي..

٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المسؤولية وتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي.

٥- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سرعة الإستجابة وتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي.

(٢) الفرض الرئيسي الثاني للدراسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابة المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي، وفقاً للمتغيرات التالية (النوع، السن، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).

الإطار النظري للدراسة

أولاً: الرشاقة الإستراتيجية Strategic Agility

أ. مفهوم الرشاقة الإستراتيجية:

لأقى مفهوم الرشاقة الإستراتيجية رواجاً واهتماماً كبيراً من قبل المنظمات فى الآونة الأخيرة لما له من تأثير عليها من حيث تميزها وقدرتها على المنافسة. فالرشاقة الإستراتيجية تمنح المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية على إدارة وضبط التغيير المستمر فهي تعد المنظمة لقبول التغيير من خلال استحداث مجموعة من البدائل وتطور المهارات وإعادة التعبئة والتنظيم وإزالة الحوافز أمام التغيير (Ojha, 2008). ويعرف ماكان (McCann, 2004, p.43) الرشاقة الاستراتيجية بأنها القدرة على التعرف بسرعة على الفرص وانتهازها وتغيير اتجاه مسار المنظمة، وتفادى الاصطدام بالمخاطر البيئية.

أما دوز وكوسنن (Doz & Kosonen, 2008, p.107) فيعرفا الرشاقة الاستراتيجية على أنها القدرة على إعادة اكتشاف أو مراجعة استراتيجية المنظمة بطريقة ديناميكية مع التغييرات السريعة فى بيئة الأعمال الخارجية.

ويرى شيرهي وكاروفسكي (sherehiy & karwowski, 2014, p.497) أن الرشاقة الإستراتيجية هى السهولة والسرعة التى تكون معها المؤسسة قادرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للمخاطر أو الفرص التى قد تتعرض لها.

ويعرف (العابدي والموسوي، ٢٠١٤، ص٨٨) الرشاقة الإستراتيجية بأنها القدرة على مواجهة التغييرات فى بيئة الأعمال، من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للمؤسسة من أجل الاستجابة السريعة له وللتغييرات وعدم التعرض للمخاطر.

ويشير عبد الحسين (Abdul-Hussein, 2016, p.112) إلى أن الرشاقة الإستراتيجية هى القراءة للأحداث البيئية المتوقعة وغير المتوقعة للاستجابة لها على نحو أكثر فاعلية من حيث التكلفة والسرعة لاغتنام الفرص عبر القدرات الاستباقية.

بينما يرى نكودا (Nkuda, 2017, p.10) أن الرشاقة الاستراتيجية هى قدرة المنظمة على العمل والتنبيه والاستجابة بشكل استباقي لمعالجة نقاط الضعف الداخلية ومواجهة التهديدات الخارجية التى تواجهها من أجل استثمار الفرص المتاحة.

ويشير مفهوم الرشاقة الإستراتيجية في هذه الدراسة إلى قدرة قطاع الرعاية الاجتماعية على التعامل مع الظروف المتغيرة والتكيف مع التقلبات المستمرة والمتسارعة، وتسخير الموارد والامكانيات لاتخاذ الاجراءات الضرورية لاستغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة، ضماناً لاستقراره واستمراره في النمو في بيئة الأعمال، ويتطلب ذلك قدرات متنوعة تتمثل في (وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف الإستراتيجية، والمقدرات الأساسية والتكنولوجية، والمسئولية المشتركة، وسرعة الإستجابة).

ب. أهمية الرشاقة الإستراتيجية:

تعد الرشاقة الإستراتيجية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوق المؤسسات وضمان بقائها واستمرارها، وتعود حاجة المؤسسات إلى الرشاقة الإستراتيجية نتيجة التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية وبيئة العمل الداخلية. حيث يمكن إبراز أهمية الرشاقة الإستراتيجية في الآتي (Santala,2009, p.36):

- ١- تعتبر الرشاقة أحد المتطلبات الجوهرية لبقاء واستمرار نجاح المؤسسة حيث أنها تمثل ميزة تنافسية تتراكم مع الوقت لتصبح مستدامة.
- ٢- تؤكد الرشاقة الاستراتيجية على التفكير الإستراتيجي والرؤية الإستراتيجية.
- ٣- تمثل الرشاقة الإستراتيجية مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية، لأنها تمكن المؤسسة من السيطرة والتكيف مع التغيرات المفاجئة.
- ٤- يعد وجود الرشاقة في المؤسسات وسيلة لإدارة التغيرات غير المتوقعة والمخاطر التي تواجهها من قبل المؤسسات الأخرى.
- ٥- توفر الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية والتنبؤ بهذه المتغيرات والتكيف معها.
- ٦- تجسد الرشاقة الاستراتيجية قدرة المؤسسة على إدارة وضبط التغير المستمر، حيث تساعد المؤسسات على قبول التغيير من خلال توليد البدائل وتطوير المهارات واعادة تنظيم وتعبئة الموارد وإزالة العوائق أمام التغيير.

ج. عناصر الرشاقة الإستراتيجية:

حيث يرى (Sherehiy, 2008, p.9-10) أن العناصر الرئيسية للرشاقة

الإستراتيجية تتلخص في:

- ١- السرعة والمرونة في أداء الأعمال في المؤسسة.
- ٢- القدرة على استغلال الفرص المتاحة.

- ٣- قدرة المؤسسة على الإستجابة السريعة للتغيرات المختلفة.
 - ٤- التكامل الداخلى بين العاملين فى المؤسسة.
 - ٥- القدرة على استغلال التكنولوجيا المتاحة بالمؤسسة بكفاءة.
 - ٦- تقديم الخدمات المختلفة بكفاءة وجودة عالية.
 - ٧- القدرة على التعامل مع المتغيرات المختلفة فى بيئة العمل الخارجية.
- د. أبعاد الرشاقة الإستراتيجية:

من خلال مراجعة الأدبيات المرتبطة بالرشاقة الإستراتيجية نجد أن أغلب الباحثين يتفقون على أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية تتمثل فى:

- ١- **وضوح الرؤية:** فهى تمثل الطموح والإتجاه المستقبلى الذى تحاول المؤسسة بنائه، معتمدة فى ذلك على ما تملكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية واستبصار الظروف الخارجية المحيطة بها (هنية، ٢٠١٦، ص١٨).
- ٢- **تحديد الأهداف الإستراتيجية:** ترتبط الأهداف الإستراتيجية برسالة المؤسسة ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا، حيث تمثل الأهداف الاستراتيجية النتائج التى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما تمثل وضع مستقبلى تسعى المؤسسة للوصول إليه (Abu Radi, 2013, p. 21).
- ٣- **المقدرات الأساسية والتكنولوجية:** وهى تمثل الخبرات والتعلم التنظيمى المتراكم فى المؤسسة، وكذلك الموارد والمعارف والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة (هنية، ٢٠١٦، ص١٦).
- ٤- **المسئولية المشتركة:** وتشير إلى مسئولية جميع الأطراف الفاعلة فى المؤسسة وتضافر جهودهم وتعاونهم فى صنع القرارات التنظيمية (Khoshnood & Nematizadeh, 2017, p.222).
- ٥- **سرعة الإستجابة:** حيث تمثل سرعة الاستجابة مصدراً جديداً من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات والمنظمات ويعكس قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات المحيطة بها واستغلال الفرص المتاحة بما يحقق الكفاءة والفاعلية (Abu Radi, 2013, p.21).

ثانياً: الأداء المؤسسي Institutional Performance

أ. مفهوم الأداء المؤسسي:

يعد الأداء المؤسسي مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات، حيث يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال (Wheelen & Hunger, 2008, p.240). وقد ركز عدد من الباحثين في دراستهم على موضوع الأداء، إلا أنه لم يتم الإتفاق أو التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، وينطلق الاختلاف حول مفهوم الأداء المؤسسي من اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة مضمونه وقياسه.

فالأداء المؤسسي هو انعكاس لتعلق المنظمات في أهدافها وقدرتها على إنجازها، وله أهمية بالغة لأنه ينقل العمل إلى إنجاز تلك الأهداف من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد والتأثير إلى تعددية الموارد وسعة التأثير (العدلولى، ٢٠٠٢، ص ٢١).

كما يعرف الأداء المؤسسي بأنه تلك الجهود أو النشاطات أو العمليات أو السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات الذين تتكون منهم المنظمة على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم (السلمي، ١٩٩٨، ص ٢٠).

كما يعرف (الحسيني، ٢٠٠٠، ص ٢٣١) الأداء المؤسسي بأنه إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

وقد عرف بيترسون وآخرون (Peterson, et al, 2003, p.1) الأداء المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على استخدام موارد كفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.

ويرى مولين (Moullin, 2007) الأداء المؤسسي بكونه المقياس الذي تستطيع المؤسسات بواسطته قياس فعاليتها وكفاءتها، وتتمكن من إعطاء القيمة لعملائها ولأصحاب المصلحة المشتركة.

ويعرف (Wheelen & Hunger, 2010, p.243) الأداء المؤسسي بأنه النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة من خلال تحقيقها الأهداف الموضوعية.

كما يعرف (رضوان، ٢٠١٢، ص ٩) الأداء المؤسسي بأنه المحصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

بينما يرى (الدرمكى، الظافرى، ٢٠١٧، ص ٢٢) أن الأداء المؤسسي هو منظومة متكاملة لمدخلات ومخرجات ونتائج وأثر المؤسسة ومدى ارتباطها بالقدرات المؤسسية المبنية على الاستدامة والتعليم والتطوير المستمر.

ويشير مفهوم الأداء المؤسسي في هذه الدراسة بأنه عبارة عن المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال ومهام الوحدات الإدارية بقطاع الرعاية الإجتماعية بوزارة التضامن الإجتماعى فى ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية والذى يضاعف من قدرتها على إنجاز المهام والأعمال المطلوبة منها بكل كفاءة وفاعلية من أجل تحقيق أهدافها.

ب- أهمية الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي الحقيقة الوحيدة التى تمتلكها المؤسسة، فهو المقياس الذى يوضح مدى جدارتها وتفوقها ويعكس النتيجة النهائية التى تسعى للوصول إليها، فهو محصلة جميع العمليات التى تجرى فى المؤسسة، ويحدد (أبو النصر، ٢٠٠٨، ص ١٥٢) أهمية الأداء المؤسسي فى الآتى:

١. يساعد الإدارة على الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة.
٢. يعكس الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أكبر العوائد وبأقل التكاليف.
٣. يساعد على تحديد نقاط الضعف فى المؤسسة وبالتالي العمل على تقاديبها.
٤. يساعد فى التحقق من مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات داخل المؤسسة.
٥. يمثل العامل أهم العناصر التى يتشكل منها أى تنظيم، فالمورد البشرى هو القوة الدافعة الحقيقية للمؤسسة.

ج. عناصر الأداء المؤسسي:

لابد لأي مؤسسة تريد أن ترتقي فى أدائها المؤسسي عليها أن تتوافر فيها العناصر التالية (أبو حمد، ٢٠٠٦، ص ٧٣):

- ١- الإستراتيجية والأهداف: تهتم بالجهات التى ستوجه إليها الخدمة أو المنتج.
- ٢- الهيكل التنظيمي: يركز على مستوى كفاءة وفاعلية الهيكل التنظيمي، ومدى قدرته على خدمة العمليات التى سوف تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات.
- ٣- المقياس: وهو الأداء الذى يمكن استخدامه بطريقة تفيد وتخدم الإستراتيجية والأهداف.
- ٤- الإدارة: وتتمثل فى الطريقة التى ستستخدم بتحديد المسارات، والاتجاهات، وكيف تقوم بعملية التصحيح أو التصويب، أى أن الأداء مرتبط بشكل وثيق بأهداف المؤسسة التى ترغب فى تحقيقها.

د. متطلبات تطوير الأداء المؤسسي:

- وضعت (نصر، ٢٠١٠، ص ٦٦) مجموعة من الأسس اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي وهي:
- ١- تحديد أهداف إستراتيجية واضحة لاتجاهات ومجالات التطوير المستهدف في الأداء المؤسسي.
 - ٢- تبني أفكار ومفاهيم متطورة لتوجيه عمليات التطوير وضمان فعاليتها في تحقيق مستويات الأداء المحققة.
 - ٣- تنمية علاقات ايجابية ومتطورة بين الأفراد وجماعات العمل لتنمية التعاون والتكامل من أجل التطوير المستهدف.
 - ٤- استيعاب وتطبيق تقنيات ومناهج عمل جديدة ومتطورة.
 - ٥- تنمية وتفعيل رأس المال الفكري، وتوفير المعرفة المتراكمة لديهم وتحويلها إلى تطبيقات فعالة في عمليات المؤسسة.
 - ٦- البحث المستمر عن أفكار جديدة وعدم التمسك بالسياسات والنظم والإجراءات التقليدية.
 - ٧- السعي لتحقيق مستوى الأداء العالمي في مجالات نشاط المؤسسة.
 - ٨- المقارنة المستمرة مع المنافسين والبحث عن السبل والآليات لتحقيق التفوق والتميز عليهم وليس مجرد الاقتداء بهم.

الإجراءات المنهجية للدراسة

- (١) نوع الدراسة: تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تستهدف تحديد مستوى الرضاقة الإستراتيجية وتحديد مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الإجتماعي.
- (٢) المنهج المستخدم: إتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الإجتماعي الشامل للعاملين بالإدارة المركزية لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن.

(٣) مجالات الدراسة:

- (أ) المجال المكاني: تمثل المجال المكاني للدراسة في الإدارة المركزية لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الإجتماعي.
- (ب) المجال البشري: تمثل المجال البشري للدراسة في الحصر الشامل للعاملين بالإدارة المركزية لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الإجتماعي وعددهم (١١٦) مفردة في قوة العمل وقت تطبيق الدراسة، حيث تم التطبيق الفعلي على عدد (١٠٢)، ولم يتمكن الباحث من التطبيق على عدد (١٤) منهم، وقد تم إستبعاد (١٠) مفردات لتطبيق الصدق والثبات عليهم، وبذلك أصبح مجتمع الدراسة (٩٢) مفردة.

(ج) المجال الزمني: وهى الفترة التى استغرقتها عملية جمع البيانات من الميدان والتى بدأت فى الفترة من ٢٠/١٠/٢٠٢١م إلى ٥/١٢/٢٠٢١م.

(٤) أداة الدراسة:

▪ إستمارة إستبيان للعاملين بالإدارة المركزية لقطاع الرعاية الإجتماعية بوزارة التضامن الإجتماعى حول العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية وتطوير الأداء المؤسسى بقطاع الرعاية الإجتماعية:

وتم تصميم الأداة وفقاً للخطوات التالية:

١- بناء الأداة فى صورتها الأولية إعتماً على الإطار النظرى للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحديد العبارات التى ترتبط بكل بعد من أبعاد الدراسة، ومن خلال الإطلاع على الأدبيات والكتب والأطر النظرية، ثم تحليل هذه الأدبيات والبحوث والدراسات وذلك للوصول إلى الأبعاد المختلفة ذات الإرتباط بمشكلة الدراسة.

٢- صدق الأداة:

(أ) الصدق الظاهرى للأداة: حيث تم عرض الأداة على عدد (٥) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الإجتماعية جامعة حلوان، وبناء على ذلك تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وفقاً لدرجة إتفاق لاتقل عن (٨٠%)، وفى نهاية هذه المرحلة تم صياغة الأداة فى صورتها النهائية.

(ب) صدق الإتساق الداخلى: حيث اعتمد الباحث فى حساب صدق الاتساق الداخلى على معامل ارتباط كل بعد فى الأداة بالدرجة الكلية، وذلك لعينة قوامها (١٠) مفردات من العاملين بالإدارة المركزية لقطاع الرعاية الإجتماعية (خارج إطار عينة الدراسة، التى توافرت فيهم شروط اختيار عينة الدراسة)، وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، كما يتضح من الجدول التالى:

جدول رقم (١) يوضح الاتساق الداخلى بين أبعاد الاستبيان ودرجة الاستبيان ككل (ن=١٠)

م	الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة
١	وضوح الرؤية	٠,٨٣١	**
٢	تحديد الأهداف الاستراتيجية	٠,٧٩٠	**
٣	المقدرات الأساسية والتكنولوجية	٠,٨٣٩	**
٤	مشاركة المسئولية	٠,٨٨٩	**
٥	سرعة الإستجابة	٠,٨٩٩	**
٦	أبعاد الأداء المؤسسى	٠,٨٨٩	**
	إستمارة إستبيان العاملين بقطاع الرعاية الإجتماعية ككل	٠,٩٠٦	**

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول رقم (١) أن معظم أبعاد الأداة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) لكل بعد، ومن ثم يمكن القول أن درجات العبارات تحقق الحد الذي يمكن معه قبول هذه الدرجات ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والإعتماد على نتائجها.

٣- ثبات الأداة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك لعينة قوامها (١٠) مفردات من أعضاء هيئة التدريس (خارج إطار عينة الدراسة، والتي توافرت فيهم شروط اختيار عينة الدراسة). وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (٢) يوضح نتائج ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن=١٠)

م	الأبعاد	معامل ألفا - كرونباخ
١	البعد الأول: وضوح الرؤية	٠,٨٣٧
٢	البعد الثاني: تحديد الأهداف الاستراتيجية	٠,٨٧٥
٣	البعد الثالث: المقدرات الأساسية والتكنولوجية	٠,٧٦٠
٤	البعد الرابع: مشاركة المسئولية	٠,٨٣٦
٥	البعد الخامس: سرعة الاستجابة	٠,٨٠٧
٦	أبعاد الأداء المؤسسي	٠,٩٥٦
	استمارة استبيان العاملين بقطاع الرعاية الاجتماعية ككل	٠,٨٩٤

يوضح الجدول رقم (٢) أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الإعتماد على نتائجها، حيث بلغ الثبات الكلي للأداة (٠,٨٩٤)، وبذلك أصبحت الأداة في صورتها النهائية.

(٥) تحديد مستوى الرضاقة الإستراتيجية لقطاع الرعاية الإجتماعية:

للحكم على مستوى الرضاقة الإستراتيجية لقطاع الرعاية الإجتماعية من وجهة نظر العاملين بالإدارة المركزية لقطاع الرعاية الإجتماعية بوزارة التضامن الإجتماعي، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٣ / ٢ = ٠,٦٧) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (٣) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية

إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ١ - ١,٦٧	مستوى منخفض
إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ١,٦٨ - ٢,٣٤	مستوى متوسط
إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ٢,٣٥ - ٣	مستوى مرتفع

(٦) أساليب التحليل الإحصائي:

تم جمع البيانات في الفترة من (٢٠٢١/١٠/٢٠ إلى ٢٠٢١/١٢/٥)، ومراجعتها ميدانياً ومكتبياً بمعرفة الباحث، ثم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وصدق الاتساق الداخلي، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova، واختبار ت لعينتين مستقلتين Independent Samples T-Test.

نتائج الدراسة الميدانية

المحور الأول: خصائص مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٤) يوضح خصائص مجتمع الدراسة (ن=٩٢)

النوع		ك	%
١	ذكر	٣٢	٣٤,٨
٢	إثني	٦٠	٦٥,٢
المجموع		٩٢	١٠٠
السن		ك	%
١	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	١٢	١٣
٢	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٢٢	٢٣,٩
٣	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٢١	٢٢,٨
٤	أكثر من ٥٠ عام	٣٧	٤٠,٢
المجموع		٩٢	١٠٠
المؤهل الدراسي		ك	%
١	مؤهل متوسط	١٤	١٥,٢
٢	مؤهل فوق المتوسط	٤	٤,٣
٣	مؤهل جامعي	٧٠	٧٦,١
٤	دكتوراه	٤	٤,٣
المجموع		٩٢	١٠٠
سنوات الخبرة		ك	%
١	أقل من ١٠ سنوات	١٨	١٩,٦
٢	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٢٤	٢٦,١
٣	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	٤٤	٤٧,٨
٤	٣٠ سنة فأكثر	٦	٦,٥
المجموع		٩٢	١٠٠

يتضح من نتائج جدول رقم (٤) أن: خصائص مجتمع الدراسة تمثلت فيما يلي:
أن الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة إناث وذلك بنسبة (٦٥,٢%) يليها الذكور وذلك بنسبة (٣٤,٢%)، وأن أكثر من ثلث مجتمع الدراسة يبلغون من العمر (أكثر من ٥٠ عاماً) وذلك بنسبة (٤٠,٢%)، يليها العاملون الذين يبلغون من العمر (من ٣٠-٤٠ عام)، وذلك بنسبة (٢٣,٩%)، يليه العاملون الذين يبلغون من العمر (من ٤٠-٥٠ عام) وذلك بنسبة (٢٢,٨%)، وأن أكثر من نصف مجتمع الدراسة حاصلون على مؤهل دراسي جامعي وذلك بنسبة (٧٦,١%)، يليه الحاصلون على مؤهل دراسي متوسط وذلك بنسبة (١٥,٢%)، ثم تلاها الحاصلون على مؤهل فوق المتوسط والدكتوراه وذلك بنسبة (٤,٣%)، وأن ما يقارب من نصف مجتمع الدراسة لديهم خبرة في العمل داخل القطاع (من ٢٠-٣٠ سنة) وذلك بنسبة (٤٧,٨%)، ثم تلاها الذين يملكون خبرة (من ١٠ إلى ٢٠ سنة) وذلك بنسبة (٢٦,١%)، ثم تلاها العاملون الذين يملكون خبرة (أقل من ١٠ سنوات) وذلك بنسبة (١٩,٦%).

المحور الثاني: الرشاقة الإستراتيجية لقطاع الرعاية الإجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي:

(١) وضوح الرؤية:

جدول رقم (٥) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول للرشاقة الاستراتيجية وهو وضوح الرؤية (ن=٩٢)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يملك القطاع رؤية واضحة لما يرغب أن يكون عليه في المستقبل	٢,٢٩	.٦٥	١
٢	يتم صياغة رؤية القطاع وأهدافه العامة بواقعية	٢,٠٣	.٦٠	٥
٣	يراعى القطاع الموضوعية عند صياغة رؤيته المستقبلية	٢,١٦	.٦٢	٣
٤	يوجد تكامل وانسجام بين وحدات القطاع وأقسامه في ضوء رؤيته	٢,٠٣	.٧٢	٦
٥	رؤية ورسالة القطاع واضحة ومفهومة للعاملين به	٢,١٨	.٦٤	٢
٦	تستخدم الرؤية كمرشد وموجه لجميع الأعمال التي يقوم بها القطاع	٢,١٠	.٦٥	٤
	البعد ككل	٢,١٠	.٤٥	مستوى متوسط

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٥) أن مستوى وضوح الرؤية بقطاع الرعاية الاجتماعية كما يحددها العاملين متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٠) وإنحراف معياري (٠.٤٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يمتلك القطاع رؤية واضحة لما يرغب أن يكون عليه في المستقبل بمتوسط حسابي (٢,٢٩) وإنحراف معياري (٠.٦٥)، وجاء بالترتيب الثاني رؤية ورسالة القطاع واضحة ومفهومة للعاملين به بمتوسط حسابي (١,٩٩) وإنحراف معياري (٠.٦٤)، ثم جاء في الترتيب الثالث يراعى القطاع الموضوعية عند صياغة رؤيته المستقبلية بمتوسط حسابي (٢,١٦) وإنحراف معياري (٠.٦٢)، وجاء في نهاية الترتيب يوجد تكامل وانسجام بين وحدات القطاع وأقسامه في ضوء رؤيته بمتوسط حسابي (٢,٠٣) وإنحراف معياري (٠.٧٢)، وقد يعكس ذلك ضرورة إهتمام قطاع الرعاية الاجتماعية بصياغة وامتلاك رؤية توضح المسار المستقبلي للقطاع وتتسم بالوضوح وعدم الغموض، وتوحد جهود جميع العاملين بالقطاع نحو تحقيقها، حيث تعتبر الرؤية المظلة التي توجه جميع الأنشطة والعمليات، وتخلق التنسيق بين جميع الأقسام والإدارات داخل القطاع. وانفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (رضوان، ٢٠١٤)، ودراسة (عبد العال، ٢٠١٩).

(٢) تحديد الأهداف الاستراتيجية:

جدول رقم (٦) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني للشفافة الاستراتيجية وهو تحديد الأهداف الاستراتيجية (ن=٩٢)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يتم صياغة الأهداف الإستراتيجية في ضوء رؤية القطاع ورسالته	٢,٢٥	٠.٦٠	٣
٢	يعمل القطاع على ترجمة أهدافه الإستراتيجية إلى نتائج واقعية	٢,٠٣	٠.٥٨	٦
٣	تتوافق الأهداف الإستراتيجية للقطاع مع طبيعة الخدمات المقدمة	٢,٣٨	٠.٦٨	١
٤	يقوم القطاع بتطوير أهداف مرحلية مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية	٢,١٠	٠.٧١	٥
٥	يتم استخدام الأهداف الإستراتيجية كوجه في إتخاذ القرارات	٢,٢٢	٠.٦٦	٤
٦	ترتبط أنشطة ومشروعات القطاع بأهدافه الإستراتيجية	٢,٣٠	٠.٥٥	٢
	البعد ككل	٢,٢١	٠.٤٩	مستوى متوسط

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٦) أن مستوى تحديد الأهداف الاستراتيجية بقطاع الرعاية الاجتماعية كما يحددها العاملين متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢١) وإنحراف معياري (٠.٤٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تتوافق الأهداف الإستراتيجية للقطاع مع طبيعة الخدمات المقدمة بمتوسط حسابي (٢,٣٨) وإنحراف معياري (٠.٦٨)، وجاء بالترتيب الثاني ترتبط أنشطة ومشروعات القطاع بأهدافه الإستراتيجية بمتوسط حسابي (٢,٣٠) وإنحراف معياري (٠.٥٥)، ثم جاء في الترتيب الثالث يتم صياغة الأهداف الإستراتيجية في ضوء رؤية القطاع ورسالته بمتوسط حسابي (٢,٢٥) وإنحراف معياري (٠.٦٠)، وجاء في نهاية الترتيب يعمل القطاع على ترجمة أهدافه الإستراتيجية إلى نتائج واقعية بمتوسط حسابي (٢,٠٣) وإنحراف معياري (٠.٥٨)، وهذا ما يؤكد على ضرورة اهتمام قطاع الرعاية الاجتماعية بصياغة مجموعة من الأهداف الاستراتيجية مرتبطة برؤية ورسالة القطاع وفي ضوء امكانياته وموارده المتاحة وتنصف بالتحديد الدقيق ومقترنة بإطار زمني يوضح موعد إنجازها مع وجود أهداف تفصيلية مرحلية تساعد على تحقيقها، واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Rotich & Okello, 2019)، ودراسة (عبد العال، ٢٠١٩)، ودراسة (الزائدي، ٢٠٢٠).

(٣) المقدرات الأساسية والتكنولوجية:

جدول رقم (٧) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث للرشاقة الاستراتيجية وهو المقدرات الأساسية والتكنولوجية (ن=٩٢)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يخصص القطاع ما يلزم من موارد لتحسين كافة الخدمات المقدمة	٢,٣٣	٠.٦٣	٢
٢	يمتلك العاملون بالقطاع المعارف والمهارات اللازمة لإنجاز العمل وتلبية حاجات المستفيدين	٢,٣٥	٠.٥٢	١
٣	تحرص ادارة القطاع على تحويل المعلومات والأفكار المبتكرة إلى برامج تطبيقية	٢,١٤	٠.٦٧	٤
٤	يمتلك القطاع بنية تحتية متكاملة تساعده على الاستجابة لأي تغييرات	٢,١٧	٠.٦٢	٣
٥	يمتلك القطاع نظام إلكتروني فعال لتنفيذ عملياته الداخلية	٢,١١	٠.٧٢	٥
٦	يمتلك القطاع أنظمة رقابية لقياس جودة الخدمات المقدمة	٢,٠٣	٠.٦٩	٦
	البعد ككل	٢,١٨	٠.٤٣	مستوى متوسط

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٧) أن مستوى المقدرات الأساسية والتكنولوجية بقطاع الرعاية الاجتماعية كما يحددها العاملين متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٨) وإنحراف معياري (٠,٤٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يمتلك العاملون بالقطاع المعارف والمهارات اللازمة لإنجاز العمل وتلبية حاجات المستفيدين بمتوسط حسابي (٢,٣٥) وإنحراف معياري (٠,٥٢)، وجاء بالترتيب الثاني يخصص القطاع ما يلزم من موارد لتحسين كافة الخدمات المقدمة بمتوسط حسابي (٢,٣٣) وإنحراف معياري (٠,٦٣)، ثم جاء في الترتيب الثالث يمتلك القطاع بنية تحتية متكاملة تساعده على الاستجابة لأي تغييرات بمتوسط حسابي (٢,١٧) وإنحراف معياري (٠,٦٢)، وجاء في نهاية الترتيب يمتلك القطاع أنظمة رقابية لقياس جودة الخدمات المقدمة بمتوسط حسابي (٢,٠٣) وإنحراف معياري (٠,٦٩)، وقد يعكس ذلك ضرورة حرص قطاع الرعاية الاجتماعية على تنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين به فجميعها تعود بالفائدة على تحسين جودة العمل وتطوير الأداء، مع تخصيص الموارد المادية والمالية اللازمة لدعم استمرار خدماته دون انقطاع او توقف، مع التأكيد على ضرورة امتلاك قطاع الرعاية الاجتماعية للتقنيات المتطورة والأجهزة التي تضمن كفاءة عملياته الداخلية وجودة المخرجات وتوفير السرعة والدقة والجودة في تقديم الخدمات. واتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (Attafar et al, 2012)، ودراسة (Mavengere, 2014)، ودراسة (Rotich & Okello, 2019)، ودراسة (الزائدي، ٢٠٢٠)، ودراسة (فتحي، ٢٠٢٠)، ودراسة (الجرابدة، ٢٠٢١).

(٤) مشاركة المسئولية:

جدول رقم (٨) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع للرشاقة الاستراتيجية وهو مشاركة المسئولية (ن=٩٢)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تشجع إدارة القطاع العاملين على التعامل مع أخطاء العمل باعتبارها فرصاً للتعلم والتحسين المستمر	٢,٠٨	.٦٩	٤
٢	يحرص القطاع على مشاركة العاملين في تخطيط وتنفيذ المشروعات	١,٩٨	.٧٤	٥
٣	يحرص القطاع على تدعيم مبدأ المسئولية المشتركة لدى العاملين	٢,٢٤	.٧٢	١
٤	يشارك العاملون في إتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة القطاع	١,٨٩	.٧٥	٦
٥	توفر الإدارة للعاملين المعلومات اللازمة للقيام بالمهام المنوطة بهم	٢,١١	.٦٤	٢
٦	تتعامل إدارة القطاع مع العاملين باعتبارهم شركاء في المسئولية عن نتائج العمل	٢,١٠	.٧٦	٣
	البعد ككل	٢,٠٦	.٥٣	متوسط

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٨) أن مستوى مشاركة المسئولية بقطاع الرعاية الاجتماعية كما يحددها العاملون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٠٦) وإنحراف معياري (٠,٥٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يحرص القطاع على تدعيم مبدأ المسئولية المشتركة لدى العاملين بمتوسط حسابي (٢,٢٤) وإنحراف معياري (٠,٧٢)، وجاء بالترتيب الثاني توفر الإدارة للعاملين المعلومات اللازمة للقيام بالمهام المنوطة بهم بمتوسط حسابي (٢,١١) وإنحراف معياري (٠,٦٤)، ثم جاء في الترتيب الثالث تتعامل إدارة القطاع مع العاملين باعتبارهم شركاء في المسئولية عن نتائج العمل بمتوسط حسابي (٢,١٠) وإنحراف معياري (٠,٧٦)، وجاء في نهاية الترتيب يشارك العاملون في إتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة القطاع بمتوسط حسابي (١,٨٩) وإنحراف معياري (٠,٧٥)، وهذا ما يؤكد على ضرورة إهتمام قطاع الرعاية الاجتماعية بتوفير المعلومات اللازمة للعاملين بالقطاع، فتوفر المعلومات يحفز العاملين على أداء المهام بوضوح ومعرفة لكل ما يدور بالقطاع والبيئة المحيطة به، كما أن إتاحة الفرصة للعاملين لتجربة وتطبيق المعارف الجديدة دون خوف يعتبر بمثابة دروس يمكن التعلم والإستفادة منها، وكذلك فإن مشاركة العاملين في تخطيط وتنفيذ البرامج والمشروعات وشعورهم بالمسئولية المشتركة يجعلهم يؤدون مهامهم على أفضل ما يكون دون التركيز

على الإنجازات الفردية وإنما على الأداء الجماعي. واتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (رضوان، ٢٠١٤)، ودراسة (ثابت، ٢٠١٩)، ودراسة (الصريرة وآخرون، ٢٠٢٠)، ودراسة (فتحي، ٢٠٢٠)، ودراسة (AITaweel, Al-Hawary,) (2021).

(٥) سرعة الاستجابة:

جدول رقم (٩) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس للرشاقة الاستراتيجية وهو سرعة الاستجابة (ن=٩٢)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يملك القطاع القدرة على استغلال الفرص والامكانيات المتاحة	٢,١٢	.٥٧	١
٢	يملك القطاع المرونة الكافية للاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية	١,٩٩	.٥٢	٤
٣	يستطيع القطاع تطوير الخدمات الحالية بكفاءة وجودة عالية	١,٩٧	.٦٣	٦
٤	يستطيع القطاع تعديل وإعادة هيكلة عملياته وفقاً للتغيرات المجتمعية	٢,١٢	.٧٢	٣
٥	يملك القطاع خطط لإدارة الأزمات	١,٩٨	.٧٩	٥
٦	يضع القطاع جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المطلوبة	٢,١٢	.٧٠	٢
	البعد ككل	٢,٠٤	.٤٧	متوسط

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٩) أن مستوى سرعة الاستجابة بقطاع الرعاية الاجتماعية كما يحددها العاملان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٠٤) وإنحراف معياري (٠,٤٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يمتلك القطاع القدرة على استغلال الفرص والامكانيات المتاحة بمتوسط حسابي (٢,١٢) وإنحراف معياري (٠,٥٧)، وجاء بالترتيب الثاني يضع القطاع جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المطلوبة بمتوسط حسابي (٢,١٢) وإنحراف معياري (٠,٧٠)، ثم جاء في الترتيب الثالث يستطيع القطاع تعديل وإعادة هيكلة عملياته وفقاً للتغيرات المجتمعية بمتوسط حسابي (٢,١٢) وإنحراف معياري (٠,٧٢)، وجاء في نهاية الترتيب يستطيع القطاع تطوير الخدمات الحالية بكفاءة وجودة عالية بمتوسط حسابي (١,٩٧) وإنحراف معياري (٠,٦٣)، وهذا ما يؤكد على ضرورة امتلاك قطاع الرعاية الاجتماعية القدرة على تفهم البيئة المحيطة وظروف العمل الداخلية والخارجية والإمكانات المتاحة والتي يمكن استثمارها جميعاً في تحسين جودة الخدمات المقدمة، كما أن اهتمام القطاع بإدارة الوقت من

خلال وضع جداول زمنية للأنشطة والمهام يعد أحد المعايير الأساسية لتقييم مستوى التقدم والإنجاز وجودة الأداء المؤسسي، مع التأكيد على ضرورة امتلاك القطاع لخطط إدارة الأزمات والتي تمكن القطاع من الاستجابة لأي تغيرات داخلية أو خارجية. وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (عبد العال، ٢٠١٩)، ودراسة (الشنطي والجبار، ٢٠٢١).

جدول رقم (١٠) يوضح مستوى الرضاقة الاستراتيجية بقطاع الرعاية الاجتماعية ككل (ن=٩٢)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	وضوح الرؤية	٢,١٠	٠,٤٥	متوسط	٣
٢	تحديد الأهداف الاستراتيجية	٢,٢١	٠,٤٩	متوسط	١
٣	المقدرات الأساسية والتكنولوجية	٢,١٨	٠,٤٣	متوسط	٢
٤	مشاركة المسئولية	٢,٠٦	٠,٥٣	متوسط	٤
٥	سرعة الاستجابة	٢,٠٤	٠,٤٧	متوسط	٥
	أبعاد الرضاقة الاستراتيجية ككل	٢,١٢	٠,٤١	مستوى متوسط	

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٠) أن مستوى الرضاقة الإستراتيجية لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي من وجهة نظر العاملين بالإدارة المركزية للقطاع متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٢) وإحراف معياري (٠,٤١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تحديد الأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٢,٢١) وبانحراف معياري (٠,٤٩) وهو مستوى متوسط، وجاء بالترتيب الثاني المقدرات الأساسية والتكنولوجية بمتوسط حسابي (٢,١٨) وبانحراف معياري (٠,٤٣) وهو مستوى متوسط، يليه الترتيب الثالث وضوح الرؤية بمتوسط حسابي (٢,١٠) وبانحراف معياري (٠,٤٥) وهو مستوى متوسط، ثم جاء بالترتيب الرابع مشاركة المسئولية بمتوسط حسابي (٢,٠٦) وبانحراف معياري (٠,٥٣) وهو مستوى متوسط، ثم جاء بالترتيب الخامس سرعة الاستجابة بمتوسط حسابي (٢,٠٤) وبانحراف معياري (٠,٤٧) وهو مستوى متوسط، ويرجع الباحث هذه النتائج إلى حاجة قطاع الرعاية الاجتماعية لرؤية واضحة خاصة به ورسالة توضح كيفية تحقيق تلك الرؤية، مع وضع أهداف عامة طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل تعمل جميعها على تحقيق رؤية القطاع، مع الأخذ في الاعتبار مشاركة العاملين في صياغة هذه الأهداف وتحديد الجداول الزمنية لتحقيقها، مع التأكيد على ضرورة استغلال الفرص والموارد والامكانيات المتاحة داخلياً وخارجياً بما يتماشى مع المتغيرات المحلية والإقليمية. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (عبد العال، ٢٠١٩)، ودراسة (الزائدي، ٢٠٢٠).

جدول (١١) يوضح مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي (ن=٩٢)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تمتلك إدارة القطاع مهارات قيادية مميزة	٢,٠٤	.٧٤	٥
٢	تحفز الإدارة العاملين على المبادرة والابتكار	١,٨٣	.٧٣	١٩
٣	يوجد بالقطاع نظام معلومات متكامل	١,٩١	.٧٣	١٣
٤	يهتم القطاع بالتدريب المستمر للعاملين	٢,٢٧	.٦٨	١
٥	يضع القطاع معيار واضحاً لتقييم أداء العاملين	٢,٠٢	.٧٢	٧
٦	يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشكل مستمر	١,٦٠	.٦٨	٢٠
٧	يسعى القطاع إلى تطوير وتبسيط إجراءات العمل بصورة مستمرة	٢,٠٠	.٦١	٩
٨	تتسم إجراءات تقديم الخدمات للمستفيدين بالسرعة والسهولة	٢,١٣	.٥٧	٢
٩	تتواصل الإدارة العليا للقطاع مع العاملين بشكل مستمر	١,٨٥	.٧٦	١٧
١٠	يهتم القطاع بمعرفة مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة	١,٨٤	.٧٣	١٨
١١	يقوم القطاع بتغيير أنشطته وفقاً لحاجات عملائه المتجددة	١,٩٢	.٧١	١٢
١٢	تتواءم قرارات إدارة القطاع مع التطورات في البيئة الخارجية	٢,٠١	.٦٥	٨
١٣	يعتمد القطاع على التغذية العكسية في تعديل إجراءات العمل به	١,٨٧	.٦٣	١٤
١٤	يعين العاملين بالقطاع وفق معايير مهنية وموضوعية	١,٨٦	.٧٦	١٦
١٥	تمنح للعاملين صلاحيات كافية لتمكينهم من إنجاز مهامهم	١,٩٢	.٦٦	١١
١٦	يولي القطاع اهتماماً كبيراً بأراء وإقتراحات المستفيدين	١,٩٥	.٧٠	١٠
١٧	يعتمد القطاع على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماته	٢,٠٢	.٦٧	٦
١٨	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة بالقطاع في تحقيق معايير الجودة المطلوبة	٢,١٣	.٦٩	٣
١٩	يوجد بالقطاع نظام للحوافز والمكافآت خاص بالعاملين	٢,١٢	.٧٥	٤
٢٠	يشارك العاملين بالقطاع في صياغة رؤيته وخطته الاستراتيجية	١,٨٧	.٧٣	١٥
	البعد ككل	١,٩٥	.٥١	مستوى متوسط

يتضح من نتائج الجدول رقم (١١) أن مستوى الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي كما يحدده العاملين متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٩٥) وإنحراف معياري (٠,٥١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يهتم القطاع بالتدريب المستمر للعاملين بمتوسط حسابي (٢,٢٧) وإنحراف معياري (٠,٦٨)، وجاء بالترتيب الثاني تتسم اجراءات تقديم الخدمات للمستفيدين بالسرعة والسهولة بمتوسط حسابي (٢,١٣) وإنحراف معياري (٠,٥٧)، ثم جاء في الترتيب الثالث تسهم السياسات والإجراءات المتبعة بالقطاع في تحقيق معايير الجودة المطلوبة بمتوسط حسابي (٢,١٣) وإنحراف معياري (٠,٦٩)، ثم جاء في الترتيب الرابع يوجد بالقطاع نظام للحوافز والمكافئات خاص بالعاملين بمتوسط حسابي (٢,١٢) وإنحراف معياري (٠,٧٥)، ثم جاء في الترتيب الخامس تمتلك إدارة القطاع مهارات قيادية مميزة بمتوسط حسابي (٢,٠٤) وإنحراف معياري (٠,٧٤)، وجاء في نهاية الترتيب: حيث جاء في الترتيب السادس عشر يعين العاملين بالقطاع وفق معايير مهنية وموضوعية بمتوسط حسابي (١,٨٦) وانحراف معياري (٠,٧٦)، حيث جاء في الترتيب السابع عشر تتواصل الإدارة العليا للقطاع مع العاملين بشكل مستمر بمتوسط حسابي (١,٨٥) وانحراف معياري (٠,٧٦)، حيث جاء في الترتيب الثامن عشر يهتم القطاع بمعرفة مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة بمتوسط حسابي (١,٨٤) وانحراف معياري (٠,٧٣)، حيث جاء في الترتيب التاسع عشر تحفز الإدارة العاملين على المبادرة والابتكار بمتوسط حسابي (١,٨٣) وانحراف معياري (٠,٧٣)، وجاء في نهاية الترتيب يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشكل مستمر بمتوسط حسابي (١,٦٠) وإنحراف معياري (٠,٦٨)، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة (Cheng, 2010)، ودراسة (فرج الله، ٢٠١٢)، ودراسة (الشننغ، قفة، ٢٠١٩)، ودراسة (Ahmad Ismail et al, 2020) ودراسة (الأيوبي، ٢٠٢٠) والتي أكدت على ضرورة زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية لما لها من تأثير مباشر على تحسين مستوى الأداء المؤسسي، والاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية، مع التأكيد على ضرورة توافر رؤية مستقبلية تراعي الاحتمالات والتطورات المستقبلية، والعمل على استثمار قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم، مع ضرورة منح العاملين مزيداً من الاستقلالية والتمكين وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وتدريب العاملين على ممارسة التمكين الوظيفي من خلال تنفيذ خطط عمل محددة، ووضع خطط تدريب سنوية، وتحفيز العاملين على المشاركة في الأنشطة والدورات التدريبية، ووضع معايير

ومقاييس موضوعية لتحقيق التنافسية بين العاملين، مع ضرورة تهيئة الظروف المناسبة للإبداع والتفكير حتى يمكن تقبل أفكار التجديد بما يحقق أعلى درجات الانتماء والولاء لدى العاملين الأمر الذي سينعكس على تطوير الأداء المؤسسي.

المحور الثالث: اختبار فروض الدراسة:

(١) اختبار الفرض الرئيسي الأول للدراسة وفروضه الفرعية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضاقة الاستراتيجية وتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي":

جدول رقم (١٢) يوضح نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول والفروض الفرعية ذات العلاقة به (ن=٩٢)

م	المتغير المستقل	المتغير التابع (الأداء المؤسسي)	
		الإجمالي	
		معامل ارتباط بيرسون (R)	مستوى الدلالة (sig)
١	وضوح الرؤية	**٠,٦٨٥	٠,٠٠٠
٢	تحديد الأهداف الاستراتيجية	**٠,٥٣٦	٠,٠٠٠
٣	المقدرات الأساسية والتكنولوجية	**٠,٦٧١	٠,٠٠٠
٤	مشاركة المسئولية	**٠,٨١١	٠,٠٠٠
٥	سرعة الاستجابة	**٠,٨٥٣	٠,٠٠٠
	الرضاقة الإستراتيجية ككل	**٠,٨٣٠	٠,٠٠٠

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٢) أن:

- قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل وضوح الرؤية والمتغير التابع الأداء المؤسسي بلغ (R=٠,٦٨٥) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig=0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين بقطاع الرعاية الاجتماعية.

- قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل تحديد الأهداف الإستراتيجية والمتغير التابع الأداء المؤسسي بلغ (R=٠,٥٣٦) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig=0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف الاستراتيجية والأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين بقطاع الرعاية الاجتماعية.

- قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل المقدرات الأساسية والجوهرية والمتغير التابع الأداء المؤسسى بلغ ($R=0,671$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($0,001$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($sig=0.000$)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الأساسية والتكنولوجية والأداء المؤسسى من وجهة نظر العاملين بقطاع الرعاية الاجتماعية.

- قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل مشاركة المسئولية والمتغير التابع الأداء المؤسسى بلغ ($R=0,811$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($0,001$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($sig=0.000$)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المسئولية والأداء المؤسسى من وجهة نظر العاملين بقطاع الرعاية الاجتماعية.

- قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل سرعة الإستجابة والمتغير التابع الأداء المؤسسى بلغ ($R=0,853$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($0,001$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($sig=0.000$)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سرعة الاستجابة والأداء المؤسسى من وجهة نظر العاملين بقطاع الرعاية الاجتماعية.

- قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الرشاقة الإستراتيجية والمتغير التابع الأداء المؤسسى، قد بلغت ($R=0,830$) وكان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0,001$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($sig=0.000$)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء المؤسسى لقطاع الرعاية الاجتماعية من وجهة نظر العاملين بقطاع الرعاية الاجتماعية أنفسهم، وهذا ما يؤكد على ارتباط الرشاقة الاستراتيجية بالأداء المؤسسى فكلما اهتم قطاع الرعاية الاجتماعية بتطبيق الرشاقة الاستراتيجية كلما ارتفع الأداء المؤسسى للقطاع.

جدول رقم (١٣) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتطوير الأداء المؤسسى لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعى

(ن=٩٢)

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R		اختبار (ف) F-Test		اختبار (ت) T-Test		معامل الانحدار B	المتغير المستقل
	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
٠,٦٨٩	٠,٠٠٠	٠,٨٣٠	٠,٠٠٠	١٩٩,٦٣١	٠,٠٠٠	١٤,١٢٩	١,٠٤٧	الرشاقة الاستراتيجية ككل

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٣) أن:

- قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الرشاقة الإستراتيجية " والمتغير التابع " الأداء المؤسسى لقطاع الرعاية الإجتماعية" (٠,٨٣٠)، وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) ، وتدل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.
- وتشير نتيجة اختبار (ف) ($F=199.631$, $Sig=0.000$) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٦٨٩)، أي أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية ككل تفسر (٦٨,٩%) من التغيرات في الأداء المؤسسى لقطاع الرعاية الإجتماعية.
- وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (١,٠٤٧) ، وهى تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار ت ($T=14.129$, $Sig=0.000$) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١). وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Arokodare, et al, 2019) ودراسة (Alsharah, 2020)، والتي أشارت إلى أن هناك أثر إيجابى للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة فى تحسين الأداء العام للشركة وتحقيق التميز فى الأداء المؤسسى، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (على، ٢٠٢١) والتي أكدت على وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيفة وتحسين الأداء المؤسسى، فكلما دعمت الشركة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء المؤسسى.

(٢) اختبار الفرض الرئيسى الثانى للدراسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابة المبحوثين حول الرشاقة الإستراتيجية لقطاع الرعاية الإجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعى، وفقاً للمتغيرات التالية (النوع، السن، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسى):

جدول (١٤) يوضح نتائج إختبار (T) للتحقق من الفروق فى الرشاقة الاستراتيجية تبعا لمتغير النوع (ن=٩٢)

النوع	ن	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	درجات الحرية (df)	T-test	sig
ذكر	٣٢	٢,١١	.٤٣	٩٠	.٢٢٨	.٨٢٠
أنثى	٦٠	٢,١٣	.٤٠			

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: مستويات الدلالة المحسوبة لاختبار "T- لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ويشير ذلك إلى أنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية فى إجابات الذكور عن الإناث حول الرشاقة الاستراتيجية بقطاع الرعاية الاجتماعية، ويرجع الباحث ذلك إلى أن أفراد مجتمع البحث يملكون رؤية متشابهة حول الرشاقة الإستراتيجية بغض النظر عن الجنس سواء ذكر أو أنثى، كما أن جميع العاملين يخضعون لظروف بيئة العمل نفسها ووفقاً لسياسات وتعليمات موحدة لكلا الجنسين.

جدول (١٥) يوضح نتائج إختبار (Anova) للتحقق من الفروق في الرشاقة الاستراتيجية
 تبعا لمتغير السن (ن=٩٥)

Sig	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العمر
,٠١٠	٤,٠٥٢	.٣٩	٢,١٦	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة
		.٤٠	٢,٣٤	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
		.٢٩	٢,١٢	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
		.٤٢	١,٩٨	أكثر من ٥٠ عام

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (sig=٠,٠١٠) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية ترجع لمتغير الفئة العمرية، ولمعرفة إتجاه الفروق تم استخدام إختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية والجدول التالي يوضح نتيجة هذا الإختبار.

جدول (١٦) يوضح نتائج إختبار (Scheffe) للتعرف على مصدر الفروق في الرشاقة
 الاستراتيجية تبعا لمتغير السن:

Sig	الفروق بين المتوسطات	العمر	العمر
,٦٣٨	-,١٨٣	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة
,٩٩٣	,٠٤٢	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	
,٥٨٣	,١٨٢	أكثر من ٥٠ عام	
,٣١٨	,٢٢٥	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
,٠١٠	*,٣٦٥	أكثر من ٥٠ عام	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
,٦٣٧	,١٣٩	أكثر من ٥٠ عام	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات حول الرشاقة الاستراتيجية فقط بين الفئة العمرية (٣٠-) عام وبين الفئة العمرية (أكثر من ٥٠ عام) وذلك لصالح الفئة العمرية الأكبر بفارق في المتوسط بمقدار (٠,٣٦٥) درجة، وهذا يعني أن لدى المبحوثين رؤى مختلفة نحو الرشاقة الاستراتيجية ترجع لمتغير الفئة العمرية.

جدول (١٧) يوضح نتائج إختبار (Anova) للتحقق من الفروق في الرشافة الاستراتيجية
 تبعا لمتغير المؤهل الدراسي (ن=٩٢)

Sig	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل الدراسي
,٠٦٩	٢,٤٥١	.٣٦	٢,٢٩	مؤهل متوسط
		.٢٧	١,٦٩	مؤهل فوق المتوسط
		.٤٠	٢,١١	مؤهل جامعي
		.٥٠	٢,١٣	دكتوراه

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (sig=٠,٠٦٩) وهى قيمة أعلى من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى إجابات المبحوثين حول الرشافة الاستراتيجية ترجع لمتغير المؤهل الدراسي، وهذا يعنى أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة حول الرشافة الاستراتيجية وأبعادها بغض النظر عن مؤهلاتهم الدراسية.

جدول (١٨) يوضح نتائج إختبار (Anova) للتحقق من الفروق في الرشافة الاستراتيجية
 تبعا لمتغير الخبرة (ن=٩٢)

Sig	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة
,٠٨٧	٢,٢٥٦	.٣٨	٢,٢٨	أقل من ١٠ سنوات
		.٣٨	٢,١٩	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة
		.٤٢	٢,٠١	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة
		.٢٦	٢,١٢	٣٠ سنة فأكثر

* معنوي عند (٠,٠٥)

** معنوي عند (٠,٠١)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن: قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (sig=٠,٠٨٧) وهى قيمة أعلى من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى إجابات المبحوثين حول الرشافة الاستراتيجية ترجع لمتغير الخبرة. وهذا يعنى أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة حول الرشافة الاستراتيجية وأبعادها بغض النظر عن سنوات الخبرة.

المحور الرابع: آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل الرشاقة الاستراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الإجتماعي:
من خلال استعراض الإطار النظري الموجه للدراسة ونتائج الدراسة الميدانية يمكن التوصل إلى مجموعة من الآليات التخطيطية لتفعيل الرشاقة الاستراتيجية بما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي بقطاع الرعاية الاجتماعية، وذلك كما يلي:

الآلية	إجراءات التنفيذ	الفترة الزمنية	المستهدف	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
نشر الرشاقة الاستراتيجية في جميع المستويات الإدارية بالقطاع	- عقد لقاءات دورية مع العاملين للتعريف بالرشاقة الاستراتيجية وأهميتها وأبعادها المختلفة. - عقد ورش عمل لوضع القيم وترسيخ المبادئ الخاصة بالرشاقة الاستراتيجية ومناقشة تطبيقها وممارستها.	من ٦ أشهر إلى ١٢ شهر	العاملين بالقطاع	الإدارة المركزية للرعاية الاجتماعية
بناء رؤية واضحة للقطاع والعمل في ضوءها مع التركيز على اقناع العاملين بتلك الرؤية	- عقد لقاءات دورية مع العاملين بالقطاع لاشراكهم في مراحل التخطيط الاستراتيجي وصياغة رؤية ورسالة القطاع. - تطوير آليات للمتابعة المستمرة لمدى تنفيذ رؤية القطاع.	بصفة مستمرة	إدارة القطاع والعاملين	الإدارة المركزية للرعاية الاجتماعية والإدارة العامة للتخطيط
ترجمة رؤية ورسالة القطاع إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية وتقسيمها إلى أهداف مرحلية وخطط تشغيلية	- دراسة البيئة الداخلية والخارجية لصياغة التوجه الاستراتيجي المستقبلي للقطاع. - التحليل الاستراتيجي لبيئة العمل الداخلية والخارجية للوقوف على موارد وامكانيات القطاع. - عقد ورش عمل مع جميع الإدارات لوضع الأهداف الاستراتيجية للقطاع، وترجمتها لأهداف مرحلية محددة بفترات زمنية. - عقد لقاءات دورية مع مديري الإدارات للتأكيد على ضرورة إتخاذ القرارات في ضوء الأهداف الموضوعه.	بصفة مستمرة	إدارة القطاع والعاملين	الإدارة المركزية للقطاع والإدارة العامة للتخطيط
تنمية المهارات التكنولوجية والمعرفية للعاملين بالقطاع	- تطوير البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بالقطاع. - توفير الأجهزة الحديثة والبرامج المتنوعة. - عقد دورات تدريبية للعاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة.	بصفة مستمرة	العاملين بالقطاع	وزارة التضامن الاجتماعي والإدارة العامة للتدريب
بناء ثقافة تنظيمية تركز على الشراكة في المسئولية بين جميع العاملين بالقطاع	- تحديد الواجبات والمسئوليات لجميع الإدارات والعاملين داخل القطاع. - تدريب القائمين على الوظائف القيادية داخل القطاع على الأنماط الإدارية التي تدعم المشاركة وتحمل المسئولية. - عقد ورش عمل لمناقشة تعزيز المسئولية المشتركة لدى العاملين بالقطاع. - وضع نظام للمكافآت والحوافز مرتبط	بصفة مستمرة	العاملين بالقطاع ومديري الإدارات	وزارة التضامن الاجتماعي والإدارة المركزية للرعاية الاجتماعية

		بالعمل الجماعي داخل القطاع.		
وزارة التضامن الاجتماعي والإدارة المركزية للرعاية الاجتماعية	العاملين بالقطاع	بصفة مستمرة	- عقد لقاءات مستمرة بين العاملين وإدارة القطاع. - تفويض قدر أكبر من السلطة والصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات. - إتاحة الفرصة للعاملين للنمو والتعلم المستمر واستكمال دراستهم. - تبني آلية لاستقبال المقترحات والأفكار الجديدة من قبل العاملين بالقطاع بما يساعد في تطوير الخدمات المقدمة.	تبنى الأفكار الجديدة للعاملين وإتاحة الفرصة لهم للمبادرة والإبداع والتجربة والتعلم من الأخطاء

مراجع الدراسة

المراجع العربية:

- أبو محمد، رضا صاحب (٢٠٠٦). الإدارة لمحات معاصرة، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الأيوبي، منصور محمد علي (٢٠٢٠). إدارة المواهب كمدخل إلى تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج ١٣، ع ٤٥٤، ص ص: ٦٥-٩٦.
- الجريدة، محمد سيمان (٢٠٢١). درجة توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٢٢، ع ٢٤، يونيو ٢٠٢١، ص ص: ٣٣٩-٣٦٦.
- الحسيني، فلاح حسن عداي (٢٠٠٠). الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحوت، محمد صبري؛ شاذلي، ناهد عدلي (٢٠٠٧). التعليم والتنمية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- الدرمكي، عبدالله ابراهيم؛ الظافري، حسن صالح (٢٠١٧). إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، دبي، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.
- الزائدي، أحمد بن محمد خلف (٢٠٢٠). الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لجامعة الملك عبدالعزيز، جامعة تبوك، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٩، نوفمبر ٢٠٢٠، ص ص: ١٥٧-١٨٤.
- السلمي، علي (١٩٩٨). تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للنشر، القاهرة، ص ٢٠.
- الشميلي، عائشة يوسف (٢٠١٧). برنامج تحسين الأداء، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الشتتف، يوسف أحمد؛ قفة، محمد شحاته (٢٠١٩). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية"، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، ع ٦، ص ص: ٤٠١-٤٤٢.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن؛ الجبار، مدحت حمدي (٢٠٢١). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج ٢٩، ع ١٤، ص ص: ١٣٠-١٦٣.
- الصريرة، وائل عبد الفتاح؛ الشورة، عبدالله أحمد؛ الكساسبة، محمد مفضي (٢٠٢٠). الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين الإنتاج الرشيق والأداء المستدام، مجلة الباحث الاقتصادي، مج ٨، ع ٢٤، ديسمبر ٢٠٢٠، ص ص: ١٢-٢٩.
- الضمور، معتصم محمد مبارك (٢٠١٧). الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العابدي، علي؛ الموسوي، هاشم (٢٠١٤). تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية- دراسة تحليلية في شركة كورل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٨ (٣١)، ص ص: ١٤٣-١٦٧.
- العدلوني، محمد أكرم (٢٠٠٢). العمل المؤسسي، بيروت، دار ابن حزم للنشر والتوزيع.
- الكهالي، محمد عبدالله سرحان (٢٠١٩). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي- دراسة ميدانية على جامعة الناصر، مجلة جامعة الناصر، السنة السابعة، العدد الثالث عشر، يناير/يونيو ٢٠١٩م.
- المحاسنة، إبراهيم (٢٠١٣). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.

- المحمدي، سعد على ربحان (٢٠١٤). استراتيجية الاعلان والاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي، عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- المصري، مروان (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرضاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مصر، ٤٠(٢)، ٢٥٧ - ٣٤١.
- المطيري، ناصر مجعد (٢٠١٩). إدارة المواهب كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة بدولة الكويت : دراسة ميدانية، أطروحة(ماجستير) - جامعة الزقازيق، كلية التربية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- بركات، خالد (٢٠٠٥). "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة في مجال المواصلات والنقل"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.
- ثابت، وائل محمد؛ إسماعيل، سماء جميل أحمد (٢٠١٩). مدى ممارسة الرضاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية، ج١٢٥، يناير ٢٠١٩، ص: ٣٦٥-٤١٢.
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٦). الإدارة الاستراتيجية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- حجازي، هناء شحات السيد (٢٠١٥). مؤشرات الأداء المؤسسي وإصلاح التعليم، سلسلة التربية والمستقبل العربي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- ديسلر، جاري؛ ترجمة: عبد المتعال، محمد سيد (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار المريخ للنشر والتوزيع.
- رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠١٤). أثر محددات الرضاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، كلية التجارة، ع٣، ص: ٤٤-١.
- رضوان، محمود عبد الفتاح (٢٠١٢). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- صقر، أمينا (٢٠٢١). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، ع٥٥، ج٣، يوليو ٢٠٢١.
- عبد العال، عنتر محمد أحمد (٢٠١٩). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرضاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية جامعة سوهاج نموذجاً، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ع٥٩ (مارس ٢٠١٩)، ص: ٣١٦-٢٥٥.
- علي، هشام فوزي عباس (٢٠٢١). دور الإدارة الرشيقية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة، كلية التجارة - جامعة قناة السويس، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
- فتحى، توفيق فتحى (٢٠٢٠). الرضاقة الاستراتيجية وفعاليتها في أداء إدارات رعاية الشباب بكليات التربية الرياضية في ضوء معايير الجودة والاعتماد، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ع٥٣، ج٢، يونيو ٢٠٢٠.
- فرج الله، أحمد موسى (٢٠١٢). دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- منصور، عمرو محمود عبد الحميد (٢٠١٨). الشفافية كآلية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ع٦٠، ج٨، ص: ١٤٧-٢٢١.
- نصر، نوال (٢٠١٠). "التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي (العربي الخامس - الدولي الثاني) الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، جمهورية مصر العربية.
- هنية، محمد أنور رشدي (٢٠١٦). مدى ممارسة الرضاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

- Abdul-Hussein, Adel Abbas (2016). The Impact Relationship between Environmental Sensing Strategies and Strategic Innovation through the Intermediate Role of Strategic Agility: An Analytical Study of the opinions of Sample Managers at Zain Iraq Communications Company. Karbala University Scientific Journal, Vol.14, No. 3.

- Abu Radi, S.** (2013). Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals (Unpublished Master Thesis). Middle East university, Jordan.
- Ahmad Ismail, A. M., Adwan, A. A., Ahmad, Y. A., Zamil, A. M. A., & Salameh, A. A.** (2020). Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: A case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 500-511.
- Alsharah, A. M. T.** (2020). Impact of Strategic Agility Determinants and Dimensions on Institutional Performance Excellence in Government Institutions in the Hashemite Kingdom of Jordan, *International Journal of Business Administration*, Vol. 11, No. 5, 29-43.
- AlTaweel, I. R. & Al-Hawary, S. I.** (2021). "The Mediating Role of Innovation Capability on the Relationship between Strategic Agility and Organizational Performance," *Sustainability*, MDPI, vol. 13(14), 1-14, July.
- Arnold, B. & Publick, K.** (2003). Servant Leadership: A Cross-Cultural Study between India and The United States, *Servant Leadership: Theory and Practice*, 1 (1), 16-45.
- Arokodare, M. A., Asikhia, O. U., Makinde, & G. O.** (2019). Strategic agility and firm performance: The moderating role of organisational culture. *Business Management Dynamics*, 9(3), 1-12.
- Attafar, A., Ghandehari, M. & Momeni, G.** (2012). Study of Required Organizational Base for Implementation of Agility Strategy in Organizations: An Empirical Study in Industrial Entekhab Group. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(11), 141-156.
- Cheng, L. W.** (2010). A Research on social capital and institutional performance. (Order No. 10433846, Xiamen University (People's Republic of China)). PQDT - Global, Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/research-on-social-capital-institutional/docview/1870460895/se-2?accountid=178282>
- Darling, J & Walker, W** (2010). Foundations Of Organizational Excellence: Leadership Values. *Strategies and Skills LTA*, 2(1), 46-63.
- D'Aveni, R.A., Dagnino, G.B., Smith, K.G.** (2010). The age of temporary advantage, *Strategic Management Journal*, 31 (13), pp. 1371-1385.
- Doz, Y., & Kosonen, M.** (2008). *Fast Strategy: How strategic agility will help to stay ahead of the game*, Wharton School Publishing, Philadelphia.
- Gerald, E. & Obianuju A., & Chukwunonso, N.** (2020). Strategic agility and performance of small and medium enterprises in the phase of Covid-19 pandemic, *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, Vol 2, No 1, 42.
- Khoshnood, N. T. & Nematizadeh, S.** (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2) 220-229.
- Lee, H** (2002). Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties. *California Management Review*, (44),23-38.
- Lengnick-Hall, C. & Beck, T.** (2009). Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment. Working Paper, 9th, The University of Texas at San Antonio, College of Business.
- Mavengere, N. B.** (2014). Role of information systems for strategic agility in supply chain setting: Telecommunication industry study. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 17(1), 100-112.

- McCann, J** (2004). Organizational Effectiveness: Changing Concepts for Changing Environments. *Human Resource Planning*, 27, (1), 42-50.
- Moullin, M.** (2007). Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organizational excellence. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(3), 181-183. <http://dx.doi.org/10.1108/09526860710743327/>.
- Nkuda, Matthias O.** (2017). Strategic Agility and Competitive Advantage: Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings, *British Journal of Economics, Management & Trade*, Vol. 16, No.1.
- Ojha, Divesh.** (2008). Impact of Strategic agility on competitive capabilities and financial performance (Unpublished PhD Thesis). Clemson University, USA.
- Peterson, W., Gijbers, G., & Wilks, M.** (2003). "An Organizational Performance for Agricultural Research Organizations, ISNAR, P1.
- Ravichandran, T.** (2018). "Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.27, No.1.
- Rotich, J., & Okello, B.** (2019). The effect of Resource Fluidity On Strategic Agility among universities in Kenya: case of Masinde Muliro university and technology, *Strategic Journals*, 6(2), 2176 –2190.
- Santala, M.** (2009). Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting (Unpublished Master's thesis). Department of Marketing and Management, Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland.
- Sherehiy, B.** (2008). Relationship between agility strategy work organization and workforce agility (Unpublished Doctor Dissertation). University of Louisville.
- Sherehiy, B. & karwowski, W.** (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *Int J Ind Ergon* 44(3): 466e73.
- Wheelen, T. & Hunger, D.** (2008), "Strategic Management and Business Policy", 11th Ed, Pearson Education Inc.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David.** (2010). Strategic management and business policy achieving sustainability, 12th Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Yaghoubi, N. M., & Dahmardeh, M. R.** (2010). Analytical approach to effective factors on organizational agility. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 1(1), 76-87.

