



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: 2021/.....

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي (ل.م.د)

دفعة : 2021/2020

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

أثر الرشاقة الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية
مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

إشراف الدكتورة:

بخوش مديحة

إعداد الطالبتين:

1-قواسمية عواطف

2-قديري وفاء

لجنة مناقشة المذكرة المكونة من الأساتذة :

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
براجي صباح	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
بخوش مديحة	أستاذ	مشرفا ومقررا
حمد شفاء	أستاذ محاضر -أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020



الإهداء

إلى اللذين قال الله فيهم

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً".

الإسراء، 24

أهدي تخرجي إلى الذي أوصاني به الله برا وإحسانا
إلى من علمني كل أمور الحياة على حساب جهده وطاقته
وعلمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار
أبي الغالي تاج رأسي

إلى التي أنارت دربي بدعائها إلى نبع الحب والحنان وشمعة العطاء
إلى من سهرت الليل لأجلنا إليك يا أمي الحبيبة حبا وطاعة وبراً
إلى من وقف معي دائماً سندي في الحياة رفيق عمري وقرّة عيني
أخي ناجي

إلى نعيم حياتي و نصف روحي أخواتي أحلام وهديل
إلى من شجعني نحو العلم دوما عمي عياد
إلى من أحسن من عرفني بهم القدر، صديقتي، وأصدقاء الدراسة
إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل
أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي بخوش مديحة
و لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا
لإنجاز هذا العمل.

- عواطف -

الإهداء

إلى التي بحنانها إرتويت وبدفئها إحتميت
وفي الحياة بها إفتديت
إلى التي كانت تتمنى رؤيتي وأنا أحقق هذا النجاح
وشاء الله أن يأتي هذا اليوم
أهدي هذا العمل إلى أمي حبيبة قلبي
وإلى روح أبي الغالي رحمه الله
إلى سندي ومن أظهر لي ما هو أجمل في الحياة
إخوتي هشام وأيمن
وإلى لأخي قدوتي الذي أنجبته الأيام سفيان
إلى كل الأصدقاء الذي عرفني بهم القدر طيلة مشواري الدراسي
وأقدم بالشكر لأستاذتي الفاضلة بخوش مديحة
وكل من شجعني ولو بكلمة طيبة
أرجو من الله عز وجل أن ينفعنا من علمنا وأن يزدنا علما
والله المستعان

- وفاء -

الشكر والتقدير

قال الله تعالى "وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم" صدق الله العظيم
الحمد لله كثيرا على نعمة العلم ونشكر الله الذي أعاننا ووفقنا على إنجاز هذا
الجهد الذي نسأله أن يكون في ميزان حسناتنا.
نتقدم بجزيل الشكر ووافر العرفان إلى أستاذتنا القديرة الدكتورة "بخوش مديحة"
لقبولها الإشراف على مذكرتنا والمساعدة التي قدمتها لنا والتوجيهات الجليلة التي
أنارت درينا في إنجاز هذه الدراسة فلكي منا أستاذتنا الفاضلة فائق عبارات الشكر
والتقدير والإحترام.

وإلى كل الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بنصحهم وتشجيعهم.
كما نتقدم بجزيل شكرنا إلى أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.
وأیضا نوجه الشكر لعمال مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-
وفي الأخير نتوجه بالشكر والعرفان إلى كل من قدم يد العون من قريب أو بعيد.

قائمة المحتويات

الإهداء	II-I
الشكر والتقدير	III
قائمة محتويات	IV
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الملاحق	V
المقدمة	أ-ل
الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية	27-2
تمهيد	2
المبحث الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية	3
المطلب الأول: ماهية الرشاقة الإستراتيجية	3
المطلب الثاني: نماذج الرشاقة الإستراتيجية ومبادئها	6
المطلب الثالث: أبعاد الرشاقة ومحدداتها	11
المبحث الثاني: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة الإستراتيجية	16
المطلب الأول: ماهية الفعالية التنظيمية	16
المطلب الثاني: أساليب قياس الفعالية التنظيمية	20
المطلب الثالث: علاقة الرشاقة الإستراتيجية بالفعالية التنظيمية	25

27.....	خلاصة الفصل
64-29.....	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
29.....	تمهيد
30.....	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر والإجراءات المنهجية للدراسة
30.....	المطلب الأول: ماهية مؤسسة إتصالات الجزائر
32.....	المطلب الثاني: خدمات ومهام وفروع مؤسسة إتصالات الجزائر
34.....	المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
38.....	المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات
38.....	المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية
43.....	المطلب الثاني: تحليل متغيرات الدراسة
54.....	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
64.....	خلاصة الفصل
66.....	الخاتمة
70.....	قائمة المصادر والمراجع
101-74.....	الملاحق

قائمة الجداول

الجدول رقم (01): عينة الدراسة..... 34.....
الجدول رقم(02): وصف عبارات الاستبيان..... 35.....
الجدول رقم (03): أداة الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) 35.....
الجدول رقم (04): المقياس التحليلي (مقياس ليكارت الخماسي) 37.....
الجدول رقم (05): معيار مقياس التحليل 37.....
الجدول رقم (06): يمثل توزيع متغير الجنس 38.....
الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر 39.....
الجدول رقم(08): التوزيع حسب متغير المستوى التعليمي 40.....
الجدول رقم(09): التوزيع العينة حسب الوظيفة 41.....
الجدول رقم (10) التوزيع حسب متغير الخبرة المهنية 42.....
الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التخطيط 43.....
الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التنظيم 44.....
الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الأفراد 45.....
الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التكنولوجيا 46.....
الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد وضوح الرؤية 47.....
الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المقدرات الجوهرية 48.....
الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المسؤولية المشتركة 49.....
الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد سرعة الإستجابة 50.....
جدول رقم (19): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (الرشاقة الإستراتيجية) 51.....

الجدول رقم (20): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) 52

جدول رقم (21): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)..... 53

الجدول رقم (22): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي 54

الجدول رقم (23): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية 55

قائمة الأشكال:

شكل رقم (01): مخطط يمثل نموذج الدراسة ج
شكل رقم (02):العوامل مرتبطة التأثير على فعالية المؤسسات الرشيقة على تطوير المنتجات..... 7
شكل رقم (03): وحدات البرمجة الرشيقة 8
شكل رقم (04): القدرات الرئيسية التي تحافظ على الحساسية الإستراتيجية 13
الشكل رقم (05): عوامل الإلتزام الجماعي 14
شكل رقم (06): الإعتماد المتبادل بين القدرات التي تسهم في سيولة الموارد 14
شكل رقم (07): يمثل توزيع العينة حسب الجنس 38
شكل رقم (08): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب العمر 39
شكل رقم (09): التوزيع حسب متغير المستوى التعليمي 40
شكل رقم (10): توزيع العينة حسب الوظيفة 41
شكل رقم (11): التوزيع حسب الخبرة المهنية 42

قائمة الملاحق

74.....	ملحق رقم (01): تقرير التربص.....
77	ملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين.....
78.....	ملحق رقم (03): إستمارة الاستبيان
82.....	ملحق رقم (04): نتائج مخرجات(spss) للمتغيرات الشخصية والوظيفية
84.....	ملحق رقم (05): نتائج مخرجات (spss) لمتغير الرشاقة الإستراتيجية
95	الملحق رقم (06): نتائج مخرجات(spss) لمتغير الفعالية التنظيمية.....
98.....	الملحق رقم (07): نتائج مخرجات(spss) لإختبار فرضيات الدراسة



المقدمة

المقدمة

أولاً: تمهيد

إن المؤسسات في هذه الأيام بحاجة كبيرة إلى القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وكذلك السرعة في إتخاذ القرارات الصحيحة، وفي ظل الدرجة العالية من حالة عدم التأكد لظروف البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات، وكذلك البيئة المضطربة بشكل مستمر فإن التخطيط الإستراتيجي بالطرق التقليدية لم يعد يجدي نفعاً، لذلك كان لا بد من هذه المؤسسات أن تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكنها من تجاوز هذه الصعوبات، ومن أنجح هذه الأساليب الإدارية هو أسلوب الرشاقة الإستراتيجية، التي تعتبر أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة، التي باتت تعمل في بيئة غير مستقرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد نظراً للتطورات التي تطرأ على البيئة مثل التقدم السريع في التقنيات الحديثة ووسائل الإتصال المتنوعة.

فقد أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية حديثة تتوافق مع التغيير السريع من أجل التناغم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية السريعة من أجل وصول المؤسسات إلى بر الأمان والحفاظ على استمراريتها في العمل وتقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل فعال .

ومن جانب آخر يعتبر معيار فعالية المؤسسة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها إنسجاماً وتكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث إستغلالها قدر المتاح حيث أصبحت الفعالية تمثل المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الإقتصادي والإجتماعي بوجه عام على المستوى الكلي، وبالتالي فعلى المؤسسات أن تقوم بالإعتماد على أسلوب فعال في إستخدام الموارد المتاحة، وكذلك التوفيق بين الأهداف وما توفر لديها من موارد بشرية ومادية ومالية حتى تصبح ذات كفاءة وفعالية عالية.

وهذا ما يبرز فرصة تتسم بالحدائة النسبية تتعلق بالرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالفعالية داخل المؤسسات المعاصرة لذا تطرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير الرشاقة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية؟ وما واقع ذلك في مؤسسة إتصالات الجزائر؟

وينبثق عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما تتمثل المبادئ التي تقوم عليها الرشاقة الإستراتيجية؟ وكيف يتم بناء المفهوم في المؤسسات المعاصرة؟
- ما هي النماذج المفسرة للرشاقة الإستراتيجية؟
- فيما تتمثل معايير قياس الفعالية التنظيمية؟

- ما هي صور الفعالية التنظيمية؟
- هل توجد علاقة تأثير بين الرشاقة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما واقع متغيرات الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر؟
- هل تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على موضوع الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر؟

ثانيا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات محل الدراسة (الرشاقة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية) على إعتبار أن هذين المتغيرين من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات.
- توجيه أنظار المسؤولين الإداريين بأهمية الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- دراسة مفهوم جديد تم تناوله بشكل قليل في الدراسات العربية على حد علم الباحثين، مما يساعد على إثراء مكتبة الكلية بإضافات جديدة ونوعية.
- مما يزيد أهمية هذه الدراسة هو القيام بدراسة حالة مؤسسة جزائرية لتبيان دور رشاقة المؤسسة في تحسين فعاليتها التنظيمية.
- إثراء الدراسات الوطنية والعربية بدراسة حول الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.
- تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المؤسسات على تحقيق الأهداف المنشودة، خصوصا مع قلة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

ثالثا: أهداف الدراسة

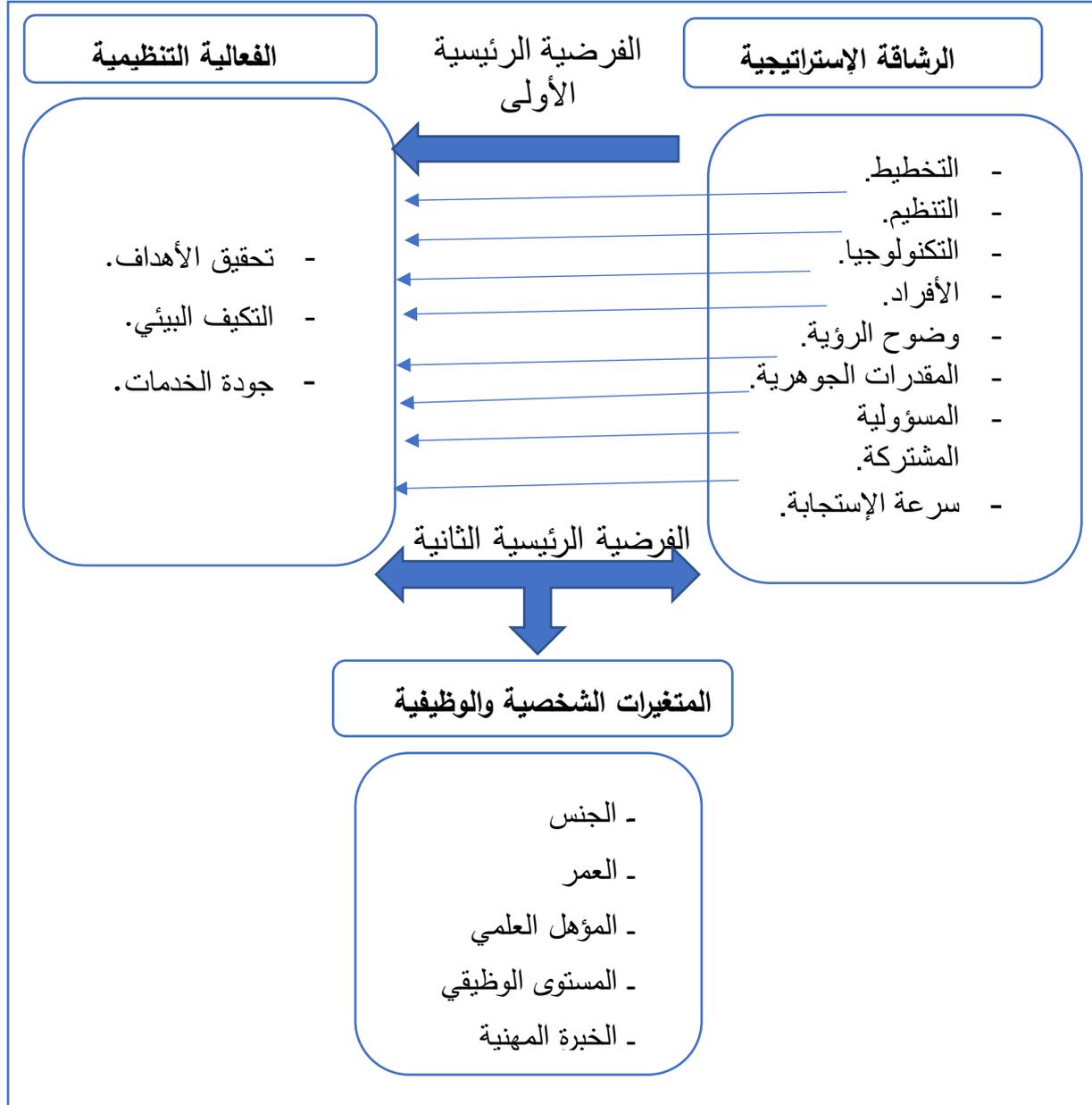
من خلال تساؤلات الدراسة تبرز الأهداف التالية:

- توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالرشاقة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية.
- إبراز أثر الرشاقة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.
- إستعراض حالة يتم فيها إبراز واقع تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر بتبسة وتأثيرها على الفعالية التنظيمية.
- تقديم إضافة معرفية تحاول التعريف بالمتغيرين والعلاقة بينهما وواقع ذلك في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- الوصول إلى نتائج من خلال هذه الدراسة للإستفادة منها في تحسين مستوى أداء المؤسسة.

- محاولة تقديم توصيات وإقتراحات تهدف إلى التعرف أكثر على أبعاد هذا الموضوع والذي يعتبر أساس نجاح وإستمرار المؤسسات في ظل المتغيرات المعاصرة.

رابعاً: نموذج الدراسة

شكل رقم (01): مخطط يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

خامساً: فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، وتنقسم إلى الفرضيات الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط والفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم والفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 .
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأفراد والفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 .
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التكنولوجيا والفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وضوح الرؤية والفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 .
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المقدرات الجوهرية والفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 .
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المسؤولية المشتركة والفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سرعة الإستجابة والفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 .

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية تعزى على المتغيرات الشخصية والوظيفية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 وتنتفع إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية تعزى على متغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية تعزى على متغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية تعزى على متغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية تعزى على متغير المستوى الوظيفي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية تعزى على متغير الخبرة المهنية.

سادسا:منهج الدراسة

إعتمدت الدراسة البحث الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الطرق الإحصائية التي تصف المتغيرات، وتحدد نوعية العلاقة الموجودة بينهما ومنهج الدراسة الحالية، وللإجابة عن أسئلة الدراسة وإختيار فرضياتها تم الإعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي التحليلي بإستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS).

سابعا:أسباب إختيار الموضوع

تقديم مساهمة في هذا النوع من المواضيع الحديثة بهدف إثراء الدراسات المرتبطة بالمتغيرين وتمكين باحثين آخرين من التعمق فيه، وتنقسم إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية كالآتي:

أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي لدراسة مثل هذه المواضيع المتعلقة بالرشاقة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية.

أسباب موضوعية:

- الظروف الراهنة لكافة المؤسسات الخدماتية الجزائرية خاصة أنها بحاجة ماسة للإهتمام بفاعليتها.
- العلاقة بين التخصص المدروس في الجامعة وموضوع البحث إضافة إلى الشعور بقيمة البحث في المواضيع التي تتناول الأساليب الحديثة للتسيير.

ثامنا:حدود الدراسة

- الحدود الزمنية: السنة الجامعية 2020-2021.
- الحدود المكانية: تبسة -الجزائر-.
- الحدود البشرية: الرؤساء والتنفيذيون، والمدراء، ورؤساء الأقسام لدى مؤسسة إتصالات الجزائر في تبسة.
- الحدود الموضوعية، تناولت الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لدى مؤسسة إتصالات الجزائر في تبسة، حيث تم قياس الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها من تخطيط، تنظيم، أفراد، تكنولوجيا، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية والمسؤولية المشتركة وسرعة الإستجابة أما الفعالية يتم قياسها من خلال تحقيق الأهداف، التكيف البيئي وجودة الخدمات.

تاسعا: مصطلحات الدراسة

- الرشاقة الإستراتيجية: أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل مع التغيرات غير المتوقعة، والمخاطر الإدارية والمالية التي تواجهها المؤسسات، بهدف حصتها السوقية وتلبية حاجات العملاء ومتطلباتهم، ولها ثمانية أبعاد وهي (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، وسرعة الإستجابة).
- الفعالية التنظيمية: هي قدرة المنظمة على الإستغلال الأمثل للموارد، وخلق حالة من التوازن بين العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية لها، مع إمكانية التكيف التام لضمان تحقيق الأهداف من خلال أبعادها المتمثلة في (تحقيق الأهداف، والتكيف البيئي، ونوعية المخرجات).

عاشرا: مصادر ومراجع جمع البيانات والمعلومات

لبلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات السابقة والبحوث النظرية، حيث تمت الإستعانة بالكتب العربية والأجنبية بالإضافة إلى المجالات المحكمة، فضلا عن رسائل الدكتوراه والماجستير المعتمدة.

أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد على الوثائق المقدمة والمتمثلة على وجه الخصوص في حصائل نشاطات المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي.

الحادي عشر: عرض الدراسات السابقة

تم الإعتماد على أبرز الدراسات التي تناولت الموضوع باللغة العربية والتي تم الإطلاع عليها وتعرض فيما يلي:

1- الدراسات باللغة العربية

1-1- دراسة رغدان عدنان عبد الرزاق (2018): "أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية" مجلة العلوم الإسلامية، العدد 20، الجامعة العراقية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر أنماط القيادة وعلاقتها بتحقيق الرشاقة الإستراتيجية بمختلف أبعادها "الحساسية الإستراتيجية، الإلتزام الجماعي، سيولة الموارد" حيث إعتمد الباحث على تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الإستبيان، حيث توصل الباحث إلى نتائج عديدة من بينها وجود علاقة إرتباط إيجابية بين أنماط القيادة والرشاقة الإستراتيجية، وتأكيد وجود تأثير معنوي لأنماط القيادة

على الرشاقة الإستراتيجية وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز العلاقة بين المدراء والموظفين فكربا وماديا لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية. والسعي نحو إمتلاك مهارات قيادية مميزة والحث على تطويرها.¹

1-2- دراسة محمد أنور رشدي هنية (2016): "مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز

الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التميز في تحقيق الأداء المؤسسي وفق عدة محاور بمختلف أبعاده "القيادة، الموارد البشرية، رضا الزبائن، رضا العاملين، جودة العمليات " وعلاقته بالرشاقة الإستراتيجية، حيث إعتد الباحث في إعداد إستبانة وزعت على (104) من مستويات الإدارة في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية، حيث توصل الباحث إلى عدة نتائج منها أن الدراسة أظهرت بأن مؤسسات الصناعات الغذائية تعمل في حالة من التميز في الأداء المؤسسي، وأن مؤسسات الصناعات الغذائية العاملة في قطاع غزة تطبق الرشاقة الإستراتيجية بشكل يساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها.

وقد أوصت الدراسة بضرورة خطة إستراتيجية شاملة وتحديد نقاط القوة والضعف عن هذه المؤسسات، وعلى المؤسسات توفير كادر ذو كفاءة عالية يساعدها في الوصول للتميز في الأداء.²

1-3- دراسة غلا فاضل علوان (2015): "محددات الرشاقة الإستراتيجية وتكييفها في منظمات الأعمال"

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمختلف محددات الرشاقة الإستراتيجية التي تتمثل في "المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، إتخاذ الإجراءات، التكنولوجيا، إختيار الأهداف" وهي من العوامل التي تساعد المنظمة على أن تتكيف مع البيئة المتغيرة والدائمة الصراع، إعتد الباحث في الجانب التطبيقي على الإستبانة والمقابلات حيث تم توزيع (55) إستبانة لمؤسسة أسياسيل و(55) لمؤسسة العراق وإسترجعت (99) إستبانة صالحة تم تحليلها، وتوصل الباحث لمجموعة من النتائج منها أنه على المؤسسة الدقة في إختيار الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها وبفعالية عالية، وإمكانية تطبيق محددات الرشاقة الإستراتيجية فيما إن ظهر تحسن بمحدد معين حتى يظهر ما هو أعلى منه نسبيا في محدد آخر.

¹ رغدان عدنان، عبد الرزاق، أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، كلية الإدارة والإقتصاد، العدد20، 2018.

² محمد أنور رشدي هنية، مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2014.

وأوصت الدراسة بإيجاب جعل الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة أن تتضمن معلومات ذات أهمية كبيرة وأن تتمتع بدرجة مصداقية عالية. وضرورة عمل المؤسسة المبحوثة بممارسات عملية لبناء وتطوير الممارسات التي تقود إلى تحقيق قرارات إدارية صائبة.¹

1-4- دراسة بن علي عبد الوهاب (2015): " مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم".

هدفت هذه الدراسة إلى التغيير التنظيمي والتطوير بمختلف مراحل وأبعاده ومدى علاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية، حيث إعتد الباحث على توزيع (135) إستبانة وإسترجع منها (122) إستبانة وتم تحليل هذا الإستبيان بالإعتماد على الأدوات الإحصائية، وتوصل الباحث إلى نتائج عديدة من أهمها أنه توجد علاقة بين إتجاهات أفراد التنظيم نحو أهداف مشروع التغيير، وأيضاً هناك علاقة بين حجم الإمكانيات والوسائل التي توفرها المؤسسة لأجل الوصول إلى مختلف الأهداف.

وأوصت الدراسة بمشاركة العمال على إختلاف مستوياتهم في إعداد مشروع التغيير، ويجب أن تكون أهداف التنظيم معقولة واضحة وقابلة للإنجاز.²

1-5- دراسة إيمان سالم الصانع (2013): " أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية "

هدفت هذه الدراسة لإكتشاف أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا...) على الفعالية التنظيمية، حيث أجريت الدراسة في مؤسسة الإسمنت الأردنية حيث تم توزيع (70) إستبانة وتمكن الباحثة من إسترجاع (63) إستبانة صالحة، ومن ثم تحليلها، حيث توصلت لمجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية، وكذلك تبين أن أهمية مستوى الأفراد كمحدد الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة الإسمنت، كما أنها أوصت بأنه على المؤسسة أن تكون واثقة بأن الرشاقة الإستراتيجية تحقق الفعالية التنظيمية التي بدورها تؤدي إلى الميزة التنافسية المستدامة.³

¹ علا فاضل علوان، محددات الرشاقة الإستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال، رسالة لنيل الماجستير علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، بالعراق، 2015.

² بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن أحمد ، وهران، 2015.

³ إيمان سالم الصانع، أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

2-الدراسات باللغة الأجنبية

« 1-2دراسة (2020) emejulu Gérald,agbasi obianuju : Strategic agility and performance

of small and medium enterprises in the phase of covid-19 pandemic »

هدفت هذه الدراسة لقياس تأثير كوفيد19 على الرشاقة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث إعتد الباحث على توزيع إستبانة وإستمد بياناته من آراء الإداريين ورؤساء الأقسام وتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه لن يكون لجائحة فيروس كورونا تأثير كبير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتمتع بالمراقبة وإجراء الأحكام والتغيرات إستعدادا لإنتشار الفيروس، وأوصت الدراسة أنه يجب على مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن يكونو دائما على إطلاع على التغيرات المحتملة في بيئة الأعمال التي تؤثر على أعمالهم.¹

« 2-2دراسة (2013) Samer Abou raid : Stratégique agility ans Its in pact on thé opérations

هدفت هذه الدراسة لإكتشاف تأثير الرشاقة الإستراتيجية بمختلف أبعادها (وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الإستجابة، القدرات الأساسية)، على القدرات التنافسية (الإبتكار، الجودة، قيادة التكلفة)، حيث إعتد الباحث على توزيع 233 إستبانة في خمس مستشفيات خاصة في الأردنية على رؤساء أقسام ومديرين تم إسترجاع 147 إستبانة، 63% منها صالحة للتحليل ومن خلال تحليل هذه إستبانة توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها على المستشفيات الخاصة إن تحافظ على عملياتها التنافسية من خلال جودة الخدمة الجيدة والإستجابة السريعة، وأوصت الدراسة بأنه على المؤسسات التقدم بشكل أفضل من حيث التكلفة والجودة والسرعة والمرونة.²

« 3-2دراسة (2009)Maarit Santala : Strategic Agility in a small knowledge intensive

business services »

إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة إذا كانت هناك رشاقة إستراتيجية في مؤسسة (Kibs) الصغيرة، وكيف يمكن تحسين آدائها بالإضافة إلى كيفية الحفاظ على المرونة الإستراتيجية أثناء النمو والتحول، ومن أجل البحث عن سرعة الحركة الإستراتيجية في مؤسسة (Kibs) الصغيرة أجريت دراسة كانت عن طريق جمع

¹ Emejulu,agbasi obianuju, **agilité stratégique et performance des petits et moyennes entreprises en phase de covid-19**,journal international de la finance,n01,Nigeria,2020

² Samer abou raid, **stratégique agility ans Its impact on thé opérations**, thesis submitted in partial fulfillment of the studies,romania,2020.

البيانات من خلال المقابلات والملاحظات والدراسة المكتبية المقدمة من المؤسسة ، وتوصلت إلى نتائج من أهمها أن الإنتباه إلى الإتجاه الإستراتيجي الذي يؤدي إلى الهدف الكبير وتحقيقه باستمرار أثناء تنفيذه. وأوصت الدراسة بالحاجة إلى قيادة نامية وأقوى وإدارة عملية أقل، وكذلك الحاجة إلى الإستقلالية والإدارة الذاتية.¹

3-أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

هناك نقاط تتوافق في الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كما أن هناك نقاط تختلف فيما عن الدراسات السابقة، وذلك من خلال ما يلي:

3-1- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة: يمكن حصر أهم أوجه التشابه بين الدراسات

السابقة والدراسة الحالية من خلال ما يلي:

- تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- أجريت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على إداريين وتم الإعتماد في جل الدراسات على المنهج الوصفي والتحليلي مع إستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة .
- إتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الأبعاد والمحددات للرشاقة الإستراتيجية، في حين إتفقت في الفعالية التنظيمية مع بعض الدراسات في مختلف أبعادها ومؤشراتها.
- جاءت هذه الدراسة والدراسات السابقة وفقا لنسق منظم من حيث الترابط والتوازن بين أجزاء الموضوع المدروس، وذلك بغية محاولة تحقيق الترابط والإنسجام على مستوى الفصول،المباحث، سواء كان ذلك من ناحية الشكل أوالمضمون بإعتماد التوازن المطلوب لعموميات متغيرات الدراسة النظرية والتطبيقية.
- توصلت الدراسات السابقة والحالية إلى نفس النتائج والتي أثبتت وجود تأثير للرشاقة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية.

3-2-أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: يمكن حصر أهم أوجه الإختلاف بين

الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

- المجال الزمني والمكاني والذي برز من خلال إختلاف السلوكيات والقوانين وظروف بيئة العمل وأساليب التسيير خاصة الدراسات السابقة تم إجراؤها في بيئة مختلفة عن هذه الدراسة "فلسطين، عمان، أما الدراسة الحالية بالجزائر .

¹ Maarit Santala, Strategic Agility in a Small knowledge intensive business services, memoire de marketing et de gestion , helsingin kauppakor kakoulu ecole d'economie helsinki,.2009

- مكان الدراسة حيث تمت الدراسة الحالية في مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة- بينما الدراسات السابقة تمت في مؤسسة أو عدة مؤسسات أخرى.
- هدفت الدراسات السابقة إلى ربط الرشاقة الإستراتيجية بمتغيرات مختلفة مثل "الميزة التنافسية، التعلم التنظيمي، تميز الأداء المؤسسي"، بينما هدفت الدراسة الحالية إلى أثر الرشاقة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية.
- تبرز أهمية الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة أنها شاملة أكثر للتفاصيل، حيث تعتبر من الدراسات النادرة التي تبحث في الرشاقة الإستراتيجية وعلاقة تأثيرها على الفعالية التنظيمية.
- جاءت الدراسة الحالية لتعبر عن أثر الرشاقة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية لدى مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-.
- الدراسة الحالية تضمنت دراسة وصفية تحليلية لمتغيرات الدراسة في بيئة الأعمال الجزائرية وفي إحدى أهم المؤسسات .
- تم التوصل إلى وجود أثر بين سرعة الإستدابة والمقدرات الجوهرية تحديدا والفعالية وهذا ما تختلف فيه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
- لا توجد علاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية وموضوع الدراسة.

الثاني عشر: هيكل الدراسة

- لتجسيد موضوع الدراسة والوصول إلى نتائجه سيتم الإعتماد على خطة لمعالجته في فصلين فصل منها للجانب النظري، والفصل الثاني سيخصص للجانب التطبيقي ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:
- 1- الفصل الأول: سيحمل عنوان الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية، حيث سيتم تقسيمه إلى مبحثين، سيتضمن المبحث الأول الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية من خلال عرض ماهية الرشاقة الإستراتيجية، ونماذجها، ومبادئها، وكذلك أهم محدداتها وأبعادها، وسيتناول المبحث الثاني الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة الإستراتيجية من خلال التطرق إلى ماهية الفعالية التنظيمية وأساليب قياسها وأبعادها وكذلك طبيعة علاقتها مع الرشاقة الإستراتيجية.
 - 2- الفصل الثاني: سيعنى بأثر الرشاقة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين سيتناول المبحث الأول واقع الرشاقة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-، سيشمل التعريف بالمؤسسة وخدماتها وكذلك الإجراءات المنهجية للدراسة، أما المبحث الثاني سيتضمن تحليل البيانات الشخصية والوظيفية، وكذلك

فرض وتحليل نتائج الدراسة الإحصائية من خلال متغيرات الدراسة، وتحليل محاور الدراسة بالإضافة إلى إختبار الفرضيات، وستختم الدراسة بخاتمة تعرض أهم النتائج المتوصل إليها، وأهم التوصيات المتعلقة بالموضوع بالإضافة إلى إقتراحات لفتح المجال لدراسات مستقبلية.

الثالث عشر: صعوبات الدراسة

واجه الباحثين مجموعة من المحددات التي عرقلت إنجاز في عرقلة سير خطى الدراسة لكن تم تخطيها قدر الإمكان ومن هذه المحددات ما يلي:

- ندرة وجود المصادر العربية التي تتحدث عن الرشاقة الإستراتيجية.
- عدم توفر دراسات سابقة تتجه صوب موضوع الدراسة بشكل مباشر، حيث كانت أغلبها في محاور أخرى، ثم الإستفادة منها بشكل جزئي.
- صعوبات تتعلق بالتواصل مع محل التربص والقائمين عليها في ظل ظروف جائحة كورونا.



الفصل الأول: الإطار النظري
للرشاقة الإستراتيجية والفعالية
التنظيمية

تمهيد

يعتبر نجاح المؤسسات في العصر الحالي مرتبطا بقدرتها على البقاء والتكيف والإستجابة السريعة مع المستجدات الموجودة حولها وكل هذا لن يحدث دون أن تكون للمؤسسة رشاقة في إستراتيجيتها تمكنها من الإنحناء والمناورة والإتفاق حول المصاعب والأزمات التي تواجهها لذا تحتل الرشاقة الإستراتيجية أهمية بالغة تكسبها المهارة اللازمة لمواكبة التغيرات في بيئة الأعمال، هذا من جهة، لتعبر الفعالية عن الإعتمادية بين المؤسسة وبيئتها وتعكس حصولها على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة لتحقيق أهدافها.

أما الفعالية التنظيمية وصفت بأنها النطاق الذي يمكن المؤسسة من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها عن المفهوم الأساسي للفعالية، وبكونها تعكس الإعتمادية بين المؤسسة والبيئة.

وبما أن المؤسسات الناجحة لها دور كبير في إقتصاديات الدول يتوجب عليها إيجاد الإستراتيجيات المناسبة لها والتي تعزز من فاعليتها، لذا سيخصص هذا الفصل للتعريف بالمصطلحين والعلاقة بينهما من خلال ما يلي:

- ✓ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرشاقة الإستراتيجية
- ✓ المبحث الثاني: أساسيات حول الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة الإستراتيجية

المبحث الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية

إن التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات في الوقت الحالي التي نشأت نتيجة للتسارع المخيف في كافة نواحي الحياة، وحالة عدم التأكد من التغيرات الخارجية والداخلية التي أصبحت تهدد البقاء واستمرارية المؤسسات مما فرض عليها ضرورة التكيف السريع مع المستجدات، لذا برز مفهوم الرشاقة الإستراتيجية التي أصبح مكملاً للتخطيط الإستراتيجي، وسيتم في هذا المبحث توضيح هذا المصطلح من خلال ما يلي:

- المطلب الأول : ماهية الرشاقة الإستراتيجية.
- المطلب الثاني: نماذج الرشاقة الإستراتيجية ومبادئها.
- المطلب الثالث: محددات الرشاقة الإستراتيجية وأبعادها.

المطلب الأول: ماهية الرشاقة الإستراتيجية

قبل الحديث عن الرشاقة الإستراتيجية لا بد التطرق إلى مفهوم هذا المصطلح بشكل عام ونشأته وتطوره في علم الإدارة وضمن هذا الإطار سيتم إستعراض وجهات نظر الباحثين والمفكرين حول هذا المفهوم كما يلي:

أولاً: التطور التاريخي

في بداية القرن العشرين نشأ مفهوم الرشاقة الإستراتيجية في العمل البحثي في معهد (La Cocca) في عام (1991) برعاية حكومة الولايات المتحدة، وفي مستهل عام(1990) عدت الرشاقة الإستراتيجية الحل الجديد لإدارة بيئة ديناميكية ومتغيرة وعرفت الرشاقة الإستراتيجية على أنها كيفية التعلم لجعل المؤسسات السريعة كفرص ونقاط قوة بدلا من وصفها كتهديدات.

والحقيقة أن الرشاقة هي قضية جديدة وليس هناك تعريف مقبول على نطاق واسع من الجميع، ولأول مرة قد نشر مصطلح الرشاقة الإستراتيجية رسمياً وقدم للجميع في عام (1991) من معهد البحوث أياكوكا في جامعة (آيهاي)، في تقرير بعنوان "إستراتيجية مؤسسة التصنيع في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر خبراء الصناعة"، ومن ثم نالت الرشاقة إهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والكتاب حيث إختلفت وجهات نظرهم في تعريف الرشاقة إلا أن كل التعاريف تؤكد على أنها السرعة والمرونة، والتي تعد من أهم السمات الأساسية للمنظمة الرشيقة.¹

1- ثامر عبد المجيد، أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة مؤتة، الأردن، العدد2، ، 2020، ص:21.

ثانيا: مفهوم الرشاقة الإستراتيجية

يتكون مصطلح الرشاقة الإستراتيجية من الإستراتيجية والرشاقة وفيما يلي تعريف بهما:

1- الإستراتيجية: هي علم وفن وضع الخطط العامة المدروسة بعناية والمصممة بشكل متلاحق وتفاعل

منسق لإستخدام الموارد ومختلف أشكال الثروة والقوة لتحقيق الأهداف الكبرى¹.

وتعرف أيضا بأنها: "عبارة عن فرضية تقتضي بنقل شخص من الوضع الحالي إلى المستقبل المرغوب

فيه، وهي عبارة عن سلسلة من الأهداف لترتبط فيما بينها بعلاقة سببية"².

ويقصد بها: "مجموعة القرارات الهامة المشتقة من عملية إدارية عالية التنظيم لإتخاذ القرارات على أعلى

المستويات الادارية في المؤسسة"³.

2- الرشاقة: "إن ترجمة كلمة الرشاقة في القاموس تعني سريع والحركة الذكية والقدرة على التحرك بسرعة

والتفكير بسرعة وبذكاء".

وتعرف أيضا على أنها: "عبارة عن نوع من أنواع المرونة وهي القدرة على الأعمال غير المخطط لها"⁴.

وبدمج مصطلحي الإستراتيجية والرشاقة ينتج مصطلح الرشاقة الإستراتيجية الذي تعددت حوله الآراء

والأفكار، وفيما يلي تفصيل في ذلك:

▪ تعتبر مفتاح النجاح في بيئة الأعمال سريعة التغير، فيتم إعتبار الرشاقة الإستراتيجية من قبل (tobe-

khoshinood و ninatizadeh) على أنها قدرة المؤسسة على الكشف والإستجابة السريعة لتغيرات

بيئة الأعمال من خلال الفرص والتهديدات الموجودة في محيط بيئة الأعمال حيث أن المؤسسة الرشيقة

يمكن أن تكون ناجحة في بيئة تنافسية من خلال القدرة على الإستجابة والكفاءة والمرونة والسرعة

لتحقيق ميزة تنافسية".

▪ وعرفها (Doz و Kosonen) بأنها "الوسيلة التي يمكن من خلالها المؤسسات أن تغير وتعيد إبتكار

نفسها وتتكيف مع التغيرات"⁵.

¹محمد هاني محمد، الإدارة والإستراتيجية الحديثة، دار المعترى، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص: 45.

²فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، دار الصفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص: 31.

³ماجد عبد المهدي، الإدارة الإستراتيجية-مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار الصفاء، الأردن، 2014، ص: 43.

⁴محمد أنور رشدي هنية، مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسساتي لدى قطاع الصناعات الغذائية، بحث مقدم استكمالاً للحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2014، ص: 10.

⁵ Arokodre ;M.A,Asikhia & Makind, **Strategic Agility and firm performance, Business Management Dynamics** , vol 9

No,03 Sep 2019, P :04.

- واعتبر (سامبات) أن الرشاقة الإستراتيجية تدور حول "التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال واكتشاف الفرص والتهديدات والمخاطر، وإطلاق مبادرات إستراتيجية جديدة بسرعة وبشكل متكرر".¹
- ويوضح (Chang) بأن الرشاقة الإستراتيجية تشير إلى: "قدرة المؤسسة على التعامل مع البيئة الخارجية الغامضة وعوامل الأعمال غير المؤكدة".²
- وتعرف على أنها: "القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام إستراتيجي ذو مرونة عالية للمؤسسة من أجل الإستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطرة".³
- على الرغم من إختلاف آراء الباحثين وتعدد التعاريف إلا أنه لا يوجد هناك إختلاف أوتناقض على أن الرشاقة الإستراتيجية تشير إلى السرعة والتغير والقدرة على التحكم مع كافة المتغيرات بمرونة في بيئة الأعمال.

ثالثاً: أهمية الرشاقة الإستراتيجية

- الرشاقة الإستراتيجية هي بنية معقدة ومتنوعة يمكن أن تكون على أشكال متعددة وتعكس قدرة المؤسسة على تطبيق وتطوير القدرات القوية والديناميكية، ويمكن توضيح أهمية الرشاقة الإستراتيجية فيما يلي:⁴
- الرشاقة الإستراتيجية أمراً ضرورياً للمؤسسات لكي تستشعر وتتفاعل مع متطلبات البيئة.
 - القدرة على البقاء والصمود وتمكين المؤسسات من الإستعداد للظروف المتغيرة.
 - الرشاقة الإستراتيجية صممت لغرض الإستجابة للظروف البيئية المختلفة.
 - يمكن للرشاقة الإستراتيجية أن تمكن المؤسسات من توفير مجموعة من البدائل والقدرات وتطوير المهارات وإتخاذ الإجراءات الملائمة.
 - الرشاقة الإستراتيجية تساهم في تحويل وتجديد المؤسسة دون أن تفقد مكانتها في السوق.
 - يمكن للمؤسسات التي تتسم بالرشاقة الإستراتيجية وأن تسهم في تحقيق الأهداف التنموية عن طريق الإسهام في النمو الاقتصادي.

وهناك من الباحثين من يضيف إلى أهمية الرشاقة الإستراتيجية ما يلي:

- الرشاقة الإستراتيجية تعد من أساسيات تفوق المؤسسات وضمان بقائها وديمومتها وتعتبر ميزة تنافسية.

¹ Troels dvistism, Korsyoard Andersem, Invetigating strategic Agility and Business model, Aarlus university, department of business Develope PND dissertation Aarlus BSS, 2019 , P :16.

² يوسف عطويوي المواضيع، التعلم الإستراتيجي ودوره في تحقيق الرقابة الإستراتيجية، دار أمجد، الطبعة الأولى، الأردن، 2017، ص: 50.

³ رغدان عدنان، عبد الرزاق، أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، كلية الإدارة والإقتصاد، العدد 20، 2019، ص: 07.

⁴ جواد محسن راضي، م.مثنى توثيق عبد الحسن الموسوي، تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المتميز المصرفي، بحث إستطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2018، ص: 06.

■ الرشاقة الإستراتيجية تمكن المؤسسات من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في ظل نظام مفتوح لنموذج الإدارة بشكل ناجح الذي يتحسس ويدير الفرص والمخاطر المتجسدة في الأنشطة المؤدية لإبتكارات جديدة.

■ نظرا للتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فتلجأ المؤسسات لتبني الرشاقة الإستراتيجية، لأنه يتطلب منها التحرك بمرونة عالية والتكيف السريع لمواجهة التغير المحيط بها، وذلك لضمان إستمرارية بقائها وديمومة عملها ومنافستها.

وبالتالي فالرشاقة الإستراتيجية من الأساليب الحديثة لمواكبة التغير السريع في البيئة، التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها التي تجعلها تتطور وتستمر.

رابعا: عناصر الرشاقة الإستراتيجية

يمكن جمع وتلخيص العناصر الرئيسية للرشاقة الإستراتيجية فيما يلي ¹:

- الإستجابة السريعة للتغير.
- منتجات ذات جودة عالية.
- التكامل المؤسسي الداخلي.
- إستغلال القدرات التكنولوجية.
- التجاوب مع المتغيرات في بيئة العمل الخارجية.
- القدرة على إستغلال الفرص.
- السرعة والمرونة.

ومنه فإن الرشاقة الإستراتيجية لا يمكن أن تتحقق إلا بتوفر مجموعة من هذه العناصر في المؤسسة المتعلقة بإمكانياتها ومحيطها.

المطلب الثاني: نماذج الرشاقة الإستراتيجية ومبادئها

إن مؤسسات الأعمال اليوم تهتم كثيرا بكيف يمكن للمؤسسة أن تصبح رشيقة وتتقدم وذلك من خلال تحديد مبادئها ومراحل بناء الرشاقة الإستراتيجية ومختلف النماذج وسيتم توضيح ذلك فيما يلي:

¹ هبة محمد عمرو، الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة استكمال لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2016، ص: 23.

أولاً: المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الرشيقة

تم تحديد خمسة مبادئ أساسية تقوم عليها المؤسسات الرشيقة وتتمثل في:¹

- الإستراتيجية: هي بوصلة المؤسسات ونجمة الشمال التي تدور حولها كل النجوم.
- الهيكل التنظيمي: شبكة لتنظيم فريق العمل.
- العمليات والإجراءات: قرارات سريعة ودوائر للتعلم.
- فريق العمل: تفاعلي وتربطه عواطف وروابط قوية.
- التكنولوجيا: الجيل الجديد يدعم التكنولوجيا.

تعتبر هذه المبادئ أساسية ورئيسية تقوم عليها المؤسسات لتكون رشيقة وتضمن مكانتها وبقائها.

ثانياً: نماذج الرشاقة الإستراتيجية

لقد تم إقتراح عدد من النماذج للرشاقة الإستراتيجية لتقييم فيما إذا كانت ممارستها يمكن النظر إليها بشكل أفضل كممارسات رئيسية في المؤسسة أو كممارسات منفصلة في وحدات تنظيمية ثانوية، أو كعدد من الممارسات الثانوية وتتمثل هذه النماذج فيما يلي:²

1- نموذج (Alzoubi): يضم النموذج عوامل تتكون من تمكين العاملين، والهيكل التنظيمي، وثقافة التوجه نحو الزبون، وتكنولوجيا المعلومات، وهذه العوامل من شأنها التأثير في تمكين الرشاقة الإستراتيجية وبالتالي التأثير على تطوير المنتجات.

شكل 02: العوامل مرتبطة التأثير على فعالية المؤسسات الرشيقة على تطوير المنتجات



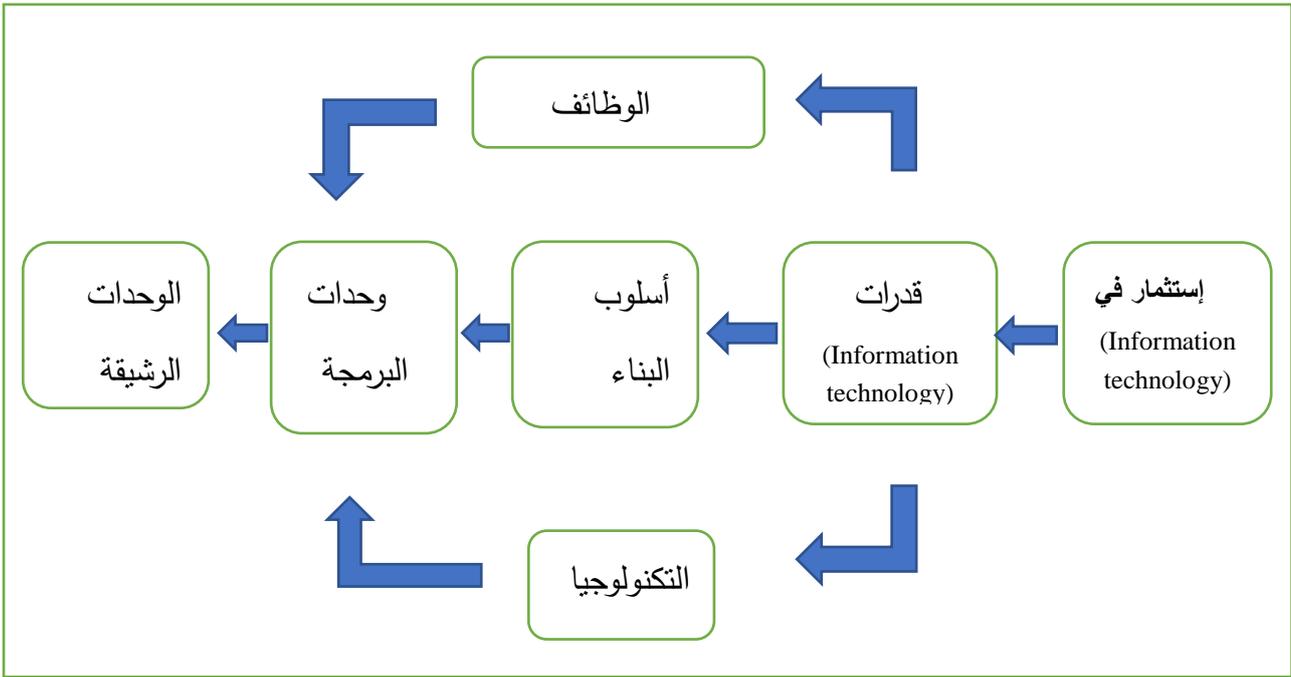
المصدر: غلا فاضل علوان، محددات الرشاقة الإستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال، رسالة لنيل

الماجستير علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق 2015، ص: 40.

¹منال أحمد علي الفقيه، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، كلية التربية- الجامعة اليمنية، اليمن، 2018، ص: 16.
²غلا فاضل علوان، محددات الرشاقة الإستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال، رسالة لنيل الماجستير علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، بالعراق، 2015، ص: 40-48.

2- نموذج (Kuettnner): ويتضح فيه وجوب رشاقة برمجيات الأعمال للتعامل مع التغيير غير المتوقع في ظل أبعاد مختلفة مثل: الكميات والسرعة والعمليات التجارية، وبالتالي يتم تمكين البرمجيات التجارية الرشيفة عن طريق القدرات الوظيفية والتكنولوجية، ويتم إنشاء هذا بإستعمال قدرات تكنولوجيا المعلومات والتي تنتج عن تكنولوجيا المعلومات والخيارات الرقمية والبرمجيات التجارية.

شكل 03: وحدات البرمجة الرشيفة



المصدر: غلا فاضل علوان، محددات الرشاقة الإستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال، رسالة لنيل الماجستير علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، بغداد 2015، ص: 42.

1- نموذج (Griffin): إن تطبيق هذا النموذج يتطلب عدد من النقاط التالية:

- توقع التغيير: التفسيرات المحتملة من التأثير من اضطرابات الأعمال والإتجاهات.
- توليد الثقة: إنشاء ثقافة ومبادئ الثقة والمشاركة.
- البدء والشروع بالإجراء: جعل الأشياء تحدث على نحو إستباقي وليس مجرد ردة فعل.
- تحرير التفكير: أي تمكين الآخرين لتكوين الإبتكار.
- تقسيم النتائج: وهي إدارة المعرفة نحو التعلم والتحسين بالإجراءات.

2- نموذج (Arteta): يحتوي النموذج (Arteta) على منظور للمؤسسات ذات الأداء المتميز،

ويأتي ذلك من خلال نوعين من المقدرات التنظيمية، والمقدرات الدينامكية والمقدرات التشغيلية.

- **المقدرات الديناميكية:** تعني نمط تعلم من النشاط الجماعي والإجراءات الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة من خلالها توليد وتعديل الممارسات التشغيلية لتحقيق تكوين مورد جيد، والمقدرات الديناميكية تشمل عدد من العوامل مثل إدارة صنع القرار، والتحالفات الإستراتيجية التي توجب موضوعية إتخاذ القرار، كما يمكن التغيير والتحول إلى أي نوع من هذه المقدرات لتوفير ميزة تنافسية مستدامة .
- **المقدرات التشغيلية:** فتشير إلى قدرة المؤسسة على تنفيذ وتنسيق مختلف المهام المطلوب لأداء الأنشطة التنفيذية مثل الخدمات اللوجستية والتوزيع، التخطيط، العمليات، والتي هي عمليات وإجراءات متجذرة في أي مؤسسة وتشمل المقدرات التشغيلية كافة العمليات الداخلية فضلا عن التنسيق والتعاون، والمعلومات والسيطرة على سلسلة التجهيز بأكملها.
- **المرونة:** فهي عبارة عن مقدرات تشغيلية مختلفة لبناء وتشغيل التجهيز التي هي رشيقة ومرنة، لذلك من المفيد أن يكون هناك فهم متعمق لمقدرات النظام المطلوبة داخل حدود المؤسسات وشبكات سلاسل التجهيز لأي مؤسسة.

وبالنظر إلى حداثة المفهوم فالنماذج التي قدمها الباحثون تعكس إجتهاهم في تفسير المفهوم للوصول إلى تأطيره وتحديد مكوناته وأبعاده.

ثالثا: مراحل بناء الرشاقة الإستراتيجية

إن الرشاقة الإستراتيجية تدفع المؤسسة إلى التكيف مع بيئتها ومن ثم تسمح بتطور عملها، وبالتالي تستطيع المؤسسة أن تجدد في إستراتيجيتها من خلال الإعتماد على الرشاقة الإستراتيجية، فالرشاقة بدون إستراتيجية ليست أفضل من إستراتيجية دون الرشاقة، ويمكن الحل أن لا تكون المؤسسة رشيقة فقط، وإنما يجب أن تكون رشيقة من الناحية الإستراتيجية وهذا للحفاظ على المرونة للإستجابة بسرعة مع الظروف المتغيرة والفرص الناشئة والتركيز على الهدف والإتجاه الإستراتيجي الواضح، ونبين المراحل فيما يلي:¹

- **المرحلة الأولى:** مرحلة التقديم:تمتاز المؤسسة برشاقة حركاتها والمنافسة ومواجهة كل التحديات في الدخول إلى السوق وتقديم منتجاتها وخدماتها برشاقة وسرعة عالية.
- **المرحلة الثانية:** مرحلة النمو: تبرز فيها رشاقة المؤسسة وإستجابتها السريعة النمو والتوسع في أعمالها نشاطها والحصول على مكانتها وحصتها السوقية بكفاءة وفعالية عالية .
- **المرحلة الثالثة:** مرحلة النضج: فيها تستقر نشاطات وعمليات المؤسسة نوعا ما أو في هذه المرحلة تحتاج المؤسسة إلى إعادة النظر لنشاطاتها وأعمالها أو ضرورة القيام بعمليات التجديد والتطوير واقتناص

¹علا فاضل علوان، مرجع سابق، ص ص: 35-38.

الفرص للحفاظ على تيمومة الرشاقة الإستراتيجية لديها، وتمثل هذه المرحلة الموقع الذي تكون فيه الرشاقة الإستراتيجية ضرورة قصوى لتتمكن المؤسسة من الإستمرار والحفاظ على موقعها الريادي. هذه المراحل المتسلسلة التي لا بد أن تتبعها المؤسسات لتحقيق ماتصب إليه من الرشاقة الإستراتيجية.

رابعاً: مؤشرات رشاقة الإستجابة للسوق ورشاقة عمليات الأعمال

تتمثل فيما يلي:¹

1- مؤشرات رشاقة الإستجابة للسوق

- تطوير وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة.
- إعادة هندسة المؤسسات لخدمة السوق.
- إستجابة فعالة وسريعة للتغير في طلب العملاء وإستراتيجيات المنافسين.

2- مؤشرات رشاقة عمليات الأعمال

- تخصيص المنتجات والخدمات.
- تكنولوجيا متطورة وذات كفاءة.

ومما سبق يلاحظ أن للرشاقة الإستراتيجية المؤشرات تساعد المؤسسة على تحقيق أفضل أداء وضمان بقائها وإستمرارها.

¹رغد إبراهيم الحنيطي، أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار المجد، الأردن، 2018، ص: 64.

المطلب الثالث: أبعاد الرشاقة ومحدداتها

تعد الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسات الأعمال إحدى محاولاتها الموجهة نحو المحافظة على مزاياها التنافسية والتي تسمح للمؤسسة بالإدراك المبكر والتقرير بصورة سريعة والضرب بقوة وتصويب الهدف والسرعة في الأداء ومن خلال هذا سيتم عرض أهم الأبعاد والمحددات الرئيسية التي تسعى إلى بناء الرشاقة الإستراتيجية فيما يلي:

أولاً: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

قد تم قياس الرشاقة الإستراتيجية بمجموعة من الأبعاد (التخطيط ، التنظيم ، الأفراد، التكنولوجيا) تتمثل فيما يلي:¹

- 1- التخطيط: يعد التخطيط ضرورة للقيام بالأنشطة وإنجازها، وضمان بلوغها إلى أهدافها ذلك لأن التخطيط يساعد على تحديد الأهداف والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف، وقد أستخدم بعض الباحثين بنود في قياس البعد التخطيطي للرشاقة الإستراتيجية وهي: تحديد الأهداف على المدى الطويل، وضع خطط للعمل والأهداف القصيرة المدى والحساسية البيئية الخارجية والتخطيط المرن.
- 2- التنظيم : يكتسب التنظيم أهمية من خلال تأثيره الفعال في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، ويساعد العاملين على العمل سوياً لإنجاز الأهداف ومهمة التنظيم هي تعيين المهام والمجموعات للأنشطة داخل كل قسم في المؤسسة، وتفويض السلطات ، وإختيار الموارد في المؤسسة.
- 3- الأفراد: هم الذين يعملون في المؤسسة والذين جرى توظيفهم فيها، تهتم المؤسسات بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك مما يسهل معالجة المشكلات وزيادة الإنتاجية والقيمة المضافة بتقليل الفاقد من الموارد أوالخدمات.
- 4- التكنولوجيا: يمكن أن تعتمد مؤسسات الأعمال نموذج الرشاقة الإستراتيجية بمفاهيمها وأهدافها لتحقيق التهيؤ المسبق وسرعة الإستجابة لحالات التغير الظاهرة في بيئتها فضلاً عن مجموعة قدرات المؤسسة وخاصة التكنولوجيا التي تعد عاملاً محددًا لقدرة المنظمة على الإستجابة للمخاطر أوالفرص البيئية وهي الجزء الأساس على كشف متغيرات السوق والإستجابة لها.

وهناك من يرى أن الأبعاد تتمثل في ما يلي:²

¹إيمان سالم الصانع، أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص ص: 22، 28.

²غلا فاضل علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 50-63.

1- المقدرات الجوهرية: تعرف المقدرات الجوهرية بأنها ناتج الخبرة والتعلم التنظيمي المتراكم في المؤسسة والذي ينتج عن المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال والتي تؤدي إلى إحترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية، ينبغي أن تمتلك المؤسسة مقدرات جوهرية خاصة والتي بدورها تعمل على توليد الميزة التنافسية الفائقة.

2- وضوح الرؤية: فإنه يعطي المؤسسة السرعة الضرورية للتنفيذ بشكل يضم كل شركاء سلسلة القيمة لتحفيزهم وإستثمار الفرص كلما أمكن ذلك، حيث تعد الرؤية من الخطوات الأساسية والمهمة في عملية التخطيط الإستراتيجي وهي حتى تسبق الرسالة التي تؤدبها المؤسسة وأن العديد من بيانات الرؤية عبارة عن حملة واحدة، مثل شعار إحدى المؤسسات الذي ينص على أن رؤيتنا هي الإهتمام برؤيتكم.

3- المسؤولية المشتركة: إن مصطلح المسؤولية المشتركة ناشئ من تضامن العمل بشكل مشترك أي أنه ناجم عن المسؤولية التعاونية، والمسؤولية المشتركة بين أفراد المؤسسة تحدد بالآتي:

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
- إستعمال نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.
- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد .

4- إتخاذ الإجراءات: هومساعدة الآخرين لإستعمال قابليتهم ومهاراتهم بفاعلية وكفاءة أكبر لإنجاز أهداف المؤسسة

ثانيا: محددات الرشاقة الإستراتيجية:

يوجد هناك ثلاث قدرات للرشاقة الإستراتيجية، تحتاجها المؤسسة من أجل النمو والتميز والإستمرارية هي:¹

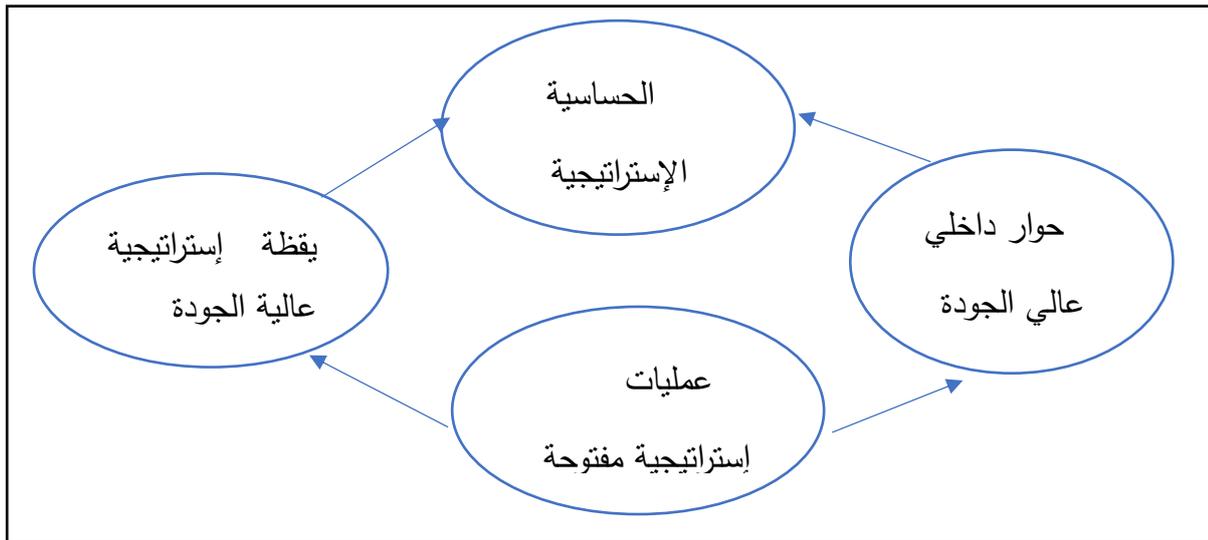
1- الحساسية الإستراتيجية: يعرف (Kosonen) الحساسية الإستراتيجية بأنها تحديد الفرص وإغتنامها بشكل أسرع من المنافسين.

وتشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تحديد التغيرات في بيئتها وفهمها وفكرة الحساسية الإستراتيجية أقرب إلى مفهوم القدرة الإستيعابية أو كنوع من القدرة الديناميكية وفقا لذلك أن الحساسية هي الإتصال مع البيئة، والإستشعار بالسوق عن بعد فيجب على المؤسسات إعتتماد التخطيط التكتيكي المتطور، ثم تلخيص الإستراتيجية بمجموعة من القواعد في إتخاذ القرارات ونقص المعلومات يجعل من التخطيط

¹ Maarit Santala, Strategic Agility in a Small knowledge intensive business services, memoire de marketing et de gestion , helsingin kauppakorkeakoulu ecole d'economie helsinki, 2009 ; P P : 39,40.

غير مجدي وبناء على ما ذكر يمكن تلخيص القدرات الثلاث الرئيسية التي تساهم في الحفاظ على الحساسية الإستراتيجية، وهم عملية إستراتيجية مفتوحة وتصاعد اليقظة الإستراتيجية، والحوار الداخلي عالي الجودة والشكل الآتي يوضح الإعتماد المتبادل بين القدرات التي تساهم في خفة الحركة الإستراتيجية.

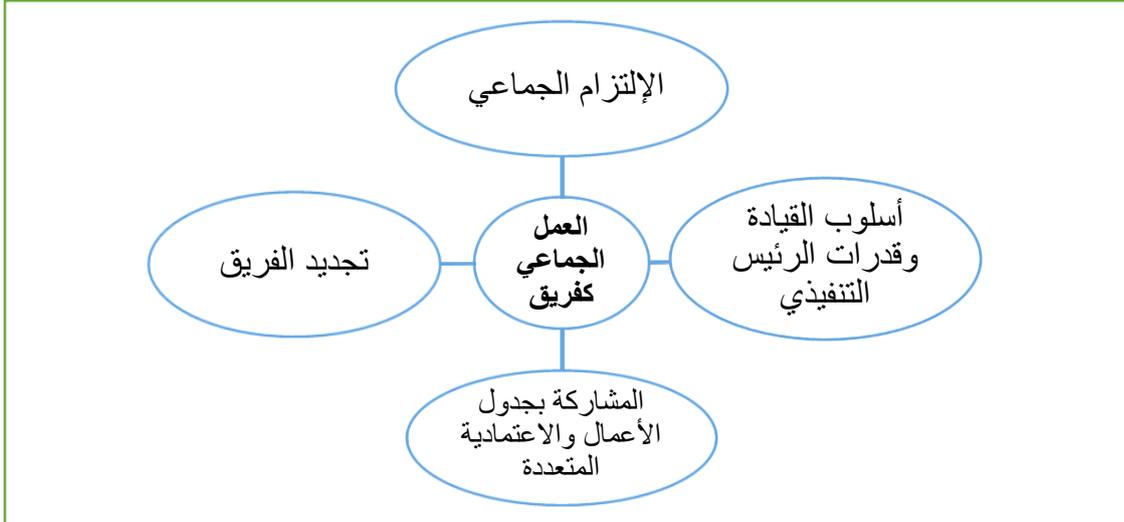
شكل 04: القدرات الرئيسية التي تحافظ على الحساسية الإستراتيجية



المصدر: غلا فاضل علوان، محددات الرشاقة الإستراتيجية وتكييفها في منظمات الأعمال، رسالة لنيل الماجستير علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص: 50.

2- الإلتزام الجماعي: الإلتزام الجماعي يعني إتخاذ القرارات مع فريق بأكمله حتى يلتزم جميع أعضاء الفريق في النهاية النجاح الجماعي بدلا من تعزيز جدول الأعمال الشخصية الخاصة بهم، فالإلتزام الجماعي يجعل إتخاذ القرار الجريء أسهل لأنه يوجد شخص واحد يتحمل مسؤولية القرار فالفريق بأكمله ملتزم به والجميع مضطرين لتحقيق ذلك، القرارات الجماعية تكون أقل تحفظا وأكثر ثقة من القرارات الفردية، ومن إحدى جوانب الإلتزام الجماعي التنظيم من أجل الإعتماد المتبادل على طول الوظائف فالمسؤولين التنفيذيين يمكن منحهم المسؤولية الفردية عنه مراحل مختلفة في سلسلة قيمة المؤسسة بدلا من منحهم المسؤولية الرسمية، لذلك نجد أن توزيع الأدوار القيادية في المؤسسة يعزز الإلتزام الجماعي فنجد أن عوامل الإلتزام الجماعي تلخص في الشكل رقم (05):

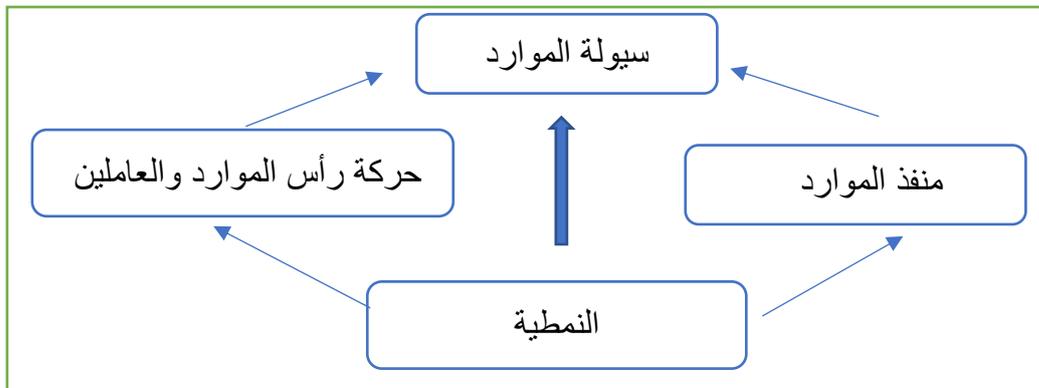
الشكل 05: عوامل الإلتزام الجماعي



المصدر: غلا فاضل علوان، محددات الرشاقة الإستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال، رسالة لنيل الماجستير علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص: 55.

3- سيولة الموارد: بدون سيولة الموارد، تظل الحساسية الإستراتيجية والإلتزام الجماعي غير مجدية والتي تعني القدرة على نقل الموارد بمرونة من مكان إلى آخر حسب الحاجة والمطلوب لتحقيق ذلك هو محفظة متنوعة من وحدات مستقلة، وكادر من المديرين العامين الذين يمكن نقلها عبر الوحدات، ومراقبة المؤسسات المركزية في الموارد الرئيسية، والتحدي الأكبر في القيام بذلك هو أن معظم الموارد مرتبطة ببعض الوظائف قد يكون من الصعب إعادة تخصيص هذه الموارد، خاصة عندما تكون مخصصة لشيء آخر ومن أجل التغلب على هذا التحدي، تحتاج الإدارة إلى بناء قاعدة من القرارات لتقييم وحدات فردية وإعادة تخصيص الموارد الرئيسية.

شكل 06: الإعتماد المتبادل بين القدرات التي تسهم في سيولة الموارد



المصدر: غلا فاضل علوان، محددات الرشاقة الإستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال، رسالة لنيل الماجستير علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص: 60.

وتجدر الإشارة إلى هناك من يذكر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية على أنها:¹

- التعاون لتعزيز التنافسية: من خلال مزامنة (تناسق) الأشخاص والوحدات الفرعية للمؤسسة والتي تلعب دورا في تطوير النشاطات من أجل التلبية المستمرة لحاجات الزبائن.
- التنظيم: من أجل السيطرة على التغيير وعدم التأكد بالإضافة إلى الحصول على ميزة التغيير وإعتبارها فرصة.
- زيادة تأثير الأفراد والمعلومات: من خلال تشجيع الإبداع وتمكين التدفق الحر للمعلومات وتبادل الأفكار والتعاون والتعاقد ضمن المؤسسة وخارجها والإهتمام بالمبادرات الفردية والمسؤولية الشخصية.

وبالتالي يمكن القول أن الرشاقة الإستراتيجية مهما اختلفت الآراء إلا أنها تركز على عدة أبعاد متمثلة في التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، سرعة الإستجابة وهي التي تحتاجها المؤسسات من أجل النمو والتميز والإستمرارية والتعامل مع الظروف المتغيرة بإستمرار.

ومما سبق يتبين أن الرشاقة الإستراتيجية تعتبر من الأساليب الحديثة للإدارة الإستراتيجية التي تحتاج إلى فهم معمق لأبعادها ومحدداتها وآليات تنفيذها من قبل الإدارة العليا في المنظمات، نظرا لأهميتها وقدراتها على إعطاء المرونة والسرعة اللازمة لأي مؤسسة للحفاظ على بقائها ونموها في ظل بيئة مضطربة فالرشاقة الإستراتيجية تساعد المؤسسة على مواجهة المخاطر المحيطة بها وقلبها إلى فرص متاحة تساعدها في خلق قيمة حقيقية.

¹يوسف عطوي المواضية، التعلم الإستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، دار المنهل، الأردن، 2019، ص ص: 51، 50.

المبحث الثاني: الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة الإستراتيجية

تعتبر الفعالية أمر هام في حياة المؤسسات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والإستمرار فقد سعى عدد من الباحثين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المؤسسات لكي تكون فعالة، لكن موضوع الفعالية التنظيمية موضوع معقد ومتجدد وهذا ما أدى إلى كثرة الإختلافات حول تحديد مفهومها والعوامل الداعمة لها، وسيتم توضيح هذا مصطلح وعلاقته بالرشاقة الإستراتيجية من خلال ما يلي :

- المطلب الأول: ماهية الفعالية التنظيمية.
- المطلب الثاني: أساليب قياس الفعالية التنظيمية.
- المطلب الثالث: علاقة الرشاقة الإستراتيجية بالفعالية التنظيمية.

المطلب الأول: ماهية الفعالية التنظيمية

لقد تعددت المفاهيم والتعاريف حول موضوع الفعالية من قبل الباحثين، وفي ما يلي عرض لأهم التعاريف والصور والخصائص وكذلك أهمية الفعالية التنظيمية، وسيتم التطرق إلى هذا المصطلح من خلال ما يلي:

أولاً: مفهوم الفعالية التنظيمية

لقد تعددت تعاريف الفعالية التنظيمية واختلفت وجهات النظر حول إعطائها مفهوم شامل وموحد رغم الإهتمام الزائد بدراستها ومحاولة الإمام بشتى جوانبها بحيث يرى "جورج بوليس" أن الفعالية التنظيمية: "هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بدون عجز في مواردها ووسائلها بدون وجود ضغط على أعضائها".¹

ويعرفها (Donnelly) بأنها: "درجة التطابق بين الأهداف والنتائج المحققة في حدود الموارد المتاحة".² أما (طرف شوقي) يرى بأنها: "المدة الذي ينجز به القائد المهام الموكلة له من خلال الجماعة التي يقودها، حيث لا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المؤسسة فحسب بل يمتد لإشباع الحاجات المشروعة للأفراد في مدى قريب وبعيد والحاجات المشروعة للمجتمع الذي تعمل الجماعة في إطاره".³ ويعتبر (Barnard) أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية، معتمداً على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط".⁴

¹ Georg paulos basif, and tanenbaun Arnold, A study of organization Edited by, Amitai Etzioni, USA : prentice hall Inc, 1979, P :82.

² عبد الله صلاح الدين، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد 4، السعودية، 1987، ص:08.

³ العايب رابع، مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية، بعض الدراسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004، ص:133.

⁴ Barnard whit ; The Function of the Executive ; combridge ; Master :Harvard University press ;USA ; 1979 ;P P :82.

كما تعرف بأنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المؤسسات".¹ كما عرفها برنارد على أنها: "الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها".

وأشار (Alvar) إلى أن الفعالية التنظيمية تعني: "قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحقيقها".²

وتعرف أيضا على أنها: "إستعداد وطاقة المؤسسة في الإستغلال الأفضل للموارد والمتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية".³

ويتضح مما سبق من التعاريف المقدمة أن الفعالية التنظيمية تمثل قدرات المؤسسة في شتى جوانبها ومجالاتها ومحيطها الداخلي والخارجي، وبصفة عامة فإن مفهوم الفعالية يتصف بالتراكم والتعدد وحتى الآن لا يوجد إتفاق عام بين الكتاب والباحثين حول مفهوم محدد يمكن تعميمه.

ثانيا : خصائص الفعالية التنظيمية

يمكن تقسيم خصائص الفعالية التنظيمية إلى خاصيتين وهما:⁴

1. الفعالية خاصة نسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث أن المعلومات التي يوفرها المقوم لصانع القرار أو متخذه هي معلومات تم التوصل إليها عن طريق عقد المقارنة، أو المقارنة بين وضعين أو أكثر كما أن تفسير تلك المعلومات يكون محكوما بالزمان والمكان حينئذ، ولذلك فإن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه.
2. الفعالية خاصة تراكمية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم.

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك من يبرز خصائص الفعالية التنظيمية فيما يلي:⁵

- أهداف محددة بوضوح مع توفر هيكل متعلق بالأهداف.

¹صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الإتصال للبحث والترجمة، 2006، ص:84.

²نور الدين إيمان، الفعالية التنظيمية، WWW.Almerja.Net ، التاريخ: 2021/04/07 ، الساعة: 18:27.

³سومية سعال، الفعالية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز البحث في العلوم

الإسلامية والحضارة، الأغواط (الجزائر)، العدد 35، 2018، ص:81.

⁴ ماهر صالح بنات، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002، ص:71-72.

⁵ Robertson, M.Callinan, and D.Bartram, **Organizational effectiveness**, The role of pay chology, wiley, UK, 2002, P :05.

- المسح المستمر للبيئة والتكيف المناسب بإستخدام إجراءات واضحة ثابتة تتطور عن قصد.
- ممارسة السلطة بطريقة تعترف بالتأثير المتبادل والمشاركة في وضع القرار.
- إنفتاح المعلومات ومبادرة في العلاقات الخارجية .
- مبادرة في العلاقات الخارجية.
- عمل هادفا ومتنوعا مع فرص التعلم والإلتزام بالنمو الشخصي لحظة تنمية المهارات.
- الثقة المتبادلة والإحترام والدعم.
- ردود فعل دقيقة في الوقت المناسب للأداء.
- مكافآت عادلة ومنصفة.

على الرغم من إختلاف الباحثين في تحديد وترتيب خصائص الفعالية التنظيمية إلا أنهم يشتركون على أن خصائص الفعالية التنظيمية تبدأ من تحديد الأهداف مع التكيف مع البيئة والإلتزام بالنمو والردود الدقيقة في الوقت المناسب.

ثالثا: أهمية الفعالية التنظيمية

تتمثل أهمية الفعالية التنظيمية فيما يلي ¹:

- تعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.
 - تعتبر ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، في جميع مجالات نشاطاتها فهي خاصة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.
 - إعتبار الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد والمحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم وإستمراره وتطوره وهي أخيرا معيار الحكم على نجاحه.
- مما سبق يمكن القول أن للفعالية التنظيمية أهمية كبيرة لوجودها في المؤسسات، من خلالها يتم تقييم أرجاء المؤسسة ككل وكذلك تبين مدى نجاح المؤسسة ومدى تحقيق أهدافها.

رابعا: صور الفعالية التنظيمية

تأخذ الفعالية التنظيمية عدة صور تظهر فيما يلي ²:

1- الصورة الإقتصادية : وهي الصور المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية :

¹ ماهر صالح، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2002، ص: 71.
² داودي أحمد، الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، المجلد 1، الأردن، 2020، ص ص: 13، 14.

- درجة تحقيق الأهداف.
 - مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها.
 - نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة.
- 2- الصورة الاجتماعية : وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأجزاء في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج، وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية :
- المناخ الاجتماعي في المؤسسة.
 - طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.
 - النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.
- 3- الصورة التنظيمية: وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويمكن أن تأخذ الصور التالية:
- إحترام الهيكل الرسمية : والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف عن الهيكل الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة .
 - العلاقات بين المصالح: بإعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة بها وأهداف خاصة بها، ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.
 - نوعية إنتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.
 - مرونة الهيكل: والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها.
- للفعالية التنظيمية ثلاثة صور مختلفة فالصورة الإقتصادية التي تهتم من قبل المسيرين، أما أطراف المؤسسة وأجزائها فيعتمدون الصورة الاجتماعية وكذلك توجد الصورة التنظيمية وهي المرتبطة بالبناء التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الثاني : أساليب قياس الفعالية التنظيمية

تهدف المؤسسات من خلال عملية قياس الفعالية التنظيمية إلى تحديد الانحرافات ومقارنة ما خطط له بما توصلت له المؤسسة إلا أنها قد تواجه العديد من المشاكل التي تعيق أهدافها وسيتم التطرق إلى ذلك من خلال ما يلي :

أولاً: مؤشرات الحكم على فعالية المؤسسة

وبدورها تشتمل على مؤشرات داخلية وأخرى خارجية وتتضح كما يلي :

1- مؤشرات داخلية: وترتبط مدخلات المؤسسة وعمليتها ومنها¹:

- **تخطيط أو تحديد الأهداف:** أي قدرة المؤسسة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- **المهارات الإجتماعية للمدير:** إن توفر المهارات الإجتماعية لدى أعضاء المؤسسة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العشرات في العمل.
- **المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المؤسسة من المديرين بالمهارات والخيارات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
- **التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة:** يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
- **تدريب وتنمية قدرات الأفراد:** إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي إرتفاع مستويات أدائهم.
- **التأخر والغياب بين العاملين:** يقاس ذلك بعدد الساعات الضائعة ونسبة الأعدار أو التمارض وأمراض المهنة.
- **الرضا الوظيفي :** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- **الإدارة السليمة للصراع:** إن تقليل مستويات الصراع داخل المؤسسة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشراً دالاً على فعاليتها.

¹ تقيية صابر، زينب قديري، أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، مذكرة نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018، ص ص: 75، 76 .

2- مؤشرات خارجية: وترتبط بصورة أساسية بالمرجات وبعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية ومن بينها نذكر ما يلي¹:

- إنتاج السلع والخدمات : إن تزويد المؤسسة ببيئتها بالمرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
- تحقيق الأرباح : تحقيق الأرباح يساعد على نمو وإستمرار المؤسسة.
- الجودة : إرتفاع مستوى جودة السلع والخدمات المقدمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
- التأهب للإنجاز: الإستعداد الجيد للمؤسسة لإنجاز المهام فورا ومواجهة المخاطر يزيد من فعاليتها.
- المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المؤسسة لحل المشكلات.
- البقاء: عندما تنجح المؤسسة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المؤسسة تلئم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.
- القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة إستجابة المؤسسة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغيرات والتقلبات الحادثة في البيئة.
- التطور: أي نمو المؤسسة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات المؤسسة بشكل يتماشى والتطور العلمي.

ويمكن تقييم مؤشرات الفعالية حسب العامل الزمني إلى :

- مؤشرات الفعالية على المدى القصير: الإنتاج، الكفاءة، الرضا.
- مؤشرات الفعالية على المدى المتوسط: التكيف والنمو.
- مؤشرات الفعالية على المدى الطويل:البقاء والإستمرار.

وتجدر الإشارة أن هناك من الباحثين من يحدد معايير قياس الفعالية بما يلي²:

- الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي تحصل عليها الخبراء والذين على علاقة بالمؤسسة.
- الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.

¹أحمد جاد عيد الوهاب، السلوك التنظيمي "دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1996، ص:235.
²أسماء بن تركي، وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سيولوجي، دار الفجر ، الجزائر، 2013، ص: 135.

- مقارنة الإنتاجية أو التكاليف: بين الوحدات التنظيمية لنفس الوحدة أو مؤسسات تتشابه في النشاط.
- الربحية: وهي كمية الإيرادات من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجز عنه من خسائر مادية وبشرية.
- النمو: وتقاس بحجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الإبتكارات.
- معدل التغيب: ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلو عن عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

فمن خلال هذه المؤشرات هناك ترابط وتداخل موجود بينها فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يساهم في تحقيق مؤشر آخر، ويمكن للباحث إختيار توليفة المؤشرات التي تتوافق والموضوع محل الدراسة لتحقيق نتائج جيدة وتقديم صورة واضحة حول نشاط المؤسسة.

ثانيا: أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

هناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية منها:¹

- 1- اللامركزية والتفويض: هما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة في المؤسسات التقليدية، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الإجتماعية والنفسية.
- 2- توسيع العمل: رواده هما شركتي "أي بي أم (I B M)" و "ديترويت أديسون" فهما يشجعان تقبل المسؤولية لدى أمدى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية.
- 3- تقييم الأداء: إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم أدائه بشكل دوري ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية.
- 4- الإدارة بالإستشارة والمشاركة: توفر الإدارة بالإستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقومو بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الإجتماعية والنفسية.

¹بلاسم سلاطونية وآخرون، الفعالية التنظيمية "مدخل سيبيولوجيا"، دار الفجر ، مصر، 2015، ص ص: 40-42.

5- زيادة فعالية الإتصال: يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الإتصالات داخل التنظيم منها:

- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي كمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.
- تنظيم جمعيات عامة دورياً، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك وتناقش خلالها قضايا التنظيم خلالها التي يسودها الغموض وتقديم شروحات وتوضيحات.
- الإعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الإتصالات.
- تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والإهتمام بإنشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين، والعمل على تفهمها والإستجابة لها ما أمكن.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه ينبغي على المؤسسة الإعتماد على عدة متطلبات فعاليتها لتحقيق أهدافها المنشودة.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية وصعوباتها

1- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

يمكن جمع العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية وذكرها فيما يلي¹:

- درجة التخصص وتقييم العمل المعتمدة في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
- وحدة السلطة الأمره والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- إعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو إستراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
- فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.
- القدرة على التكيف والإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.

¹داودي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 23، 24.

- نظم الرقابة والمتابعة المعتمدة في شكل جزاء وعقاب.
 - شبكات الإتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
 - القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.
- كل هذه المتغيرات على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية، وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس.

2- صعوبات قياس الفعالية التنظيمية:

يعتبر عدم قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معا، وهذا ما يجعل المؤسسات تواجه صعوبات في قياس فعاليتها ومنها: ¹

- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها.
- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.
- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة وحجم النشاط والحجم.
- الإعتماد على البعد المحاسبي في قياس الفعالية والتي تنطلق من فكرة الربح كمييار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع إستخدامه على نطاق واسع.

ومنه من يضيف أن صعوبات قياس الفعالية التنظيمية تتمثل في: ²

- أن إعتداد البعد الإقتصادي كمؤثر للفعالية من خلال إستخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل إنتاج الثروة أوالتفاعل الإيجابي بين مكونات المؤسسة ألا تعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية، وهذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها إعتبرات الإقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.

¹البنى منصور، نهاد جابري، أثر الإدارة بالقيم على الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة(الجزائر)، 2020، ص:31.

² بن علي عبد الوهاب، مشروع التغير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن أحمد، وهران، 2015، ص:72.

تعتبر الفعالية التنظيمية منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ظل تفاعلها مع بيئتها كما أن الفعالية التنظيمية تتميز بخصائص منها المرونة والإستمرارية، وأن مؤشرات قياسها والحكم عليها متنوعة (مؤشرات داخلية وأخرى خارجية) وقد تتأثر الفعالية التنظيمية بالعديد من العوامل والمتغيرات.

المطلب الثالث: علاقة الرشاقة الإستراتيجية بالفعالية التنظيمية

لقد إتفق العديد من الباحثين على أن هناك علاقة ترابطية بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء وبالتحديد الفعالية التنظيمية وأبعادها، ويمكن توضيحها في ما يلي:

- الرشاقة الإستراتيجية تخلق قدرة على التكيف بشكل مستمر ومناسب في الوقت المناسب مع الإتجاه الإستراتيجي وتحقيق الأداء العام للمؤسسة، فقد يؤدي تبني الرشاقة الإستراتيجية إلى تعزيز الأداء وفعالية المؤسسة والتعديل المناسب نحو بيئة الأعمال الديناميكية والتكيف في الوقت المناسب مع المستجدات، ويعتمد أداء المؤسسة وفعاليتها على إجراءات الرشاقة الإستراتيجية تجاه سياسات منافسيها وعملائها ومورديها وشركائها.¹
- كما أظهرت معظم الأدبيات حول علاقة الرشاقة الإستراتيجية وأداء المؤسسات وفعاليتها تحديدا في الصناعات المختلفة لأن ممارسات الرشاقة الإستراتيجية تلعب دورا لا يمكن إنكاره في تحويل المؤسسة وتعزيز أدائها وفعاليتها وتحسين ميزتها التنافسية، فيعد الأداء ومؤشراته بما فيها الفعالية الخاصة بالمؤسسات في غاية الأهمية لأنه يقيس مدى جودة وفعالية وكفاءة المؤسسة.²
- وأثبت آخرون أن توفر وضوح الرؤية والقدرات الأساسية للمؤسسة والمزيج الضروري من السرعة والإستقرار المطلوبين للرشاقة الإستراتيجية، إذ لم يكن للمؤسسة فهم للقدرات الأساسية فسوف تسعى وراء الفرص التي تكون غير مستعدة لإستغلالها، فوضوح الرؤية يوفر السرعة اللازمة للتنفيذ حيث أنه يجعل جميع شركاء سلسلة القيمة متوافقين تماما ومحفرين لإستغلال الفرص ذات الصلة عند حدوثها ومرتبطة بأداء أعلى، ويساعد تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة على تعديل أو تعزيز أو تطوير قدراتها التي تتناسب مع الفرص الحالية الناشئة.³

¹ Emejulu,agbasi obianuju,**agilité stratégique et performance des petits et moyennes entreprises en phase de covid-19**,journal international de la finance,n01,Nigeria,2020,p:43

² risris nurjaman,agus rahayn,**the rôle stratégic agility towards the firme performanc of lagisties service providers**,département of business éducation, university Indonesia,2020,p:4.

³ Samer aba-radi,**stratégique agility ans lts inpact on thé opérations**, thesis suitted in partial fulfillment of the requirements for the degré of master in business administration,middle est university,2013,p:20,21.

■ ومن الباحثين من أكد على ضرورة إستغلال تكنولوجيا المعلومات فالرشاقة الإستراتيجية المعززة بإستغلال تكنولوجيا المعلومات ترتبط إرتباطا إيجابيا بأداء المؤسسة وفعاليتها، والبنية العالمية تؤكد أن المؤسسات التي تركز على إستثمارات تكنولوجيا المعلومات لديها مستوى أعلى من الأداء وأكثر مرونة.¹

■ وقد أكدت الدراسات أن الرشاقة الإستراتيجية تعزز الإنتاجية التشغيلية وموثوقية المنتج وجودة الخدمة والسرعة والأداء التشغيلي وبالتالي فإن الرشاقة الإستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة وفعاليتها.²

ومنه يتبين أن هناك علاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية مهمة، بل تعد الرشاقة مؤشرا جيدا للفعالية التنظيمية، إذ يجب على كل مؤسسة البقاء والنمو والمنافسة بفعالية في الأسواق الوطنية والإقليمية وينبغي على مدراءها تطوير التخطيط والتنظيم والأفراد والتكنولوجيا التي تمكنها من أن تصبح رشيقة إستراتيجيا، وبالتالي فعالة عمليا في تحقيق أهدافها.

ومما سبق يتضح أن الفعالية التنظيمية تعتبر نقطة إرتكاز للمؤسسة لتحقيق أهدافها التي تسعى للوصول لها في ظل ان تكون فعالة تتمثل في أهداف إقتصادية وإجتماعية وأهداف تنظيمية، حيث تركز المؤسسة على عدة متطلبات لزيادة فعاليتها ومن أساليب قياس الفعالية التنظيمية والحكم عليها هناك مؤشرات داخلية وخارجية غير أن هناك عدة عوامل يمكن ان تؤثر فيها من بينها نظم العمل ونمط السلوك الإداري المعتمد في المؤسسة، كما ان هناك علاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية بإعتبار أن تبني المؤسسة للرشاقة الإستراتيجية وتوافقها مع الأهداف المسطرة يكون أحد العوامل لزيادة فعاليتها.

¹– Miruna florins lungu, **the influence of stragic agility on firme performances**, Bucharest university of economic studies, romania, 2020, p:3. Miruna florins lungu, the influence of stragic agility on firme performances, Bucharest university of economic studies, romania, 2020, p:3.

²- arkodore, m.a.asikhia&makinde.m.o, Previous reference, p p:20-21.

خلاصة الفصل

أصبحت معرفة المؤسسات بأهمية الرشاقة الإستراتيجية والعمل بها ضرورة حتمية لكي تستطيع مواجهة هذه المستجدات الدولية مما يساعدها بشكل كبير على ضمان خدماتها الأساسية، وهذا كله لن يكون دون أن تحشد المؤسسة أولوياتها ومواردها من أجل تعزيز ممارستها، من خلال رؤية إستراتيجية واضحة واختيار الأهداف الإستراتيجية التي تتواءم مع هذه الرؤية، إعتقادا منها على مقدراتها الجوهرية، وإيماننا منها بقدرتها على الإلتزام الجماعي والمسؤولية المشتركة، وانتهاءا بسرعتها في إتخاذ التدابير والإجراءات الملائمة لتفادي الخطر وإستغلال الفرص ما أمكن ذلك، فالرشاقة الإستراتيجية تعني القدرة على البقاء والإزدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، عن طريق التفاعل بسرعة، وإنتاج خدمات جديدة غير متوقعة.

وفي ظل ذلك لا بد أن نقيس مدى إستمرارية المؤسسة وتقدمها بمجموعة من المؤشرات والأبعاد للحكم على الفعالية التنظيمية التي ترتبط بمدى تحقيق الأهداف في ظل الموارد المتاحة، فتبرز العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية في كون أن الرشاقة الإستراتيجية تزيد من فعالية المؤسسة وهذا ما سيتم إختباره ميدانيا داخل مؤسسة إتصالات الجزائر - تيسة-.



الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

يأتي هذا الفصل كتكملة للجانب النظري حول موضوع الدراسة وتطبيقها، فبعد أن تم التطرق في الفصل النظري إلى الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بموضوع أثر الرشاقة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية، وجب إختبار ذلك ميدانيا لإثراء البحث العلمي وإعطاء صورة صحيحة ودقيقة عن واقع تطبيق هذا الموضوع، إذ وقع الإختيار على مؤسسة إتصالات الجزائر-تيسة-، لتكون ميدان الدراسة التطبيقية من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مايلي:

✓ المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر واجراءات الدراسة التطبيقية.

✓ المبحث الثاني:تحليل البيانات وإختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر والإجراءات المنهجية للدراسة

تتطلب أي دراسة إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد إستفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أنها تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشمل ما يلي:

- **المطلب الأول: ماهية مؤسسة إتصالات الجزائر.**
- **المطلب الثاني: مهام وخدمات وفروع مؤسسة إتصالات الجزائر.**
- **المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة.**

المطلب الأول: ماهية مؤسسة إتصالات الجزائر

سيتم التعرف على مؤسسة إتصالات الجزائر من خلال ما يلي:¹

أولا: نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والإتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم وإستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالإتصالات متمثلة في "إتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة وإستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية إعتقادا على تدارك التأخر المتراكم

¹ الملحق رقم (01).

ثانيا: التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة إتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الإتصالات، وهي مؤسسة حديثة النشأة ، بدأت نشاطها رسميا في 1 جانفي 2003، وهي عبارة عن مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 ، تحت شعار 02B0018083 وهي تنشط في سوق الشبكة وخدمات الإتصال السلكية واللاسلكية وتهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا إحداث في ميدان الإتصال .

ويتضح مما تقدم أن مؤسسة إتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية إقتصادية، هادفة لخدمة عملاءها في مجال الإتصالات كحقل للتطوير بفعل الثورة التي تعرفها تكنولوجيا المعلومات والإتصال.

ثالثا: أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر

إتصالات الجزائر تعمل في عالم تكنولوجيا الإعلام والإتصال ذلك بأربع أهداف هي:¹

- زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الإتصالات وذلك للوصول لعدد أكبر من المستخدمين، وبالأخص المناطق الريفية.
- زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة، وسلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة، وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الإتصالات.
- تطوير شبكة وطنية محلية للإتصالات، مرنة وموصولة بطرق الإعلام.
- المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الإعلام والإتصال في الجزائر.

وتتمحور نشاطات المؤسسة حول:

- تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية
- تطوير وإستمرار وتسيير شبكات الإتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء وإستثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات.

¹ تم إعداده بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية العملية لإتصالات الجزائر – تبسة.

المطلب الثاني: خدمات ومهام وفروع مؤسسة إتصالات الجزائر

أولاً: خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر

تتمثل منتجات هذه المؤسسة في تقديم خدمات الهاتف، الأنترنت، الهاتف النقال بالإشتراك وبدون إشتراك.

1- الهاتف الثابت: وتعني الشبكة الهاتفية المقدمة عبر الخطوط أو الراديو وتقدم المؤسسة هذه الخدمة بعد إشتراك الزبون وتوفر المؤسسة بهذا الشكل ما يلي:

- الإشتراك بالشبكة وخدمة الهاتف : تضع مؤسسة إتصالات الجزائر ممثلة بالوكالة التجارية كل الوسائل الضرورية لتموين الزبون بخدمات الهاتف الثابت، وتتمثل هذه الوسائل في إعداد الأعمدة والكابل إنطلاقاً من مركز الإنتاج إلى موقع الزبون.

- رقم الهاتف: يستفيد الزبون من الإشتراك الشبكي للهاتف برقم خاص للهاتف بصفة دائمة، ويمكن للمؤسسة تغيير الرقم لضرورة تقنية، ويتم إعلام الزبون مسبقاً بذلك.

2- الهاتف بدون كابل (WII): في إطار تجديد منتجات المؤسسة، قامت إتصالات الجزائر بإنتاج أجهزة هاتفية والتي تسمح للمشارك الإتصال من هاتفه الثابت بدون كابل. هذه الأجهزة سهلة التركيب ولا تحتاج إلى أعمدة لوضع الكابل بين المشارك ومركز الإنتاج الهاتفي والمسماة باللغة الانجليزية (Wireless local loo) هذا الهاتف يحتوي على المميزات الآتية: يمكن للزبون المشارك التنقل بالهاتف إلى أي مكان داخل شبكة الإتصالات بالوطن، والإتصال بحرية بإستعمال بطاريات شحن تستهلك الطاقة الكهربائية.

3 - الهاتف النقال حسب نظام (GSM): من بين الخدمات يوجد أيضاً الإشتراك الهاتفي حسب نظام (GSM) هذا النظام يسمح للزبون بالإشتراك المسبق الدفع أي مستحقات العقد من جهة ودفع فاتورة الإستهلاك الهاتفي كل شهرين من جهة ثانية، ويتم عقد الإشتراك بين الزبون والعمد الإداري.

4- الهاتف النقال (mobilis): تقدم مؤسسة موبيليس خدمات الهاتف النقال بطريقة تجعل فيها الزبون يتصل بكل حرية ويتمتع مجاناً بالعديد من الخدمات. حيث تتوفر عملية بيع بطاقات الأم لموبيليس على مستوى الوكالة، وتتوفر أيضاً في عدة نقاط بيعية لهذا المنتج حيث تشرف هذه النقط البيعية مع الزبون بملاً إستمارة الإشتراك مباشرة دون الإتصال بالوكالة.

5- البطاقات المسبقة الدفع: تستعمل هذه البطاقات عبر الخط الثابت وهذا بإستخدام الرقم 1500 وكذلك الهواتف العمومية، وتباع في كل الوكالات التجارية. كما يقوم ببيعها على مستوى الأكشاك متعددة الخدمات التي تقوم بتقديم إستمارة إتفاق إلى الزبون.

6- هاتف الثريا: تعتبر هذه الخدمة من أكبر الإتصالات تطورا في نظام (satelite) و (GSM) حيث تغطي هذه الشبكة كل بلدان إفريقيا الشمالية، وأوروبا، والجزيرة العربية وصولا إلى الهند ودول غرب الصين. كما تغطي هذه الشبكة الإتصال على مستوى التراب الوطني حيث يمكن للزبون الإتصال من مركز العاصمة إلى مركز الهقار كما يستطيع تحويل الفاكسات الخاصة بالبيانات مثل (sms) و (GPS).

7- خدمة الأنترنت: تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتقديم خدمات الإتصال عبر شبكة الأنترنت وفق نظام (www) إلى الزبائن من خلال مقاهي الأنترنت أو الأنترنت في المنزل.

ثانيا: مهام مؤسسة إتصالات الجزائر

يتوفر لدى المؤسسة العديد من المهام نذكر أهمها:¹

- تسويق خدمات الإتصالات التي تمكن من نقل والتبادل الصوتي، والرسائل المكتوبة، والبيانات الرقمية، والإعلام السمعي البصري.
- تعمل على تطوير وتنمية، وإستغلال الشبكات العمومية والخاصة للإتصالات.
- تعمل على وضع وتنمية وإستغلال الإتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة.

ثالثا: فروع مجمع إتصالات الجزائر

تتمثل فيما يلي:²

تعتبر إتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الإتصالات، فقد تم إنشاء فرع إتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر "موبيليس" من أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 ، وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

¹ تم إعداده بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديريةية العملية لإتصالات الجزائر - تيسة-.

² تم إعداده بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مصلحة علاقات الزبائن.

كما نظم مجمع إتصالات الجزائر فرع أساسي هام هو إتصالات الجزائر للأنترنيت" جواب "مختص في تكنولوجيا الأنترنيت ، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الأنترنيت ذات السرعة الفائقة وللإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد مربوطة حاليا بشبكات الأنترنيت (Internet) عن طريق شبكة "جواب" بالإضافة إلى ذلك فمؤسسة إتصالات الجزائر وحدة موزعة على التراب الوطني تعمل على تقديم المنتجات الخدمية لأشخاص طبيعيين ومعنويين، تتمثل في بطاقات التعبئة، نقل المعلومات، الفاكس ... الخ.

المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً: التحضير للدراسة الميدانية

يعتبر التحضير للدراسة الميدانية خطوة أساسية للوصول إلى نتائج دقيقة حيث لا بد من تحديد مجتمع وعينة الدراسة وتحديد مصادر جمع البيانات والتي سيتم تحليلها باستخدام نماذج مناسبة لذلك.

1-مجتمع الدراسة: ستم الدراسة الميدانية على تقييم أثر الرشاقة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر.

2-عينة الدراسة: وهي عبارة عن إنتقاء مجموعة من العناصر من مجتمع الدراسة لجمع البيانات، للعمل على تحقيق ما ستوصل اليه الدراسة من أهداف.

حيث تم توزيع 45 على الزبائن المتواجدين في مؤسسة إتصالات الجزائر إلا أنه تم إسترجاع 39 إستبيان فقط. وبالتالي تم الإعتماد على 39 إستبيان كنموذج للدراسة.

الجدول رقم (01): عينة الدراسة

عدد أفراد الدراسة	عدد الإستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
45	45	39	39

المصدر: من إعداد الطالبتين

3- طرق جمع البيانات: تم الإعتماد على أسلوب الإستبيان لجمع البيانات الأولية

3-1- الإستبيان كأداة للدراسة:

تم الإعتماد في تطوير الدراسة على عدد من الدراسات والكتب المتعلقة بموضوع أثر الرشاقة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر -تيسة-، وتم صياغة عبارات الإستبيان للدراسة الحالية بما يتوافق مع فرضيات هذه الدراسة، ويضم هذا الجزء الأسئلة المتعلقة بالإستبيان، حيث تم توزيعها على قسمين كما هو مبين في الجدول رقم (02):

الجدول رقم (02): وصف عبارات الاستبيان

عدد العبارات	المحور
المحور الأول: الرقابة الإستراتيجية	
3	التخطيط
3	التنظيم
3	الأفراد
3	التكنولوجيا
3	وضوح الرؤية
3	المقدرات الجوهرية
3	المسؤولية المشتركة
3	سرعة الإستجابة
المحور الثاني: الفعالية التنظيمية	
3	تحقيق الأهداف
3	التكيف البيئي
3	جودة الخدمات
33	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين

- 3-2- صدق أداة الدراسة: يدل صدق الدراسة على تحقيق ما هو مطلوب قياسه ومدى إستطاعة أداة الدراسة قياسه، فقد تم التأكد من صدق الدراسة من خلال:
- 3-2-1- الصدق الظاهري: لقد تم التأكد من صدق محتوى الأداة المستخدمة في الدراسة، حيث تم عرضها بعد تطوير الشكل الأولي لها والتأكد من سلامة الصياغة.
- 3-2-2- ثبات الأداة: هو الإتساق في نتائج الأداة ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج لو أعيد إستخدام الأداة مرة ثانية، ومن أجل التحقق من إتساق الأداة تم إستعمال أداة الإتساق الداخلي (كرونباخ الفا).
- الجدول رقم (03): أداة الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا)

معامل الثبات الكلي	
0,948	محور الرقابة الإستراتيجية
0,950	محور الفعالية التنظيمية
0,971	الإستبيان ككل

المصدر: من اعداد الطالبتين إعتمادا على نتائج نظام SPSS

كلما كان معامل الفا كرونباخ أكبر من (0.6) كلما دل على وجود إتساق داخلي.

من خلال الجدول تبين أن معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات بلغ 0.754 وهو معامل ثبات جيد لأنه تجاوز (0.6)، ويدل أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الإعتماد عليه في الدراسة الميدانية.

3-3- أدوات التحليل: تم الإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) في هذا التحليل الميداني بعد توزيع الإستبيان والحصول على إجابات وذلك بإستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

3-3-1- التكرارات والنسب المئوية: حيث إستخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الإستجابة إتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسب المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

3-3-2- معامل ألفا كرونباخ : تم إستخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للإستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

3-3-3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابها لتحديد إستجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الإنحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - X)^2}}{N}$$

3-3-4- معامل إرتباط بيرسون: يستخدم معامل الإرتباط بيرسون لتحديد مدى إرتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه إنطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية "SPSS".

4- مقياس التحليل: تم الإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -تيسة-، حيث يختار المجيب على الأسئلة إجابة واحدة من خمسة بدائل كالتالي:

الجدول رقم (04): المقياس التحليلي (مقياس ليكارت الخماسي)

الدرجة	التقييم
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	موافق إلى حد ما
4	موافق
5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى $(4=1-5)$ ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي $(0.80=5/4)$ وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول رقم (05):

الجدول رقم (05): معيار مقياس التحليل

المتوسط المرجح	[1,79-1]	[2,59 -1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
إتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

خدمة لأهداف الدراسة وبغية تعزيز نتائجها النظرية، فقد تم الإستعانة بالدراسة الإحصائية لإختبار أثر الرشاقة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- عن طريق الإستبيان وأدوات التحليل المرافقة له، وفيما يلي تفصيل في هذه الجوانب من خلال:

- المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية
- المطلب الثاني: تحليل متغيرات الدراسة.
- المطلب الثالث: إختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية

في هذا المطلب سيتم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال تحليل القسم الأول الذي يضم البيانات الشخصية (الجنس، الكلية، المستوى).¹

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس:

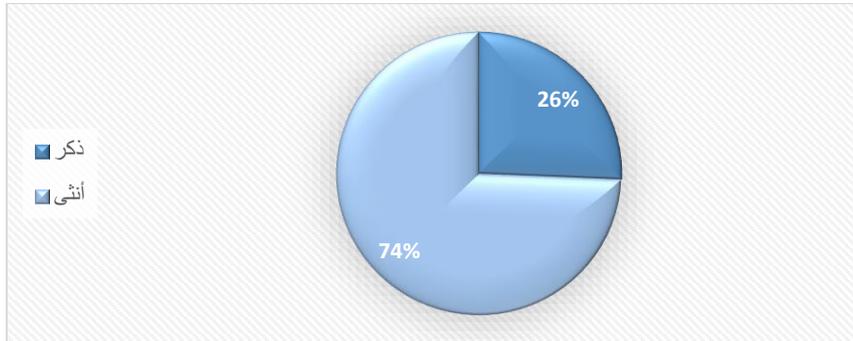
يمثل الجدول رقم (06) خصائص العينة من حيث الجنس الممثل بالشكل رقم (07):

الجدول رقم (06): يمثل توزيع متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	10	25.6
أنثى	29	74.4
المجموع	39	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامادا على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (04)

شكل (07): يمثل توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: تم إعداده بناء على الجدول رقم (06)

¹الملحق رقم (04).

يتضح من الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الجنس بنسب متفاوتة، حيث أن الذكور يمثلون بنسبة 25.6%، والإناث يمثلون نسبة 74.4%، وعليه فإن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور في المؤسسة.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

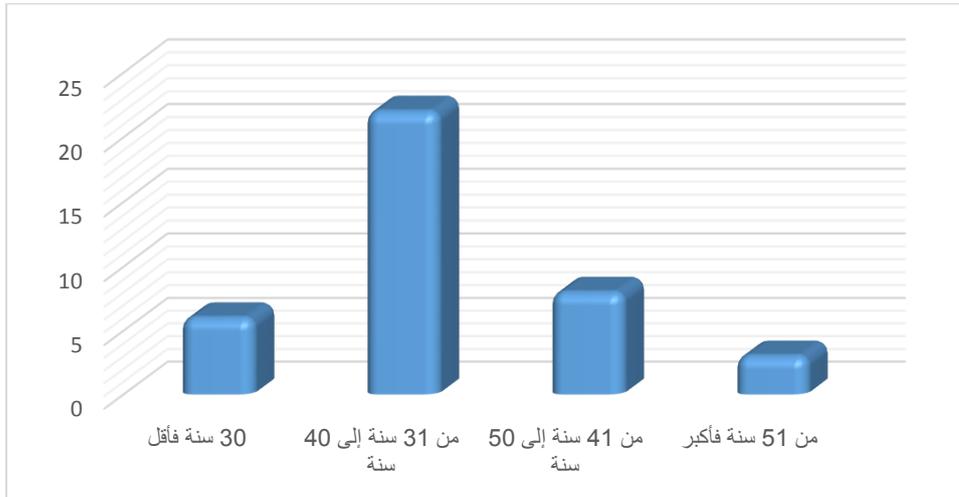
يمثل الجدول رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر والممثل في الشكل رقم (08):

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
30 سنة فأقل	6	15,4
من 31 سنة إلى 40 سنة	22	56,4
من 41 سنة إلى 50 سنة	8	20,5
من 51 سنة فأكثر	3	7,7
المجموع	39	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (04)

شكل رقم (08): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: تم إعداده بناءً على الجدول رقم (07)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر أن الفئة التي من 31 سنة إلى 40 سنة صاحبة أكبر نسبة 56,4%، ثم تليها فئة أكثر من 41 إلى 50 سنة حيث نجد أن نسبتهم 20,5%، وتليها الفئة أقل من 30 سنة حيث تتمثل نسبتهم في 15,4%، أما الفئة التي من 51 سنة فأكثر لها أقل نسبة 7,7%، إن أغلب الزبائن حضروا إلى الوكالة من أجل تسديد الفواتير أو تجديد الإشتراك ولذلك نجد الفئة العمرية المتوسطة الأكثر وهي التي تستعمل الأنترنت ولديها عمل يأمن لها التسديد.

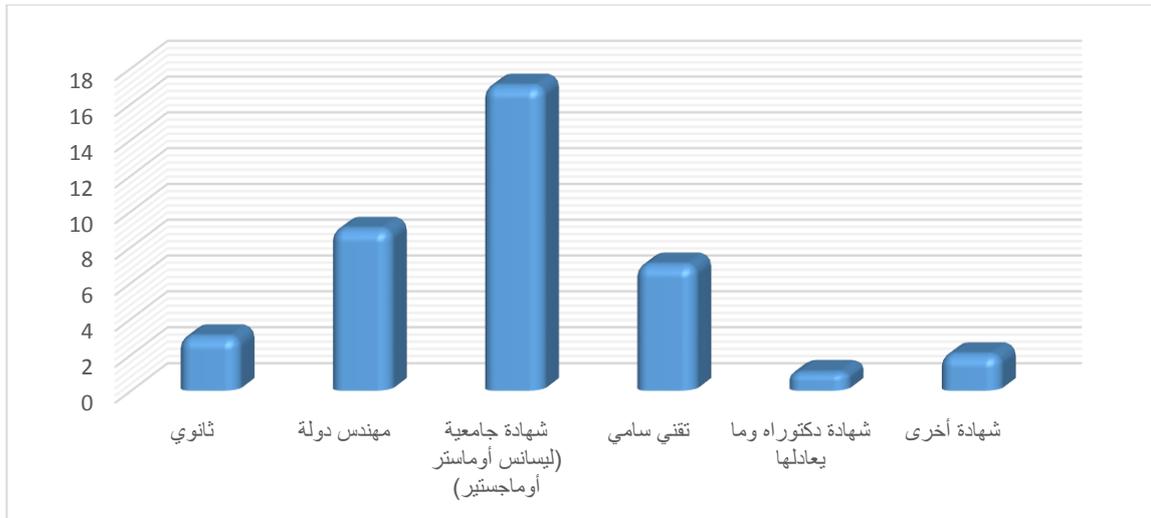
ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يمثل جدول رقم (08) التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي الممثل في الشكل رقم (09) الجدول رقم(08): التوزيع حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
7,7	3	ثانوي
23,1	9	مهندس دولة
43,6	17	شهادة جامعية (ليسانس أو ماستر أو ماجستير)
17,9	7	تقني سامي
2,6	1	شهادة دكتوراه وما يعادلها
5,1	2	شهادة أخرى
100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (04)

شكل رقم (09): التوزيع حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: تم إعداده بناءً على الجدول رقم (08)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن هناك تفاوت بين أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث إن نسبة فئة مستوى شهادة جامعية تمثل أعلى نسبة 43,6%، تليها فئة مهندس دولة بنسبة 23,1%، تليها فئة مستوى تقني سامي بنسبة 17,9%، ثم تأتي فئة مستوى ثانوي بنسبة 7,7%، ومستوى الشهادات الأخرى بنسبة 5,1%، وأخيراً فئة مستوى شهادة الدكتوراه وما يعادلها بنسبة 2,6%، وهذا يدل على أن أغلبية الزبائن متقنين.

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة:

يمثل الجدول رقم (09) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة والممثل في الشكل رقم (10)

الجدول رقم(09): التوزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
مدير	2	5,1
رئيس مصلحة	10	25,6
رئيس قسم	6	15,4
عون رقابة	7	17,9
عون تنفيذ	13	33,3
وظيفة أخرى	1	2,6
المجموع	39	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (04)

شكل رقم (10): توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: تم إعداده بناءً على الجدول رقم (09)

من خلال الجدول والشكل اعلاه أن هناك تفاوت بين أفراد العينة حسب الوظيفة، وإن أغلب أفراد عينة الدراسة هم عون تنفيذ وبلغت نسبتهم 33.3%، فيما تليها نسبة معتبرة من رئيس مصلحة وقدرت بـ 25.6%، وكذا إشمطت العينة المدروسة على ما نسبته 17.9%، من عون رقابة، بينما بلغت نسبة رئيس القسم 15.4%، تليها نسبة المديرين والتي قدرت بـ 1.5%، وتأثر أقل نسبة منهم الوظائف الأخرى والتي بلغت 6.2%، وبالتالي يمكننا القول أن توزيع أفراد العينة كان متنوعاً حسب متغير الوظيفة.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

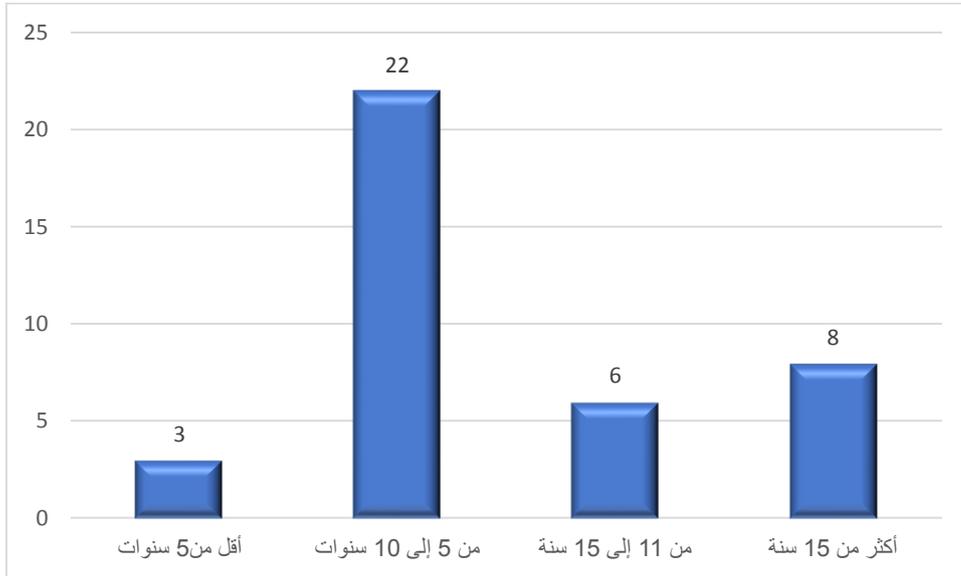
يمثل الجدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية والممثل في الشكل رقم(11):

الجدول رقم (10) التوزيع حسب متغير الخبرة المهنية

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	3	7,7
من 5 إلى 10 سنوات	22	56,4
من 11 إلى 15 سنة	6	15,4
أكثر من 15 سنة	8	20,5
المجموع	39	100

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (04)

شكل رقم (11): التوزيع حسب الخبرة المهنية المصدر:



المصدر: تم إعداده بناء على الجدول رقم (10)

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من العينة المبحوثة كانت من ذوي الخبرة المعنية المتراوحة بين 5 و10 سنوات، إذ سجلت هذه النسبة %4.56، تليها نسبة 15.4% من ذوي الخبرة المتراوحة من 11 سنة إلى 15 سنة، تليها كل من الفئتين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، وأكثر من 15 سنة بنسبة متساوية قدرت ب7.7%، ويتبين أن هناك تنوعا في الخبرة المهنية لدى الفئات المبحوثة.

المطلب الثاني: تحليل متغيرات الدراسة

سيتم تحليل هذه المحاور بالإعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة أولاً- تحليل المحور الأول

يتضمن هذا المحور الرقابة الإستراتيجية عدة أبعاد يمكن تحليلها وفقاً لما يلي: ¹

1- عرض نتائج تحليل البعد الأول (التخطيط)

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التخطيط

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	ترتيب العبارات
01	يتم مشاركة جميع الأقسام الإدارية في عملية التخطيط	4,36	1,063	موافق بشدة	1
02	يتم أخذ المتغيرات البيئية بعين الإعتبار عند التخطيط	4	0,918	موافق	2
03	يوجد تنفيذ سريع للتحويلات الإستراتيجية في القطاع الخدماتي للمؤسسة	3,72	0,916	موافق	3
	إجمالي درجة البعد	4,02	0,965	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامادا على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (05) من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد (التخطيط) حقق متوسط حسابي قدر بـ 4.02 وانحراف معياري (0.965) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (موافق) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن التخطيط محقق بمؤسسة إتصالات الجزائر -تيسة- حيث تم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات حيث إتجهت فيها العبرة (01) نحو الموافق بشدة ، في حين إتجهت العبارتين (2 و 3) نحو الموافقة، في حين كان إتجاه عينة الدراسة فيما يخص العبرة رقم 01 نحو الموافقة بمستوى مرتفع وهو ما يؤكد أن عينة الدراسة يرون أنه يتم مشاركة جميع الأقسام في عملية التخطيط، وجاءت العبارات مرتبة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

¹ الملحق رقم (05).

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المستوى بلغ (4.02) وهذا ما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد توفر بعد التخطيط بشكل كامل بالمؤسسة.

2- عرض نتائج تحليل البعد الثاني (التنظيم)

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التنظيم

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	ترتيب العبارات
04	تحتاج وظائف المؤسسة العديدة إلى معرفة متخصصة ومهارات عالية	4,15	0,779	موافق	1
05	تمتلك المؤسسة وصفا واضحا للوظائف والنشاطات	4,10	0,788	موافق	2
06	يتم إعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة ومرنة	3,97	0,903	موافق	3
	إجمالي درجة البعد	4,07	0,823	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (05) من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد (التنظيم) حقق متوسط حسابي قدر بـ 4.07 وانحراف معياري (0.823) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (موافق) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن بعد التنظيم محقق بمؤسسة إتصالات الجزائر -تيسة-، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات إتجهت نحو (موافق) ، وجاءت العبارات مرتبة كما هو موضح في الجدول أعلاه. بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المستوى بلغ (4.07) وهذا ما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد توفر بعد التنظيم في المؤسسة.

3- عرض نتائج تحليل البعد الثالث (الأفراد)

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الأفراد

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	ترتيب العبارات
07	لدى المؤسسة القدرة على جذب وإستقطاب الكفاءات	4,10	0,754	موافق	1
08	لدى المؤسسة القدرة على إدارة علاقة قوية بين العاملين وإدارتهم	3,90	0,718	موافق	2
09	لدى المؤسسة مهارات علمية وقدرة على الإتصال والتعاون والتنسيق مع المؤسسات المنافسة	3,85	0,670	موافق	3
	إجمالي درجة البعد	3,95	0,714	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (05) من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد (الأفراد) حقق متوسط حسابي قدر بـ 3.95 وانحراف معياري (40.71) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (موافق) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن بعد الأفراد محقق بمؤسسة إتصالات الجزائر-تيسة-، حيث تم قياس هذا البعد من خلال 3 عبارات إتجهت نحو الموافقة ، وجاءت العبارات مرتبة كما هو موضح في الجدول أعلاه. بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المجال بلغ (3.95) وهذا ما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد توفر بعد الأفراد في المؤسسة.

04- عرض نتائج تحليل البعد الرابع (التكنولوجيا)

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التكنولوجيا

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	ترتيب العبارات
10	يوجد في كل قسم نظام للمعلومات الإدارية مرتبط بالادارة العليا من خلال شبكة داخلية.	3,95	0,944	موافق	2
11	تمتلك المؤسسة نظام إلكتروني فعال.	4	0,827	موافق	1
12	لدى المؤسسة قدرات بشرية تتمتع بالخبرة الكافية في تقنية المعلومات.	3,92	0,900	موافق	3
إجمالي درجة البعد		3,95	0,890	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (05) من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد (التكنولوجيا) حقق متوسط حسابي قدر بـ 3.95 وانحراف معياري (0.890) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [4.19-3.40] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (موافق) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن بعد التكنولوجيا محقق بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات إتجهت نحو الموافق، وجاءت العبارات مرتبة كما هو موضح في الجدول أعلاه. بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المستوى بلغ (3.95) وهذا ما يعني أن هناك موافق من قبل الباحثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد توفر بعد التكنولوجيا بالمؤسسة.

05- عرض نتائج تحليل البعد الخامس (وضوح الرؤية)

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد وضوح الرؤية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
13	يوجد للمؤسسة أهداف واضحة تستخدم لإرشادها في إتخاذ القرارات	4	0,761	موافق	2
14	يتم ترجمة رؤية المؤسسة وأهدافها العامة بواقعية	3,92	0,870	موافق	3
15	يوجد تكامل وإنسجام تام بين وحدات المؤسسة وأقسامها	4,26	0,880	موافق بشدة	1
إجمالي درجة البعد		4,06	0,837	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (05)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد (وضوح الرؤية) حقق متوسط حسابي قدر بـ (4.06) وانحراف معياري (0.837) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-419] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (موافق) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن بعد وضوح الرؤية محقق بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات إتجه أغلبها نحو الموافقة في حين كان إتجاه عينة الدراسة فيما يخص العبارة (15) نحو الموافقة وبمستوى مرتفع وهو ما يؤكد أن عينة الدراسة يرون بأنه يوجد تكامل وإنسجام تام بين وحدات المؤسسة، وجاءت العبارات مرتبة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المستوى بلغ (4.06) وهذا ما يعني أن هناك موافقة

من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد توفر بعد وضوح الرؤية بشكل كامل بالمؤسسة.

06- عرض نتائج تحليل البعد السادس (المقدرات الجوهرية)

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المقدرات الجوهرية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	ترتيب العبارات
16	يتوفر لدى المؤسسة الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها	4,13	0,864	موافق	1
17	تمتلك المؤسسة المهارات الضرورية لانجاز العمل وتلبية حاجات الزبائن	4,05	0,793	موافق	2
18	تمتلك المؤسسة السمعة والشهرة الجيدة لدى الزبائن والمجتمع	3,85	0,779	موافق	3
	إجمالي درجة البعد	4,01	0,812	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (05)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد (المقدرات الجوهرية) حقق متوسط حسابي قدر بـ 4.01 وانحراف معياري (0.812) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (موافق) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن بعد المقدرات الجوهرية محقق بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات إتجه أغلبها نحو الموافقة، وجاءت العبارات مرتبة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المستوى بلغ (4.01) وهذا ما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد توفر بعد المقدرات الجوهرية بالمؤسسة.

07- عرض نتائج تحليل البعد السابع (المسؤولية المشتركة)

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المسؤولية المشتركة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	ترتيب العبارات
19	تطلب المؤسسة من العاملين التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وللتحسين	3,85	0,961	موافق	2
20	توفر المؤسسة سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهم الزبائن والعاملين على حد سواء	4,05	0,686	موافق	1
21	تشجع المؤسسة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل	3,77	0,810	موافق	3
إجمالي درجة البعد		3,89	0,819	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (05) من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد (المسؤولية المشتركة) حقق متوسط حسابي قدر بـ (3.89) وانحراف معياري (0.819) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [4.19-3.40] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (موافق) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن بعد المسؤولية المشتركة محقق بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات إتجهت نحو الموافق، وجاءت العبارات مرتبة كما هو موضح في الجدول أعلاه، بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المستوى بلغ (3.89) هذا ما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهوما يؤكد توفر بعد المسؤولية المشتركة بالمؤسسة.

08- عرض نتائج تحليل البعد الثامن (سرعة الإستجابة)

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد سرعة الإستجابة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	ترتيب العبارات
22	يتم التأكد من أن العاملين في المؤسسة على دراية بإستراتيجية وأهداف المؤسسة	3,92	0,957	موافق	1
23	يشارك العاملون بفاعلية بمناقشة إستراتيجيات المؤسسة	3,82	0,914	موافق	2
24	تتناقش المؤسسة مع العاملين بإستمرار حول توجهاتها المستقبلية	3,72	0,793	موافق	3
إجمالي درجة البعد		3,82	0,888	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (05) من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد (سرعة الإستجابة) حقق متوسط حسابي قدر بـ 3.82 وانحراف معياري (0.888) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (موافق) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن بعد سرعة الإستجابة محقق بمؤسسة إتصالات الجزائر-تيسة-، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (03) عبارات إتجهت نحو الموافقة ، وجاءت العبارات مرتبة كما هو موضح في الجدول أعلاه، بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المستوى بلغ (3.82) وهذا ما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد توفر بعد سرعة الإستجابة بالمؤسسة.

09 - تقييم إجمالي بيانات المتغير المستقل (الرشاقة الإستراتيجية)

جدول رقم (19): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (الرشاقة الإستراتيجية)

الترتيب	الإتجاه	معامل الإختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
3	موافق	0,240	0,965	4,02	التخطيط	1
1	موافق	0,202	0,823	4,07	التنظيم	2
5	موافق	0,180	0,714	3,95	الأفراد	3
6	موافق	0,225	0,890	3,95	التكنولوجيا	4
2	موافق	0,206	0,837	4,06	وضوح الرؤية	5
4	موافق	0,202	0,812	4,01	المقدرات الجوهرية	6
7	موافق	0,210	0,819	3,89	المسؤولية المشتركة	7
8	موافق	0,232	0,888	3,82	سرعة الإستجابة	8
/	موافق	0,212	0,843	3,97	إجمالي درجة المحور	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (05)

يوضح الجدول أعلاه تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الإجمالي بالنسبة للمحور الأول للدراسة المتمثل في الرشاقة لإستراتيجية الذي أظهر أن إهتمام عينة الدراسة بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة - ينصب بالدرجة الأولى على وضوح الرؤية ، ويليه المقدرات الجوهرية ثم الأفراد والتكنولوجيا بمتوسط متساوي لتأتي بعده المسؤولية المشتركة فيما إحتل بعد سرعة الإستجابة على مستوى المؤسسة المرتبة الأخيرة، فحسب إجابات أفراد عينة الدراسة أن مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- لا تهتم بشكل كبير بسرعة الإستجابة على مستوى المؤسسة، وربما يعزى ذلك لعدم وجود منافسين أقوىاء في السوق.

ثانيا: تحليل المحور الثاني

تناول المحور الثاني لأداة الدراسة قياس عنصر الفعالية التنظيمية ويمكن توضيح نتائجها بإستخدام المتوسط

الحسابي والإنحراف المعياري من خلال الجدول رقم (20):¹

¹الملحق رقم (06).

الجدول رقم (20): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	ترتيب العبارات
تحقيق الأهداف					
25	تحقق المؤسسة أهدافها في كل مستوياتها الإدارية	3,95	0,916	موافق إلى حد ما	7
26	الأهداف المحققة مستمدة من رسالة المنظمة	4,05	0,857	موافق	3
27	تشارك المؤسسة العاملين في وضع الأهداف	3,82	1,073	موافق إلى حد ما	9
التكيف البيئي					
28	المؤسسة قادرة على التكيف مع مختلف الظروف البيئية المواجهة لها بشكل عام.	3,95	0,857	موافق	6
29	المؤسسة تمتلك مرونة التغيير لمواجهة التغيرات البيئية.	3,97	0,707	موافق	5
30	المؤسسة تتوجه نحو البيئة الخارجية عند التفكير بتطوير خدماتها	4,15	0,875	موافق	2
جودة الخدمات					
31	إهتمت المؤسسة بزيادة إنتاجية العاملين	4,15	0,844	موافق	1
32	تمتلك المؤسسة القدرة على تقديم الخدمات حسب الطلب	3,92	0,870	موافق	8
33	لدى المؤسسة قدرة عالية على تعديل مواصفات مخرجاتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية	4	0,795	موافق	4
	إجمالي درجة المحور	3,99	0,866	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (06)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن محور الفعالية التنظيمية حقق متوسط حسابي قدر ب 3.99 وانحراف معياري (0.866) والملاحظة أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40 - 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المحور كانت عبارة (موافق) وهذا يدل على أن محور الفعالية التنظيمية محقق في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-، حيث تم قياس هذا المحور من خلال 9 عبارات تميزت معظمها بدرجة الموافقة عليها.

بناء على النتائج المتوصل إليها يتضح أن هناك إجماع من طرف المبحوثين على أن هناك مستوى مرتفع لمحور الفعالية في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- وذلك من خلال إتجاهات إجابات المبحوثين والتي تشير أغلبها إلى الموافقة ونسب جيدة على فقرات هذا المحور، وإتجه المبحوثين إلى (الموافق إلى حد ما) فيما يخص العبارة (25-27) وهو ما يدل على أنهم لم يوافقو بشدة على أن مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- تعمل على تحقيق أهدافها في كل مستوياتها الإدارية، ولا تشارك العاملين في وضع أهدافها.

تقييم إجمالي بيانات المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)

جدول رقم (21): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الإحرف المعياري	معامل الإختلاف	الإتجاه	الترتيب
01	تحقيق الأهداف	3,94	0,948	0,240	موافق	3
02	التكيف البيئي	4,02	0,813	0,202	موافق	1
03	جودة الخدمات	4,02	0,836	0,248	موافق	2
/	الإجمالي	3,99	0,865	0,23	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (06) والجدول أعلاه يوضح تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمحور الثاني للدراسة المتمثل في الفعالية التنظيمية الذي أظهر أن الرضا التي تمارسها مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة - كان لها أثر بالدرجة الأولى على تحقيق الأهداف ثم التكيف البيئي، جودة الخدمات، حيث كانت معظم الإجابات فيما يخص هذا المحور موافقة لدرجتي موافق وموافق إلى حد ما حسب سلم ليكارت.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

فيما يلي سيتم إختبار فرضيات الدراسة:¹

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سيتم من خلال ما يلي إختبار الفرضية الرئيسية الأولى، التي تقوم على ثلاث فرضيات تضم في مجملها متغيرات الدراسة المستقلة وتأثيرها على المتغير التابع، والتي تمت صياغتها بطريقة تخدم الدراسة، وتتسجم مع الأسئلة الفرعية للدراسة، مع التأكد أولاً من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

1- إختبار التوزيع الطبيعي: حيث تم اعتماد معامل الإختبار (Kolmogorov-Simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفترضات تحليل الإنحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كإختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وقد تم إجراء الإختبار بعد توزيع كل الإستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (24):

الجدول رقم (22): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

محتوى المحور	محاوِر الاستبيان	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)
الرشاقة الإستراتيجية	المحور الأول	1.302	0.067
الفعالية التنظيمية	المحور الثاني	1.069	0.203
الاستبيان ككل		1.129	0.156

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (06) يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن (sig>0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن إستخدام الإختبارات المعلمية.

2- إختبار الفرضيات الفرعية: سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (التخطيط، التنظيم، الأفراد، وضوح الرؤية، التكنولوجيا، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة وسرعة الإستجابة) مع الفعالية التنظيمية، حيث تم الإعتداد على نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط ($Y = ax + b$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل الرشاقة الإستراتيجية بمختلف أبعادها والمتغير التابع الفعالية التنظيمية، كما تم الإعتداد

¹الملحق رقم (07).

على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغيرات التابعة نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج إختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول رقم (25):
الجدول رقم (23): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

أبعاد المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
التخطيط	الفعالية التنظيمية	0,099	0,945	0,894	1,236	31,614	0,226
التنظيم		0,033			0,330		0,743
الأفراد		0,091			0,754		0,456
التكنولوجيا		-0,032			-0,283		0,779
وضوح الرؤية		-0,062			-0,570		0,573
المسؤولية المشتركة		0,099			0,888		0,382
المقدرات الجوهرية		0,417			3,482		0,002
سرعة الإستجابة		0,386			3,345		0,002

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (06) يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل بمختلف أبعاده على المتغير التابع حيث تبين أنه:

1-2- الفرضية الفرعية الأولى: من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط والفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-، وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.945)، وكان معامل التحديد (0.894)، وأظهرت قيمة (t) المقدره ب: 1,236 بأن الفعالية التنظيمية بمؤسسة إتصالات الجزائر-

تبسة- لا تتأثر بعملية التخطيط ، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.226)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط والفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-.

2-2- الفرضية الفرعية الثانية: من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية التالية: أي أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التنظيم والفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-.

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.945)، وكان معامل التحديد (0.894)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: 0,330 بأن الفعالية التنظيمية بمؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة- لا تتأثر بعملية التنظيم على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.743)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التنظيم والفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-

2-3- الفرضية الفرعية الثالثة : من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية التالية: أي أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الأفراد والفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.945)، وكان معامل التحديد (0.894)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: 0,754 بأن الفعالية التنظيمية بمؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة- لا تتأثر بالأفراد، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.456)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الأفراد والفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-

2-4- الفرضية الفرعية الرابعة : من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية التالية: أي أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التكنولوجيا والفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.945)، وكان معامل التحديد (0.894)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: -0,283 بأن

الفعالية التنظيمية بمؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة- تتأثر بالتكنولوجيا، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.779)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التكنولوجيا والفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-.

2-5- الفرضية الفرعية الخامسة : من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية التالية: أي أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين وضوح الرؤية والفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.945)، وكان معامل التحديد (0.894)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: -0,570- بأن الفعالية التنظيمية بمؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة- تتأثر بوضوح الرؤية، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.573)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين وضوح الرؤية والفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-.

2-6- الفرضية الفرعية السادسة : من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية التالية: أي أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المسؤولية المشتركة والفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-.

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.945)، وكان معامل التحديد (0.894)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: 0,880 بأن الفعالية التنظيمية بمؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة- لا تتأثر بالمسؤولية المشتركة، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.382)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المسؤولية المشتركة والفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-.

2-7- الفرضية الفرعية السابعة : من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية التالية: أي أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المقدرات الجوهرية والفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.945)، وكان معامل التحديد (0.894)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: 3,482 بأن الفعالية التنظيمية بمؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة- لا تتأثر بالمقدرات الجوهرية، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.002)، وهو أقل من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$)

وبالتالي لا تقبل الفرضية الفرعية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المقدرات الجوهرية والفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-.

2-8- الفرضية الفرعية الثامنة : من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية التالية: أي أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين سرعة الإستجابة والفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-.

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.945)، وكان معامل التحديد (0.894)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: 3,345 بأن الفعالية التنظيمية بمؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة- لا تتأثر بالتكنولوجيا، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.002)، وهو أقل من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$)

وبالتالي لا تقبل الفرضية الفرعية الثامنة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التكنولوجيا والفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-.

وعليه يتبين أن هناك من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية إلا بعدين هما المقدرات الجوهرية وسرعة الإستجابة من لهم أثر بالفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر.

3- إختبار الفرضية الرئيسية : ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول رقم (26):¹

الجدول رقم (24): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإتحاد (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الرشاقة	الولاء	1.062	0,909	0,826	13,240	175,304	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (07)

أشارت نتائج التحليل الواردة في الجدول السابق أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (0,826) من التباين الحاصل في التأثير على الفاعلية التنظيمية، ولإختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين تم الإعتماد على قيمة (F) والتي تساوي (175,304) والذي أظهر نموذج الإنحدار بشكل عام أنه ذو دلالة إحصائية عند درجة الحرية (38) وهي دالة إحصائيا، حيث قدر مستوى الدلالة بـ: 0.000، وهو أقل من (0.05)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر رشاقة الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-

ثانيا: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

للتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة، طبقا لإختلاف البيانات الشخصية والوظيفية، تم إقتراح الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية وموضوع الدراسة في (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- وسيتم إعتد **One Way ANOVA** وذلك لإختبار هذه الفرضيات

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر الرشاقة الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، ونتائج الإختبار موضحة في الجدول رقم(27):

الجدول رقم(25): إختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب الجنس

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,144	1	0,144	0,349	0,558
داخل المجموعات	15,243	37	0,412		
المجموع	15,387	38	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتادا على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (07) المحسوبة F قدرت ب (0,349) أصغر بكثير من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن الجدولية، أو مستوى الدلالة (0,558) المقابل لإختبار التباين الأحادي اكبر من مستوى F قيمة الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة، وهذا يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى الجنس، فالموظفين في المؤسسة محل الدراسة يتحلون بصفات أخلاقية بنفس الإتجاه، كما يعزى ذلك إلى تكافؤ

الجنسين وخاصة أن المؤسسة تضبط سلوكياتهم بقوانين وأنظمة المؤسسة وترسيخها في مدونات أخلاقية للمساعدة في الإطلاع عليها لكلا الجنسين.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى إختلاف الجنس.

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر الرشاقة الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية تعزى لمتغير العمر، والنتائج موضحة في الجدول رقم (28):

الجدول رقم (26): إختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب العمر

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
		0,123	3	0,370	بين المجموعات
0,834	0,287	0,429	35	15,017	داخل المجموعات
		/	38	15,387	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (07) المحسوبة تقدر ب (0,287) أصغر من قيمة F من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0,834) المقابل لإختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة F (0,05) لمحاور الدراسة وهذا يدل على أنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى العمر، فالموظفين في المؤسسة محل الدراسة على إختلاف أعمارهم يتحلون بصفات أخلاقية بنفس الإتجاه، كما أنهم حريصون في الإمتثال لقوانين المؤسسة الداخلية والعمل بروح أخلاقية فيما بينهم مهما إختلفت أعمارهم، لأن هذا ينعكس إيجابياً على المؤسسة ويساعدها أكثر في تنفيذ خططها بمهارات فعالة.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى إختلاف العمر.

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر الرشاقة الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والنتائج موضحة في الجدول رقم (29):

الجدول رقم (27): إختبار تحليل التباين الأحادي للمحاور حسب المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0,371	1,115	0,445	5	2,225	بين المجموعات
		0,399	33	13,163	داخل المجموعات
		/	38	15,387	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (07) المحسوبة تقدر ب (1,115) أصغر من قيمة F من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن الجدولية، أو مستوى الدلالة (0,371) المقابل لإختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة F (0,05) لمحاور الدراسة وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى المؤهل العلمي، فالموظفين في المؤسسة محل الدراسة على إختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم يتحلون بصفات أخلاقية بنفس الإتجاه، كما أن أغلبية الموظفين جامعيون وهذا يدل على المستوى الثقافي الواعي بالأخلاقيات وكذلك الخلفية الاجتماعية لهم، ويمكن القول أن المؤسسة تعتمد عمداً على توظيف موظفيها بمستوى جامعي أو أعلى وذلك لتسهيل سيرورة نشاطها العملي الأخلاقي وإمتثالهم تلقائياً لقوانين المؤسسة. ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى إختلاف المؤهل العلمي.

4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تتمثل هذه الفرضية في أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر الرشاقة الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وإختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي، والنتائج موضحة في الجدول رقم (30):

الجدول رقم (28): إختبار تحليل التباين الأحادي للمحاور حسب المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة	المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0,149	1,758	0,647	5	3,236	بين المجموعات
		0,368	33	12,151	داخل المجموعات
		/	38	15,387	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (07)

المحسوبة تقدر ب(1,758) أصغر من قيمة F من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0,149) المقابل لإختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة F (0,05) لمحاور الدراسة وبذلك يمكن إستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى المستوى الوظيفي، فالموظفين في المؤسسة محل الدراسة على إختلاف وظائفهم سواء كانوا إطارات، إطارات سامية، أعوان تنفيذ أو تحكم يعتقدون توفر أخلاقيات أعمال بالمؤسسة بنفس الإتجاه، كما لديهم نفس الإدراك بضرورة نقشي الروح الأخلاقية بينهم وتجسيدها فعليا في بيئتهم والواجب على كل منهم القيام بأعماله على أكمل وجه وموضوعية كبيرة دون الخضوع إلى أي تأثيرات خارجية وبذلك يضمنون ولاءهم للشركة وهي على أثر هذا تحفزهم وتكافؤهم قصد الإستمرار والتواصل في هذا السياق الأخلاقي.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى إختلاف المستوى الوظيفي.

5-إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أخلاقيات الأعمال على تنافسية تعزى لمتغير الخبرة المهنية، والنتائج موضحة في الجدول رقم (31):

الجدول رقم (29): إختبار تحليل التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب الخبرة المهنية

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,321	3	0,107		
داخل المجموعات	15,066	35	0,430	0,249	0,862
المجموع	15,387	38	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج نظام (SPSS) من البيانات الواردة في الملحق رقم (07) المحسوبة تقدر ب(0,249) أصغر من قيمة F من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0,862) المقابل لإختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة F (0,05) لمحاور الدراسة وذلك يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى سنوات العمل، فالقدمات والأقل أقدمية من الموظفين في المؤسسة محل الدراسة يعتقدون بتوافر الأخلاقيات بالمؤسسة بنفس الإتجاه ، كما أن الموظفين القدمات لديهم خبرة كبيرة في الميدان على عكس الأقل أقدمية فهم في الأول يمتلكون لأنظمة وقوانين المؤسسة إلا إن يكتسبو مهارات العمل الأخلاقي ويصبح ضمن روتينيات الوظيفة.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، وتقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى إختلاف الخبرة المهنية.

مما سبق يمكن رفض الفرضية البديلة، وقبول الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة المهنية) في مؤسسة إتصالات الجزائر.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية للموضوع والتي اقتصت بدراسة أثر الرشاقة الاستراتيجية على الفعالية التنظيمية في مؤسسة لتصالات الجزائر -تبسة-، ثم تعريفها ومعرفة خدماتها مهامها ومختلف اجراءاتها، ولمعرفة اثر الرشاقة الاستراتيجية على الفعالية في المؤسسة محل الدراسة تم الإعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على افراد عينة الدراسة المتمثلة في رئيس مصلحة ورئيس قسم ومدير وعون تنفيذ وعون رقابة وتم تحليلها بالإعتماد على بؤنماج الحزم الاحصائية، وقد بينت الدراسة الميدانية ان أكثر الفئات العمرية تتراوح اعمارهم من 31 إلى 40 سنة، وأن نسبة كبيرة لديهم مستوى جامعي، ثم تليها الشهادات الاخرى، وبينت الدراسة نتائج إختبار الفرضيات أن هناك علاقة تأثير بين الرشاقة الاستراتيجية الفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-، مع عدم وجود أثر للمتغيرات الشخصية والوظيفية بموضوع الدراسة.



الخاتمة

تواجه المؤسسات تغيرات سريعة ومتتالية حتمت عليها البحث عن السبل التي تجعلها تبقى وتستم، حيث أصبح بقاءها في ظل هذا التطورات التي تستهدف البيئة مرهونا بمدى إستخدامها أساليب إدارية حديثة، لهذا إتجهت المؤسسات نحو تبني مفهوم الرقابة الإستراتيجية وتطبيقها لمواكبة هذه التغيرات والتكيف معها وأيقنت هذه الأخيرة أن الرقابة الإستراتيجية ضرورة حتمية يجب الإعتماد عليها من أجل الإستمرار والنمو، لأنها تعتبر مدخلا من الداخل التي تعمل على تحسين الأداء داخل المؤسسة، فقدره الرقابة الإستراتيجية على تكيف المؤسسات ترتبط بوجود عدد من مختلف أبعادها يجب أن تتحلى بها، ومنها ضرورة وجود الإتصالات والتكنولوجيا وسرعة الإستجابة، التي من شأنها توفير بيئة ملائمة لتطبيق الرقابة الإستراتيجية وبالتالي وجود إمكانية تكيف المؤسسة مع البيئة المتغيرة، ومواجهة الصعوبات التي تعرقل وصولها لتحقيق أهدافها المنشودة وزيادة فعاليتها وتحسين أداءها.

وعليه إستهدفت الدراسة الحالية بيان أثر الرقابة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية، من خلال قسمين الأول نظري والثاني تطبيقي الذي تم في مؤسسة إتصالات الجزائر -تيسة-، فقد أشارت الدراسة إلى جملة من التساؤلات الفرعية وقدمت عدد من الفرضيات، وتوصلت لعدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها كما حاولت تقديم بعض التوصيات، وفيما يأتي عرض مختلف النتائج والتوصيات وكذا آفاق الدراسة كما يلي:

أولا: نتائج الدراسة

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها مايلي:

- 1- تبين من تحليل ودراسة البيانات العامة للدراسة المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية، والمستوى التعليمي، تبين وجود تنوع في خصائص أفراد عينة الدراسة وأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الكفاءات ذات المستوى الجامعي في مناصب المسؤولية.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر -تيسة-، وبقية المتغيرات.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية، وسرعة الإستجابة والفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر -تيسة-.

- 4- من خلال تحليل الإحصائيات المتعلقة بحصيلة نشاطات المؤسسة وكذا نتائج الإستهيين المعتمدة في الدراسة الإحصائية تم التوصل إلى وجود أثر للرشاقة الإستراتيجية على الفعالية في المؤسسة محل الدراسة.
- 5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- 6- تعتبر الرشاقة الإستراتيجية قدرة المؤسسة على التكيف والإستجابة السريعة لتغيرات بيئة الأعمال من خلال الفرص والتحديات الموجودة في محيط بيئة الأعمال.
- 7- تعد الرشاقة الإستراتيجية أمرا ضروريا للمؤسسات للإستجابة والتفاعل مع الظروف البيئية المتغيرة.
- 8- تعتمد الرشاقة الإستراتيجية على عدة أبعاد منها (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا، وضوح الرؤية وسرعة الإستجابة)، كما تقوم على مجموعة من المحددات تشمل الحساسية الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وسيولة الموارد.
- 9- وجود عدة نماذج ومؤشرات للرشاقة الإستراتيجية لابد أن تتبعا المؤسسات لتكون رشيقة، ولضمان إستمرارية بقائها وديمومة عملها ومنافستها.
- 10- تعتبر الفعالية التنظيمية الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها بدون عجز في مواردها ووسائلها.
- 11- تتميز الفعالية التنظيمية بالتقييم الكلي لأداء المؤسسة .
- 12- قياس الفعالية يكون بالإعتماد على مجموعة من المؤشرات تتمثل في مؤشرات داخلية وخارجية.
- 13- لتبني مفهوم الفعالية التنظيمية يجب على المؤسسة توفير أهم المتطلبات والأساليب وتطبيق مجموعة من المبادئ لتحقيق أهدافها بشكل فعال.
- 14- أظهرت الدراسة أن مؤسسة إتصالات الجزائر تطبق الرشاقة الإستراتيجية من خلال أبعادها المختلفة بشكل يساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها.

ثانيا: توصيات الدراسة

نستعرض فيما يلي بعض التوصيات التي لها دور في التشجيع على ممارسة الرشاقة الإستراتيجية:

- 1- ينبغي على مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- أن تكون واثقة بأن الرشاقة الإستراتيجية تحقق الفعالية التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، تسعى إليها جميع المؤسسات في العصر الحالي.

- 2- ضرورة إيلاء الإهتمام أكثر لبعدي المقدرات الجوهرية وسرعة الإستجابة لما لهما من أثر في زيادة فعالية المؤسسة.
- 3- ضرورة وجود خطة إستراتيجية تتسم بالمرونة ،وتحديد نقاط القوة والضعف عند هذه المؤسسة.
- 4- تغيير السياق التنظيمي وجعله أكثر مرونة ،حيث أن الرشاقة الاستراتيجية لايمكن ممارستها في بيئة تنظيمية هرمية.
- 5- على المؤسسات أن تمكن نفسها من القدرة على سرعة التكيف البيئي للمتغيرات البيئية المحيطة بها.
- 6- ضرورة أن تتولى المؤسسات أهمية أكبر فيما يتعلق بالمتابعة المستمرة للتعرف على الحاجات المتغيرة للزبائن والعمل على تلبيتها وسرعة الإستجابة لها.
- 7- توفير ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق الرشاقة الإستراتيجية بصورة أكبر.

ثالثا: آفاق الدراسة

بحكم حداثة متغيرات الدراسة، يمكن إقتراح آفاق في جملة من المحاور للدراسات المستقبلية لتكون إمتدادا وإثراء لهذا المجال والمتغيرات كالاتي:

- 1- دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي.
 - 2- أثر الرشاقة الإستراتيجية على تعزيز فاعلية الأفراد.
 - 3- أثر الرشاقة الإستراتيجية على الإستغراق الوظيفي.
 - 4- واقع ممارسة الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية.
- ويبقى المجال مفتوحا أمام الدارسين لدراسة كل ما يتعلق بأثر الرشاقة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية لأن لها دور كبير في إستمرار وبقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها في ظل الظروف المعاصرة.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية

1- الكتب

- 1-1- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي "دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1996.
- 1-2- بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية التنظيمية "مدخل سيولوجيا"، دار الفجر، مصر، 2015.
- 1-3- أسماء بن تركي، وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سيولوجي، دار الفجر، الجزائر، 2013.
- 1-4- داودي أحمد، الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، المجلد 1، الأردن، 2020.
- 1-5- رعد إبراهيم الحنيطي، أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار المجد، الأردن، 2018.
- 1-6- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطاني، الإدارة الإستراتيجية، دار الصفاء ، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 1-7- ماجد عبد المهدي، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار الصفاء، الأردن، 2014.
- 1-8- محمد هاني محمد، الإدارة والإستراتيجية الحديثة، دار المعترف، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
- 1-9- يوسف عطوي المواضية، التعلم الإستراتيجي ودوره في تحقيق الرقابة الإستراتيجية ، دار أمجد، الطبعة الأولى، الأردن، 2017.
- 1-10- يوسف عطوي المواضية، التعلم الإستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، دار المنهل، الأردن، 2019.

2- المجالات

- 1-1- ثامر عبد المجيد، أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة مؤتة، الأردن ، العدد2، ، 2020.

- 1- 2-سومية سعال، الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط (الجزائر)، العدد 35، 2018.
- 1-3-رغدان عدنان، عبد الرزاق، أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، كلية الإدارة والإقتصاد، العدد20،الأردن، 2019.
- 1- 4- منال أحمد علي الفقيه، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ، كلية التربية-الجامعة اليمنية ،اليمن، 2018.
- 3- المذكرات والرسائل الجامعية
- 1- إيمان سالم الصانع، أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 2- بن علي عبد الوهاب، مشروع التغير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس،كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن أحمد ، وهران، 2015.
- 3- غلا فاضل علوان، محددات الرشاقة الإستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال، رسالة لنيل الماجستير علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، بالعراق، 2015
- 4- محمد أنور رشدي هنية، مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2014.
- 5- هبة محمد عمرو، الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية،رسالة استكمال لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2016.
- 6- تقيّة صابر، زينب قديري، أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية، مذكرة نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية،جامعة الشهيد حمه لخضر،الوادي، 2018.
- 7- جواد محسن راضي، م.مثنى توثيق عبد الحسن الموسوي، تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المتميز المصرفي،بحث إستطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية ،كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2018.

- 8- لبنى منصر، نهاد جابري، أثر الإدارة بالقيم على الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة(الجزائر)، 2020.
- 9- ماهر صالح بنات، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002.
- 10- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، 2006.

4- المواقع الإلكترونية:

- 1- نور الدين إيمان، الفعالية التنظيمية، WWW.Almerja.Net . التاريخ: 2021/04/07 ، الساعة: 18:27.
- 2- www.AlgerieTelecom.dz ، التاريخ: 2021/05/12، الساعة: 15:20.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- الكتب

1- Georg paulos basif, and tanenbaun Arnold, **Astudy of organization**

Editedly, Amitai Etzioni, USA : prentice hall Inc, 1979.

2: المجلات

1- Emejulu,agbasi obianuju,**agilité stratégique et performance des petits et moyennes entreprises en phase de covid-19**,journal international de la finance,n01,Nigeria,2020.

3:المذكرات

3-1- arkodore,m.a.asikhia&makinde.m.o, Previous reference,Arokodre ;M.A,Asikhia &Makind, **Strategic Agility and firm performance, Business Management Dynanics** , vol 9 No,03 Sep 2019.

- 3-2- Barnard whit ; **The Function of the bExeative** ; combridge;
Master ;Harvard University press ;USA ; 1979.
- 3-3- D.Bartram,**Organizational effectiveness**, The role of pay
chology,wiley,UK, 2002.
- 3-4- Miruna florins lungu,**the influence of stragic agility on firme
performances**,Bucharest university of economic providers,département
of business éducation, university Indonesia,2020.
- 3-5- Miruna florins lungu,the **influence of stragic agility on firme
performances**,Bucharest university of economic studies,romania,2020.
- 3-6- risris nurjaman,agus rahayn,**the rôle stratégic agility towards the
firme performanc of lagisties service**,Robertson, M.Callinan, and
- 3-7- Samer aba-radi,**stratégique agility ans Its impact on thé opérations**,
thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degré
of master in busineness administration,middle est university,2013.
- 3-8- Maarit Santala, **Strategic Agility in a Small knowledge intensive
business services**, memoire de marketing et de gestion , helsingin
kauppakorkakoulu ecole d'economie helsinki, 2009.
- 3-9- Samer abou raid,**stratégique agility ans Its impact on thé opérations**,
thesis submitted in partial fulfillment of thestudies,romania,2020
- 3-10- Troels dvistism, **Korsyoard Andersem, Invetigating strategic
Agility and Business model**, Aarlus university,department of business
Develope PND dissertation Aarlus BSS, 2019.



ملحق رقم (01): تقرير التربص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الرقم :ق.ع.ت/ك.ع.ا.ع.ت.ع.ت.ج.ت/2021

اتفاقية التربص

المادة الاولى :

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي - تبسة ممثلة من طرف رئيس قسم علوم التسيير :

مع مؤسسة :
مقرها في :
ممثلة من طرف :
الرتبة :
هذه الاتفاقية الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

- 1-
2-
3-
4-

و ذلك طبقا للبريغم رقم : 88-90 المؤرخ في 03 ماي 1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1980

المادة الاولى :

يهدف هذا التربص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم و المطابقة للبرامج و المخططات التعليمية في

تخصص الطلبة المعنيين :
المادة الثالثة :

التربص التطبيقي يجرى في مصلحة :
الفترة من : الى :

المادة الرابعة :

برنامج التربص المعد من طرف القسم مراقب عند تنفيذ من طرف جامعة تبسة و المؤسسة المعنية .

المادة الخامسة :

و على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التبريص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للبرنامج و كل غياب للمتبرص ينبغي ان يكون على استمارة السيرة الذاتية من طرف الكلية .

المادة السادسة:

خلال التبرص التطبيقي و المحدد بثلاثين يوما يتبع المتبرص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي و عليه يحسب على المؤسسة ان توضح للطلبة عند وصولهم لاماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن و النظافة و تبين لم الخطاء الممكنة .

المادة السابعة :

في حالة الاخلاء بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريض الطالب بعد اعلان القسم رسالة مسجلة و مؤمنة الوصول .

المادة الثامنة :

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتبرص ضد مخاطر حوادث العمل و تسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة و الامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص .

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتبرصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة ان تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة على القسم .

المادة العاشرة :

تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانيات و حسي مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود و الا فان الطلبة يتكفون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم .

حرر بتبسة 03/28/2021

ممثل المؤسسة

رئيس القسم



ملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة
بخوش مديحة	أستاذ	جامعة العربي التبسي-تبسة-
بوحنك نور الهدى	أستاذ محاضر -أ-	جامعة العربي التبسي-تبسة-
بورحلة منجية	أستاذ محاضر-ب-	جامعة العربي التبسي-تبسة-
جدي شوقي	أستاذ محاضر -أ-	جامعة العربي التبسي-تبسة-
عبايدية يوسف	أستاذ محاضر -ب-	جامعة العربي التبسي-تبسة-

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبيسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

السنة الثانية ماستر

استمارة استبيان حول : أثر الرقابة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

إشراف الدكتورة :

بخوش مديحة

من اعداد الطالبتان :

قواسمية عواطف

قديري وفاء

تحية طيبة وبعد ،

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الرقابة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر وذلك لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر اكاديمي في ادارة الأعمال، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة نرجوالتعاون في الاجابة على الاسئلة الواردة في هذا الاستبيان علما بأن الإجابات التي ستدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع اشارة (x) في المكان الذي يمثل اجابتك :

الجزء الأول:البيانات العامة:

1-الجنس

أنثى ذكر

2-العمر

من 31 إلى 40 سنة 30 سنة فأقل
 من 51 سنة فأكثر من 41 سنة إلى 50 سنة

3-المؤهل العلمي

مهندس دولة ثانوي
 تقني سامي شهادة جامعية (اليسانس أو ماستر أو ماجستير)
 شهادة أخرى شهادة دكتوراه وما يعادلها

4- الوظيفة الحالية

رئيس قسم مدير رئيس مصلحة
 وظيفة اخرى عون تنفيذ عون رقابة

5- الخبرة المهنية

من 5 إلى 10 سنوات أقل من 5 سنوات
 أكبر من 15 سنة من 11 إلى 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

يرجى وضع الاشارة (x) في الخانة التي تنطبق مع اختيارانكم

بدائل الإجابة					الرقم	الفقرة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
الرشاقة الإستراتيجية						
التخطيط						
					1	يتم مشاركة جميع الأقسام الإدارية في عملية التخطيط
					2	يتم أخذ المتغيرات البيئية بعين الاعتبار عند التخطيط
					3	يوجد تنفيذ سريع للتحويلات الإستراتيجية في القطاع الخدماتي للمؤسسة
التنظيم						
					4	تحتاج وظائف المؤسسة العديدة إلى معرفة متخصصة ومهارات عالية
					5	تمتلك المؤسسة وصفا واضحا للوظائف والنشاطات
					6	يتم إعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة ومرنة
الأفراد						
					7	لدى المؤسسة القدرة على جذب وإستقطاب الكفاءات
					8	لدى المؤسسة القدرة على ادارة علاقة قوية بين العاملين وادارتهم
					9	لدى المؤسسة مهارات علمية وقدرة على الاتصال والتعاون والتنسيق مع المؤسسات المنافسة
التكنولوجيا						
					10	يوجد في كل قسم نظام للمعلومات الادارية مرتبط بالادارة العليا من خلال شبكة داخلية
بدائل الإجابة						الرقم
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
					11	تمتلك المؤسسة نظام الكتروني فعال
					12	لدى المؤسسة قدرات بشرية تتمتع بالخبرة الكافية في تقنية المعلومات
وضوح الرؤية						
					13	يوجد للمؤسسة أهداف واضحة تستخدم لارشادها في اتخاذ القرارات
					14	يتم ترجمة رؤية المؤسسة وأهدافها العامة بواقعية
					15	يوجد تكامل وانسجام تام بين وحدات المؤسسة وأقسامها

المقدرات الجوهرية						
					16	يتوفر لدى المؤسسة الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها
					17	تمتلك المؤسسة المهارات الضرورية لانجاز العمل وتلبية حاجات الزبائن
					18	تمتلك المؤسسة السمعة والشهرة الجيدة لدى الزبائن والمجتمع
المسؤولية المشتركة						
					19	تطلب المؤسسة من العاملين التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وللتحسين
					20	توفر المؤسسة سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهتم الزبائن والعاملين على حد سواء
					21	تشجع المؤسسة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل
سرعة الإستجابة						
					22	يتم التأكد من أن العاملين في المؤسسة على دراية بإستراتيجية وأهداف المؤسسة
					الرقم	الفقرة
بدائل الإجابة						
أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
					23	يشترك العاملون بفاعلية بمناقشة استراتيجيات المؤسسة
					24	تتناقش المؤسسة مع العاملين باستمرار حول توجهاتها المستقبلية
الفاعلية التنظيمية						
تحقيق الأهداف						
					25	تحقق المؤسسة أهدافها في كل مستوياتها الادارية
					26	الأهداف المحققة مستمدة من رسالة المنظمة
					27	تشارك المؤسسة العاملين في وضع الأهداف
التكيف البيئي						
					28	المؤسسة قادرة على التكيف مع مختلف الظروف البيئية المواجهة لها بشكل عام
					29	المؤسسة تمتلك مرونة التغيير لمواجهة التغيرات البيئية
					30	المؤسسة تتوجه نحو البيئة الخارجية عند التفكير بتطوير خدماتها
جودة الخدمات						
					31	تهتم المؤسسة بزيادة انتاجية العاملين
					32	تمتلك المؤسسة القدرة على تقديم الخدمات حسب الطلب
					33	لدى المؤسسة قدرة عالية على تعديل مواصفات مخرجاتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية

ملحق (04): نتائج مخرجات (spss) للمتغيرات الشخصية والوظيفية

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue	05-JUN-2021 10:05:11	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Asus\Downloads\correct data guasmia.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	39
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المؤهل الوظيفة الخبرة /BARCHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:03,39
	Temps écoulé	00:00:01,78

Statistiques

		الجنس	العمر	المؤهل العلمي	الوظيفة الحالية	الخبرة المهنية
N	Valide	39	39	39	39	39
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	10	25,6	25,6	25,6
	أنثى	29	74,4	74,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 سنة فأقل	6	15,4	15,4	15,4
	من 41 سنة إلى 50 سنة	22	56,4	56,4	71,8
	من 41 سنة إلى 50 سنة	8	20,5	20,5	92,3
	من 51 سنة فأكثر	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	ثانوي	3	7,7	7,7	7,7
	مهندس دولة	9	23,1	23,1	30,8
	شهادة جامعية (ليسانس أو ماستر أو ماجستير)	17	43,6	43,6	74,4
	تقني سامي	7	17,9	17,9	92,3
	شهادة دكتوراه و ما يعادلها	1	2,6	2,6	94,9
	شهادة أخرى	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

الوظيفة الحالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	2	5,1	5,1	5,1
	رئيس مصلحة	10	25,6	25,6	30,8
	رئيس قسم	6	15,4	15,4	46,2
	عون رقابية	7	17,9	17,9	64,1
	عون تنفيذ	13	33,3	33,3	97,4
	وظيفة اخرى	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	3	7,7	7,7	7,7
	من 5 إلى 10 سنوات	22	56,4	56,4	64,1
	من 11 إلى 15 سنة	6	15,4	15,4	79,5
	أكثر من 15 سنة	8	20,5	20,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Graphique à barres

ملحق رقم (05): نتائج مخرجات (spss) لمتغير الرشاقة الإستراتيجية

```
FREQUENCIES VARIABLES=J1 J2 J3
/STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN MEDIAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue	05-JUN-2021 10:05:51	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Asus\Downloads\correct data guasmia.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	39
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=J1 J2 J3 /STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN MEDIAN /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques

N	Valide	يوجد تنفيذ سريع للتحويلات الإستراتيجية في القطاع الخدماتي للمؤسسة		
		يتم مشاركة جميع الأقسام الإدارية في عملية التخطيط	يتم أخذ المتغيرات البيئية بعين الاعتبار عند التخطيط	
	Manquant	0	0	0
Moyenne		4,36	4,00	3,72
Médiane		5,00	4,00	4,00
Ecart type		1,063	,918	,916
Plage		3	3	3

Table de fréquences

يتم مشاركة جميع الأقسام الإدارية في عملية التخطيط

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	4	10,3	10,3	10,3
	أوافق إلى حد ما	5	12,8	12,8	23,1
	أوافق	3	7,7	7,7	30,8
	أوافق بشدة	27	69,2	69,2	100,0

Total	39	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

يتم أخذ المتغيرات البيئية بعين الاعتبار عند التخطيط

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	3	7,7	7,7	7,7
	أوافق إلى حد ما	7	17,9	17,9	25,6
	أوافق	16	41,0	41,0	66,7
	أوافق بشدة	13	33,3	33,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

يوجد تنفيذ سريع للتحويلات الإستراتيجية في القطاع الخدماتي للمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	3	7,7	7,7	7,7
	أوافق إلى حد ما	14	35,9	35,9	43,6
	أوافق	13	33,3	33,3	76,9
	أوافق بشدة	9	23,1	23,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=K4 K5 K6

/STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN MEDIAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		05-JUN-2021 10:06:01
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Asus\Downloads\correct data guasmia.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	39
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=K4 K5 K6 /STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN MEDIAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques

		تحتاج وظائف المؤسسة العديدة إلى معرفة متخصصة و مهارات عالية	تمتلك المؤسسة وصفا واضحا للوظائف و النشاطات	يتم اعادة تعيين المسؤولين بطريقة سريعة و مرنة
N	Valide	39	39	39
	Manquant	0	0	0
Moyenne		4,15	4,10	3,97
Médiane		4,00	4,00	4,00
Ecart type		,779	,788	,903
Plage		2	3	3

Table de fréquences

تحتاج وظائف المؤسسة العديدة إلى معرفة متخصصة و مهارات عالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق إلى حد ما	9	23,1	23,1	23,1
	أوافق	15	38,5	38,5	61,5
	أوافق بشدة	15	38,5	38,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة وصفا واضحا للوظائف و النشاطات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	2,6	2,6	2,6
	أوافق إلى حد ما	7	17,9	17,9	20,5
	أوافق	18	46,2	46,2	66,7
	أوافق بشدة	13	33,3	33,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

يتم اعادة تعيين المسؤولين بطريقة سريعة و مرنة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	2,6	2,6	2,6
	أوافق إلى حد ما	13	33,3	33,3	35,9
	أوافق	11	28,2	28,2	64,1
	أوافق بشدة	14	35,9	35,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=L7 L8 L9

/STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN MEDIAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue	05-JUN-2021 10:06:11
Commentaires	
Entrée	Données C:\Users\Asus\Downloads\correct data guasmia.sav

	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	39
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=L7 L8 L9 /STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN MEDIAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

Statistiques

		لدى المؤسسة القدرة على ادارة علاقة قوية بين العاملين وإدارتهم	لدى المؤسسة مهارات علمية و قدرة على الاتصال و التعاون و التسيق مع المؤسسات المنافسة
N	Valide	39	39
	Manquant	0	0
Moyenne		4,10	3,90
Médiane		4,00	4,00
Ecart type		,754	,670
Plage		2	3

Table de fréquences

لدى المؤسسة القدرة على جذب و استقطاب الكفاءات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق إلى حد ما	9	23,1	23,1	23,1
	أوافق	17	43,6	43,6	66,7
	أوافق بشدة	13	33,3	33,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

لدى المؤسسة القدرة على ادارة علاقة قوية بين العاملين وإدارتهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	2,6	2,6	2,6
	أوافق إلى حد ما	9	23,1	23,1	25,6
	أوافق	22	56,4	56,4	82,1
	أوافق بشدة	7	17,9	17,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

لدى المؤسسة مهارات علمية و قدرة على الاتصال و التعاون و التسيق مع المؤسسات المنافسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق إلى حد ما	12	30,8	30,8	30,8
	أوافق	21	53,8	53,8	84,6
	أوافق بشدة	6	15,4	15,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=M10 M11 M12

/STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN MEDIAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue	05-JUN-2021 10:06:22	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Asus\Downloads\correct data guasmia.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	39
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=M10 M11 M12 /STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN MEDIAN /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.00

Statistiques

	يوجد في كل قسم نظام للمعلومات الادارية مرتبط بالادارة العليا من خلال شبكة داخلية	تمتلك المؤسسة نظام الالكتروني فعال	لدى المؤسسة قدرات بشرية تتمتع بالخبرة الكافية في تقنية المعلومات
N	Valide 39 Manquant 0	39 0	39 0
Moyenne	3,95	4,00	3,92
Médiane	4,00	4,00	4,00
Ecart type	,944	,827	,900
Plage	3	3	3

Table de fréquences

يوجد في كل قسم نظام للمعلومات الادارية مرتبط بالادارة العليا من خلال شبكة داخلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	2	5,1	5,1
	أوافق إلى حد ما	12	30,8	35,9
	أوافق	11	28,2	64,1
	أوافق بشدة	14	35,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0

تمتلك المؤسسة نظام الالكتروني فعال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	2,6	2,6

أوافق إلى حد ما	10	25,6	25,6	28,2
أوافق	16	41,0	41,0	69,2
أوافق بشدة	12	30,8	30,8	100,0
Total	39	100,0	100,0	

لدى المؤسسة قدرات بشرية تتمتع بالخبرة الكافية في تقنية المعلومات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	2	5,1	5,1	5,1
	أوافق إلى حد ما	11	28,2	28,2	33,3
	أوافق	14	35,9	35,9	69,2
	أوافق بشدة	12	30,8	30,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=N13 N14 N15

/STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN MEDIAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue	05-JUN-2021 10:06:32	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Asus\Downloads\correct data guasmia.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	39
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=N13 N14 N15 /STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN MEDIAN /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques

		يوجد للمؤسسة أهداف واضحة تستخدم لإرشادها في اتخاذ القرارات	يتم ترجمة رؤية المؤسسة و أهدافها العامة بواقعية	يوجد تكامل و انسجام تام بين وحدات المؤسسة و أقسامها
N	Valide	39	39	39
	Manquant	0	0	0
Moyenne		4,00	3,92	4,26
Médiane		4,00	4,00	5,00
Ecart type		,761	,870	,880

Plage	2	3	3
-------	---	---	---

Table de fréquences

يوجد للمؤسسة أهداف واضحة تستخدم لإرشادها في اتخاذ القرارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق إلى حد ما	11	28,2	28,2	28,2
	أوافق	17	43,6	43,6	71,8
	أوافق بشدة	11	28,2	28,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

يتم ترجمة رؤية المؤسسة و أهدافها العامة بواقعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	2	5,1	5,1	5,1
	أوافق إلى حد ما	10	25,6	25,6	30,8
	أوافق	16	41,0	41,0	71,8
	أوافق بشدة	11	28,2	28,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

يوجد تكامل و انسجام تام بين وحدات المؤسسة و أقسامها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	2,6	2,6	2,6
	أوافق إلى حد ما	8	20,5	20,5	23,1
	أوافق	10	25,6	25,6	48,7
	أوافق بشدة	20	51,3	51,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=O16 O17 O18

/STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN MEDIAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		05-JUN-2021 10:06:42
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Asus\Downloads\correct_data_guasmia.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	39
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=O16 O17 O18 /STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN MEDIAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques

		يتوفر لدى المؤسسة الدراية الكافية بالمهارات و الخبرات التي تتميز بها	تمتلك المؤسسة المهارات الضرورية لانجاز العمل و تلبية حاجات الزبائن	تمتلك المؤسسة السمعة و الشهرة الجيدة لدى الزبائن و المجتمع
N	Valide	39	39	39
	Manquant	0	0	0
Moyenne		4,13	4,05	3,85
Médiane		4,00	4,00	4,00
Ecart type		,864	,793	,779
Plage		3	2	3

Table de fréquences

يتوفر لدى المؤسسة الدراية الكافية بالمهارات و الخبرات التي تتميز بها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	2,6	2,6	2,6
	أوافق إلى حد ما	9	23,1	23,1	25,6
	أوافق	13	33,3	33,3	59,0
	أوافق بشدة	16	41,0	41,0	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة المهارات الضرورية لانجاز العمل و تلبية حاجات الزبائن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق إلى حد ما	11	28,2	28,2	28,2
	أوافق	15	38,5	38,5	66,7
	أوافق بشدة	13	33,3	33,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة السمعة و الشهرة الجيدة لدى الزبائن و المجتمع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	2,6	2,6	2,6
	أوافق إلى حد ما	12	30,8	30,8	33,3
	أوافق	18	46,2	46,2	79,5
	أوافق بشدة	8	20,5	20,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=F19 F20 F21

/STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN MEDIAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue	05-JUN-2021 10:06:52	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Asus\Downloads\correct data guasmia.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	39
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=F19 F20 F21 /STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN MEDIAN /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques

		تطلب المؤسسة من العاملين التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم و للتحسين	توفر المؤسسة سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهم الزبائن و العاملين على حد سوا	تشجع المؤسسة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة و أن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل
N	Valide	39	39	39
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,85	4,05	3,77
Médiane		4,00	4,00	4,00
Ecart type		,961	,686	,810
Plage		4	2	3

Table de fréquences

تطلب المؤسسة من العاملين التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم و للتحسين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	لا أوافق	2	5,1	5,1	7,7
	أوافق إلى حد ما	9	23,1	23,1	30,8
	أوافق	17	43,6	43,6	74,4
	أوافق بشدة	10	25,6	25,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

توفر المؤسسة سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهم الزبائن و العاملين على حد سوا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق إلى حد ما	8	20,5	20,5	20,5
	أوافق	21	53,8	53,8	74,4
	أوافق بشدة	10	25,6	25,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة و أن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	2	5,1	5,1	5,1
	أوافق إلى حد ما	12	30,8	30,8	35,9
	أوافق	18	46,2	46,2	82,1
	أوافق بشدة	7	17,9	17,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=R22 R23 R24

/STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN MEDIAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		05-JUN-2021 10:07:01
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Asus\Downloads\correct data guasmia.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	39
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=R22 R23 R24 /STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN MEDIAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques

		يتم التأكد من أن العاملين في المؤسسة على دراية بإستراتيجية و أهداف المؤسسة	يشترك العاملون بفاعلية بمناقشة إستراتيجيات المؤسسة	تتناقش المؤسسة مع العاملين باستمرار حول توجهاتها المستقبلية
N	Valide	39	39	39
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,92	3,82	3,72
Médiane		4,00	4,00	4,00
Ecart type		,957	,914	,793
Plage		3	4	4

Table de fréquences

يتم التأكد من أن العاملين في المؤسسة على دراية بإستراتيجية و أهداف المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	2,6	2,6	2,6
	أوافق إلى حد ما	16	41,0	41,0	43,6
	أوافق	7	17,9	17,9	61,5
	أوافق بشدة	15	38,5	38,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

يشارك العاملون بفاعلية بمناقشة استراتيجيات المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	لا أوافق	1	2,6	2,6	5,1
	أوافق إلى حد ما	11	28,2	28,2	33,3
	أوافق	17	43,6	43,6	76,9
	أوافق بشدة	9	23,1	23,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

تتناقش المؤسسة مع العاملين باستمرار حول توجهاتها المستقبلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	أوافق إلى حد ما	13	33,3	33,3	35,9
	أوافق	20	51,3	51,3	87,2
	أوافق بشدة	5	12,8	12,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): نتائج مخرجات (spss) لمتغير الفعالية التنظيمية

FREQUENCIES VARIABLES=L25 L26 L27 L28 L29 L30 L31 L32 L33

/STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN MEDIAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		05-JUN-2021 10:07:10
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Asus\Downloads\correct data guasmia.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	39
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=L25 L26 L27 L28 L29 L30 L31 L32 L33 /STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN MEDIAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques

	N		Moyenne	Médiane	Ecart type	Plage
	Valide	Manquant				
تحقق المؤسسة أهدافها في كل مستوياتها الإدارية	39	0	3,95	4,00	,916	3
الأهداف المحققة مستمدة من رسالة المنظمة	39	0	4,05	4,00	,857	3
تشارك المؤسسة العاملين في وضع الأهداف	39	0	3,82	4,00	1,073	4
المؤسسة قادرة على التكيف مع مختلف الظروف البيئية المواجهة لها بشكل عام	39	0	3,95	4,00	,857	3
المؤسسة تمتلك مرونة التغيير لمواجهة التغيرات البيئية	39	0	3,97	4,00	,707	2
المؤسسة تتوجه نحو البيئة الخارجية عند التفكير بتطوير خدماتها	39	0	4,15	4,00	,875	3
تهتم المؤسسة بزيادة إنتاجية العاملين	39	0	4,15	4,00	,844	2
تمتلك المؤسسة القدرة على تقديم الخدمات حسب الطلب	39	0	3,92	4,00	,870	3
لدى المؤسسة قدرة عالية على تعديل مواصفات مخرجاتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية	39	0	4,00	4,00	,795	3

Table de fréquences

تحقق المؤسسة أهدافها في كل مستوياتها الإدارية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	2	5,1	5,1	5,1
أوافق إلى حد ما	11	28,2	28,2	33,3
أوافق	13	33,3	33,3	66,7
أوافق بشدة	13	33,3	33,3	100,0

Total	39	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

الأهداف المحققة مستمدة من رسالة المنظمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	2,6	2,6	2,6
	أوافق إلى حد ما	10	25,6	25,6	28,2
	أوافق	14	35,9	35,9	64,1
	أوافق بشدة	14	35,9	35,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

تشارك المؤسسة العاملين في وضع الأهداف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	5,1	5,1	5,1
	لا أوافق	1	2,6	2,6	7,7
	أوافق إلى حد ما	11	28,2	28,2	35,9
	أوافق	13	33,3	33,3	69,2
	أوافق بشدة	12	30,8	30,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

المؤسسة قادرة على التكيف مع مختلف الظروف البيئية المواجهة لها بشكل عام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	2	5,1	5,1	5,1
	أوافق إلى حد ما	9	23,1	23,1	28,2
	أوافق	17	43,6	43,6	71,8
	أوافق بشدة	11	28,2	28,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

المؤسسة تمتلك مرونة التغيير لمواجهة التغيرات البيئية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق إلى حد ما	10	25,6	25,6	25,6
	أوافق	20	51,3	51,3	76,9
	أوافق بشدة	9	23,1	23,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

المؤسسة تتوجه نحو البيئة الخارجية عند التفكير بتطوير خدماتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	2,6	2,6	2,6
	أوافق إلى حد ما	9	23,1	23,1	25,6
	أوافق	12	30,8	30,8	56,4
	أوافق بشدة	17	43,6	43,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بزيادة إنتاجية العاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق إلى حد ما	11	28,2	28,2	28,2
	أوافق	11	28,2	28,2	56,4

أوافق بشدة	17	43,6	43,6	100,0
Total	39	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة القدرة على تقديم الخدمات حسب الطلب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	2,6	2,6	2,6
	أوافق إلى حد ما	13	33,3	33,3	35,9
	أوافق	13	33,3	33,3	69,2
	أوافق بشدة	12	30,8	30,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

لدى المؤسسة قدرة عالية على تعديل مواصفات مخرجاتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	2,6	2,6	2,6
	أوافق إلى حد ما	9	23,1	23,1	25,6
	أوافق	18	46,2	46,2	71,8
	أوافق بشدة	11	28,2	28,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): نتائج مخرجات (spss) لإختبار فرضيات الدراسة

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

GET

```
FILE='C:\Users\hp\Downloads\correct data guasmia.sav'.
DATASET NAME $DataSet WINDOW=FRONT.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X7 X6 X3 X1 X4 X2 X8 X5.
```

Régression

إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية 1

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	وضوح الرؤية التنظيم , المسؤولية المشتركة التخطيط , المقدرات الجوهرية الافراد , سرعة الاستجابة التكنولوجية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الفاعلية التنظيمية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,945 ^a	,894	,866	,257

a. وضوح الرؤية التنظيم ,المسؤولية المشتركة التخطيط ,المقدرات الجوهرية الافراد ,سرعة الاستجابة التكنولوجية. Valeurs prédites : (constantes),

الاستجابة التكنولوجية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	16,742	8	2,093	31,614	,000 ^b
	Résidu	1,986	30	,066		
	Total	18,728	38			

a. الفاعلية التنظيمية. Variable dépendante :

b. وضوح الرؤية التنظيم ,المسؤولية المشتركة التخطيط ,المقدرات الجوهرية الافراد ,سرعة الاستجابة التكنولوجية. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		

(Constante)	-,047	,311		-,149	,882
المسؤولية المشتركة	,099	,112	,095	,888	,382
المقدرات الجوهرية	,417	,120	,427	3,482	,002
الافراد	,091	,120	,081	,754	,456
1 التخطيط	,099	,080	,119	1,236	,226
التكنولوجيا	-,032	,112	-,036	-,283	,779
التنظيم	,033	,099	,033	,330	,743
سرعة الاستجابة	,386	,115	,426	3,345	,002
وضوح الرؤية	-,062	,109	-,066	-,570	,573

a. الفاعلية التنظيمية Variable dépendante :

اختبار الفرضيات الرئيسية 1

Corrélations

Corrélations		
	الرشاقة الاستراتيجية	الفاعلية التنظيمية
Corrélation de Pearson	1	,909**
الرشاقة الاستراتيجية Sig. (bilatérale)		,000
N	39	39
Corrélation de Pearson	,909**	1
الفاعلية التنظيمية Sig. (bilatérale)	,000	
N	39	39

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Y

/METHOD=ENTER X.

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الرشاقة الاستراتيجية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الفاعلية التنظيمية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,909 ^a	,826	,821	,297

بالرشاقة الاستراتيجية. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	15,464	1	15,464	175,304	,000 ^b
1 Résidu	3,264	37	,088		
Total	18,728	38			

بالفاغلية التنظيمية. Variable dépendante :

بالرشاقة الاستراتيجية. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,227	,323		-,704	,486
الرشاقة الاستراتيجية	1,062	,080	,909	13,240	,000

بالفاغلية التنظيمية. Variable dépendante :

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية العمر

```
COMPUTE topic=MEAN(Y,X).
EXECUTE.
ONEWAY topic BY
/MISSING ANALYSIS.
```

ANOVA à 1 facteur

topic

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,370	3	,123	,287	,834
Intra-groupes	15,017	35	,429		
Total	15,387	38			

الوظيفة

```
ONEWAY topic BY
الوظيفة
/MISSING
ANALYSIS.
```

ANOVA à 1 facteur

topic

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,236	5	,647	1,758	,149
Intra-groupes	12,151	33	,368		
Total	15,387	38			

الخبرة

الخبيرة ONEWAY topic BY
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

topic

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,321	3	,107	,249	,862
Intra-groupes	15,066	35	,430		
Total	15,387	38			

المؤهل ONEWAY topic BY
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

topic

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,225	5	,445	1,115	,371
Intra-groupes	13,163	33	,399		
Total	15,387	38			

الجنس ONEWAY topic BY
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

topic

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,144	1	,144	,349	,558
Intra-groupes	15,243	37	,412		
Total	15,387	38			

اختبار التوزيع الطبيعي

Tests non paramétriques

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	topic	الرشاقة الاستراتيجية	الفاعلية التنظيمية
N	39	39	39
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,9869	4,00
	Ecart-type	,63633	,702
	Absolue	,181	,171
Différences les plus extrêmes	Positive	,120	,091
	Négative	-,181	-,171
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,129	1,302	1,069
Signification asymptotique (bilatérale)	,156	,067	,203

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية مع دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة-، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تقسيمها إلى فصلين إحداهما نظري خصص للتعريف بمتغيرات الدراسة من رشاقة إستراتيجية وفعالية تنظيمية والعلاقة بينهما والآخر تطبيقي، وتم إستخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بالإعتماد على الحزمة الاحصائية (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الإستراتيجية، الفعالية التنظيمية.

Abstract

The study aims to identify the impact of strategic agility on organizational effectiveness with a case study of the Algeria Telecom Company – Tebessa-, To achieve the objectives of this study, it was divided into two chapters, one of which is theoretical, devoted to the definition of the study variables, strategic agility, organizational effectiveness the relation, the chapter is applielable, and the questionnaire was used as a main tool in The data was collected and analyzed by using the SPSS statistical package; The study reached a set of results, the most important of which is the existence of a statistically significant impact relationship between strategic agility and organizational effectiveness in the Company under study. In light of its results, the study presented a set of recommendations and suggestions related to the subject.

Key words: strategic agility, organizational effectiveness.