



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1 فرحات عباس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



القسم: علوم التسيير

مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

واقع الرشاقة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية -

دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

تحت إشراف:
أ.بن موهوب خديجة

إعداد الطالب (ة):
زيتي أنفال
زيتي توبة

تاريخ المناقشة: 2025/06/28

لجنة المناقشة		
الرئيس	بروش زين الدين	أستاذ
المشرف	بن موهوب خديجة	أستاذ محاضر. أ
المناقش	هدار لحسن	أستاذ مساعد. أ



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1 فرحات عباس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



القسم: علوم التسيير

مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

واقع الرشاقة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية -

دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

تحت إشراف:
أ.بن موهوب خديجة

إعداد الطالب (ة):
زيتي أنفال
زيتي توبة

تاريخ المناقشة: 2025/06/28

لجنة المناقشة		
الرئيس	بروش زين الدين	أستاذ
المشرف	بن موهوب خديجة	أستاذ محاضر. أ
المناقش	هدار لحسن	أستاذ مساعد. أ

شُكْرُ وَعِرْفَانُ

بعد باسم الله الرحمان الرحيم:

" دَعَوَاهُمْ فِيهَا سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ وَتَجِيتُهُمْ فِيهَا سَلَامٌ وَأَخِرُ دَعَوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ "

نحمد الله عزوجل ونشكره أن وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع وعسانا به أن نكون من النافعين.
تتقدم كل من الطالبة زيتي أنفال، زيتي توبة كل بإسمها بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة
بن موهوب خديجة أدامك الله أستاذتنا ونفع بك وجعلك سببا في نشر رسالة العلم.
كما ونتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة المحكّمين بجامعة فرحات عباس - سطيف 1 الأستاذ عمران
عزالدين، هباش سامي، كشاط أنيس والأستاذة شيبوب ريمة ومحلب فايزة
ولأعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بإثراء هذا العمل ببارك الله فيكم جميعا وقُدِرت مجهوداتكم.
ونتقدم أيضا بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا على التبرص في المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف
ونخص بالذكر كل من:

في شركة الإسمنت عين الكبيرة السيد زعبور فاروق، طويل فيصل، بلقديم مفيدة، مساحلي عبد المالك،
غدية ابراهيم، جراد محمد، ملعب بوبكر، بوعكاز نورالدين.

وفي شركة BCR السيد بيري حمزة، كرمة وليد.

وفي شركة ENPEC السيد جساس عادل وكل من السيدة داودي ليندة ومعيضة عائشة.

أما بالنسبة لشركة IRIS انشكر السيد الأمير خالد بن لاوكلي وفي شركة Agrodin السيد أمليلي عبد الرحيم
وفي شركة (ATLAS) A2M Electronics السيد بودريس علي طارق، وكل من السيد بوقعادة زيدان والسيدة
سُهير من شركة AGRO-FILM جزاكم الله عنا كل خير وبوركتم في النصائح المهنية المقدمة لنا من طرفكم
ونتمنى أن نلتقيكم في المحافل الكبرى إن شاء الله.

كما ونتقدم بشكر خاص إلى كل من السيد زديوي رشيد ولغوق آدم على التعاون المقدم من طرفهم وعلى
مساهمتهم الجادة في إنجاز هذا العمل والذي نبتغي من خلاله النجاح في طريق العلم.
وفي الأخير نشكر أنفسنا على هذا المجهود القيم.

إِهْدَاء

نهدي هذا العمل المتواضع إلى من سخر الحياة لنا، وإلى كل من كان له بصمة عظيمة في حياتنا.

عملا بما وُجِّهنا إليه من الله عزوجل

والتماسًا لما جاء في قوله تعالى:

" وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا " (الإسراء 85)

سرنا في طلب العلم رغبة في الطاعة والتقرب والازدياد

وصولا إلى هذا اليوم.

ويبقى رجاؤنا دائما أن

" وَقُلْ رَبِّي زِدْنِي عِلْمًا " (طه 114)

نحن أحلام الوالدين التي يجب أن لا تخيب

تحياتي أنا الطالبة:

زيتي أنفال

زيتي توبة



فهرس المحتويات

الرقم	المحتويات	الصفحة
	شكر وعرفان	
	الإهداء	
	فهرس المحتويات	
	فهرس الجداول	
	فهرس الأشكال	
	فهرس الرموز	
	فهرس الملاحق	
	أولاً: الإطار العام للدراسة	
1	تمهيد	ب-ت
2	إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية	ث
3	فرضيات الدراسة	ج
4	أهداف الدراسة	ج
5	أهمية الدراسة	ج-ح
6	مبررات اختيار الموضوع	ح
7	حدود الدراسة	ح-خ
8	صعوبات الدراسة	خ
	ثانياً: أدبيات الدراسة	
1	تمهيد	2
2	نشأة الرقابة التنظيمية	3
3	الرقابة التنظيمية	4-3
1-3	مفهوم الرقابة	3
2-3	مفهوم الرقابة التنظيمية	4-3
4	مقارنة بين المنظمات الرشيقية والمنظمات المرنة	4
5	أهمية الرقابة التنظيمية	5
6	الرقابة في المنظمات البيروقراطية	6
7	نماذج الرقابة التنظيمية	17-6

8-7	نموذج Zhang & Sharifi (2000)	1-7
10-9	نموذج Park (2011)	2-7
12-10	نموذج Charbonnier-Voirin (2011)	3-7
14-12	نموذج Roy-Wendler (2014)	4-7
15-14	نموذج Lee وزملاؤه (2015)	5-7
17-15	نموذج Michel (2018)	6-7
22-17	الدراسات السابقة	8
18-17	الدراسات السابقة باللغة العربية	1-8
22-18	الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	2-8
23-22	الفجوة البحثية (ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة)	9
ثالثا: الطريقة والإجراءات		
26	تمهيد	1
27	منهج الدراسة	2
31-27	مجتمع وعينة الدراسة	3
33-31	أداة الدراسة	4
34-33	مصادر جمع البيانات	5
42-34	صدق وثبات أداة الدراسة	6
35-34	اختبار الثبات	1-6
40-35	الاتساق الداخلي	2-6
42-40	الاتساق البنائي	3-6
43-42	خطوات الدراسة الميدانية (الأساليب الإحصائية المستخدمة)	7
رابعا: نتائج الدراسة		
47	تمهيد	1
49-48	وصف متغيرات الدراسة	2
59-49	عرض إجابات المستجوبين حول فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات	3
52-49	عرض الإجابات	1-3
59-52	اختبار الفرضيات	2-3

خامسا: مناقشة النتائج والتوصيات		
62	تمهيد	1
67-63	النتائج	2
68-67	المقترحات	3
68	آفاق الدراسة	4
خاتمة عامة		
قائمة المراجع		
الملاحق		
الملخص		



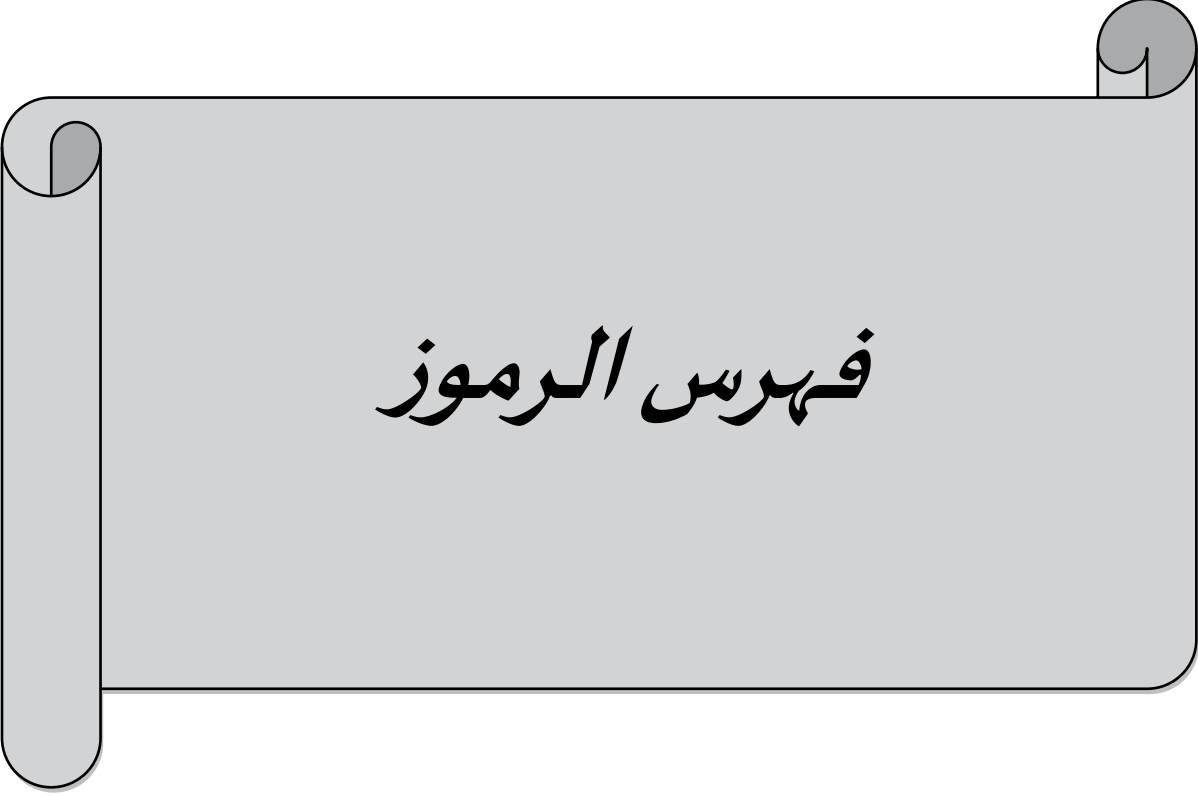
فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين المؤسسات الرشيقة والمؤسسات المرنة	4
02	الاستبيانات الموزعة على المؤسسات محل الدراسة	27
03	نبذة عن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة	30-28
04	مقياس ليكرت للإجابة على أسئلة الاستبيان	32
05	حساب معامل ألفا كرونباخ	35-34
06	الاتساق الداخلي لبُعد القيم الرشيقة	36
07	الاتساق الداخلي لبُعد التكنولوجيا	37-36
08	الاتساق الداخلي لبُعد القوى العاملة	38-37
09	الاتساق الداخلي لبُعد إدارة التغيير	39-38
10	الاتساق الداخلي لبُعد التعاون والتنسيق	39
11	الاتساق الداخلي لبُعد الهياكل المرنة	40
12	الاتساق البنائي لبُعد متطلبات الرشاقة	41
13	الاتساق البنائي لبُعد رشاقة الأفراد	41
14	الاتساق البنائي لبُعد رشاقة الهياكل	42
15	جدول المتوسطات الحسابية	43
16	اختبار Shapiro-Wilk و Kolmogrov-Smirnov للتوزيع الطبيعي	48
17	اختبار One Sample T test لأبعاد الرشاقة التنظيمية الفرعية	51-50
18	اختبار One Sample T test لأبعاد الرشاقة التنظيمية الرئيسية	52
19	اختبار One Way Anova لثلاث عينات ضمن متغير الأقدمية في المؤسسة	54
20	اختبار One Way Anova لأربع عينات ضمن متغير المسمى الوظيفي	55
21	اختبار تباين التجانس Levene لمتغير المسمى الوظيفي	55
22	اختبار Bonferroni و Tamhane لمتغير المسمى الوظيفي	56
23	اختبار One Way Anova لسبع عينات ضمن متغير المؤسسة	57
24	تحديد مستوى تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة	58



فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أبعاد الرشاقة التنظيمية حسب منهجية Zhang & Sharifi 2000	8
02	أبعاد الرشاقة التنظيمية حسب نموذج Park 2011	10
03	أبعاد الرشاقة التنظيمية حسب نموذج Charbonnier-Voirin 2011	12
04	أبعاد الرشاقة التنظيمية حسب نموذج Roy-Wendler 2014	14
05	أبعاد الرشاقة التنظيمية حسب نموذج Lee وزملاؤه 2015	15
06	أبعاد الرشاقة التنظيمية حسب نموذج Michel 2018	17



فهرس الرموز

الشرح	الرمز	الرقم
V: Volatility التقلب U: Uncertainty عدم التأكد C: Complexity التعقيد A: Ambiguity الغموض	VUCA	01
Return On Investment معدل العائد على الاستثمار	Roi	02
Business Intelligence ذكاء الأعمال	BI	03
Communication & Collaboration التواصل والتعاون	C&C	04
Business Process & Resource Management نظم إدارة الموارد والعمليات التجارية	BP&RM	05
Environmental Turbulence الاضطرابات البيئية	ET	06
Organization Size حجم المنظم	OS	07
Top Managers Team Energy طاقة فريق كبار المديرين	TMT Energy	08
المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير	BCR	09
قزحية العين	IRIS	10
المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية	ENPEC	11
S : Statistique P : Package S : Sociale S : Sciences برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية	SPSS	12
Regression Base Imputation التعويض القائم على الانحدار	RBI	13



فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	81-80
02	دليل المقابلة	82
03	قائمة المحكمين	83
04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت عين الكبيرة	84
05	الهيكل التنظيمي لمؤسسة BCR	85
06	شهادة ISO 9001 المعتمدة في مؤسسة BCR	86
07	سياسة الجودة والبيئة لمؤسسة BCR	87
08	الهيكل التنظيمي لمؤسسة IRIS	88
09	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENPEC	89
10	الهيكل التنظيمي لمؤسسة Agrodiv	90
11	الهيكل التنظيمي لمؤسسة A2M Electronics (ATLAS)	91
12	شهادة ISO 9001 المعتمدة في مؤسسة A2M Electronics (ATLAS)	92
13	شهادة ISO 45001 المعتمدة في مؤسسة A2M Electronics (ATLAS)	93
14	<p>مخرجات برنامج Spss</p> <ul style="list-style-type: none"> - اختبار معامل α كرونباخ. - الاتساق الداخلي للأبعاد الفرعية. - الاتساق البنائي للأبعاد الرئيسية. - الأساليب الإحصائية. - اختبار Shapiro-Wilk و Kolmogrov-Smirnov للتوزيع الطبيعي. - اختبار One Sample T Test لأبعاد الرشاقة التنظيمية الفرعية. - اختبار One Sample T Test لأبعاد الرشاقة التنظيمية الرئيسية. - اختبار One Way Anova لثلاث عينات ضمن متغير الأقدمية في المؤسسة. - اختبار One Way Anova لأربع عينات ضمن متغير المسمى الوظيفي. - اختبار تباين التجانس Levene لمتغير المسمى الوظيفي. - اختبار Bonferroni و Tamhane لمتغير المسمى الوظيفي. - اختبار One Way Anova لسبع عينات ضمن متغير المؤسسة. 	120-94

أولاً:

الإطار العام للدراسة

1- تمهيد:

في ظل بيئة التنافس التي تُواكبها منظمات الأعمال اليوم أصبح كل من التجديد، التطوير والتحسين المستمر ضرورة حتمية للمؤسسات في انتهاج هذا السلوك وأمام هذا الوعي العالمي والانفتاح على الأسواق أصبحت المؤسسات تواجه عدة ضغوطات داخلية وتحديات خارجية تجعلها تتجه بالضرورة نحو خلق أفكار و حلول مبتكرة تساعدها في البقاء، وللتكيف أكثر مع حداثة العصر ظهرت أنواع وتصنيفات جديدة للمؤسسة يغلب عليها الطابع الرقمي والتكنولوجي والابتكار في تنفيذ مستويات عالية من الأداء، إضافة إلى انتهاجها أساليب وطرق جديدة في المحافظة على مركزها التنافسي من خلال تفعيلها لسلوك المواطنة والاهتمام أكثر بالمسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة كل هذا في سبيل التزامها بالقيم والثقافة المهنية، ولعل ما يثبت تميز المؤسسة عن غيرها يكمن في توجهاتها الاستراتيجية بالدرجة الأولى إلا أن أساليب التكيف والسرعة في استغلال الفرص في الأسواق ضرورة لا بد من أخذها بعين الاعتبار.

تهدف أساليب المنجمنت الحديثة إلى التركيز على فعالية المؤسسات وكفاءتها في التسيير داخل المؤسسة من خلال مجموعة من التقنيات في إدارة الجودة، إدارة المعرفة، إدارة التغيير، الإدارة التشاركية، الإدارة بالأهداف، الإدارة بالذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في أتمتة المهام، ... إضافة إلى الإدارة الرشيقة التي تلج على جعل المؤسسات مرنة تتلاءم مع طبيعة هذه البيئة الديناميكية، إذ تُعد الرقابة التنظيمية من الفلسفات الإدارية الحديثة التي شملت كل هذه المفاهيم ونقلت المؤسسات من بُعد التركيز على النجاح إلى بُعد اعتبار النجاح نتيجة حتمية يتم الوصول إليها من خلال القدرة على استشعار التغيرات بشكل استباقي، ثم التركيز على كيفية تكييف المؤسسة لمواردها وعملياتها وهياكلها بما يتلاءم مع بيئتها واستغلال هذه التغيرات الحاصلة في البيئة كفرص للبقاء في السوق بالإضافة إلى الاهتمام بالزبون ومحاولة تلبية رغباته بسرعة وتجاوز توقعاته تحت شعار بيع السعادة، إضافةً إلى تشجيع ثقافة الابتكار والتعلم والتحسين المستمر...، وفي الحقيقة هذا يتم تأكيده يوماً بعد يوم إذ لا يوجد مؤسسة تبنت هذه المبادئ إلا وقد حققت نجاحاً باهراً وأداءً متميزاً وفي المقابل هذا لا يعني أن الرقابة التنظيمية تتناول البيئات المؤكدة بل هي تُعنى بالبيئات ذات الخصائص VUCA (التقلب Volatility، عدم التأكد Uncertainty، التعقيد Complexity، الغموض Ambiguity) والاستجابة لتغيراتها في الوقت المناسب.

لأهمية الموضوع يؤكد العديد من الخبراء والمهنيين بضرورة التحول إلى الرقابة التنظيمية كونها تعمل على تعزيز الكفاءة والفعالية من جهة والتركيز على استغلال الفرص من جهة أخرى حيث يقول Greg Owen Boger نائب الرئيس التنفيذي للتعليم وتطوير الأعمال في شركة Turpin للاتصالات أنه "إذا أرادت المنظمات

البقاء والازدهار سواء في الأوقات الجيدة أو في الأزمات يجب أن تجعل من أولويتها الإستراتيجية أن تصبح أكثر رشاقة" (Meyer, 2015, p. 2) وعلى هذا الأساس يجب على المنظمات التي لديها رغبة وإصرار على النجاح أن تلتزم بتطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية وخصائصها وأن تتخذها كورقة رابحة في لعبة المنافسة، كل هذا في سبيل التخلص من رواسب الفكر الكلاسيكي البيروقراطي والسلوكيات السلبية السائدة في الإدارات عامةً، خاصة فيما يتعلق ببطء سيرورة تنفيذ المهام وطول فترات الانتظار وذلك في محاولة لإرضاء الزبون وتفادي استيائه بالدرجة الأولى ومن ثم تحسين الصورة الذهنية لدى كل المتعاملين معهم والأطراف ذات المصلحة.

2- إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية:

تم التطرق لمفهوم الرقابة التنظيمية في الأدب الإداري لأول مرة في تقرير طرحه معهد Iacocca بجامعة ليهاي الأمريكية تحت عنوان "استراتيجية التصنيع في القرن الحادي والعشرين" (Rafik, 2022, p. 21) وفي أوائل التسعينيات انتشر هذا المفهوم بين الممارسين وأصحاب العمل نتيجة حاجتهم إلى مواكبة ظروف الأسواق والبيئة التنافسية المتغيرة والاستجابة بسرعة لمتطلبات العملاء، رغم أنّ هذا المفهوم شائع في الأوساط المهنية والإدارية بالمنظمات الأمريكية والأوروبية وبعض المنظمات في الدول العربية إلا أنه غير شائع في الأوساط الجزائرية.

نظرا لأهمية الموضوع وباعتباره جديد وغير متداول كثيرا إلى حد الآن سواء أكاديميا أو ميدانيا بالإضافة إلى قابليته للدراسة الميدانية على أي مؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها فإنه وفي ظل هذا الانفتاح العالمي هناك الحاجة دائما لأن تكون المؤسسة رشيقة في تنفيذ عملياتها باختلاف بيئاتها عكس ما هو مُعاش في واقع المؤسسة الجزائرية التي تظهر عليها علامات الركود والبطء في تنفيذ العمليات وتسريع الإجراءات بالرغم من التطور الحادث في عصر السرعة و التكنولوجيا والتي هي من سمات القرن الحادي والعشرين، لهذا ستحاول هذه الدراسة تقديم الموضوع من خلال طرح إشكالية المؤسسة الجزائرية ومحاولة تبني أحد النماذج المعتمدة في دراسة موضوع الرقابة التنظيمية على غرار النماذج الأوروبية والأمريكية، يأتي نموذج Roy-Wendler 2014 الألماني بثلاث أبعاد رئيسية ينقسم كل منها إلى بُعدين فرعيين بإجمالي ستة أبعاد فرعية في محاولة لمعرفة مدى تطبيق الرقابة التنظيمية في المؤسسة أو بعبارة أخرى هل يمكن تصنيف المؤسسة الجزائرية محل الدراسة على أنها رشيقة أم لا وبالتالي تماشيا مع أبعاد الرقابة التنظيمية حسب نموذج Roy-Wendler 2014 يتم طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية سطيف؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة سيتم تجزئتها إلى ستة أسئلة فرعية هي:

- ما مدى تبني المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة للقيم الرشيقة؟
- ما مستوى البنية التكنولوجية التي تساهم في الرقابة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- ما مستوى رقابة القوى العاملة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- إلى أي مدى تطبق المؤسسات محل الدراسة إدارة التغيير؟
- ما مستوى التعاون والتنسيق في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- ما مدى مرونة الهيكل التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

3- فرضيات الدراسة:

بعد الإحاطة جيدا بمختلف جوانب موضوع الرقابة التنظيمية وما تناولته الأدبيات والدراسات السابقة بالإضافة إلى مقابلة بعض رؤساء الأقسام في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية سطيف وما أدلوا به من تصريحات فإنه سيتم اقتراح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد مستوى عالٍ من الرقابة التنظيمية وأبعادها حسب نموذج Roy-Wendler 2014 بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية سيتم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- تتبنى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة القيم الرشيدة بدرجة عالية.
- توجد تكنولوجيا متطورة تساهم في الرقابة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- يوجد مستوى عالٍ من رقابة القوى العاملة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- يتم تطبيق إدارة التغيير بدرجة عالية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- يوجد مستوى عالٍ من التعاون والتنسيق بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- يعتبر الهيكل التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مرناً بدرجة عالية.

4- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- تطبيق نموذج الدراسة Roy-Wendler 2014 في بيئة الأعمال الجزائرية ووصف واقع الرقابة التنظيمية ومدى تطبيق أبعادها في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف وهل يمكن تصنيفها على أنها رشيدة.
- مشاركة المعرفة الأكاديمية حول الموضوع مع المهنيين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة باعتباره موضوع جديد وغير متداول لديهم.
- محاولة تغيير الصورة الذهنية المتعلقة بالمؤسسات الجزائرية ومدى رشاقتها.

5- أهمية الدراسة:

تستنبط هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع بحد ذاته إذ يعتبر من الاتجاهات الحديثة والرائجة في إدارة الأعمال وتأسيس المشاريع وبالتالي هناك أهمية أكاديمية وأهمية مهنية تقدمها هذه الدراسة هي: الأهمية العلمية: تسد هذه الدراسة فجوة نقص الأبحاث العربية والجزائرية التي تتناول موضوع الرقابة التنظيمية وبالتالي ستستخدم نموذج Roy-wendler 2014 كإطار عام للدراسة على خلاف سابقتها التي تناولت نموذج Park 2011 فقط، إضافة إلى كونها مرجعاً أكاديمياً على أمل الاستفادة منه مستقبلاً من طرف الراغبين في دراسة نفس هذا الموضوع.

الأهمية المهنية: تساعد هذه الدراسة في إثراء معرفة الممارسين والمهنيين في ميدان العمل على التعرف وفهم موضوع الرقابة التنظيمية وأهميته في تميز المؤسسات وتحقيقها للأداء العالي، بالإضافة إلى المساهمة في ابتكار أساليب عملية تساعد المؤسسات لأن تكون رشيقة في عملياتها وإجراءاتها وهيكلها انطلاقاً من نموذج مُطبق سابقاً وقد أثبت جودته في التعامل مع البيئات المتغيرة باستمرار، ولما لا استفادة المسيرين منه في معالجة مواطن الخلل وتحسين الجوانب المتعلقة بالرقابة التنظيمية.

6- مبررات اختيار الموضوع:

ترجع الأسباب التي دفعتنا لتناول هذا الموضوع إلى:
الأسباب الذاتية :

الاهتمام الشخصي بدراسة موضوع الرقابة التنظيمية على أمل ممارسته وتطبيقه مستقبلاً في ميدان العمل.

الأسباب الموضوعية :

تتمثل في حداثة الموضوع وعدم تداوله كثيراً في البيئة الجزائرية مع التطلع لاستخدام نموذج جديد للدراسة لم يتم استخدامه سابقاً في الدراسات العربية وكذلك لتوفر المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة خصوصاً باللغات الأجنبية بالإضافة إلى طبيعة الموضوع الذي يخدم كثيراً تخصص إدارة الأعمال وأهميته العلمية هذا من جهة ومن جهة أخرى محاولة تسليط الضوء على الموضوع وتعريفه للمهنيين والممارسين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بولاية سطيف.

7- حدود الدراسة:

تقيّد الدراسة بالحدود التالية :

الحدود المكانية: أُجريت الدراسة التطبيقية في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف والتي تنشط على مستوى القطاع الإنتاجي هي: مؤسسة الإسمنت عين الكبيرة SCAEK، المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير BCR، مؤسسة IRIS، المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC، مؤسسة مطاحن الهضاب العليا-سطيف Agrodif، مؤسسة AGRO-FILM، مؤسسة A2M Electronics (ATLAS).
الحدود الزمنية: امتدت فترة التبرص بالمؤسسات محل الدراسة انطلاقاً من يوم 2025/03/09 إلى غاية يوم 2025/05/04.

الحدود الموضوعية: الإطار المرجعي الذي تم الاعتماد عليه لدراسة واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية هو نموذج Roy-Wendler 2014 والذي تناول ثلاث أبعاد رئيسية هي: متطلبات الرقابة، رقابة

الأفراد ورشاقة الهياكل وكل بُعد رئيسي تم تقسيمه إلى بُعدين ثانويين بنفس الترتيب كالتالي: القيم الرشيقة والتكنولوجيا ثم القوى العاملة وإدارة التغيير ثم التعاون والتنسيق والهياكل المرنة. الحدود البشرية: نظرا لطبيعة الموضوع الاستراتيجية بدرجة عالية استهدفت هذه الدراسة كل من الإطارات والطاقت الإداري في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف مع استثناء العمال في الورشات الإنتاجية.

8- صعوبات الدراسة:

واجهت كل من الطالبتين أثناء سير التريص الصعوبات التالية:

- إيجاد صعوبة في استغراق أوقات طويلة لترجمة المراجع الأجنبية الخاصة بالدراسات السابقة ثم الاستغناء عن المراجع التي لا تقدم قيمة مضافة.
- مواجهة الضغط النفسي خاصة خلال فترة البحث عن إيجاد المؤسسات.
- عدم التمكن من المقابلات الشخصية للمدراء التنفيذيين بالمؤسسات والاكتفاء فقط بمقابلة مسؤولي المصالح والإطارات والطاقت الإداري.
- وجود حاجز عدم قدرة بعض الإداريين من فهم مصطلح الرشاقة التنظيمية والخلط بين هذا المفهوم ومفهوم المرونة التنظيمية والذي دعا إلى بذل مجهود أكبر لشرح الفرق بين المصطلحين مع تقديم بعض الأمثلة التي تسهل فهم الموضوع.
- إيجاد بعض الإهمال وتأجيل المواعيد فيما يخص استرجاع الاستبيانات والقيام بالمقابلات.
- مواجهة خطر الكلاب الضالة في المنطقة الصناعية حيث توجد مسافة 1.3 كلم بمعدل 20 دقيقة مشيا على الأقدام أين تتواجد المؤسسات محل الدراسة، ولهذا يُقترح توفير النقل الجامعي أثناء فترة التريص فيها.

ثانياً:

أدبيات الدراسة

1- تمهيد:

يعتبر موضوع الرقابة التنظيمية من المواضيع الثرية التي تناولتها الأدبيات واختلف في طرحها العديد من الباحثين وهذا ما سيظهر خلال عرض مفهوم الرقابة التنظيمية ونماذجها التي لخصت وجهات نظرهم، ولذلك اهتم جيل جديد بتنمية هذا المورد وعرضه في شكل دراسات وأبحاث علمية يمكن من خلالها بناء تراكم معرفي لرسم مسارات جديدة تخدم المؤسسات وتساعدهم في تحقيق إنجازات ملموسة وكأي موضوع تم دراسته فليس من الصدفة وجود فجوات معرفية يمكن الاعتماد عليها لتكون آفاق بحث مستقبلية، وعليه سيتم التعرف على الموضوع أكثر من خلال:

- نشأة الرقابة التنظيمية
- مفهوم الرقابة التنظيمية
- مقارنة بين المؤسسات الرشيقية والمؤسسات المرنة
- أهمية الرقابة التنظيمية
- الرقابة في المؤسسات البيروقراطية
- نماذج الرقابة التنظيمية

2- نشأة الرقابة التنظيمية:

في ظل المنافسة الحادة التي كانت تعيشها البيئة الاقتصادية العالمية في سنوات التسعينيات وخاصة عندما برزت المؤسسات اليابانية بالتصنيع الرشيق وحقت به نجاحا باهرا مقارنة بالمؤسسات الأمريكية التي كانت تعتمد على نظام الإنتاج الضخم قام الكونغرس الأمريكي بطلب إعداد تقرير من معهد Iacocca بجامعة ليهاي يتناول كيفية تطوير القدرة على الاستجابة للبيئة التنافسية المضطربة وغير المتوقعة بكفاءة وفعالية وأشار إلى ذلك بمصطلح الرقابة، كما جاء هذا التقرير بعنوان "إستراتيجية التصنيع في القرن الحادي والعشرين" وتم ذلك بتشكيل مجموعات عمل تضم مدراء تنفيذيين وممثلين نقابات وممثل عن وزارة الدفاع الأمريكية وباحثين أكاديميين ساهموا في إعداد التقرير وعملوا على تحديد أفضل الممارسات التي يجب التركيز عليها لتكون المؤسسات رشيقة والجدير بالذكر أنه مع ظهور مصطلح الرقابة التنظيمية منذ عام 1991 بادرت العديد من الشركات الكبرى باتخاذها كشعار ورؤيت له بهدف تعزيز قدرتها التنافسية مثل شركة Hewlett packard, Microsoft, IMB, Google وغيرها. (Rafik, 2022, pp. 20-21)

3- الرقابة التنظيمية: Organizational Agility

للتركز أكثر على مفهوم الرقابة التنظيمية سيتم التدقيق في المصطلح بالشكل التالي:

1-3. مفهوم الرقابة: The concept of Agility

غالبا ما يرتبط مصطلح الرقابة بجسم الإنسان واللياقة والرياضة كتعبير عن الصحة البدنية الممتازة وتشبها بذلك أصبحت المؤسسات تتبنى هذا المصطلح وتهتم برشاقتها للحصول على قدرة استجابة عالية للتغيرات البيئية والاستمرار في بيئة الأعمال، (Haddad, 2022)

في هذا السياق تُعرّف الرقابة على أنها أعلى أشكال التكيف التنظيمي فهي مرتبطة بخفة حركة ورّد فعل المؤسسة اتجاه بيئتها كما تعكس قدرتها على إجراء تغييرات فعّالة في الوقت المناسب. (G.WORLEY, 2017, pp. 6-10)

2-3. مفهوم الرقابة التنظيمية: The concept of organizational agility

أشارت الباحثة (Barakat, 2021) في تعريفها للرقابة التنظيمية أنه كان ينظر لها على أنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات المفاجئة ولكن بسبب تقلب بيئات الأعمال واضطرابها أصبح يُنظر لها على أنها القدرة على استشعار التغير البيئي قبل حدوثه ورصد الفرص واغتنامها وتجنب التهديدات وبناءً على ذلك يتم تشكيل موارد المؤسسة وعملياتها واستراتيجيتها بشكل مرن كما أشارت الباحثة أن من أهم خصائص المؤسسات الرشيقة التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة هي: الاستباقية، الاستجابة، التكيف، المرونة، الكفاءات، التعاون، الابتكار، التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة ونظام المعلومات.

كما أكدت (Walter, 2020) في مقالها حول الرشاقة التنظيمية على ثلاث جوانب منها هي: طبيعة البيئة (المتغيرة، المتقلبة، غير المتوقعة)، التركيز على سرعة الاستجابة من خلال الإنتاج السريع والفعال وتحسين سرعة إدخال المنتجات الجديدة ذات الجودة للسوق والقضاء على العمليات غير المضيئة للقيمة وزيادة رضا العملاء، بالإضافة إلى الهدف الأساسي للرشاقة التنظيمية هو تعزيز القدرة التنافسية من خلال الربحية، زيادة الحصة السوقية ورفع الأداء التشغيلي.

وفقا لكل من (Mostafa & BENNOUR Ghizlane, 2024) الرشاقة التنظيمية هي حل مثالي لضمان مرونة واستجابة المؤسسات أمام تقلبات السوق وتفضيلات العملاء وهي مرتبطة بالابتكار والمبادرة وفي المقابل الشركات المتكاسلة التي تعتمد على إنجازاتها السابقة ولا تتفاعل مع تطورات السوق تحكم على نفسها بعدم الكفاءة والقدرة على التكيف وتخاطر بفقدان قدرتها التنافسية.

إذن من خلال التعاريف السابقة يتضح أن هناك توجهين للرشاقة التنظيمية من وجهة نظر الباحثين فهناك من يركز على الجانب الاستباقي للمؤسسة وقدرتها على الاستشراف وتوقع التغيرات قبل حدوثها في السوق، بينما هناك من يركز على الجانب التكييفي للمؤسسة وقدرتها على الاستجابة والتفاعل بسرعة مع التغيرات المفاجئة التي تحدث في السوق.

4- مقارنة بين المؤسسات الرشيقة والمؤسسات المرنة:

هناك الكثير من الآراء التي تعتبر أن مفهوم الرشاقة مرتبط بالمرونة إلا أن هناك اختلاف بينهم وهذا ما يوضحه الجدول الموالي: (Wendler, 2016, p. 444)

الجدول 01: الفرق بين المؤسسات الرشيقة والمؤسسات المرنة

المؤسسات المرنة flexible organizations	المؤسسات الرشيقة agile organizations
تنتج منتجات مرنة ونمطية.	تتبنى التغيرات في كامل مستوياتها على الفور.
قادرة على التبديل السريع في خطوط الإنتاج والمهام.	تعتبر المرونة قدرة إستراتيجية.
هناك قابلية التعديل على التصميم.	تضع إجراءات استباقية وإجراءات تفاعلية.
تتفاعل مع التغيرات (البيئية، العملاء، المنافسون) على الفور.	تركز على التطوير طويل المدى لقدرات المؤسسة.
وضع ممارسات لتعزيز التفاعل (غالبا على المستوى التشغيلي).	بذل جهود مستدامة وطويلة الأمد (تغيرات في العمليات، الهياكل والقيم).
التركيز على التغيرات المتوقعة.	التركيز على التغيرات غير المتوقعة وغير المخطط لها والتي تعتبر أيضا فرصا.

المصدر: (Wendler, 2016, p. 444)

يوضح الجدول أهم الفروقات التي تناولها الباحث في دراسته المقارنة بين المؤسسات الرشيقة والمرنة وقد تم الاستعانة بها في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة، حيث تم التطرق للمؤسسات الرشيقة من جانب تركيزها على سرعة الاستجابة وقدرتها العالية على التكيف في البيئة المتغيرة باستمرار وغير المتوقعة في آن واحد، إضافة إلى استباقيتها في اقتناص الفرص وتحليلها بالتخطيط المسبق لضمان وضع استراتيجيات مُحكّمة تستفيد منها على المدى الطويل في ظل المنافسة التي تشهدها.

أما بالنسبة للمؤسسات المرنة فهي تركز بشكل كبير على جانب قدرتها في تعديل العمليات والإجراءات والممارسات التي تقوم بها في ظل التغييرات المتوقعة، وعليه يتضح أن المؤسسات الرشيقة تركز بشكل أكبر على الممارسات التفاعلية الحالية والمستقبلية غير أن المؤسسات المرنة تركز على الممارسات التفاعلية الآنية فقط.

5- أهمية الرقابة التنظيمية:

تنال الرقابة التنظيمية في السنوات الأخيرة اهتماما بالغاً في البحث العلمي نظراً لأهميتها وفوائدها ومواكبتها للتيارات المعاصرة حيث تظهر أهميتها في كونها تحد من المخاطر طويلة الأجل من خلال تبني مجموعة من الخطط والمبادرات الاحتياطية وبذلك تحسن من معدل العائد على الاستثمار ROI عن طريق قياس أداء الإجراءات والعمليات والممارسات على المدى القصير عملاً بمبدأ "فشل سريع تعلم أسرع" كل ذلك في سبيل اقتناص الفرص والتعلم منها لتجنب الاستثمارات الغير مُجدية.

بالإضافة إلى أن الرقابة التنظيمية تُمكن المؤسسات من معرفة عملائها وفهم رغباتهم لتنفيذ متطلباتهم من خلال الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية المستندة على البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي ووسائل التواصل الاجتماعي والتي بدورها ترفع مستوى الابتكار وتساعد في اتخاذ القرارات، كما أن الرقابة التنظيمية تساعد في تعزيز الالتزام التنظيمي والعمل الجماعي وترفع درجة التعاون والتنسيق بين الموظفين وتوجه طاقاتهم نحو زيادة الكفاءة والفعالية. (Bencheekroun, 2023, p. 279) بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه الرقابة في الأسلوب الحديث المعتمد مؤخراً من طرف الرائدات في مجال الأعمال وتغييرها لهيكلها التنظيمية وجعلها مسطحة أكثر بتخليها عن كثرة المستويات الإدارية وتقليصها إلى أقل ما يمكن (حسين، 2020، صفحة 193) ولذلك يرى الباحث (سليمان، 2024، صفحة 742) أن الرقابة التنظيمية تعد ميزة تنافسية شاملة لأنها تشمل جميع مكونات المؤسسة مثل الرقابة الاستراتيجية، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التكنولوجيا والعمليات ورقابة القوى العاملة.

إذن يمكن القول أنه نظرا لطبيعة البيئة التي تحيط بالمؤسسات ونظرا لشراسة المنافسة أصبح السعي وراء تحقيق الرقابة التنظيمية ضرورة حتمية لأبد من انتهاجها كسلوك تنظيمي تراهن به المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وحتى تصل المؤسسات إلى تطبيق توجهات الرقابة بمعاييرها المثلى لأبد لها من الإلمام ببيئتها الداخلية والخارجية وكأنها تركز على تبني عقلية العمل الرشيق وثقافة الرقابة في جميع عملياتها وأهم الممارسات المطبقة لديها باعتبار أن المؤسسة كيان شبيه بالكائن الحيوي يؤثر ويتأثر ببيئته هذه من جهة، ومن جهة أخرى يظهر وفاء العملاء وولائهم للمؤسسة نتيجة التعاملات والاحتكاكات معهم والسرعة في تنفيذ متطلباتهم والقضاء على ملل الإجراءات الروتينية البطيئة من شأنه خلق السعادة للعميل وتوفير رغبات تفوق التوقعات وبالتالي تثبت المؤسسة مرة أخرى تميزها في كسب العميل من خلال التسيير الرشيق لعملياتها والوصول إلى مستوى الجودة في خدماتها.

6- الرقابة في المنظمات البيروقراطية: Agility in bureaucratic organizations

تعتبر الرقابة التنظيمية والبيروقراطية مصطلحات متضادة لأنه عادة ترتبط البيروقراطية بالمؤسسات العامة والحكومية في حين ترتبط الرقابة بالمؤسسات الخاصة ولكل منهما خصائص مختلفة حيث تتميز المؤسسات البيروقراطية عادة بالتركيز على الإجراءات والسياسات والمعايير والقواعد الرسمية الموحدة وثقافة تجنب المخاطر كما أن تبني التغيير والتكنولوجيا والابتكار يأخذ فترات طويلة مما يجعل هذه المؤسسات غير مهيأة للتفاعل والتكيف مع التغيرات التي تطرأ وهذا ما لا يتناسب مع مبادئ وخصائص الرقابة التنظيمية، لهذا السبب تعمّد العديد من الباحثين دراسة العوائق والحواجز أمام الرقابة التنظيمية في القطاع العام معترفين بصعوبة تفعيلها ومؤكدين على أربع مجالات يجب التركيز عليها هي: الالتزام، الكفاءات، الاتصالات والمناخ على المستويين الداخلي والخارجي (داخليا يكون في نطاق المنظمة بحد ذاتها أما خارجيا يكون بالتعاون مع منظمات القطاع الخاص) وبذلك يمكن تعزيز الرقابة في المنظمات العامة. (Morton, 2023, pp. 8-9)

7- نماذج الرقابة التنظيمية: Models of organizational agility

تعددت وجهات نظر الباحثين ونماذجهم حول موضوع الرقابة التنظيمية نظرا لاختلاف وتغير بيئة الأعمال في المناطق التي ينحدرون منها ونظرا لنقد بعض الباحثين في موضوعات الرقابة جاءت عدة نماذج تطرح أفكار وأدبيات نظرية تبرر هذا الاختلاف، غير أن بناءات هذه النماذج انطلقت من غموض كيفية تطبيق هذه الأدبيات على أرض الواقع ونادرا ما تم تقديم تعريف وأبعاد وممارسات عملية وتشغيلية دقيقة للرقابة التنظيمية وعليه تقدّم هذه الدراسة عدة نماذج تحاول تطبيق وقياس الرقابة التنظيمية في شكل ممارسات تقوم بها المؤسسة لإثبات رشاقته. لكن قبل ذلك يجب التنويه إلى أن عرض هذه النماذج سيكون

بترتيب زمني من الأقدم الى الأحدث محاكاةً لتطورها وتراكم معرفة الباحثين فيها واعتمادهم في بناء النماذج الأحدث على نقد النماذج الأقدم وهي كالتالي:

1-7. نموذج Zhang & Sharifi 2000:

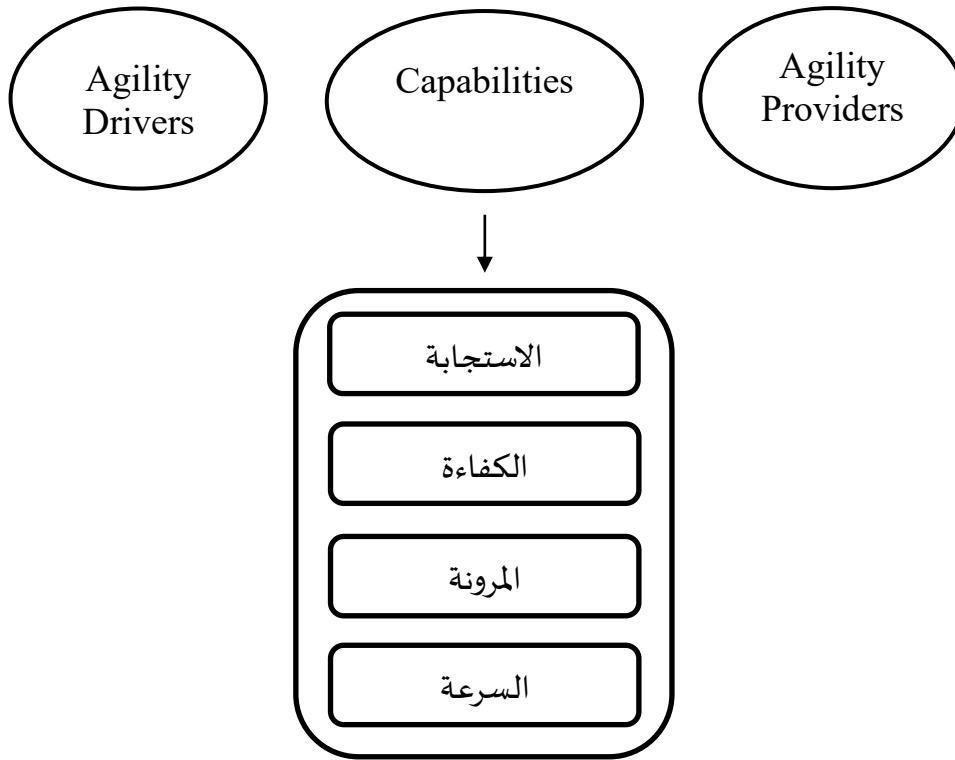
قام كل من Sharifi و Zhang بتطوير منهجية أو تقنية جديدة في بداية الألفينيات لتنفيذ وتقييم وقياس الرشاقة في مؤسسات التصنيع والتي تتماشى مع عقلية عصر الأعمال الجديد الذي يتبنى فكرة التغيير، وكانت الانطلاقة من وجود هذه المنهجية هي تعقيدات البيئة المتغيرة باستمرار وعليه تم فيها اقتراح ثلاث أقسام، قسم خاص بـ Agility Drivers ويضم مجموعة من التغيرات أو الضغوطات في بيئة الأعمال التي من شأنها جعل المؤسسات تبحث عن طرق جديدة لإدارة أعمالها والتي تحافظ من خلالها على المزايا التنافسية، وقسم آخر خاص بـ Agility Providers الذي يضم مجموعة الوسائل أو الطرق أو الممارسات أو الأدوات المتمثلة في: التكنولوجيا، الأفراد، الابتكار، المنظمة والتي يمكن من خلالها الحصول على القدرات Capabilities، أما القسم الثالث فهو الخاص بـ Capabilities وقام فيه بالتركيز على أربع أبعاد رئيسية هي: الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة وشرحها كالتالي: (David Zhang, 2000)

- **الاستجابة: Responsiveness** هي القدرة على تحديد التغيرات والتكيف معها بسرعة بشكل تفاعلي أو استباقي أو التعافي وذلك من خلال استشعار وإدراك وتوقع هذه التغيرات أي القدرة على الاستجابة الفورية لها وتداركها أو التعافي منها.
- **الكفاءة: Competency** هي القدرة على تحقيق الأهداف بفعالية والوصول إلى الإنتاجية المطلوبة عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد وذلك من خلال الرؤية الاستراتيجية، التكنولوجيا الملائمة، جودة المنتجات أو الخدمات، التكلفة الملائمة، الرواج المرتفع عند طرح المنتجات الجديدة في الأسواق، إدارة التغيير، تمكين الأشخاص، كفاءة العمليات وفعاليتها، التعاون، الاندماج.
- **المرونة: Flexibility** هي القدرة على تعديل الخطط والأهداف والعمليات بما يتناسب مع التغيرات من خلال مرونة حجم المنتج، مرونة نمذجة أو هيكل المنتج، مرونة المؤسسة في القضايا التنظيمية، وأخيرا مرونة الأفراد.
- **السرعة: Speed** هي القدرة على اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام والعمليات بسرعة وفي الوقت المناسب من خلال السرعة في طرح المنتجات في السوق، السرعة في الالتزام بالمواعيد وتسليم الطلبات، السرعة في العمليات.

حسب رأي الباحثين فإن من بين الارباع أبعاد المذكورة تعد القدرة على الاستجابة هي القدرة الأساسية التي تحتاجها المؤسسة بالدرجة الأولى لتكون رشيقة أما القدرات الأخرى هي ضرورية فقط لخدمة القدرة على الاستجابة.

في إطار دراسة وتطبيق هذه المنهجية عمليا والتأكد من صحتها تم توزيع استبيان صناعي على 1000 مؤسسة تنشط في أحد المجالات: قطاع التصنيع الكهربائي والإلكتروني، قطاع تصنيع الطائرات، قطاع تصنيع أجزاء المركبات بالإضافة إلى ذلك قام الباحثين بإجراء دراسات حالة في 12 مؤسسة تم اختيارها من عينة الاستبيان ثم تطبيق مجموعة الأدوات الخاصة بالتقييم الذاتي للشركات وتم التوصل إلى أن تقييم احتياجات الشركات ومستويات الرشاقة لديها يكون بناءً على التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال بالإضافة إلى القدرات المتاحة لديها للتعامل مع هذه التغيرات.

الشكل 01: أبعاد الرشاقة التنظيمية حسب منهجية Zhang & Sharifi 2000:



المصدر: (David Zhang, 2000, p. 498)

2-7. نموذج 2011 Park:

اقترح Park في نمودجه لدراسة الرشاقة التنظيمية وقياسها ثلاثة أبعاد هي: رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار ورشاقة العمل، كما قدم مفهوم المخزن الزمني لكل مهمة وهو وقت إنجاز المهمة دون تأخير ودون تأثير على المهام الأخرى: (Park, 2011)

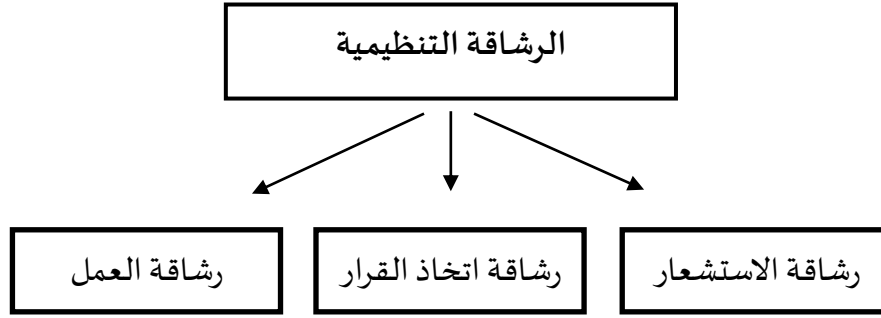
- رشاقة الاستشعار: **Sensing Agility** هي قدرة المؤسسة على رصد ومراقبة الأحداث الناتجة عن التغيرات البيئية مثل: (تغير تفضيلات العملاء، تحركات المنافسين، التطور التكنولوجي) وذلك في الوقت المناسب.

- رشاقة اتخاذ القرار: **Decision-making Agility** هي قدرة المؤسسة على جمع المعلومات من مصادر مختلفة وهيكلتها وتقييمها واستخدامها لتفسير الأحداث وتحديد الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال ثم وضع خطط العمل واتخاذ إجراءات تنافسية جديدة في الوقت المناسب.

- رشاقة العمل: **Acting Agility** هي قدرة المؤسسة على تعديل العمليات وهيكله علاقات سلسلة الإمداد وإعادة توزيع الموارد ديناميكياً بالاعتماد على خطط العمل الجديدة كتقديم نماذج تسعير ومنتجات جديدة الى السوق في الوقت المناسب.

حاول Park في بناء نمودجه استخدام دراسة حالة مؤسسة صغيرة تضم 60 موظفا في جنوب كاليفورنيا، حيث كان مجال نشاطها هو تقديم خدمات رقمية للمنازل وللشركات الصغيرة، بالإضافة إلى ذلك قام بعدة مقابلات مع مدراء في الصناعات التي تتميز بالسرعة العالية ومع مستشارين يعملون في شركات نظم المعلومات مثل: Oracle، SAP، SAS كما وقد اعتمد مجموعة من التحليلات الاحصائية بما في ذلك تحليل العوامل، اختبارات الموثوقية واختبارات صلاحية البنى بواسطة برنامج SPSS ولقياس المتغيرات استخدم مقياس ليكرت المكون من سبع نقاط حيث توصل إلى أن المؤسسات الرشيقة في البيئات ذات السرعة العالية تقوم بتجارب قصيرة الأجل بشكل مستمر على تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات للاستجابة بنجاح للفرص والتهديدات التي تنشأ في البيئات المتغيرة ووجد أن الوصول الى مستوى عالٍ من الرشاقة التنظيمية يكون من خلال: قدرات تكنولوجيا المعلومات Information Technologies Capability التي تتكون من (ذكاء الأعمال BI، التواصل والتعاون C&C، نظم إدارة الموارد والعمليات التجارية BP&RM، الاضطرابات البيئية ET، حجم المنظمة OS، طاقة فريق كبار المديرين EnergyTMT).

الشكل 02: أبعاد الرشاقة التنظيمية حسب نموذج Park 2011



المصدر: (Park, 2011, p. 29)

3-7. نموذج Charbonnier - Voirin 2011:

طرحت Charbonnier في نموذجها للرشاقة التنظيمية أربعة أبعاد رئيسية هي: (Charbonnier-Voirin,

2011)

- الممارسات الرشيقة الموجهة نحو إدارة التغيير: **Practices Directed Towards**

Mastering Change تتعلق بتمكين فرق العمل من تطوير ردود أفعال سريعة تتناسب مع رؤية المؤسسة وبيئتها وخطط العمل الاستراتيجية من خلال عمليات الابتكار وتبادل المعلومات والمعرفة والعمل في الوقت الحقيقي.

- الممارسات الرشيقة المتعلقة بتعزيز قيمة الموارد البشرية: **Practices Valuing Human**

Resources تتمثل في تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في مواجهة المواقف المفاجئة كما تتطلب سياسة تمكين الموظفين تنمية وتطوير مهاراتهم من خلال توفير بيئة تعليمية باستمرار.

- الممارسات التعاونية: **Cooperative Practices** هي تلك الممارسات التي تتعلق بالتعاون

الداخلي بين الموظفين والتعاون الخارجي مع الشركاء، تلعب هذه الممارسات دورا حاسما في تقليل أوقات الاستجابة وزيادة القدرة الابتكارية للمؤسسة.

- الممارسات الرشيقة لخلق قيمة للعملاء: **Practices of Value Creation for**

Customers هي تلك الممارسات التي تركز على رضا العملاء وتوقعاتهم وتفضيلاتهم، فالمؤسسات الرشيقة تسعى لتقديم منتجات وخدمات مخصصة يعتبرها العملاء حولا حقيقية لمشاكلهم.

في إطار بناء النموذج قامت Charbonnier بإجراء دراسة نوعية وكمية على مؤسسات فرنسية تنشط

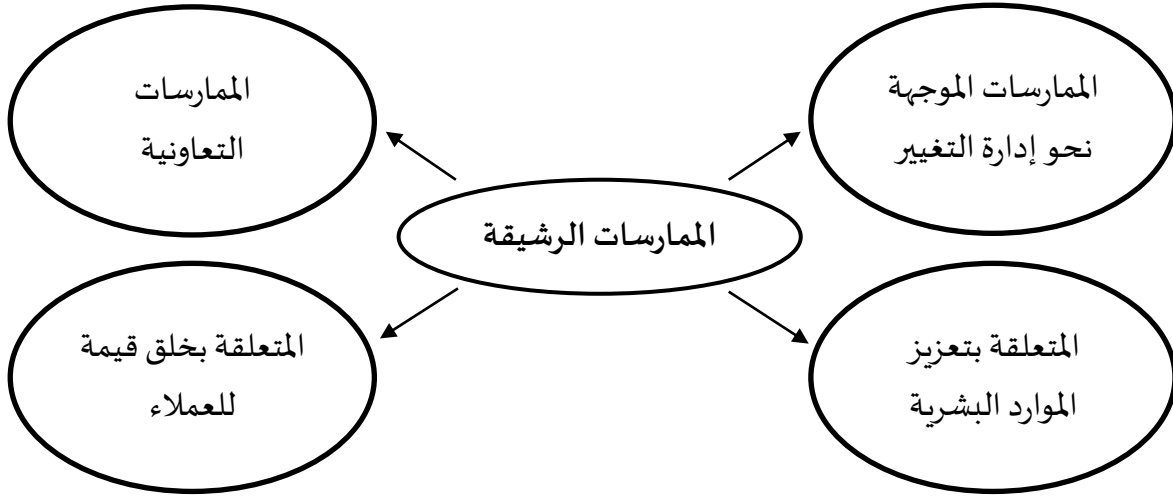
في بيئة متغيرة باستمرار وتعتبر الاستجابة السريعة والابتكار مفاتيح التميز بالنسبة لها، تعمل هذه المنظمات

في قطاعات: الكترونيات السيارات، الاتصالات، الأدوية، خدمات تكنولوجيا المعلومات، خدمات الهاتف المحمول، الاستشارات والهندسة في إدارة المشاريع، هندسة المشاريع العلمية والتكنولوجية، إنتاج واجهات الرجل الآلي من الجيل الجديد، البرمجيات، تصنيع التركيبات الكهربائية، تجميع وبناء الآلات الصناعية، استشارات الإدارة، خدمات المطار، وكالة الانتاج والصيانة في الطيران، صناعة الطيران والفضاء، إنتاج معدات الطيران.

كما استُخدم في هذا النموذج أداتين لجمع البيانات هي المقابلة والاستبيان حيث تم إجراء 22 مقابلة مع رؤساء ومدراء تنفيذيين ومستشارين في كل منظمة على حدى وتم ترميز المقابلات من خلال تحليل المحتوى الموضوعي للنصوص بواسطة برنامج NVIVO 2.0، كما تم استخدام أداة الاستبيان وتوزيعها على عيّنتين مستقلتين حيث $n1=102$ هي عينة تحكّم تخص فئة المدراء وعينة نهائية $n2=135$ تخص فئة المستجوبين، كما أن توزيع الاستبيان والإجابة عليه كان بصيغتين الالكترونية والورقية وتم الاعتماد على كل من برامج: SPSS v15، LISREL 8.5 وVARIMAX لتحليل النتائج مع الاستعانة بمقياس تكرارات مكون من سبع نقاط للإجابة.

توصلت Charbonnier إلى أن هناك ثلاث عوامل رئيسية في بُعد الممارسات الموجهة لإدارة التغيير هي الاستباقية في الابتكار، استجابة فرق العمل وقدرة المؤسسة على التواصل برؤيتها الاستراتيجية، أما في بُعد ممارسات تعزيز قيمة الموارد البشرية توصلت إلى أنّ المؤسسات أهملت عنصر إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وهذا ما يتعارض مع الأدبيات المتعلقة بالرشاقة التنظيمية، في حين أظهرت النتائج أيضا أن مستوى التعاون مقبول في الممارسات التعاونية وأنّ بُعد ممارسات خلق القيمة للعملاء يقوم على عاملين أساسيين هما معرفة العملاء والتنبؤ بتغييراتهم.

الشكل 03: أبعاد الرشاقة التنظيمية حسب نموذج Charbonnier – Voirin 2011



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مرجع (Charbonnier-Voirin, 2011)

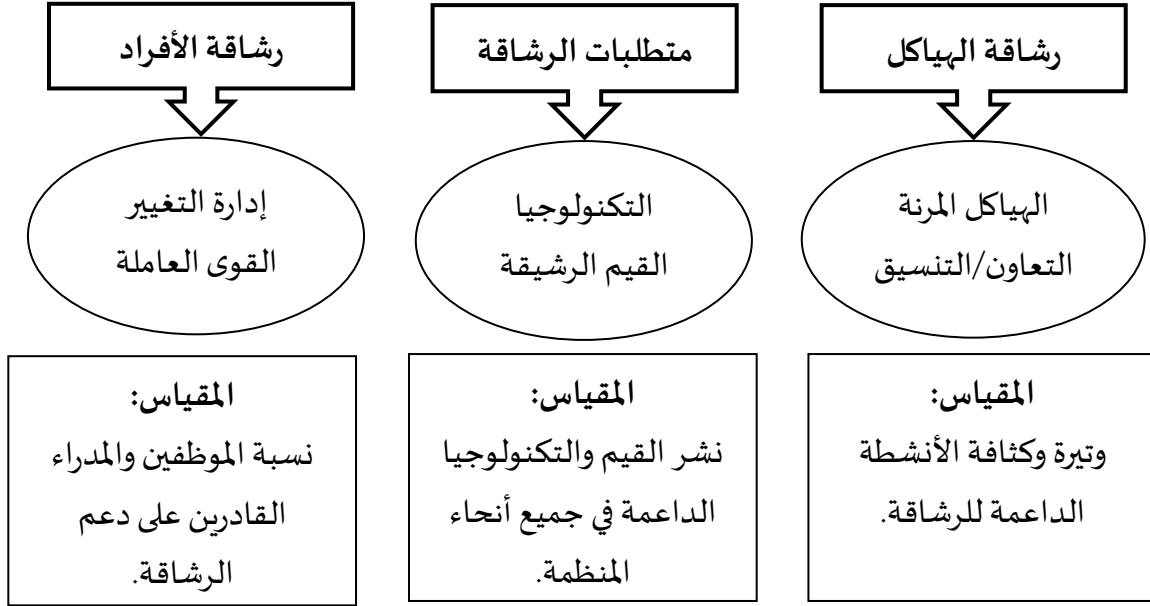
4-7. نموذج Roy - Wendler 2014

جاء هذا النموذج بتصميم عملي يقوم على الأدبيات النظرية في مجال الرشاقة التنظيمية ومحاولة جعلها ممارسة تطبيقية تستفيد منها المؤسسات كأداة للتقييم وعليه اقترح النموذج ثلاث أبعاد رئيسية ينقسم كل منها إلى بعدين فرعيين تمثلت في: (Wendler, Development of the Organizational Agility Maturity Model, 2014)

- المتطلبات الرئيسية للرشاقة: **Agility Prerequisites** هي تلك الدرجة من العقلانية التي يتقاسم فيها الموظفون في المؤسسة القيم، وإلى أي مدى تُسخّر هذه المؤسسة الموارد التكنولوجية اللازمة لدعم الرشاقة، وتضم كل من:
 - القيم الرشيقة: **Agile Values** تشمل مجموعة من القيم التي يجب على الموظفين تبنيها في ثقافة العمل كالمبادرة، الاستجابة، الثقة، الدعم، المشاركة في اتخاذ القرارات، اعتبار التغيير والتحسين المستمر فرصة، ...
 - التكنولوجيا: **Technology** هي مجموعة الوسائل التي تدعم التواصل بين المستويات الإدارية وكذا لها القدرة على تخزين المعلومات والبيانات في نظام دمج موحد ومتكامل يمكّن الموظفين من سرعة الوصول إليها والاستفادة منها وقت الحاجة إليها.
- رشاقة الأفراد: **Agility of People** وهنا يتم ترجمة القيم الرشيقة في ممارسات وسلوكيات الأفراد ومدى تبنيهم لهذه القيم وهل هي مواكبة للتغيير أم لا وتضم هي الأخرى كل من:

- **القوى العاملة: Workforce** بالرغم من أنه بعد فرعي إلا أنه مهم جدا في دراسة الرشاقة التنظيمية خاصة من حيث التركيز على قدرات الموظفين، فالتعدد في المهارات والقدرات المعرفية من شأنه تعزيز القدرة على التنظيم والتنسيق في ظل التغيرات.
 - **إدارة التغيير: Management of Change** يركز عليها المدراء بشكل خاص لأنها تخدم الغايات الاستراتيجية وبالتالي يجب إعلام الموظفين بها وإلهامهم لتبنيها والترحيب بها.
 - **رشاقة الهياكل: Structures Agility** تعكس قدرة المؤسسة على تبني القيم الثقافية والتغيير المستمر بشكل رشيق ومرن من خلال:
 - **التعاون والتنسيق: Collaboration and Cooperation** يركز هذا البعد على كيفية ربط المؤسسة بين بيئتها الداخلية والخارجية فهي تحتاج الى التنسيق بين مختلف الإدارات والمستويات الإدارية وتحتاج إلى التعامل مع الشركاء والعملاء وكل المتعاقدين معها لتنفيذ أنشطتها بكفاءة.
 - **الهياكل المرنة: Flexible Structures** هي تلك التي لها القدرة على سرعة التكيف مع مختلف التغيرات لتنفيذ العمليات والأنشطة التنظيمية دون فقد مكانتها التنافسية وتشمل الأنشطة الخاصة بتغيير المدراء أو أثناء اتخاذ القرارات السريعة والطارئة.
- اختار Roy - Wendler في بناء نموذج دراسة عينة تضم 437 مشارك من عدة مؤسسات تنشط في مجال صناعة البرمجيات وخدمات تكنولوجيا المعلومات حيث استخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها بواسطة برنامج SPSS، واعتمد في منهجه استعمال أساليب البحث العلمي التصميمي وتحليل المجموعات والمسح الكمي الاستكشافي عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية، و كخطوة أولى لتقييم مدى قابلية هذا النموذج قام بإجراء اختبار التحليل العنقودي على بيانات المسح لرؤية مدى تمثيلها لواقع المؤسسات، ثم طبق طريقة التجميع لإجراء تحليل المجموعات، بالإضافة إلى استخدام أساليب أخرى في تحليل العوامل واختبار التباين ولقياس المتغيرات استخدم مقياس ليكرت المكوّن من خمس نقاط حيث توصل إلى أن هذا النموذج يؤكد على الطابع الاستراتيجي للرشاقة التنظيمية ويولد الوعي بما يشكلها ويخلق فهما لتعقيدها.

الشكل 04: أبعاد الرشاقة التنظيمية حسب نموذج Roy - Wendler 2014



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مرجع (Wendler, Development of the Organizational Agility Maturity Model, 2014)

5-7. نموذج Lee وزملاؤه 2015:

قدم Lee وزملاؤه نموذجا للرشاقة التنظيمية اعتمدوا فيه على أربعة أبعاد هي: (One-Ki Lee, 2015)

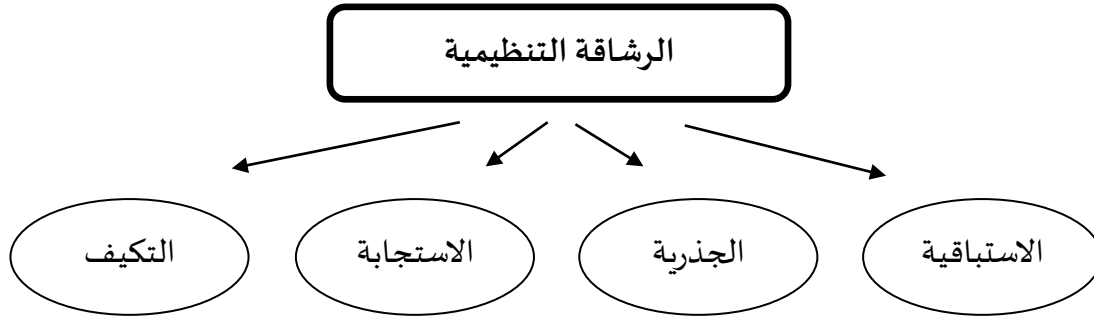
- الاستباقية: **Proactiveness** هي القدرة على التنبؤ بالفرص الجديدة واغتنامها قبل المنافسين.
- الجذرية: **Radicalness** هي القدرة على القيام بتحركات استراتيجية جذرية وتنفيذ نماذج أعمال جديدة لاختراق أسواق جديدة.
- الاستجابة: **Responsiveness** هي القدرة على رصد الفرص الناشئة في السوق بسبب التغيرات في تفضيلات العملاء أو البيئة والاستجابة لها بسرعة.
- التكيف: **Adaptiveness** هو قابلية تعديل نماذج الأعمال ومواكبة أفضل الممارسات الناشئة في مجال الصناعة.

لقد اعتمد Lee وزملاؤه في بناء النموذج على المسح الميداني لـ 1000 مؤسسة موجودة في الصين تنشط في صناعات مختلفة بين التصنيع والإنتاج وتقديم الخدمات مع تجنب الصناعات التقليدية كثيفة العمالة مثل صناعة الألعاب والزراعة، وكانت العينة محدودة بالمؤسسات متوسطة وكبيرة الحجم، كما أنها من المرجح أن تستثمر في عملياتها وفي تكنولوجيا المعلومات والأنشطة الاستراتيجية، وقد تم استخدام استبيانين للدراسة أرسل أحدهما إلى المدراء التنفيذيين والفنيين في أقسام نظم المعلومات والآخر للرؤساء والمدراء

التنفيذيين للعمليات ولجمع البيانات تم الاعتماد على مقياس ليكرت السباعي وتحليلها ببرنامج SPSS v20 و OLS v6.1 مع الاستعانة بلجنة ترجمة الاستبيان من اللغة الإنجليزية الى الصينية، بالإضافة إلى استخدام المقابلات الشخصية والمقابلات عن بعد لما يقارب 290 مؤسسة ومن أهم الفروقات التي أخذت بعين الاعتبار في قياس النتائج: قطاع نشاط المنظمات وحجمها، عدد الموظفين فيها، هيكلتها ونمو الصناعة لديها.

كما وقد أشارت نتائج دراسة Lee وزملاؤه إلى أنّ براعة تكنولوجيا المعلومات تعزز الرقابة التنظيمية من خلال تحسين القدرة على استكشاف واستغلال العمليات التشغيلية للمؤسسة في آن واحد وأنها تكون أكثر أهمية في البيئات الديناميكية العالية.

الشكل 05: أبعاد الرقابة التنظيمية حسب نموذج Lee وزملاؤه 2015



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مرجع (One-Ki Lee, 2015)

6-7. نموذج Michel 2018:

يقترح هذا النموذج ثلاث أبعاد رئيسية هي: الثقافة، القيادة، الأنظمة، وبعد آخر فرعي يعتبر مهم أيضا لرقابة المؤسسات وهو الأفراد حيث لها دور في دعم النظام المعقد وقدرتها على المساهمة بخبراتها ومهاراتها من خلال: التعاون، الهدف، العلاقات وهي مفصلة كالآتي: (lukas Michel, 2018)

- **الثقافة: Culture** اعتبر Michel أن ثقافة المؤسسة عبارة عن سياق مشترك يتم ربطه بعدة مفاهيم كتبادل المعرفة، التعاون، اللغة المشتركة، القيم والمعتقدات والسلوكيات، ... كما أضاف أن التحدي الكبير الذي يواجه أي مسؤول تنفيذي هو تسهيل كيفية عمل الأفراد معا في الأعمال التي تضيف قيمة للمؤسسة، وهذه المفاهيم لها القدرة على خلق ثقافة تنظيمية داعمة للرقابة الاستراتيجية.

- **القيادة: Leadership** هي عنصر أساسي في نموذج Michel وتتميز بالتواصل الفعال والقدرة على التأثير على الآخرين في جميع المستويات التنظيمية، وتختلف القيادة الناجحة حسب نوع المؤسسة

والمواقف فيها بالإضافة الى أنه ليس ضروريا أن يكون أسلوب القيادة المعتمد ناجحا في مكان آخر، كما ومن المهم جدا أن يتبنى القائد والأفراد الرؤية المشتركة لتحقيق الأهداف.

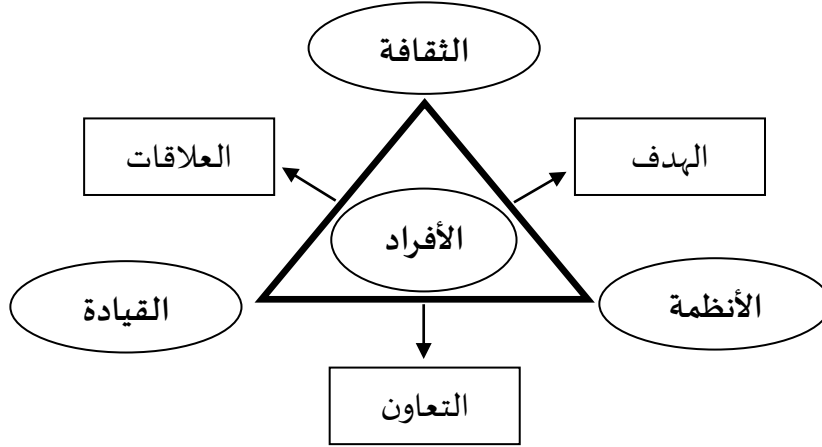
- الأنظمة: **Systems** في هذا النموذج تمثل الأنظمة الإطار المؤسسي الذي يحدد القواعد، الروتين، الأدوات التي تضبط بدقة دور القيادة وتقوم أنظمة المعلومات القائمة على التكنولوجيا بجمع وتخزين ومعالجة المعلومات وتوفير الوصول إليها وقت الحاجة لدعم صناعة القرارات، بالإضافة الى أن الأنظمة تضع حدودا توازن بين ريادة الأعمال والكفاءة.

- الأشخاص: **People** يؤدي الأشخاص داخل المؤسسة أداءات وواجبات معينة، هذه السلوكيات تمكنهم من إدراك الأفعال، يساعد الوعي بما يجري داخل محيط المؤسسة من تركيز الانتباه على المهام والمشاكل وبالتالي محاولة تنفيذها وحلها.

هذا النموذج من شأنه تقديم إطار ديناميكي ناجح لتطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات، ولهذا تم

اعتماد عينة كبيرة تضم 1162 مستجوب تختلف مستوياتهم الإدارية بين مسؤولين تنفيذيين ومشرفين وموظفين لمجموعة من المؤسسات على مستوى مدينة تقع في جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية و لجمع البيانات تم توزيع الاستبيان إلكترونيا نظرا لكبر حجم العينة المراد الحصول عليها ثم تحليلها بواسطة برنامج SPSS v23، Kaiser Normalization، Varimax Rotation، كما تم الاعتماد على سلم ليكرت المكون من تسع نقاط للإجابة، تشير دراسة Michel من خلال النتائج التي توصل إليها أن كل من بعد الثقافة، القيادة، الأنظمة والأفراد تمثل القدرات الأساسية اللازمة للمؤسسات الرشيقة ومن خلال تحليل المكونات تبين أيضا أن للتعاون والهدف والعلاقات تأثير قوي على كل من الأبعاد الثلاث وبالتالي تم اقتراح الهيكل التالية على أمل أن يتم إكمال الأبحاث عليها وهي:

الشكل 06: أبعاد الرقابة التنظيمية حسب نموذج Michel 2018



المصدر: (lukas Michel, 2018, p. 108)

8- الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الرقابة التنظيمية اتضح أنّ الموضوع تمت دراسته في مجالات عمل مختلفة فمنها ما تم على مستوى المؤسسات الحكومية ومنها ما تم في المؤسسات ذات الطابع الخاص وما لوحظ أنّ جل الدراسات العربية ركزت على نموذج واحد فقط وهذا أظهر تشابه المحتوى بينما استخدمت الدراسات الأجنبية نماذج مختلفة أظهرت جودة البحوث وتنوعها، كما أنّ أغلب هذه الدراسات تناولت متغيرين معا وبعضها حاولت التحقق من صحة النموذج المستخدم واختباره في بيئات عمل مختلفة، وقد تم تصنيف هذه الدراسات وفقا لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم حسب كل نموذج مستخدم بالشكل التالي:

8-1. الدراسات السابقة باللغة العربية:

نموذج Park 2011: تم تبني نموذج Park 2011 في دراسة كل من:

- دراسة (سليمان، 2023) بعنوان "دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية بقطاع الاتصالات موبيليس" أين أجريت على مستوى ولاية بشار بالجزائر وكان الهدف منها هو معرفة طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة ومعرفة مدى إدراك العاملين لأبعادهما وتأثيرهما على الأداء حيث توصل الباحثان إلى أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين أبعاد الرقابة التنظيمية والميزة التنافسية وأنّ لهما دور كبير في تحقيق التميز لمؤسسة موبيليس فرع بشار وتمكن الباحثان من الوصول لهذه النتائج من خلال عينة قدرها 50 موظفا إداريا.

- دراسة (إبراهيم، 2021) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط" أين أجريت على مستوى جامعة المنوفية بمصر وكان الهدف منها هو

تحديد نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية ككل ثم تحديد علاقتهما بعمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط وتوصل الباحث إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وأنّ عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في توليد واكتساب المعرفة وتطبيقها ونشرها هي المفسّرة للرشاقة التنظيمية واستطاع الباحث الوصول إلى هذه النتائج من خلال جمع بيانات عينة قدرها 377 موظفا بالجامعة.

- دراسة (النشيلي، 2020) بعنوان "دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في منظمة البويات والصناعات الكيماوية (باكين) بالقاهرة في مصر" كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد مدى إدراك العاملين لأبعاد كل من الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين حيث توصلت الباحثة إلى وجود إدراك إيجابي للعاملين بأبعاد الرشاقة التنظيمية وكانت الأبعاد الأكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي هي رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار فقط وتمكنت الباحثة من الوصول إلى هذه النتائج من خلال عينة قدرها 302 موظفا إداريا.

- دراسة (الجفري، 2023) بعنوان "و اقع الرشاقة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين بالملكة العربية السعودية" وكان الهدف منها هو تحديد مستوى الرشاقة التنظيمية في مكاتب التعليم بجدة والكشف عن هل هناك علاقة بينها وبين المتغيرات الديموغرافية كالجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة وتوصل الباحثان إلى أنّ مستوى الرشاقة التنظيمية كان بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين كما أنّ أبعادها تساعد المؤسسة التربوية في تحسين الأداء الإداري واستطاع الباحثان الوصول إلى هذه النتائج من خلال عينة قدرها 647 مشرفا تربويا.

2-8. الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

استُخدم نموذج Park 2011 أيضاً في دراسة كل من:

- دراسة (Hassan Ismail, 2020) بعنوان

"The impact of organizational intelligence on organizational agility: An empirical study in Syrian private banks"

وكان الهدف منها هو دراسة تأثير الذكاء التنظيمي على الرشاقة التنظيمية مع تقديم حلول لتحسينها وتوصل الباحثان إلى أنّ هناك تأثير كبير جداً لأبعاد الذكاء التنظيمي على الرشاقة التنظيمية وأبعادها خاصة فيما يتعلق بالرؤية الإستراتيجية، الرغبة في التأثير، التوافق والاتساق وقد تمكن الباحثين من الوصول لهذه النتائج من خلال عينة قدرها 160 موظفا إداريا.

- دراسة (Nafei, 2016) بعنوان "Organizational Agility: The key to organizational success"

والتي أُجريت على مستوى مستشفيات جامعة المنوفية بمصر وكان الهدف منها هو تحديد أبعاد الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز النجاح التنظيمي للموظفين بالمستشفيات وتوصل الباحث إلى أنّ أبعاد الرشاقة لها تأثير مباشر على أبعاد النجاح التنظيمي وأنّ الموظفين الذين اعتقدوا أنّ مؤسساتهم رشيقة كانوا أكثر نجاحا في وظائفهم وأكّد الباحث على أنّ الإدارة في المستشفيات يجب أن تعزز الرشاقة التنظيمية من خلال تشجيع العمل الجماعي والتعاوني حيث تمكن الباحث من الوصول لهذه النتائج من خلال عينة قدرها 338 موظفا إداريا.

اشتركت كل هذه الدراسات في الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات وتحليله بواسطة برنامج SPSS مع استخدام المنهج الوصفي.

نموذج Zheng & Sharifi 2000: تم تبني نموذج Zheng & Sharifi في دراسة كل من:

- دراسة (Yeşim Koçyiğit, 2020) بعنوان

"The role of organizational flexibility in organizational agility:A research on SMEs"

أين أُجريت على مستوى 46 مؤسسة بين صغيرة ومتوسطة وكبيرة الحجم بساكاريا في غرب تركيا وكان الهدف منها هو تحديد مستوى تأثير المرونة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم ومساعدة المدراء في بناء الهيكل التنظيمي وتكييف مؤسساتهم مع البيئة وتوصل الباحثان إلى أنّ مرونة الهيكل التنظيمي هي أكثر الأبعاد التي لها تأثير على الرشاقة التنظيمية كما تمكنوا من الوصول إلى هذه النتائج من خلال عينة قدرها 111 مديرا.

- دراسة (Raheleh Chamanifard, 2015) بعنوان

"Impact of organizational agility dimension on employee's organizational commitment in foreign exchange offices of Tejaratbank"

والتي أُجريت على مستوى بنك تجارت في إيران وكان الهدف منها هو تحديد تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للموظفين في مكاتب الصرافة بالبنك حيث توصل الباحثون إلى أنّه من خلال أبعاد الرشاقة التنظيمية يمكن التنبؤ بالالتزام الموظفين بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات تظهر من خلال رضا الموظفين وتمكن الباحثون من الوصول إلى هذه النتائج من خلال عينة قدرها 123 موظفا إداريا.

اشتركت كلا الدراستين في استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها بواسطة برنامج SPSS.

نموذج Charbonnair-Voirin 2011: تم تبني نموذج Charbonnair في دراسة كل من:

- دراسة (Zaina Mustafa Mahmoud Hamad, 2017) بعنوان

"Does organizational agility affect on organizational learning capability? Evidence from commercial banking"

أين أُجريت على مستوى البنوك التجارية بالأردن وكان الهدف منها هو دراسة العلاقة المحتملة بين الرقابة التنظيمية والقدرة التنظيمية على التعلم ومساعدة المدراء والممارسين في مجال الخدمات المصرفية على اكتساب فهم أكبر لأهمية المتغيرات في استغلال فرص البيئة الاقتصادية المضطربة بالإضافة إلى اختبار النموذج المقترح في البيئة الأردنية، حيث توصلت الباحثتان إلى أن أبعاد الرقابة التنظيمية تعزز قدرة المنظمات على التعلم وأكدوا على أن هذه الأبعاد هي ضرورة حتمية لإنشاء مؤسسات رشيقة كما أثبتوا صحة استخدام النموذج في القطاع المصرفي التجاري بالأردن وتمكنت الباحثتان من الوصول إلى هذه النتائج من خلال عينة قدرها 200 مديرا وموظفا.

- دراسة (Carmen M. Felipe, 2016) بعنوان

"An explanatory predictive model for organizational agility"

أين أُجريت على مستوى مجموعة من المؤسسات في القطاعات المبتكرة بإسبانيا حيث كان الهدف منها هو استكشاف العلاقة بين الرقابة التنظيمية وأنظمة المعلومات وقدراتها الاستيعابية، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير غير مباشر لقدرات أنظمة المعلومات على الرقابة التنظيمية ولكي يتم تحقيقها بشكل فعال يجب على المدراء تعزيز الاستثمارات في أنظمة المعلومات وتمكن الباحثون من الوصول لهذه النتائج من خلال عينة قدرها 172 مديرا تنفيذيا.

اشتركت كلا الدراستين في استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات لكن اختلفتا في برنامج تحليلها حيث استُخدم برنامج AMOS-20 في الدراسة الأولى بينما استُخدمت البرامج التالية في الدراسة الثانية SMART PLS.V32, PROCESS2,13, FsQCA2.5.

نموذج Roy-Wendler 2014: تم تناول نموذج Wendler 2014 في دراسة كل من:

- دراسة (Koçu, 2018) بعنوان "Business IT alignment effects on business agility"

أين أُجريت على مستوى 28 بنكا في اسطنبول بتركيا وكان الهدف منها هو فحص تأثير توافق تكنولوجيا معلومات الأعمال على رقابة الأعمال وتشير النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن توافق تكنولوجيا معلومات الأعمال له تأثير إيجابي على رقابة الأعمال بأبعادها الستة وهي: القيم الرشيقة، القوى العاملة، التكنولوجيا، إدارة التغيير، التعاون والتنسيق، الهياكل المرنة حيث تمكنت الباحثة من الوصول إلى هذه النتائج من خلال عينة قدرها 504 مديرا.

- دراسة (Wendler, 2016) بعنوان

"Dimensions of organizational agility in the software and IT service industry: Insights from an empirical investigation"

أين أُجريت على مستوى عدة مؤسسات مختصة في صناعة البرمجيات وخدمات تكنولوجيا المعلومات في 45 دولة حول العالم وكان الهدف منها هو تقليل الغموض حول مفهوم الرشاقة التنظيمية والتحقق من أبعادها ومن صحة النموذج في هذه الصناعة وأكّد Roy-Wendler بنفسه من خلال النتائج التي توصل إليها أنّ النموذج الذي قام ببنائه عام 2014 يعد خطوة أولى للباحثين من أجل فهم الرشاقة التنظيمية بأبعادها وفي الوقت نفسه يساعد النموذج الممارسين وأصحاب الأعمال في صناعة البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات على تقييم رشاقة مؤسساتهم وتمكن من الوصول إلى هذه النتائج من خلال عينة قدرها 768 فردا بين مدراء وموظفين إداريين.

اشتركت كلا الدراستين في الحصول على عينة كبيرة الحجم من خلال استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات وتوزيعه إلكترونيا بينما اختلفتا في برنامج التحليل حيث استخدم في الدراسة الأولى برنامج SPSS وفي الثانية برنامج R CORE TEAM 2013.

نموذج Lee وزملاؤه 2015: تعتبر دراسة (Fatma Gulruh Gurbuz, 2022) بعنوان

"Assessment of organizational agility: Adaptation and validation of the scale for application in Turkey"

هي الدراسة الوحيدة التي اختبرت كل أبعاد الرشاقة التنظيمية معا وفقا لنموذج Lee وزملاؤه بينما تناولت دراسات أخرى بعدين فقط وذلك حسب ما أجرته الطالبتين من تصفح للمواقع الإلكترونية الخاصة بالأبحاث العلمية والأكاديمية حيث أُجريت هذه الدراسة على عدة مؤسسات تعمل كمراكز للبحث والتطوير في تركيا وكان الهدف منها هو التحقق من صحة استخدام النموذج في البيئة التركية وتوصل أصحاب الدراسة إلى أنه على الرغم من تزايد التركيز على مفهوم الرشاقة التنظيمية إلا أنه ليس من الصواب القول أنّ أهميته مدركة بالشكل الكافي لدى المؤسسات التركية الخاصة بالبحث والتطوير كما أظهرت نتائجها أنه لا يلزم إجراء أي تعديل إضافي على النموذج نظرا لأن جميع القيم المقاسة لأبعاد الرشاقة التنظيمية مقبولة وتمكنوا من الوصول لهذه النتائج من خلال عينة قدرها 320 موظفا من مختلف المستويات الإدارية كما استخدموا أداة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها بواسطة برنامج AMOS.

نموذج Michel 2018: تم استخدام نموذج Michel 2018 في دراسة كل من:

- دراسة (Herb Nold, 2022) بعنوان

"Innovation in the insurance industry: A diagnostic perspective"

أين أُجريت على مستوى 451 مؤسسة في مختلف الدول الأوروبية حيث 45 مؤسسة منهم تنشط في قطاع التأمين و406 مؤسسة تنشط في قطاعات أخرى وكان الهدف منها هو إجراء مقارنة بين مؤسسات قطاع التأمين ومؤسسات باقي القطاعات الأخرى للتأكد من درجة الابتكار في قطاع التأمين وتغطية فجوة نقص الأبحاث التي تستكشف نماذج الإدارة والقدرات الديناميكية حيث توصل الباحثون إلى أنّ قطاع التأمين ليس في أفضل وضع للتكيف مع التغيرات البيئية مقارنة بالقطاعات الأخرى ويمكن القول أنّ نضج الرقابة التنظيمية غير كافٍ ليعتبر قطاع التأمين قطاع مبتكر كما كان سابقاً في الستينيات والسبعينيات ويمكن الباحثون من الوصول إلى هذه النتائج من خلال عينة قدرها 192 مديراً تنفيذياً.

- دراسة (Lloyd, 2022) بعنوان

"The role of organizational agility in community development corporations "

أين أُجريت على مستوى سبعة مراكز للسيطرة على الأمراض والوقاية منها في الولايات المتحدة الأمريكية وكان الهدف منها هو فهم كيفية التعامل مع جوانب الرقابة التنظيمية وتأثيرها على الأداء العام واستدامته خاصة في فترة جائحة كوفيد-19 من وجهة نظر قادة هذه المراكز وتوصل الباحث إلى أنّ هؤلاء القادة يتمتعون بفهم جيد للرقابة التنظيمية وأهميتها وتأثيرها الإيجابي باعتبارها فلسفة إدارية استراتيجية تستجيب من خلالها المراكز للتغيرات البيئية والآثار المترتبة عنها لتحقيق أفضل النتائج وتلبية احتياجات المجتمعات التي تخدمها، كما تمكن الباحث من الوصول إلى هذه النتائج من خلال عدة مقابلات أُجريت على عينة قدرها 19 مديراً.

اختلفت الدراسات في استخدام أداة جمع البيانات وبرامج تحليلها حيث استُخدم في الأولى الاستبيان الإلكتروني وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS بينما في الدراسة الثانية تم استخدام أداة المقابلة الشخصية للمدراء عبر جلسات الفيديو في تطبيق ZOOM وتم تحليلها بطريقة موضوعية عن طريق ملاحظة العلاقات والتشابهات والاختلافات واستخدام الترميز التصنيفي.

9- الفجوة البحثية: (ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة)

رغم تعدد البحوث والدراسات في موضوع الرقابة التنظيمية إلا أنّ معظمها مصدرها الدول المتقدمة كأمريكا وأوروبا وبعض دول المشرق العربي وهي بيانات تختلف كل الاختلاف عن بيئة الجزائر كدولة نامية وبالتالي هناك حاجة لفهم ودراسة هذه الاختلافات، كما ركزت العديد من هذه الدراسات على تطبيق الموضوع في القطاع الحكومي والقطاع الخدمي عملياً وأهملت القطاع الإنتاجي هذا من جهة.

من جهة أخرى غالبا ما يتم ربط متغير الرقابة التنظيمية بمتغيرات أخرى كالميزة التنافسية، اليقظة الإستراتيجية، الفعالية التنظيمية، تحسين الجودة، الالتزام التنظيمي، إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات وذلك لمحاولة استكشاف أو استنتاج إما العلاقة أو الأثر أو الدور الذي تلعبه الرقابة التنظيمية مع باقي المتغيرات ولكن نادرا ما تم التطرق إلى دراسة واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسات، وعليه لابد قبل التعرف على العلاقة أو الأثر أو الدور الذي تلعبه الرقابة في المؤسسات يجب أولا تشخيص مدى وجودها وملامح تطبيقها وهل فعلا يمكن اعتبار أن المؤسسة هي مؤسسة رشيدة.

ما لوحظ أيضا وجود مشكلة تعدد الدراسات العربية التي تناولت نموذجا واحدا للدراسة هو نموذج Park(2011) وعليه ستحاول هذه الدراسة المساهمة في حل المشكلة وإثراء البحث العلمي من خلال سد فجوة نقص وقلة الأبحاث الأكاديمية في المكتبة الجزائرية والعربية التي تتناول واقع الرقابة التنظيمية في القطاع الإنتاجي مع استخدام نموذج آخر للدراسة يُرجح أن أبعاده المستخدمة هي الأنسب نظرا لخصوصية طبيعة المؤسسات في البيئة الجزائرية وهو نموذج Roy-Wendler 2014، غير أنه ليس بأحدث نموذج للرقابة التنظيمية لكن تم اختياره وسيتم الاعتماد عليه في هذه الدراسة للأسباب التالية:

- عدم توفر دراسات عربية سابقة قامت باستخدامه.
- استبياناه جاهز وواضح ودقيق ويمكن الإجابة عليه من طرف الإداريين في المؤسسة الجزائرية مقارنة بباقي النماذج.
- أبعاد النموذج أشمل وأكثر تفصيلا مقارنة أيضا بباقي النماذج حيث توجد ثلاثة أبعاد رئيسية تتفرع إلى ستة أبعاد ثانوية.
- يمكن أن تستفيد منه المؤسسات كأداة للتقييم باعتباره يحاول ترجمة الأدبيات النظرية إلى ممارسة تطبيقية.

خلاصة الفصل:

يمكن استنتاج من خلال هذا الفصل أن موضوع الرقابة التنظيمية لا يزال إلى الآن في حد ذاته منذ نشأته سنة 1991 موضع اهتمام العديد من الباحثين خاصة وأن المؤسسات حالياً قد انشطرت إلى نصفين، نصف يعتمد على النظام الكلاسيكي في التسيير ونصف آخر يندد نحو التغيير واعتماد مناهج أكثر حداثة تحقق التميز والبقاء، وهذا ما قد أكد عليه بعض النقاد في الدراسات السابقة والناشطين في مجال الريادة بالأعمال.

وعليه فإن دراسة موضوع الرقابة التنظيمية جاء للفصل في هذا الاختلاف وتفنيده (نقض) فكرة أنه لا يمكن اعتبار المؤسسات التي تعتمد على النظام الكلاسيكي البيروقراطي في التسيير رشيقة، بل يمكن لها تحقيق ذلك إذا تمكنت من تبني ثقافة وعقلية العمل الرشيق فقط.

لأهمية الموضوع ونجاعته في تقديم أفكار ملموسة لكيفية تحويل الرقابة التنظيمية من مجرد أدبيات نظرية إلى تطبيقات عملية جاءت عدة نماذج تحقق هذا المبتغى عن طريق مجموعة من الأبعاد التي تقيس مدى تطبيقها في المؤسسة، وإذا فعلاً تمكنت من رؤية ملامح وجودها فإنها تؤهل المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تستفيد منها على المدى الطويل.

ثالثاً:

الطريقة والإجراءات

1- تمهيد:

ما لوحظ مؤخرا عن بيئة الأعمال الجزائرية وجود بعض الملامح لديناميكية المؤسسات وانتهاجها الأساليب الفعالة التي تجعلها تواكب التطورات في الأسواق سواء من ناحية حيازتها على التكنولوجيا الحديثة أو التطوير في سياساتها وعملياتها الداخلية.

وعليه للتعمق أكثر في معرفة هذا الواقع الميداني ومطابقته بما جاءت به الأدبيات النظرية في موضوع الرقابة التنظيمية سيتم في هذا الفصل عرض منهجية الدراسة المعتمد عليها لبناء مختلف المحاور، فقد استُخدمت طريقة IMRAD كونها تقدم المادة البحثية بشكل منطقي ومنظم وتساعد على فهم المحتوى واستيعابه كما أن هذه الطريقة تتناسب مع العلوم الاجتماعية والاقتصادية وغيرها من التخصصات.

كما يجدر الإشارة إلى أنه سيتم استخدام طريقة APA في تهميش المراجع، بالإضافة إلى عرض منهج الدراسة والعينة المستخدمة وطرق جمع البيانات وكيفية تحليلها، وأخيرا التطرق إلى أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

2- منهج الدراسة:

يهدف الإجابة على الإشكاليات المطروحة سابقا والتحقق من صحة أو نفي الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه الأنسب لوصف الظاهرة محل الدراسة والمتمثلة في واقع الرقابة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية حسب أبعاد نموذج Roy-Wendler 2014 في حدود العينة المختارة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف كما أنه تتوفر فيه أدوات مناسبة لجمع البيانات الكمية والنوعية كالملاحظة، المقابلة الشخصية والاستبيانات التي تخدم الموضوع وتعزز دقة التحليل والوصول إلى النتائج.

3- مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة:

يدل مجتمع الدراسة على مجموعة الأفراد أو المؤسسات المستهدفة في إطار البحث وتماشيا مع طبيعة الموضوع المدروس "واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف" فإن الوحدة الإحصائية المقصودة هي المؤسسة وليس الفرد ونظرا أيضا لأن النموذج المعتمد في هذه الدراسة Roy-Wendler 2014 والدراسات السابقة التي استخدمته كلها بُنيت على أساس دراسة عدة مؤسسات، وعليه في إطار إنجاز الدراسة الميدانية فقد تم اختيار 7 مؤسسات اقتصادية على مستوى ولاية سطيف ذات مجال نشاط إنتاجي متنوع بين القطاع الخاص والعمومي كمجتمع للدراسة.

- عينة الدراسة:

أما بالنسبة للعينة فهي تمثل جزء من المجتمع ونتائجها يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة وعلى هذا النحو فقد تم استهداف المسؤولين، الإطارات والطواقم الإداري في مختلف المصالح والأقسام بالمؤسسات محل الدراسة كعينة طبقية نظرا لخصوصية موضوع الرقابة التنظيمية بحيث لا يمكن أن يفهمه جميع أفراد المؤسسات وقد شملت العينة إجراء المقابلات وتوزيع الاستبيانات حيث تم إجراء 11 مقابلة شخصية مع بعض رؤساء المصالح في مختلف المؤسسات محل الدراسة وتم توزيع 165 استبيان ورقي على كل الطاقم الإداري وبعد استرجاعها وإحصائها وُجد أن الاستبيانات الصالحة للتحليل هي 126 استبيان بالضبط والتي تمثل عينة الدراسة والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول 02: الاستبيانات الموزعة على المؤسسات محل الدراسة

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المفقودة	الاستبيانات الملغاة	الاستبيانات الصالحة	
52	43	9	2	41	مؤسسة الإسمنت عين الكبيرة
12	12	0	4	8	BCR
33	28	5	4	24	IRIS
20	20	0	2	18	ENPEC
23	21	2	1	20	Agrodiv
15	9	6	1	8	AGRO-FILM
10	7	3	0	7	A2M Electronics (ATLAS)
165	140	25	14	126	العدد الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيانات الموزعة

يوضح الجدول أعلاه عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة وكذا المفقودة والملغاة والصالحة للتحليل حيث بعد التصفية وُجد أن 25 استبيان مفقود و14 استبيان ملغى نظراً لأنها لا تحتوي على كل الإجابات أو لم يتم الإجابة مطلقاً على الصفحة الثانية من الاستبيان أو أن اتجاه الإجابات يتبع خيار واحد على مقياس ليكرت أي ما يقارب 40 استبيان من مجموع الاستبيانات الموزعة مستبعد من التحليل وبذلك تم التوصل إلى 126 استبيان دقيق صالح للدراسة.

لقد تم اختيار هذه المؤسسات الاقتصادية السبعة طبقاً لمعايير تخدم موضوع واقع الرشاقة التنظيمية حيث تم التركيز على المؤسسات التي لديها تجربة عمل تفوق 20 سنة استطاعت أن تختبر كل أبعاد نموذج الدراسة خلال دورة حياتها بالإضافة لكونها رائدة ولديها مركز تنافسي يظهر قدراتها على التكيف

والاستجابة للمتغيرات البيئية وحاجاتها لأن تكون أكثر رشاقة مع امتلاكها لسمعة جيدة وسجل حافل بالإنجازات يؤكدان نجاعة الممارسات المطبقة في إطار موضوع الدراسة أما فيما يتعلق بعدد المؤسسات المختارة فيوجد 4 مؤسسات تنتمي إلى القطاع العام و3 مؤسسات تنتمي إلى القطاع الخاص لغرض المقارنة بين القطاعين من حيث أهمهما أكثر رشاقة واستجابة لتغيرات واحتياجات الأسواق مع الإشارة إلى أنه تم اختيار 4 مؤسسات تنتمي إلى القطاع الخاص في البداية لكن تم استبعاد إحداها وهي الوكيل المعتمد لشركة تويوتا في الجزائر فرع سطيف MK automobile Toyota agent agréé وقد تم إلغائها نظرا لعدم وجود طاقم إداري متعدد الأقسام حيث يتكون الفرع من قسمين فقط هي قسم المبيعات وخدمات ما بعد البيع وقسم قطع الغيار.

والجدول التالي يوضح نبذة عن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وأهم معايير اختيارها:

جدول 03: نبذة عن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

الميزة التنافسية للمؤسسة	أهم إنجازات المؤسسة	عمر المؤسسة من سنة التأسيس	مجال نشاط المؤسسة	القطاع الذي تنتمي له المؤسسة	
-إسمنت بالجودة المطلوبة. -السعر التنافسي	-رأسمالها يقدر ب: 2,200,000,000 دينار جزائري. -متحصلة على شهادة ISO9001، 14001، OHSAS 18001. -إنتاج نوع جديد من الإسمنت (البترولي). -التصدير للأسواق الأوروبية والأمريكية،	47 سنة (1978)	تنشط في إنتاج الإسمنت بأنواعه الخمس	القطاع العام	مؤسسة الإسمنت عين الكبيرة www.scaek.dz
-الضمان مدى الحياة	-متحصلة على شهادة ISO 9001، 14001،	42 سنة (1983)	تنشط في إنتاج اللوالب،	القطاع العام	BCR https://bcr.dz

	السكاكين، الصنابير.	الأولى وطنيا في إنتاج مستلزمات الإينوكس			
IRIS www.iris.dz	القطاع الخاص	تنشط في إنتاج الإلكترونيات والأجهزة المنزلية.	21 سنة (2004)	-توّجت بأفضل مؤسسة جزائرية للابتكار التكنولوجي في صالون الإنتاج الوطني (طبعة 24). -متحصلة على شهادة ISO 9001، 14001، 45001 -امتلاكها نظام ERP من Sage. -تنوع محفظة أعمالها (DAS) إلى الإلكترونيات والعجلات المطاطية 100% إنتاج محلي، والهدف القادم هو الشراكة مع CHERY لإنتاج السيارات في الجزائر.	-أجهزة فائقة الذكاء. -الجودة.
ENPEC www.enpec.dz	القطاع العام	تنشط في إنتاج المدّخرات، البطاريات والمؤلّدات.	42 سنة (1983)	-الأولى وطنيا في إنتاج وتسويق الحلول الكهروكيميائية. -متحصلة على شهادة ISO 9001، 14001، 45001.	-السعر -الجودة -الابتكار والتسويق -موثوقية خدمات مابعد البيع

إرضاء العملاء.	-المحافظة على القدرة الشرائية للمواطنين. -توفير الاكتفاء المحلي للمواد الغذائية، -تنشيط الجانب الصناعي والزراعي.	60 سنة (1965)	تنشط في إنتاج المعجنات، السميد، تحويل الحبوب (الأرز، القمح).	القطاع العام	Agrodiv www.agrodiv.dz
-الجودة -السعر -السلامة الغذائية -أمن البيانات.	-الأولى وطنيا في تلبية السوق من منتجات التغليف. -التعاقد مع المؤسسات الرائدة لتغليف منتجاتهم. -متحصلة على شهادة ISO 9001، ISO 22000. -امتلاك نظام ERP من Oracle.	36 سنة (1989)	تنشط في إنتاج علب التغليف الكرتونية والبلاستيكية.	القطاع الخاص	AGRO-FILM www.agro-film.com
-السعر -الجودة	-من بين المؤسسات الرائدة في إنتاج الأقمار الصناعية الرقمية. متحصلة على شهادة ISO 9001، 45001،	30 سنة (1995)	تنشط في إنتاج الأقمار الصناعية الرقمية والأجهزة الكهرومنزلية.	القطاع الخاص	A2M Electronics (ATLAS) https://atlas-dz.com

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسات ومواقعها الرسمية

يوضح الجدول المعلومات الخاصة بكل مؤسسة من مجتمع الدراسة يتناول جملة من المعايير المعتمد عليها في الاختيار وهي: القطاع الذي تنتمي له، مجال نشاطها، عمرها، أهم الإنجازات التي حققتها وميزتها التنافسية، حيث تم ترتيب المؤسسات بالاعتماد على الفترة الزمنية التي تم طرح الاستبيانات وإجراء المقابلات الشخصية فيها وقد تزامنت فترة التبرص بمؤسسة الإسمنت عين الكبيرة خلال شهر مارس (شهر رمضان) أما باقي المؤسسات فامتدت فتراتهما خلال شهر أبريل وتم الاختتام مع مؤسسة A2M Electronics "الأطلس" في أوائل شهر ماي.

4- أداة الدراسة:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على أداتي الاستبيان والمقابلة الشخصية مع مسؤولي المصالح كأدوات رئيسية مع الاستعانة بالملاحظة والمواقع الرسمية وبعض الروبورتاجات والوثائق الورقية والالكترونية الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة كأدوات مساعدة وفيما يلي توضيحا لذلك:

- الاستبيان: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تمثل في مجموعة من الأسئلة التي تم تصميمها بناءً على النموذج المعتمد 2014 Roy-Wendler والذي طرحه في مقال بمجلة الإتحاد الفيدرالي لعلوم الحاسوب وأنظمة المعلومات FedCSiS تحت عنوان "Development of the organizational agility maturity model" غير أنه تم تعديل الترجمة لتصبح الصياغة أكثر وضوحاً وفهماً بالنسبة للمستجوبين وقد قام بتحكيمة كل من الأستاذة المشرفة و5 أساتذة من جامعة فرحات عباس سطيف 1- وبعض الإداريين في ميدان العمل لضمان سهولة فهم واستيعاب الأسئلة، وأخيراً تم توجيه هذا الاستبيان لعينة من الإطارات والعمال الإداريين في المؤسسات محل الدراسة بهدف التعرف على آرائهم حول موضوع الرشاقة التنظيمية. (الملحق رقم 03)

وتم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور كالتالي:

المحور الأول: يتعلق بمقدمة تعرض عنوان الموضوع المدروس والغرض من الإجابة وشكر المستجوبين على مساهمتهم مع عرض أسماء الطلبة والأستاذة المشرفة.

المحور الثاني: يعرض تعريف بسيط حول متغير الرشاقة التنظيمية وأبعادها حيث كل بُعد رئيسي ينقسم إلى بُعدين فرعيين وكل بُعد فرعي يحتوي على مجموعة من الفقرات موضحة بالشكل التالي:

- البعد الرئيسي الأول: يتمثل في المتطلبات الرئيسية للرشاقة.
- البعد الفرعي الأول: خاص بالقيم الرشاقة ويتضمن 7 فقرات.
- البعد الفرعي الثاني: خاص بالتكنولوجيا ويتضمن 6 فقرات.
- البعد الرئيسي الثاني: يتمثل في رشاقة الأفراد.

- البعد الفرعي الأول: خاص بالقوى العاملة ويتضمن 10 فقرات.
- البعد الفرعي الثاني: خاص بإدارة التغيير ويتضمن 7 فقرات.
- البعد الرئيسي الثالث: يتمثل في رشاقة الهياكل.
- البعد الفرعي الأول: خاص بالتعاون والتنسيق ويتضمن 9 فقرات.
- البعد الفرعي الثاني: خاص بالهياكل المرنة ويتضمن 5 فقرات .

المحور الثالث: يتناول البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين وقد ضم 3 متغيرات (الأقدمية في المؤسسة، المسمى الوظيفي وأخيرا اسم المؤسسة). (الملحق رقم 01)

أما فيما يخص المقياس فقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة بنفس ترتيب نموذج Roy-Wendler 2014 والذي يسمح بإعطاء قيم رقمية (أوزان) تسهل عملية التحليل الإحصائي لدرجات المقياس كالتالي:

جدول 04: مقياس ليكرت للإجابة على أسئلة الاستبيان

الدرجة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
القيمة/الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نموذج Roy-Wendler 2014

من خلال الجدول يتضح أن تسلسل الأوزان يتماشى مع درجات المقياس حيث تمثل أقل قيمة/وزن "1" الدرجة "أبدا" دلالة على الإجابة الأكثر تشاؤما في حين تمثل أعلى قيمة/وزن "5" الدرجة "دائما" دلالة على الإجابة الأكثر تفاؤلا للمجيبين على الاستبيان.

- **المقابلة الشخصية:** بهدف دعم بيانات الاستبيان ونتائجه تم الاعتماد على أداة المقابلة الشخصية كأداة أساسية ثانية لما لها من أهمية بالغة في التأكد من نتائج الاستبيان وقد أجريت المقابلة مع كل من: مسؤول قسم الإستراتيجية والتسويق والموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت عين الكبيرة، رئيس مصلحة الشؤون القانونية والعامة بمؤسسة BCR، مسؤول مراقبة التسيير بمؤسسة Agrodiv، مسؤول الموارد البشرية والتسويق بمؤسسة ENPEC، مسؤول الموارد البشرية بمؤسسة IRIS، مسؤول الموارد البشرية والمكلفة بالمنجمنت بمؤسسة AGRO-FILM، بالإضافة لرئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة A2M Electronics (ATLAS).

كان بناء أسئلة المقابلة بلغة سهلة وواضحة لتجنب الالتباس وتركها أسئلة مفتوحة حتى يتمكن المُجيب من الاسترسال في الحديث، وقد تم تحكيم أسئلة دليل المقابلة من طرف الأستاذة المشرفة و5 أساتذة من جامعة فرحات عباس سطيف 1- (الملحق رقم 03)

حيث كان سير المقابلات سلس تم التطرق فيها أولا إلى أسماء الطلبة وتخصصهم المدروس ثم توضيح العنوان والفرق بين الرشاقة والمرونة التنظيمية ثم طرح الأسئلة المتمثلة في 19 سؤالا مُبوبة حسب أبعاد الرشاقة التنظيمية لنموذج Roy-Wendler 2014 ومقسمة كالتالي:

- بعد المتطلبات الرئيسية للرشاقة: يحتوي على 8 أسئلة.
 - بعد رشاقة الأفراد: يحتوي على 6 أسئلة.
 - بعد الهياكل المرنة: يحتوي على 5 أسئلة.
- وفي الأخير تم اختتام المقابلات بمجموعة من النصائح المهنية. (الملحق رقم 02)

- **الملاحظة:** أثناء زيارة المؤسسات محل الدراسة تم ملاحظة بعض العناصر التي تدرج ضمن مكونات وأبعاد الموضوع المدروس مثل: نوع التكنولوجيا المستخدمة، التعاون والتنسيق بين الإداريين، مهارات الحوار والاتصال لدى السادة الذين تم إجراء المقابلات معهم، استغلال الفرص لتسويق إيجابيات منتجاتهم ومؤسساتهم للطلبة، بالإضافة إلى أنه سُوهّد تطبيق إجراء طارئ حدث على مستوى مؤسسة A2M Electronics (ATLAS).

وقد ساعدت هذه الملاحظات في التأكد من صحة الأقوال والتصريحات أثناء المقابلات.

- **المواقع الرسمية:** تم الاستعانة بالمواقع الرسمية للمؤسسات محل الدراسة في الحصول على معلومات تساهم في فهم واقع موضوع الرشاقة بشكل جيد.
- **الروبورتاجات والوثائق الورقية والإلكترونية:** كما تم جمع بعض المعلومات من روبورتاجات على مواقع التواصل الاجتماعي لفعاليات سابقة أقامتها المؤسسات محل الدراسة بالإضافة إلى مذكرات سابقة أجرت الدراسة على مستوى هذه المؤسسات وبعض ملفات pdf تم إرسالها عبر E-mail.

5- مصادر جمع البيانات:

بعد تصفح جملة من المواقع العلمية المعتمدة مثل: Google Schooler والمجلة العربية الجزائرية ASJP والمجلة العربية للإدارة والمجلة العلمية العراقية IASJ ومجلة الدراسات الأوروبية المعاصرة JCES والمواقع التالية Economist intelligence Unit, Core, Proquest, ResearchGate, NEOMA business school, ...

وغيرها تم جمع البيانات والمعلومات وتوظيفها في الإطار النظري أما المصادر الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الإطار التطبيقي هي أداة الاستبيان، المقابلات الشخصية لبعض المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة، الملاحظة، والمواقع الرسمية للمؤسسات وروبرتاجات لفعاليات سابقة أقامتها بالإضافة إلى مذكرات سابقة طبقت على مستوى هذه المؤسسات.

6- صدق وثبات أداة الدراسة: الخصائص السيكومترية للأداة

قبل التطرق لاختبار صدق وثبات أداة الاستبيان يجدر الإشارة الى أنه قد تم الاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss v25 في معالجة بيانات الاستبيان بهدف الوصول الى نتائج مبرهنة بطرق علمية يمكن من خلالها فحص الفرضيات المطروحة في الإطار النظري، كما أن تحليل الاستبيان بواسطة البرنامج قد مر بعدة مراحل قبل اختبارات الصدق والثبات تمثلت في: أولاً مرحلة الترميز ثم إدخال وتفريغ البيانات ثم تنظيفها من أخطاء الحجز ومعالجة القيم المفقودة حيث تبين وجود 11 استبيان يحتوي إما على قيمة أو قيمتين مفقودتين على الأكثر و تراوحت نسبتهما بين 2.3% و 4.5% وهي نسب أقل من 5% (حالة يمكن تركها وعدم معالجتها) لكن تم معالجتها بطريقة "Regression Base Imputation" RBI والتي تعتبر من أحسن الطرق لأنها تتعامل مع كل أنواع المتغيرات (إسمية، رتبية وسلمية).

بعد ذلك تم إجراء تحليل أحادي البعد نظراً لدراسة متغير واحد من خلال الرسم البياني Box Plot لكشف القيم المتطرفة ومعالجتها عن طريق استبدالها بالوسيط الخاص بكل فقرة على حدة، حيث من خلال الرسم البياني تم إيجاد الرمز ○ في بعض الفقرات والتي يمكن تركها باعتبارها متطرفة نسبياً غير أنه تم معالجتها بالرغم من ذلك، في حين لم يتم إيجاد الرمز* في كل الفقرات.

ثم في آخر مرحلة تم الانتقال الى اختبار جودة الاستبيان وذلك بتطبيق اختبارات الثبات المتمثلة في معامل ألفا كرونباخ، الاتساق الداخلي والاتساق البنائي وسيتم توضيح ذلك فيما يلي:

1-6. اختبار الثبات: يقصد بثبات الاستبيان مدى قدرته على تقديم نتائج ثابتة ومستقرة حتى مع إعادة تكرار العملية أو التجربة في ظروف متشابهة بمرور الزمن.

جدول 05: حساب معامل ألفا كرونباخ

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل α كرونباخ
القيم الرشيقية	7	0.838
التكنولوجيا	6	0.860

0.930	10	القوى العاملة
0.907	7	إدارة التغيير
0.927	9	التعاون والتنسيق
0.920	5	الهياكل المرنة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V25

يُظهر الجدول حساب معامل α كرونباخ حسب عدد الفقرات في كل بعد من أبعاد الاستبيان والتي تتجلى بشكل مُرضي جداً، حيث تراوحت القيم بين 0.83 كأدنى قيمة و0.93 كأعلى قيمة دلالة على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق ويعتبر صالح جداً لمعالجة موضوع البحث وذلك بالاعتماد على مرجع (هاشم، 1440، صفحة 20)، الذي يشير إلى أن قيمة α كرونباخ تكون مقبولة في المجال $[-0.5, 0.90]$ كما اعتبر أن قيمة ألفا محصورة بين $0.8 \leq \alpha < 0.9$ تمثل ثبات جيد، وقيمة ألفا في المجال $\alpha \geq 0.9$ تمثل ثبات ممتاز، كما يدعو صاحب نفس المرجع إلى التوقف عن التطرق لصدق وثبات الأداة كعناوين مستقلة وإنما تأطيرها تحت منظور تكاملي باعتبار أن الأداة الصادقة تكون ثابتة، وثبات الأداة يحدد القيمة الأعلى للصدق فلا يمكن أن تتسم الأداة بالصدق في استخدامات معينة دون أن تكون ثابتة.

2-6. الاتساق الداخلي: يقيس الاتساق مدى الارتباط بين كل فقرة مع البعد الفرعي الذي تنتهي له (الدرجة الكلية لهذا البعد) وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون R حيث $-1 < R < +1$ على النحو التالي:

- $0 < R \leq 0.3$ - معناه ارتباط ضعيف سالب
- $-0.3 \leq R \leq -0.6$ - معناه ارتباط متوسط سالب
- $-0.6 \leq R \leq -0.8$ - معناه ارتباط جيد سالب
- $-0.8 \leq R < -1$ - معناه ارتباط قوي سالب
- $0 < R \leq 0.3$ - معناه ارتباط ضعيف موجب
- $0.3 \leq R \leq 0.6$ - معناه ارتباط متوسط موجب
- $0.6 \leq R \leq 0.8$ - معناه ارتباط جيد موجب
- $0.8 \leq R < 1$ - معناه ارتباط قوي موجب
- $R = 0$ - معناه لا يوجد أي ارتباط

الاتساق الداخلي لُبُعد القيم الرشيقة: يوضح الجدول التالي مدى الاتساق الداخلي لمجموع الفقرات مع بعدها الفرعي "القيم الرشيقة".

جدول 06: الاتساق الداخلي لُبُعد القيم الرشيقة

الرقم	الفقرة	قيمة الارتباط
1	تعتبر التغييرات التي تعيشها المؤسسات هي فرص لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.	0.584**
2	يعتبر العمل الجماعي الأسلوب الأكثر استخداما في العمل.	0.608**
3	تقبل ودعم قرارات ومقترحات الموظفين.	0.667**
4	دعم التجريب واستخدام الأفكار المبتكرة.	0.738**
5	تعتبر تطلعات الزبائن فرصا للتطوير.	0.720**
6	تتعايش المؤسسة مع الأزمات من خلال استراتيجيات استباقية كالتحسين المستمر.	0.699**
7	تحويل التغييرات المرتبطة بالسوق "مثل المنافسين الجدد، التفضيلات" إلى فرص تستفيد منها المؤسسة.	0.656**

* تشير إلى دلالة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.05).

** تشير إلى دلالة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V25

يوضح الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة مع بعدها الفرعي "القيم الرشيقة" تتسم بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 وهي بذلك تقابل مستوى ثقة 99% حيث كان الحد الأدنى لها هو 0.584** والحد الأقصى هو 0.738** وهي كلها قيم موجبة تتراوح بين الارتباط المتوسط والارتباط الجيد للمعامل R، وعليه فإن جميع الفقرات متسقة داخليا مع بعدها الفرعي "القيم الرشيقة".

الاتساق الداخلي لُبُعد التكنولوجيا: يوضح الجدول التالي مدى الاتساق الداخلي لمجموع الفقرات مع بعدها الفرعي "التكنولوجيا"

جدول 07: الاتساق الداخلي لُبُعد التكنولوجيا

الرقم	الفقرة	قيمة الارتباط
1	تجعل المعلومات التنظيمية في متناول جميع الموظفين الذين	0.734**

	يحتاجونها بسهولة.	
0.816**	تقدم معلومات تساعد موظفينا على الاستجابة السريعة للتغيرات.	2
0.765**	تلائم احتياجات المؤسسة لتعزيز قدرتها التنافسية.	3
0.598**	تدعم اتخاذ القرارات بشكل لا مركزي.	4
0.766**	تنسق بين الإدارات المختلفة للمؤسسة بسهولة.	5
0.825**	تسمح بتبادل المعلومات بين الإدارات بفعالية.	6

* تشير إلى دلالة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.05).

** تشير إلى دلالة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V25

يوضح الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة مع بعدها الفرعي "التكنولوجيا" تتسم بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 وهي بذلك تقابل مستوى ثقة 99% حيث كان الحد الأدنى لها هو 0.598** والحد الأقصى هو 0.825** وهي كلها قيم موجبة تتراوح بين الارتباط المتوسط والارتباط القوي للمعامل R، وعليه فإن جميع الفقرات متسقة داخليا مع بعدها الفرعي "التكنولوجيا".

الاتساق الداخلي لبُعد القوى العاملة: يوضح الجدول التالي مدى الاتساق الداخلي لمجموع الفقرات مع بعدها الفرعي "القوى العاملة".

جدول 08: الاتساق الداخلي لبُعد القوى العاملة

الرقم	الفقرة	قيمة الارتباط
1	التصرف بهدف التحسين المستمر (في منتجاتنا / خدماتنا / عملياتنا).	0.700**
2	استشعار أو توقع الفرص الجديدة.	0.535**
3	تلبية مستويات الجودة المطلوبة من العملاء.	0.696**
4	توظيف مهارات متنوعة قابلة للتطبيق في مهام مختلفة عند الحاجة.	0.572**
5	تعزيز التواصل المبني على الثقة والتقدير.	0.655**
6	اكتساب المعارف الجديدة وتطبيقها بفعالية.	0.785**

0.817**	الالتزام بالتعلم المستمر ومشاركة المعرفة.	7
0.782**	الحصول على القدرات التكنولوجية المناسبة وتطويرها لتحقيق أهدافنا.	8
0.819**	القدرة على التأقلم السريع والفعال مع مختلف فرق العمل الجديدة.	9
0.822**	تحمل المسؤولية والتفكير بطريقة علمية.	10

*تشير إلى دلالة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.05).

**تشير إلى دلالة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V25

يوضح الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة مع بعدها الفرعي "القوى العاملة" تتسم بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 وهي بذلك تقابل مستوى ثقة 99% حيث كان الحد الأدنى لها هو 0.535** والحد الأقصى هو 0.822** وهي كلها قيم موجبة تتراوح بين الارتباط المتوسط والارتباط القوي للمعامل R، وعليه فإن جميع الفقرات متسقة داخليا مع بعدها الفرعي "القوى العاملة".
الاتساق الداخلي لبُعد إدارة التغيير: يوضح الجدول التالي مدى الاتساق الداخلي لمجموع الفقرات مع بعدها الفرعي "إدارة التغيير".

جدول 09: الاتساق الداخلي لبُعد إدارة التغيير

الرقم	الفقرة	قيمة الارتباط
1	اعتماد أسلوب إدارة غير رسمي يركز على تحفيز الموظفين.	0.631**
2	إدراك قيمة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.	0.818**
3	توفير المعرفة والمهارات اللازمة لإدارة التغيير.	0.763**
4	تطبيق التغييرات اللازمة بسرعة (مثلا في المنتجات أو الخدمات أو العمليات).	0.774**
5	تحديد الفرص المستقبلية الناتجة عن الابتكار في المنتجات أو الخدمات أو العمليات.	0.782**
6	استخدام الموارد (مادية، مالية، بشرية) بمرونة للاستفادة من الفرص وتقليل التهديدات.	0.827**

7	إدارة تبادل المعلومات والمعارف بين الموظفين بشكل فعال.	0.772**
---	--	---------

*تشير إلى دلالة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.05).

**تشير إلى دلالة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V25

يوضح الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة مع بعدها الفرعي "إدارة التغيير" تتسم بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 وهي بذلك تقابل مستوى ثقة 99% حيث كان الحد الأدنى لها هو 0.631** والحد الأقصى هو 0.827** وهي كلها قيم موجبة تدل على الارتباط الجيد والقوي للمعامل R، وعليه فإن جميع الفقرات متسقة داخليا مع بعدها الفرعي "إدارة التغيير".

الاتساق الداخلي لبُعد التعاون والتنسيق: يوضح الجدول التالي مدى الاتساق الداخلي لمجموع الفقرات مع بعدها الفرعي "التعاون والتنسيق".

جدول 10: الاتساق الداخلي لبُعد التعاون والتنسيق

الرقم	الفقرة	قيمة الارتباط
1	التنسيق بين الإدارات لاتخاذ قرارات أكثر رشادة وفعالية.	0.626**
2	تشجيع مشاركة الإدارات المختلفة في تطوير المنتجات.	0.602**
3	التعلم المستمر حول مستجدات عمل المؤسسة.	0.519**
4	الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لدعم تحقيق أهداف المؤسسة.	0.546**
5	اختيار الشركاء والمقاولين بناء على معايير الجودة وليس فقط معيار التكلفة.	0.709**
6	مراقبة أداء شركائنا ومقاولينا بشكل مستمر.	0.808**
7	تنسيق الأنشطة مع متطلبات واحتياجات العملاء.	0.816**
8	نشر المعلومات عن احتياجات العملاء داخليا.	0.842**
9	التعاون المباشر مع العملاء للحصول على ملاحظاتهم بسرعة.	0.787**

*تشير إلى دلالة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.05).

**تشير إلى دلالة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V25

يوضح الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة مع بعدها الفرعي "التعاون والتنسيق" تتسم بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 وهي بذلك تقابل مستوى ثقة 99% حيث كان الحد الأدنى لها هو 0.519** والحد الأقصى هو 0.842** وهي كلها قيم موجبة تتراوح بين الارتباط المتوسط والارتباط القوي للمعامل R، وعليه فإن جميع الفقرات متسقة داخليا مع بعدها الفرعي "التعاون والتنسيق".

الاتساق الداخلي لبُعد الهياكل المرنة: يوضح الجدول التالي مدى الاتساق الداخلي لمجموع الفقرات مع بعدها الفرعي "الهياكل المرنة".

جدول 11: الاتساق الداخلي لبُعد الهياكل المرنة

الرقم	الفقرة	قيمة الارتباط
1	رصد بيئة المؤسسة باستمرار لتوقع التغيير الذي قد يحصل فيها.	0.837**
2	تحديث استراتيجيات العمل فور حدوث التغييرات.	0.827**
3	تعديل العمليات بسرعة لمواكبة التغيرات.	0.850**
4	اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة عند مواجهة تغييرات في السوق أو احتياجات العملاء.	0.811**
5	تعديل السلطات والمسؤوليات بما يتناسب مع تغير المهام.	0.839**

*تشير إلى دلالة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.05).

**تشير إلى دلالة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V25

يوضح الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة مع بعدها الفرعي "الهياكل المرنة" تتسم بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 وهي بذلك تقابل مستوى ثقة 99% حيث كان الحد الأدنى لها هو 0.811** والحد الأقصى هو 0.850** وهي كلها قيم موجبة تدل على الارتباط القوي للمعامل R، وعليه فإن جميع الفقرات متسقة داخليا مع بعدها الفرعي "الهياكل المرنة".

3-6. الاتساق البنائي: هو الذي يقيس مدى الارتباط بين كل بعد فرعي مع البعد الرئيسي الذي ينتمي له (المحور الكلي)، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون R حيث:

الاتساق البنائي للبعد الرئيسي الأول: المتطلبات الرئيسية للرشاقة

يوضح الجدول التالي مدى الاتساق البنائي للبعدين الفرعيين "القيم الرشاقة، التكنولوجيا" مع البعد الرئيسي الذي تنتمي له "متطلبات الرشاقة" (المحور الكلي).

جدول 12: الاتساق البنائي لُبعد متطلبات الرشاقة

الرقم	البُعد الفرعي	قيمة الارتباط
1	القيم الرشاقة	0.912**
2	التكنولوجيا	0.932**

*تشير إلى دلالة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.05).

**تشير إلى دلالة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V25

يوضح الجدول أن معاملات الارتباط بين كل من الأبعاد الفرعية "القيم الرشاقة، التكنولوجيا" والبعد الرئيسي الذي تنتمي له "متطلبات الرشاقة" تتسم بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 وهي بذلك تقارب مستوى ثقة 99% حيث كان الحد الأدنى 0.912** والحد الأقصى 0.932** وهي قيم موجبة توضح الارتباط القوي للمعامل R، وعليه فإن الأبعاد الفرعية متسقة بنائياً مع البعد الرئيسي لها.

الاتساق البنائي للبعد الرئيسي الثاني: رشاقة الأفراد

يوضح الجدول التالي مدى الاتساق البنائي للبعدين الفرعيين "القوى العاملة، إدارة التغيير" مع البعد الرئيسي الذي تنتمي له "رشاقة الأفراد" (المحور الكلي).

جدول 13: الاتساق البنائي لُبعد رشاقة الأفراد

الرقم	البُعد الفرعي	قيمة الارتباط
1	القوى العاملة	0.946**
2	إدارة التغيير	0.941**

*تشير إلى دلالة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.05).

**تشير إلى دلالة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V25

يوضح الجدول أن معاملات الارتباط بين كل من الأبعاد الفرعية "القوى العاملة، إدارة التغيير" والبعد الرئيسي الذي تنتمي له "رشاقة الأفراد" تتسم بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 وهي بذلك تقارب

مستوى ثقة 99% حيث كان الحد الأدنى 0.941** والحد الأقصى 0.946** وهي قيم موجبة توضح الارتباط القوي للمعامل R، وعليه فإن الأبعاد الفرعية متسقة بنائياً مع البعد الرئيسي لها.

الاتساق البنائي للبُعد الرئيسي الثالث: رشاقة الهياكل

يوضح الجدول التالي مدى الاتساق البنائي للبعدين الفرعيين "التعاون والتنسيق، الهياكل المرنة" مع البعد الرئيسي الذي تنتمي له "رشاقة الهياكل" (المحور الكلي).

جدول 14: الاتساق البنائي لبُعد رشاقة الهياكل

الرقم	البُعد الفرعي	قيمة الارتباط
1	التعاون والتنسيق	0.939**
2	الهياكل المرنة	0.938**

*تشير إلى دلالة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.05).

**تشير إلى دلالة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V25

يوضح الجدول أن معاملات الارتباط بين كل من الأبعاد الفرعية "التعاون والتنسيق، الهياكل المرنة" والبعد الرئيسي الذي تنتمي له "رشاقة الهياكل" تتسم بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 وهي بذلك تقارب مستوى ثقة 99% حيث كان الحد الأدنى 0.938** والحد الأقصى 0.939** وهي قيم موجبة توضح الارتباط القوي للمعامل R، وعليه فإن الأبعاد الفرعية متسقة بنائياً مع البعد الرئيسي لها.

يُلاحظ من خلال نتائج صدق وثبات أداة الدراسة في الجداول السابقة أن معاملات α كرونباخ مرضية جداً، وأن درجة الاتساق الداخلي بين كل الفقرات مع الأبعاد الفرعية التابعة لها تتراوح بين الارتباط المتوسط والقوي، وأن درجة الاتساق البنائي بين كل الأبعاد الفرعية مع أبعادها الرئيسية التي تنتمي لها تتسم بالارتباط القوي جداً، وعليه يمكن القول أنه تم تحقيق كل الخصائص السيكمومترية لاختبار الأداة وأن اختبار جودة الاستبيان محققة مما يسمح لنا باستخدامه على عينة الدراسة الميدانية.

7- الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

بُنيت الدراسة على تطبيق برنامج Spss V25 حيث شملت مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت، وقد تم استخدام المدى في تحديد المجال الذي تنتمي إليه إجابات المستجوبين حسب مقياس ليكرت الخماسي والمعتمد في الدراسة حيث:

المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة ↔ 4=1-5

كما تم استخدام المتوسط الحسابي في قياس متوسط الإجابات على كل فقرة من فقرات الاستبيان لتحديد الاتجاه العام للإجابات والذي تم تحديد مجاله من خلال نتيجة المدى حيث تم تقسيمها على عدد درجات المقياس $0.8 = 5 \div 4 \leftrightarrow$

وعليه تضاف هذه القيمة 0.8 إلى الحد الأدنى ليكون مجال المتوسط الحسابي كالتالي:

جدول 15: جدول المتوسطات الحسابية

المقياس	الاتجاه العام	المجال
أبدا	منخفضة جدا	[1,8 - 1]
نادرا	منخفضة	[2,6 - 1,81]
أحيانا	متوسطة	[3,4 - 2,61]
غالبا	مرتفعة	[4,2 - 3,41]
دائما	مرتفعة جدا	[5 - 4,21]

المصدر: من إعداد الطالبتين

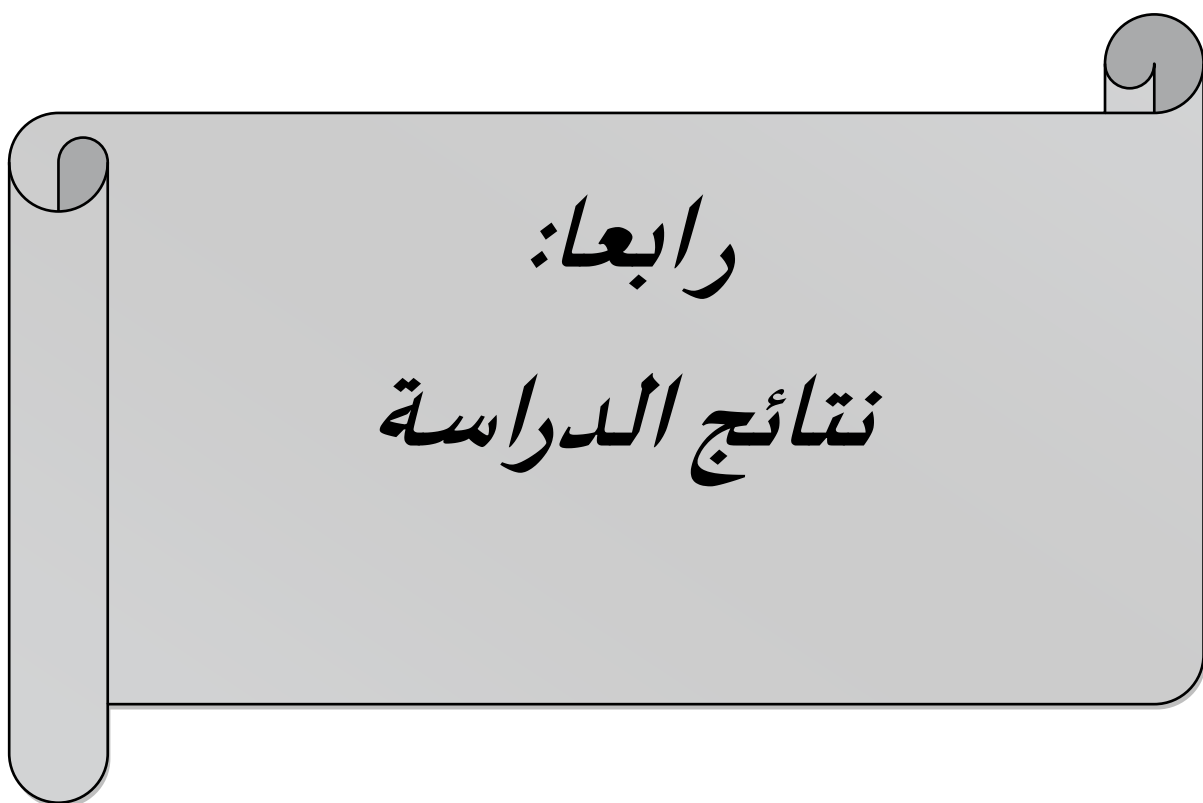
يتضح من خلال الجدول وجود خمس مجالات سيتم الاعتماد عليها لتوضيح الاتجاه العام لإجابات المستجوبين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حيث تعبر المتوسطات الأقل من 2,6 عن اتجاه الإجابات المتشائمة "أبدا ونادرا"، في حين تعبر المتوسطات الأكبر من 3,4 عن اتجاه الإجابات المتفائلة "غالبا ودائما"، أما المتوسطات التي تنتمي للمجال من 2,6 إلى 3,4 فهي تعبر عن الإجابات المحايدة "أحيانا".

بالإضافة إلى الأساليب السابقة فقد تم استخدام الوسيط في معالجة القيم المتطرفة والانحراف المعياري في قياس مدى تشتت وانحراف الإجابات عن متوسطها الحسابي حيث تظهر أكثر في اختبار T ستودنت لعينة واحدة والذي يقارن هذا الأخير بين متوسطين، يتمثل الأول في المتوسطات الحسابية للعينة المدروسة \bar{X} ويتمثل الثاني في المتوسط الافتراضي الذي يُرجح بأن قيمته تكون عند 3.41، وأيضا مع الأخذ بعين الاعتبار كل من الانحراف المعياري وحجم العينة، وبما أن $n=126$ فهي بذلك أكبر من 30 إذن تتبع التوزيع الطبيعي حسب نظرية النزعة المركزية.

خلاصة الفصل:

تمحور هذا الفصل على وضع أهم النقاط التي تقوم عليها الدراسة من حيث الجانب المنهجي لها، فقد تم التطرق أولاً إلى المنهج الوصفي المعتمد والأنسب لوصف الظاهرة المدروسة، ثم التعريف بالمجتمع والعينة المستهدفة حيث كان إجمالي عدد المؤسسات محل الدراسة هي 7 مؤسسات اقتصادية تنشط في المجال الإنتاجي و الخروج منها بعينة قابلة للتحليل 126 مستجوب، بعد ذلك تم التفصيل في الأدوات المستخدمة لجمع البيانات وكون أن موضوع واقع الرشاقة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية يحتوي على شقين "شق كمي و شق نوعي" كان لابد من وضع أداة المقابلة الشخصية إضافة إلى الاستبيان كأدوات رئيسية يجب أخذها بعين الاعتبار.

لإثبات مدى صدق وثبات النموذج المعتمد في طرح الاستبيان واتساق الفقرات مع أبعادها الرئيسية والفرعية واستنادا على بيانات المستجوبين كان لابد من التطرق إلى اختبار α كرونباخ والاتساق الداخلي والبنائي والتوصل إلى أنه مرضي بدرجة مرتفعة، أما فيما يخص المعالجة الإحصائية المستخدمة فقد تم الاعتماد على اختبارات الإحصاء الوصفي والمتمثلة في المدى، المتوسط الحسابي، الوسيط والانحراف المعياري إضافة إلى اختبار One Sample T test لتحليل عينة واحدة.



رابعاً:

نتائج الدراسة

1- تمهيد:

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى الوصف الاحصائي لمتغير الرشاقة التنظيمية بالإضافة إلى عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات إحصائيا عن طريق عرض إجابات المستجوبين على فقرات أبعاد الاستبيان في المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف وذلك بتطبيق مجموعة من الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية ولمعرفة أي نوع من الاختبارات يتم تطبيقه يجب التحقق من شرطين، يتمثل الأول في نوع المتغير الكمي والثاني يتمثل في اعتدالية التوزيع، أما لتحديد أي اختبار هو الأنسب ضمن الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية يتم التحقق أيضا من نوع الدراسة ونوع العينة وسيتم التفصيل في ذلك من خلال العناصر التالية:

- وصف متغيرات الدراسة.
- عرض إجابات المستجوبين حول فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات.

2- وصف متغيرات الدراسة: الوصف الإحصائي

يعتبر متغير الرشاقة التنظيمية قابلاً للقياس نظراً لإمكانية تحليل أبعاد الرشاقة التنظيمية كمياً وذلك باعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن فقرات كل بعد من الأبعاد الستة، حيث كل درجة من المقياس لها وزن وقيمة رقمية (الجدول رقم 04 صفحة 32)، أي أن كل سلسلة من سلم الإجابة (الأرقام من 1 إلى 5) هي سلسلة إجابات كمية وبمعنى أدق مجموع الأرقام المتحصل عليها في السلسلة الواحدة هو بالضرورة مجموع كمي، إذن بما أن الشرط الأول من شروط المعلمية محقق يتم الانتقال إلى اختبار اعتدالية التوزيع.

لمعرفة هل البيانات تتوزع بشكل طبيعي أم لا نجد أن العينة المستخدمة في الدراسة هي $n = 126$ وحسب نظرية النزعة المركزية التي تنص على أن العينة التي يزيد حجمها عن 30 يكون توزيع المتوسطات الحسابية \bar{X} فيها يميل إلى التوزيع الطبيعي، وللتأكد أكثر من صحة ذلك إحصائياً تم تطبيق اختبار Shapiro-Wilk وKolmogrov-Smirnov، ويتضح ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول 16: اختبار Shapiro-Wilk وKolmogrov-Smirnov للتوزيع الطبيعي

الرقم	الأبعاد	Kolmogrov-Smirnov	Shapiro-Wilk
		Sig	Sig
1	القيم الرشيقة	0.08	0.05
2	التكنولوجيا	0.00	0.01
3	القوى العاملة	0.00	0.00
4	إدارة التغيير	0.05	0.03
5	التعاون والتنسيق	0.00	0.01
6	الهياكل المرنة	0.00	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول أن الدلالة الإحصائية في اختبار Shapiro-Wilk لكل الأبعاد الستة أقل من أو يساوي 0,05 أما بالنسبة لاختبار Kolmogrov-Smirnov فالدلالة الإحصائية لكل الأبعاد أقل من أو يساوي 0,05 باستثناء البعد الأول (القيم الرشيقة 0.08) وبما أن اختبار Shapiro-Wilk هو الأنسب في العينات التي تكون أكبر من 50 مفردة فسيتم الاعتماد على نتائجه بالدرجة الأولى.

وعليه يمكن الحكم أن التوزيع الطبيعي ونوع الاختبارات التي سيتم تطبيقها تكون معلمية.

على ضوء ما سبق وبعد تحديد معلمية الاختبارات تأتي مرحلة اختيار الاختبار الأنسب بحيث يتم في كل مرة طرح 3 الأسئلة التالية: ما نوع المتغير المدروس؟ ما نوع الموضوع / الدراسة؟ ما نوع العينة؟ عند الإجابة عن هاته الأسئلة الثلاث وبمطابقتها على موضوع الرقابة التنظيمية فإن نوع المتغير "كمي" ونوع الدراسة "مقارنة" (أي المقارنة بين متوسط العينة مع المتوسط الافتراضي في اختبار T) أما في نوع العينة فإنه سيتم التركيز على عينة واحدة خاصة بإجابات جميع المستجوبين حول فقرات الاستبيان وبذلك يتم الاعتماد على اختبار ONE SAMPLE T TEST، بالإضافة إلى أسلوب ONE WAY ANOVA والذي يقوم بتحليل ثلاث عينات لمتغير الأقدمية في المؤسسة، المسمى الوظيفي والمؤسسة التي ينتمي إليها المستجوب وسيتم التطرق لها بشكل مفصل في ما يلي:

3- عرض إجابات المستجوبين حول فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات:

من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان سيتم في هذا العنصر التفصيل في عرض الإجابات واختبار الفرضيات عن طريق مقارنة قيم t في اختبار One Sample T test لعينة واحدة بالشكل التالي:

1-3. عرض الإجابات:

لعرض إجابات جميع المستجوبين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على فقرات الاستبيان والذي يكون من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مستوى الموافقة على الفقرات في كل بُعد، إضافة إلى الاعتماد على نتائج اختبار ONE SAMPLE T TEST لعينة واحدة والذي يساعد في الحكم عن البُعد ككل، إذ يقارن بين متوسطين يتمثل الأول في المتوسط الحسابي للعينة المدروسة \bar{X} ويتمثل الثاني في المتوسط الافتراضي بأخذ القيمة 3.41 وهي أول قيمة في مجال القبول المرتفع للمتوسطات الحسابية وذلك لمطابقتها مع الفرضيات المطروحة.

للتعرف أكثر على إجابات المستجوبين يتم التركيز على قيمة t والدلالة الإحصائية Sig للحكم على الفارق بين المتوسطين حيث:

-إذا كانت $Sig > 0.05$ فهذا يعني عدم وجود فروقات بين المتوسطين أي أنه "غير دال" هنا لا تهم إشارة t لأن إجابات المستجوبين تتجه نحو مستوى متوسط للظاهرة.

-أما إذا كانت $Sig \leq 0.05$ فهذا يعني وجود فروقات بين المتوسطين بمعنى أنه "دال" وفي هذه الحالة يتم اللجوء لقيمة t فإذا كانت موجبة هذا يعني أن مستوى الظاهرة مرتفع في حين إذا كانت سالبة يعني هذا أن مستوى الظاهرة منخفض والجدول الموالي يعرض إجابات جميع المستجوبين لأبعاد الرقابة التنظيمية.

جدول 17: اختبار One Sample T Test لأبعاد الرقابة التنظيمية الفرعية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعتبر التغييرات التي تعيشها المؤسسات هي فرص لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.	3.61	0.91
2	يعتبر العمل الجماعي الأسلوب الأكثر استخداماً في العمل.	3.81	0.81
3	تقبل ودعم قرارات ومقترحات الموظفين.	3.14	0.96
4	دعم التجريب واستخدام الأفكار المبتكرة.	2.99	1.18
5	تعتبر تطلعات الزبائن فرصاً للتطوير.	3.65	0.89
6	تتعايش المؤسسة مع الأزمات من خلال استراتيجيات استباقية كالتحسين المستمر.	3.69	0.95
7	تحويل التغييرات المرتبطة بالسوق "مثل المنافسين الجدد، التفضيلات" إلى فرص تستفيد منها المؤسسة.	3.65	1.11
	القيم الرشيدة Sig = 0.08 t = 1.71	3.51	0.65
1	تجعل المعلومات التنظيمية في متناول جميع الموظفين الذين يحتاجونها بسهولة.	3.76	1.07
2	تقدم معلومات تساعد موظفينا على الاستجابة السريعة للتغيرات.	3.77	0.91
3	تلائم احتياجات المؤسسة لتعزيز قدرتها التنافسية.	3.66	0.92
4	تدعم اتخاذ القرارات بشكل لا مركزي.	3.10	1.11
5	تنسق بين الإدارات المختلفة للمؤسسة بسهولة.	3.76	0.94
6	تسمح بتبادل المعلومات بين الإدارات بفعالية.	3.84	0.98
	التكنولوجيا Sig = 0.00 t = 3.68	3.65	0.74
1	التصرف بهدف التحسين المستمر (في منتجاتنا / خدماتنا / عملياتنا).	3.63	1.12
2	استشعار أو توقع الفرص الجديدة.	3.34	0.92
3	تلبية مستويات الجودة المطلوبة من العملاء.	3.81	1.05
4	توظيف مهارات متنوعة قابلة للتطبيق في مهام مختلفة عند الحاجة.	3.56	1.02
5	تعزيز التواصل المبني على الثقة والتقدير.	3.73	1.04
6	اكتساب المعارف الجديدة وتطبيقها بفعالية.	3.73	0.89
7	الالتزام بالتعلم المستمر ومشاركة المعرفة.	3.70	1.01
8	الحصول على القدرات التكنولوجية المناسبة وتطويرها لتحقيق أهدافنا.	3.69	0.95
9	القدرة على التأقلم السريع والفعال مع مختلف فرق العمل الجديدة.	3.69	1.07
10	تحمل المسؤولية والتفكير بطريقة علمية.	3.74	1.13
	القوى العاملة Sig = 0.00 t = 4.17	3.71	0.81

نتائج الدراسة

0.95	2.47	اعتماد أسلوب إدارة غير رسمي يركز على تحفيز الموظفين.	1
1.03	3.40	إدراك قيمة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.	2
0.93	3.57	توفير المعرفة والمهارات اللازمة لإدارة التغيير.	3
1.01	3.62	تطبيق التغييرات اللازمة بسرعة (مثلا في المنتجات أو الخدمات أو العمليات).	4
0.96	3.45	تحديد الفرص المستقبلية الناتجة عن الابتكار في المنتجات أو الخدمات أو العمليات.	5
1.13	3.59	استخدام الموارد (مادية، مالية، بشرية) بمرونة للاستفادة من الفرص وتقليل التهديدات.	6
1.05	3.42	إدارة تبادل المعلومات والمعارف بين الموظفين بشكل فعال.	7
0.78	3.36	إدارة التغيير $t = -0.63$ $Sig = 0.53$	
1.02	3.65	التنسيق بين الإدارات لاتخاذ قرارات أكثر رشادة وفعالية.	1
1.06	3.58	تشجيع مشاركة الإدارات المختلفة في تطوير المنتجات.	2
0.97	3.65	التعلم المستمر حول مستجدات عمل المؤسسة.	3
0.96	3.77	الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لدعم تحقيق أهداف المؤسسة.	4
1.19	3.56	اختيار الشركاء والمقاولين بناء على معايير الجودة وليس فقط معيار التكلفة.	5
1.07	3.69	مراقبة أداء شركائنا ومقاولينا بشكل مستمر.	6
1.06	3.61	تنسيق الأنشطة مع متطلبات واحتياجات العملاء.	7
1.10	3.40	نشر المعلومات عن احتياجات العملاء داخليا.	8
1.05	3.57	التعاون المباشر مع العملاء للحصول على ملاحظاتهم بسرعة.	9
0.87	3.56	التعاون والتنسيق $t = 2.04$ $Sig = 0.04$	
1.01	3.66	رصد بيئة المؤسسة باستمرار لتوقع التغيير الذي قد يحصل فيها.	1
0.93	3.73	تحديث استراتيجيات العمل فور حدوث التغييرات.	2
0.97	3.67	تعديل العمليات بسرعة لمواكبة التغييرات.	3
1.17	3.67	اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة عند مواجهة تغييرات في السوق أو احتياجات العملاء.	4
1.11	3.53	تعديل السلطات والمسؤوليات بما يتناسب مع تغير المهام.	5
0.86	3.65	الهيكل المرنة $t = 3.19$ $Sig = 0.00$	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V25

يمكن من خلال نتائج الجدول أعلاه معرفة إجابات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول فقرات أبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث يتضح أن الدلالة الإحصائية لكل من البعدين "القيم الرشيقة وإدارة التغيير" (0.08، 0.53 على الترتيب) هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني عدم وجود

فروق بين المتوسطات الحسابية للعينة والمتوسط الافتراضي 3.41، بمعنى "غير دال" أي أن إجابات المستجوبين بالنسبة للبعدين في حدود المتوسط (وهنا لا تهم إشارة t).

أما بالنسبة لكل من الأبعاد "التكنولوجيا، القوى العاملة، التعاون والتنسيق، الهياكل المرنة" والتي دلالتها الإحصائية (0.00، 0.04، 0.00، 0.00 على الترتيب) أقل من مستوى الدلالة 0.05 هذا يعني وجود فروق بين المتوسطات الحسابية للعينة والمتوسط الافتراضي 3.41 بمعنى "دال"، وعليه تؤخذ إشارة t بعين الاعتبار وكما هو ملاحظ على إشارة t فهي موجبة في الأبعاد الأربعة ويدل ذلك على مستوى الظاهرة المرتفع أين كان الاتجاه العام للإجابات يكافئ درجة "غالبا" وبمتوسطات حسابية تدرج ضمن المجال [3.41، 4.2] وهذا أمر إيجابي يشير إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تنتهج سلوك الرشاقة التنظيمية وأبعادها.

جدول 18: اختبار One Sample T Test لأبعاد الرشاقة التنظيمية الرئيسية

الرقم	الأبعاد الرئيسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الدلالة Sig
1	المتطلبات الرئيسية للرشاقة	3.58	0.64	2.99	0.00
2	رشاقة الأفراد	3.54	0.75	1.93	0.05
3	رشاقة الهياكل	3.61	0.81	2.79	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V25

يتضح من خلال نتائج الجدول أن الدلالة الإحصائية لكل من الأبعاد الرئيسية للرشاقة التنظيمية (0.00، 0.05، 0.00) أقل من أو يساوي مستوى الدلالة 0.05 وكل قيم t موجبة بمعنى أن مستوى الأبعاد الثلاث مرتفع في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وهذا تأكيد على نتائج اختبار One Sample T Test للأبعاد الفرعية، لكن ما لوحظ أنه بالرغم من أن بعد القيم الرشاقة وإدارة التغيير لم يكونوا دالين إحصائيا (0.08، 0.53 على الترتيب) إلى أنها لم تؤثر على الأبعاد الرئيسية.

2-3. اختبار الفرضيات:

بغرض الإجابة عن إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية الخاصة بكل بعد من الأبعاد الفرعية للرشاقة التنظيمية تم اختبار الفرضيات وكانت النتائج كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الأولى على أنه "تتبنى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة القيم الرشيقة بدرجة عالية" وقد أوضحت نتائج جدول اختبار T لأبعاد الرقابة التنظيمية الفرعية أنها محققة استناداً على قيمة t الموجبة والمتوسط الحسابي 3.51 الذي ينتمي للمجال المرتفع.

الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الثانية على أنه "توجد تكنولوجيا متطورة تساهم في الرقابة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة" وقد أوضحت نتائج جدول اختبار T لأبعاد الرقابة التنظيمية الفرعية أنها محققة استناداً على قيمة t الموجبة والمتوسط الحسابي 3.65 الذي ينتمي للمجال المرتفع.

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة على أنه "يوجد مستوى عالٍ من رقابة القوى العاملة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة" وقد أوضحت نتائج جدول اختبار T لأبعاد الرقابة التنظيمية الفرعية أنها محققة استناداً على قيمة t الموجبة والمتوسط الحسابي 3.71 الذي ينتمي للمجال المرتفع.

الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الرابعة على أنه "يتم تطبيق إدارة التغيير بدرجة عالية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة" وقد أوضحت نتائج جدول اختبار T لأبعاد الرقابة التنظيمية الفرعية أنها غير محققة استناداً على قيمة t السالبة والمتوسط الحسابي 3.36 الذي ينتمي للمجال المتوسط.

الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية الخامسة على أنه "يوجد مستوى عالٍ من التعاون والتنسيق بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة" وقد أوضحت نتائج جدول اختبار T لأبعاد الرقابة التنظيمية الفرعية أنها محققة استناداً على قيمة t الموجبة والمتوسط الحسابي 3.56 الذي ينتمي للمجال المرتفع.

الفرضية الفرعية السادسة: تنص الفرضية السادسة على أنه "يوجد مستوى عالٍ من مرونة الهيكل التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة" وقد أوضحت نتائج جدول اختبار T لأبعاد الرقابة التنظيمية الفرعية أنها محققة استناداً على قيمة t الموجبة والمتوسط الحسابي 3.65 الذي ينتمي للمجال المرتفع.

وعليه تم التوصل إلى أن كل الفرضيات الفرعية محققة باستثناء الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة ببُعد إدارة التغيير والتي ظهرت غير محققة دليل على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا تطبق إدارة التغيير بدرجة عالية، وبالتالي يمكن القول أن الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد مستوى عالٍ من الرقابة التنظيمية وأبعادها حسب نموذج Roy-Wendler 2014 بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة" محققة بشكل جزئي.

بالرغم من أنه تم التحقق من صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة أو عديمها عن طريق اختبار One Sample T Test لعينة واحدة إلا أنه سيتم تطبيق أسلوب One Way Anova لتحليل ثلاث عينات فأكثر،

وذلك لدراسة الفروق حسب متغير الأقدمية في المؤسسة، المسمى الوظيفي، والمؤسسة التي ينتمي إليها المستجوب في سبيل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في محاولة معرفة مدى تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية حسب نموذج Roy-Wendler 2014 في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف وتحديد هل يمكن اعتبارها كمؤسسات رشيقة حيث تكون المقارنة على أساس:

- الأقدمية في المؤسسة: وتكون المقارنة بين إجابات المستجوبين الذين لهم فترة عمل أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة.
- المسمى الوظيفي: وتكون المقارنة بين إجابات المستجوبين الذين لديهم منصب مدير، رئيس مصلحة، إطار، موظف إداري.
- المؤسسة: وتكون المقارنة بين إجابات المستجوبين حسب المؤسسة التي يعملون بها أي في مؤسسة الإسمت عين الكبيرة، BCR، IRIS، ENPEC، Agrodin، AGRO-FILM، A2M Electronics (ATLAS).
إذ يحاول أسلوب One Way Anova المقارنة بين العينات بواسطة اختبار فيشر F، فإذا كانت الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 فإنها تدل على عدم وجود فروقات بين العينات وهنا يتم التوقف، أما إذا كانت الدلالة الإحصائية أقل من أو يساوي 0.05 معناه وجود فروقات بين العينات وهنا يتم اللجوء إلى جدول Levene لاختبار تباين التجانس، حيث إذا كانت $Sig > 0.05$ فإنه تتم القراءة من جدول Bonferroni، أما إذا كانت $Sig \leq 0.05$ فإنه تتم القراءة من جدول Tamhane، في هذه الحالة إذا لم تكن هناك فروق بين تجانس العينات فهذا يعني أن مستوى الظاهرة متطابق أما إذا كانت هناك فروق بين تجانس العينات يتم الانتقال إلى المقارنة بين المتوسطات الحسابية واختيار الأكبر لتمثيل أي العينات أكثر موافقة من الأخرى.

جدول 19: اختبار One Way Anova لثلاث عينات ضمن متغير الأقدمية في المؤسسة

الأبعاد	الدلالة الإحصائية	قيمة f	الحكم
القيم الرشيقة	0.69	0.36	لا توجد دلالة إحصائية ولا توجد فروقات بين العينات
التكنولوجيا	0.17	1.75	لا توجد دلالة إحصائية ولا توجد فروقات بين العينات
القوى العاملة	0.13	2.00	لا توجد دلالة إحصائية ولا توجد فروقات بين العينات
إدارة التغيير	0.67	0.39	لا توجد دلالة إحصائية ولا توجد فروقات بين العينات
التعاون والتنسيق	0.78	0.24	لا توجد دلالة إحصائية ولا توجد فروقات بين العينات
الهياكل المرنة	0.59	0.53	لا توجد دلالة إحصائية ولا توجد فروقات بين العينات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V25

يوضح الجدول الحكم على وجود الفروقات بين العينات الثلاث ضمن متغير الأقدمية في المؤسسة بمعنى دلالة النموذج من عدمه، حيث كانت الدلالات الإحصائية في كل بعد من الأبعاد الستة تفوق مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي لا توجد فروقات والنموذج غير دال، هذا دليل على أن الحكم على مستوى الرشاقة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا يتغير حسب أقدمية وجود المستجوب فيها.

جدول 20: اختبار One Way Anova لأربع عينات ضمن متغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	الدلالة الإحصائية	قيمة f	الحكم
القيم الرشيقة	0.32	1.12	لا توجد دلالة إحصائية ولا توجد فروقات بين العينات
التكنولوجيا	0.06	2.76	لا توجد دلالة إحصائية ولا توجد فروقات بين العينات
القوى العاملة	0.16	1.80	لا توجد دلالة إحصائية ولا توجد فروقات بين العينات
إدارة التغيير	0.26	1.33	لا توجد دلالة إحصائية ولا توجد فروقات بين العينات
التعاون والتنسيق	0.02	3.66	توجد دلالة إحصائية وتوجد فروقات بين العينات
الهياكل المرنة	0.02	3.81	توجد دلالة إحصائية وتوجد فروقات بين العينات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V25

يوضح الجدول الحكم على وجود فروقات بين العينات الأربعة لمتغير المسمى الوظيفي حيث ظهرت قيم f والدلالة الإحصائية في كل من الأبعاد "القيم الرشيقة، التكنولوجيا، القوى العاملة، إدارة التغيير" تفوق مستوى الدلالة 0.05، هذا دليل على أن الآراء متشابهة بين شاغلي مختلف المناصب في المؤسسات محل الدراسة، بينما أظهرت الدلالة الإحصائية الخاصة ببعدي التعاون والتنسيق والهياكل المرنة (0.02) وهي قيم أقل من مستوى الدلالة 0.05 عن وجود فروقات بين العينات الأربعة دليل على أن الآراء حول هذين البعدين غير متشابهة بين شاغلي مختلف المناصب، ولمعرفة الفروقات بين آراء هذه العينات يتم اختبار تباين التجانس Levene.

جدول 21: اختبار تباين التجانس Levene لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	الدلالة الإحصائية على أساس المتوسط الحسابي	الحكم
التعاون والتنسيق	0.04	يوجد تباين التجانس بين العينات
الهياكل المرنة	0.10	لا يوجد تباين التجانس بين العينات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V25

يوضح الجدول الحكم عن تباين التجانس بين العينات الأربعة لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بالنسبة لبُعد التعاون والتنسيق الدلالة الإحصائية (0.04) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي يوجد تباين التجانس بين العينات وعليه يتم القراءة من جدول اختبار Bonferroni، أما بالنسبة لبعد الهياكل المرنة فدلالته الإحصائية (0.10) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه لا يوجد تباين التجانس بين العينات وبالتالي يتم القراءة من جدول اختبار Tamhane بالشكل التالي:

جدول 22: اختبار Bonferroni و Tamhane لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	الاختبار	العينات	الدلالة Sig	الحكم
التعاون والتنسيق	Bonferroni	رئيس مصلحة $\bar{X} = 3.80$	إطار 1.00	لا يوجد فروق بين العينات
			موظف إداري 0.03	يوجد فروق بين العينات
		إطار $\bar{X} = 3.62$	رئيس مصلحة 1.00	لا يوجد فروق بين العينات
			موظف إداري 0.10	لا يوجد فروق بين العينات
		موظف إداري $\bar{X} = 3.21$	رئيس مصلحة 0.03	يوجد فروق بين العينات
			إطار 0.10	لا يوجد فروق بين العينات
الهياكل المرنة	Tamhane	رئيس مصلحة $\bar{X} = 3.69$	إطار 0.93	لا يوجد فروق بين العينات
			موظف إداري 0.28	لا يوجد فروق بين العينات
		إطار $\bar{X} = 3.80$	رئيس مصلحة 0.93	لا يوجد فروق بين العينات
			موظف إداري 0.05	يوجد فروق بين العينات
		موظف إداري $\bar{X} = 3.28$	رئيس مصلحة 0.28	لا يوجد فروق بين العينات
			إطار 0.05	يوجد فروق بين العينات

*تشير إلى دلالة المتوسط الحسابي عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V25

من خلال الجدول يمكن الحكم عن مستوى التعاون والتنسيق ودرجة مرونة الهياكل التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة ضمن متغير المسمى الوظيفي، حيث يعبر الحكم "لا توجد فروق" عن مستوى التعاون والتنسيق ومرونة الهياكل بشكل متطابق بين العينات، في حين يعبر الحكم "توجد فروق" عن مستوى

التعاون والتنسيق ودرجة مرونة الهياكل بشكل غير متطابق بين العينات، هنا يتم المقارنة بين المتوسط الحسابي للعينات واختيار القيمة الأكبر بينها لمعرفة الاختلافات في الحكم على مستوى التعاون والتنسيق ودرجة مرونة الهياكل بناء على نوع المنصب الذي يشغله المستجوب.

من خلال الجدول أيضا يُلاحظ في بعد التعاون والتنسيق أن الاختلاف بين العينات ووجود الفروقات يكمن في مستوى التعاون والتنسيق وبالضبط في المنصب "رئيس مصلحة وموظف إداري، وموظف إداري ورئيس مصلحة" وباختيار المتوسط الحسابي الأعلى 3.80 يتضح أن أصحاب المناصب "رئيس مصلحة" بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ترى أن مستوى التعاون والتنسيق عالٍ مقارنة بالموظفين الإداريين. أما في بعد الهياكل المرنة يُلاحظ أن الاختلاف بين العينات ووجود الفروقات في درجة تقييم مرونة الهياكل يكمن في المنصب "إطار وموظف إداري، وموظف إداري وإطار" وباختيار المتوسط الحسابي الأعلى 3.80 يتضح أن أصحاب المنصب إطار بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ترى أن درجة مرونة الهياكل عالية مقارنة بالموظفين الإداريين، كما يجدر الإشارة إلى عدم ظهور منصب المدير نتيجة أنه لم يُجب أي مدير من المؤسسات السبعة عن أسئلة الاستبيان.

جدول 23: اختبار One Way Anova لسبع عينات ضمن متغير المؤسسة

الأبعاد	الدلالة الإحصائية	قيمة f	الحكم
القيم الرشيقة	0.00	3.55	توجد دلالة إحصائية وتوجد فروقات بين العينات
التكنولوجيا	0.00	3.17	توجد دلالة إحصائية وتوجد فروقات بين العينات
القوى العاملة	0.03	2.33	توجد دلالة إحصائية وتوجد فروقات بين العينات
إدارة التغيير	0.01	2.80	توجد دلالة إحصائية وتوجد فروقات بين العينات
التعاون والتنسيق	0.07	1.96	لا توجد دلالة إحصائية ولا توجد فروقات بين العينات
الهياكل المرنة	0.01	2.85	توجد دلالة إحصائية وتوجد فروقات بين العينات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V25

يتضح من خلال الجدول وجود دلالة إحصائية أقل من 0.05 لكل أبعاد الرشاقة التنظيمية أي توجد فروقات بين العينات السبعة ضمن متغير المؤسسة التي ينتمي إليها المستجوب باستثناء الدلالة الإحصائية 0.07 لبُعد التعاون والتنسيق، بمعنى أن كل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تطبق كل من بُعد القيم الرشيقة، التكنولوجيا، القوى العاملة، إدارة التغيير والهياكل المرنة بشكل متباين ومختلف ماعدا بُعد التعاون والتنسيق الذي يظهر أنه يطبق في كل المؤسسات بشكل متماثل تقريبا.

جدول 24: تحديد مستوى تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

ATLAS	AGRO-FILM	Agrodiv	ENPEC	IRIS	BCR	عين الكبيرة	\bar{X} الأبعاد
4.06	4.19	3.21	3.42	3.48	3.28	3.51	القيم الرشيقية
4.04	4.29	3.30	3.36	3.72	3.41	3.76	التكنولوجيا
4.25	4.17	3.47	3.44	3.62	3.35	3.89	القوى العاملة
3.73	4.04	3.12	3.27	3.38	2.75	3.43	إدارة التغيير
3.46	3.34	3.47	3.27	3.62	3.12	3.66	التعاون والتنسيق
4.00	4.55	3.27	3.56	3.80	3.30	3.63	الهياكل المرنة
مرتفعة ومرتفعة جدا	متوسطة، مرتفعة ومرتفعة جدا	متوسطة ومرتفعة	متوسطة ومرتفعة	متوسطة ومرتفعة	متوسطة ومرتفعة	مرتفعة	الحكم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V25

يوضح الجدول الحكم عن مستوى تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وتحديد مدى إمكانية اعتبار هذه المؤسسات رشيقية حيث يلاحظ أن:

- مؤسسة الإسمنت بعين الكبيرة تطبق بشكل مرتفع كل أبعاد الرقابة التنظيمية.
- مؤسسة BCR تطبق كل الأبعاد بشكل متوسط ما عدا بُعد التكنولوجيا يكون في حدود المرتفع.
- مؤسسة IRIS تطبق بُعد إدارة التغيير بشكل متوسط أما باقي الأبعاد فتكون بشكل مرتفع.
- مؤسسة ENPEC يوجد حيازة للتكنولوجيا وتطبيق إدارة التغيير والتعاون والتنسيق بشكل متوسط وباقي الأبعاد فهي موجودة بشكل مرتفع.
- مؤسسة Agrodiv تعتمد بعدي القوى العاملة والتعاون والتنسيق بشكل مرتفع وباقي الأبعاد فهي موجودة بشكل متوسط.

- مؤسسة AGRO-FILM تعتمد بُعد التعاون والتنسيق بشكل متوسط وبُعد القيم الرشيقة والقوى العاملة وإدارة التغيير بشكل مرتفع وحياسة التكنولوجيا والهياكل المرنة بشكل مرتفع جدا.
- مؤسسة ATLAS تتوفر فيها كل الأبعاد بشكل مرتفع ماعدا بُعد القوى العاملة فهو معتمد بشكل مرتفع جدا.

ما يلاحظ أن كل هذه المؤسسات تتوفر فيها أبعاد الرشاقة التنظيمية بشكل متوسط ومرتفع، في حين مؤسستي AGRO-FILM و ATLAS فهي تتوفر فيها أبعاد الرشاقة التنظيمية بشكل مرتفع ومرتفع جدا، وعليه يمكن الحكم أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية سطيف تتسم بالرشاقة التنظيمية.

خلاصة الفصل:

تبلور هذا الفصل في تقديم مجموعة من النتائج المتحصل عليها إحصائياً والتي كانت حوصلة تطبيق اختبارين كان لابد من أخذهم بعين الاعتبار كون أن لُب الدراسة تقوم عليهم هم: اختبار One Sample T Test لتحليل عينة واحدة تستهدف الأبعاد الرئيسية والفرعية لموضوع الرقابة التنظيمية حسب نموذج Roy-Wendler 2014، بالإضافة إلى الأسلوب One Way Anova لتحليل ثلاث عينات فأكثر وذلك لمحاولة تحليل الفروقات بين العينات حسب متغير الأقدمية في المؤسسة، المسمى الوظيفي والمؤسسة التي ينتمي إليها المستجوب.

كما يجدر الإشارة إلى أنه تم التحقق من صحة الفرضيات بواسطة اختبار T والخروج منها بالإجابة عن كل من الفرضيات الفرعية الستة والفرضية الرئيسية، وقد تم التوصل إلى أن الرقابة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مطبقة بشكل جزئي، يرجع سبب ذلك إلى تحقق كل الفرضيات الفرعية ماعدا الفرضية الخاصة بتطبيق إدارة التغيير، أما فيما يخص أي المؤسسات أكثر تطبيقاً للرقابة التنظيمية وهل يمكن تصنيفها على أنها مؤسسة رشيقة كانت بفضل أسلوب التحليل المعتمد Anova ، وقد تم التوصل إلى أن مؤسسة AGRO-FILM ومؤسسة (ATLAS) A2M Electronics هم الأكثر بروزاً في تطبيق الرقابة التنظيمية.

خامسا:

مناقشة النتائج والتوصيات

1- تمهيد:

في إطار محاولة الوصول إلى هدف الدراسة الذي يركز على معرفة واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية تم استهداف مجموعة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية سطيف، فمن خلال عرض الاتجاه العام لإجابات المستجوبين عن أسئلة الاستبيان تم اختبار الفرضيات المقترحة لهذا الغرض، ولإثبات نجاعة ما تم التوصل إليه يتم التأكد أكثر من جودة النتائج بواسطة المقابلة والتي استخدمت كأداة لتعزيز الطرح الذي يقول أن لموضوع الرقابة التنظيمية شقين شق كمي وشق نوعي بالإضافة إلى الملاحظات أثناء فترة التبرص، أما بالنسبة لنتائج الدراسة فسيتم مناقشتها وتفسيرها ومن ثم طرح مجموعة من المقترحات وآفاق للدراسة.

2- النتائج:

انطلاقاً من عرض إجابات المستجوبين وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية وسيتم تفسيرها ومناقشتها على النحو التالي:

النتيجة الأولى: تتعلق بمدى تبني المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة القيم الرشيدة وقد وُجد أنها محققة بدرجة عالية، ذلك راجع إلى أن هذه المؤسسات تعتبر العمل الجماعي هو الأسلوب الأكثر استخداماً في العمل نظراً لأهميته في تحقيق أثر التعاضد أين تظهر نتائج أداء الفريق فعالة أكثر من نتائج أداء الفرد الواحد.

فمن خلال المقابلات التي أُجريت تم الإشارة إلى أن الاجتماعات التي تُجرى بشكل يومي أو ثلاث مرات في الأسبوع والتي تُطرح فيها المشاكل وتُتّرح لها الحلول في نفس اللحظة هي الأكثر نجاعة وتحقيقاً للأهداف، كما أن هذه المؤسسات تقوم بإجراء تعديلات في الإجراءات والعمليات من باب التحسين المستمر وذلك في سبيل مواجهة أي أزمة قد تطرأ، وأثناء المقابلات أُشير إلى أن هذه التعديلات يتم اقتراحها من طرف الموظفين ويتم إجراء عملية تقييم ومراجعة دورية لها قبل المباشرة في تنفيذها، أما فيما يخص دعم التجريب واستخدام الأفكار المبتكرة التي يقدمها الموظفون فقد كان هناك بعض التحفظ من طرف بعض الإطارات الذين تم إجراء المقابلات معهم، باستثناء مسؤول التكوين في مؤسسة IRIS والذي أجاب بكل شفافية بحيث وضح أن بعض المسؤولين يتجاهلون عن قصد الأفكار المبتكرة التي يقدمها الموظفون خوفاً على مناصبهم.

بالإضافة إلى أن كل هذه المؤسسات تعتبر تطلعات وتفضيلات الزبائن فرصاً للتطوير وقد تم الإشارة من خلال المقابلات إلى أن الموزعين الذين يتعاملون مع هذه المؤسسات بشكل دائم هم من يشاركون في إيصال نقاط الضعف في المنتجات من وجهة نظر الزبائن، أما بالنسبة للتغيرات التي ترتبط بالمنافسين فهي أيضاً تعتبر فرصاً للتطوير حيث من خلال المقابلات أُشير أنه للمحافظة على الحصة السوقية كان على المؤسسات إضافة خصائص جديدة في المنتجات كرد فعل على ما يقدمه المنافسين وهذا أيضاً ساهم في تحسين الصورة الذهنية لدى الزبائن.

كما يجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة خصت كل المؤسسات محل الدراسة باستثناء مؤسسة Agrodin والتي من خلال المقابلة التي أُجريت فيها تم اعتبار أن العمل الجماعي وإجراء التعديلات في الإجراءات والعمليات والأخذ بآراء الزبائن وتطلعاتهم والاستجابة لما يقدمه المنافسين لا تُؤخذ بالأهمية القصوى وهناك بعض التجاهل والإغفال فيها.

النتيجة الثانية: تتعلق بمدى وجود تكنولوجيا متطورة تساهم في الرقابة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وقد وُجد أنها محققة بدرجة عالية، ذلك راجع إلى أنها تساعد في نشر المعلومات إلى جميع الموظفين بسهولة كما أنها تساهم في التنسيق الفعال بين الإدارات المختلفة وتسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم، وقد أُشير من خلال المقابلات أن النظام التكنولوجي المعتمد هو Sage وهناك أيضا نظام لحماية وأمن المعلومات والبيانات خاص بكل شركة، كما أن وسائل الاتصال المستخدمة في الإعلان عن مواعيد الاجتماعات هي E-mail ومجموعات WhatsApp.

أما فيما يخص كيفية الإعلام عن تطبيق إجراء جديد أو تنفيذ قرار جديد يكون بشكل موثق في تعليمات مصلحية تُثبت في أماكن التجمع أو مدخل كل مصلحة، وبالنسبة لنوعية الآلات المستخدمة في عملية التصنيع فقد أُشيد بها كثيرا في مؤسسة AGRO-FILM وATLAS وIRIS ومؤسسة الإسمنت عين الكبيرة كونها مواكبة لأبرز التطورات في السوق وتُمكنها من تعزيز قدراتها التنافسية.

النتيجة الثالثة: تتعلق بمدى رقابة القوى العاملة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وقد وُجد أنها محققة بدرجة عالية، ذلك راجع إلى أن الموارد البشرية بالمؤسسات مدركة وواعية لأهمية دورها، على هذا الأساس يتم إنجاز العمل بهدف التحسين وتلبية مستويات الجودة المطلوبة واكتساب المعارف الجديدة ومشاركتها وتوظيف المهارات والتأقلم بسرعة مع الفرق الجديدة وتحمل المسؤولية والتفكير بطرق علمية، ومن خلال المقابلات تم الإشارة إلى أن المؤسسات تحاول دوما التذكير بأهمية المورد البشري وتقدير مجهوداته وتحفيزه بعدة وسائل من بينهم زيادة الأجر حسب الأداء المنجز، العلاوات التي تقدم في حالة عدم التغيب والتأخر في كل أسبوع وامتياز الضمان الاجتماعي الأسري، ما عدا مؤسسة Agrodin التي أظهرت المقابلة فيها نتائج غير متوافقة في هذا الجانب.

إن من بين الأساليب التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز الموارد البشرية على التعلم واكتساب المهارات في مجالات عملهم هو توفير دورات تكوينية على مستوى مدارس المجمّعات في حالة المؤسسات العمومية ومن أهم الدورات التي أُشير إليها وتخدم موضوع الرقابة هي: "كيفية العمل تحت الضغط، إدارة الوقت، أساليب حل المشكلات، التدريب على استخدام الوسائل الرقمية" إضافة إلى توفير دورات تكوينية أخرى تكون حسب احتياجات المورد البشري.

أما بخصوص مؤسسة الإسمنت عين الكبيرة فهي لديها أيضا Savety School المختصة في تعليم وتوعية العاملين حول المخاطر المحتمل وقوعها داخل المصنع وإجراءات التصرف في مختلف الحالات كما توفر المؤسسة أيام دراسية بالتعاون مع أساتذة كلية الطب بجامعة سطيف-1، كون أن المؤسسة تمتلك

شهادة ISO 45001 الخاصة بالمعايير القياسية العالمية للصحة والسلامة المهنية ولهذا فإنها مُلزَمة بتوفير هذا النوع من التكوين وهذا ينطبق أيضا على مؤسستي IRIS ، ATLAS.

أما في حالة المؤسسات الخاصة فهي تتعاون مع جهات خارجية للتكوين سواء على مستوى البلاد أم من الخارج خاصة فيما يتعلق بأنظمة التكنولوجيا وقد أُشير في مؤسسة IRIS أنها تتطلع للتعليم أكثر من خبرات الشريك الصيني الجديد (CHERY) المختصة في صناعة السيارات، بالإضافة إلى أن معظم المؤسسات التي تم زيارتها لوحظ وجود ملصقات جدارية تمثل القيم التي تريد المؤسسات ترسيخها في الثقافة التنظيمية ومن بينها تلك المحفزة على الجودة وإتقان العمل والتعاون والالتزام بروح المسؤولية والتعلم كل هذا في سبيل الارتقاء بمستوى القوى العاملة لديها.

النتيجة الرابعة: تتعلق بمدى تطبيق إدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وقد وُجد أنها غير محققة بدرجة عالية، ذلك راجع إلى أن قرار التغيير هو قرار مركزي ويُطبق في حالة عدم الوصول إلى الأهداف المسطرة ومن خلال المقابلات قيل أنه ما دام هذه المؤسسات تحقق النتائج والأهداف فهي لا تحتاج التغيير ولكن يتم تطبيق بعض التعديلات والتحسينات لرفع مستويات الأداء فقط، وفيما يخص سرعة تنفيذ هذه التعديلات فقد أُشير أنه حسب ما هو التعديل المراد إجراؤه ودراسة جدواه حيث هناك بعض التعديلات التي تحتاج وقت أطول لتقييمها واتخاذ القرار بشأنها خاصة إذا كانت تكلفتها عالية وبالتالي يمكن القول أن الثقافة السائدة في المؤسسات محل الدراسة هي ثقافة التعديل وليس ثقافة التغيير.

النتيجة الخامسة: تتعلق بمدى وجود التعاون والتنسيق بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وقد وُجد أنها محققة بدرجة مرتفعة، ذلك راجع إلى أن كل هذه المؤسسات تعترف بأهمية التنسيق بين الإدارات وتشجيع مشاركة جميع الأقسام في تطوير المنتجات والتعلم المستمر حول مستجدات عمل المؤسسة وتنسيق الأنشطة مع متطلبات واحتياجات الزبائن، باستثناء مؤسسة Agrodin التي تهمل الكثير من هذه الجوانب حسب ما صُرح به أثناء المقابلة.

من جهة أخرى يشمل التعاون والتنسيق أطراف خارجية كالمقاولين والشركاء ومن خلال المقابلات فقد أُشير إلى أن معايير اختيارهم يكون بناءً على معياري التكلفة والجودة معا يضاف عليهم في مؤسسة BCR الضمان مدى الحياة، كما أن هذا الاختيار يكون بمقارنة عدة شروط موضوعية وليس على أساس وجود معرفة سابقة أو صلة قرابة وفي كل مرة يتم تقييم أدائهم من خلال عمليات تدقيق دورية يقوم بها خبراء مختصين من خارج المؤسسة للتحقق من الالتزام بالمعايير المتفق عليها، فإذا تغيرت إحدى هذه المعايير يتم التعامل مع طرف آخر.

النتيجة السادسة: تتعلق بمدى مرونة الهيكل التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وقد وُجد أنها محققة بدرجة مرتفعة، هذا راجع إلى أن الهيكل متوافق مع سيرورات العمل ويحقق النتائج ولا يعيق الأهداف وذلك يظهر من خلال اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة عند مواجهة التغيرات المتعلقة بالسوق أو احتياجات العملاء كما أن تحديث الاستراتيجيات وتعديل العمليات والسلطات والمسؤوليات يتم بسرعة بما يتناسب مع تغير المهام فور حدوث هذه التغيرات، ومن خلال المقابلات أُشير إلى أنه يتم ذلك بسرعة على مستوى الفروع فقط لكن بالنسبة للمُجمّعات ككل فهي تأخذ وقت أطول.

أما بالنسبة لمؤسسة Agrodin فقد أُشير إلى أنهم لم يجدوا أن الهيكل التنظيمي معيق ولهذا لم يتم تعديله منذ وقت طويل على عكس باقي المؤسسات التي أجرت بعض التعديلات ودمج بعض المصالح وإلغاء بعضها.

النتيجة السابعة: تتعلق بالحكم عن مستوى الرقابة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا يتغير بأقدمية المستجوب فيها، بمعنى أن الفرد الذي له فترة عمل قصيرة بالمؤسسة يمكنه تقييم مستوى الرقابة مثل الفرد الذي له فترة عمل طويلة، ذلك راجع إلى أن كل فرد في المؤسسة له تجارب مختلفة تؤثر على حكمه لذا فإن أقدميته لا تحدد رؤيته للرقابة التنظيمية.

من جهة أخرى فإن التغيرات السريعة التي تحدث في السوق تحتاج المهارات والكفاءات للتعامل معها وليس بالضرورة الأقدمية، حيث قد يكون الموظف الأقدم ذو الخبرة غير قادر على التكيف مع أحدث التغيرات.

النتيجة الثامنة: تتعلق بوجود اختلاف في تقييم مستوى التعاون والتنسيق ودرجة مرونة الهيكل التنظيمي حسب المسمى الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، حيث وُجد أن التعاون والتنسيق من وجهة نظر رؤساء المصالح مرتفع مقارنة بالموظفين الإداريين، هذا راجع إلى الاجتماعات الدورية التي يقومون بها أين تظهر أكثر مساهماتهم في اقتراح الحلول وهنا تكون الرؤية العامة لنتائج التعاون والتنسيق ملموسة.

أما بالنسبة للموظفين الإداريين فإنه لديهم اختلاف في وجهات النظر حول تقييم مستوى التعاون والتنسيق بناءً على ما يعايشونه وتجاربهم الشخصية وهذا يعكس وجود مشاكل في اندماجهم داخل الفريق وبالتالي تنخفض كفاءة العمل الجماعي مما قد ينعكس هذا سلباً على الرقابة التنظيمية.

كما وُجد أيضاً أن درجة مرونة الهيكل التنظيمي من وجهة نظر الإطارات مرتفعة مقارنة بالموظفين الإداريين، هذا راجع إلى أن الموظفين قد يرون أن هناك بطء في عملية اتخاذ القرار نتيجة وجود عدة

مستويات إدارية مما يؤدي إلى انخفاض تصوراتهم حول درجة مرونة الهيكل التنظيمي وفي الحقيقة هذه تبقى مجرد تصورات لأنه حسب ما أُشير إليه من خلال المقابلات لو كان الهيكل التنظيمي معيق للعمل ويترتب عنه انخفاض في مستوى الرقابة فسيتم تغييره، وهذا ما تم تأكيده فعلا في النتيجة السادسة.

النتيجة التاسعة: تتعلق بمدى اعتبار المؤسسات الاقتصادية محل دراسة بولاية سطيف كمؤسسات رشيقة، حيث وُجد أنها تتمتع بالرقابة التنظيمية بشكل متوسط ومرتفع ومرتفع جدا وذلك حسب كل مؤسسة وملامح تطبيق الرقابة التنظيمية فيها، إذ تصدرت AGRO-FILM القائمة بالنسبة للمؤسسات الخاصة وذلك راجع إلى أنها أكثر المؤسسات التي تحرص على تجسيد كل أبعاد الرقابة التنظيمية الستة وقد تم تأكيد ذلك من خلال المسؤولين الذين تمت مقابلتهم على مستوى المؤسسة حيث يتمتعون بفهم عالٍ لجوانب الموضوع نتيجة أنهم خريجي المدرسة العليا للمنجمت.

عكس مؤسستي Agrodin و BCR التي احتلتا المرتبة الأخيرة بالنسبة للمؤسسات العمومية في تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية بمعدل بُعد واحد أو بُعدين فقط في المجال المرتفع.

نتيجة عامة يمكن القول أنّ المؤسسات الجزائرية محل الدراسة رغم عدم معرفتها بمفهوم الرقابة التنظيمية إلا أنها تطبقه بشكل ملموس من خلال هذه الأبعاد: "القيم الرشيقة، التكنولوجيا، القوى العاملة، إدارة التغيير، التعاون والتنسيق، الهياكل للمرونة"

3- المقترحات

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم المقترحات التالية:

- ضرورة تفعيل إدارة التغيير بشكل أكبر في المؤسسات محل الدراسة لما لها من أهمية في مواكبة التطورات والتحسين المستمر في تحديث الإجراءات والاستفادة من الفرص المستقبلية المتاحة.
- محاولة التوصل إلى حل لمعالجة الفجوة في التصورات المتعلقة بمستوى التعاون والتنسيق، ودرجة مرونة الهيكل التنظيمي بالنسبة للموظفين الإداريين.
- حث المؤسسات على توفير دورات تكوينية خاصة بنموذج العمل الرشيق "Lean BMC" لتعزيز الرقابة التنظيمية أكثر.

في مؤسسة Agrodin:

- محاولة تعزيز بعض القيم كالعمل الجماعي والتواصل وتقوية روح الفريق في المؤسسة إضافة إلى الاعتراف بالأفكار المميّزة، كما ويوصى أيضا بتسريع سيرورة هذه الأخيرة ووصولها إلى الجهات المعنية للمصادقة عليها ووضعها قيد التنفيذ.

في مؤسسة ATLAS:

- يجذب لو كان هناك وعي حول أساليب الذكاء العاطفي وممارسته اتجاه المورد البشري، لأن تميز المؤسسة هو من تميز المورد البشري فيها وعليه لابد أن تكون صيغة الإرشاد الموجهة له بطريقة لبقة.

4- آفاق الدراسة:

- بعد الإلمام بحوثات وجوانب موضوع الرقابة التنظيمية يمكن اقتراح آفاق الدراسة التالية على أمل الاستفادة منها في البحوث المستقبلية خاصة وأن الموضوع لا يزال في حداته فلا بد له من إجراء المزيد من الدراسات وهي فرصة للباحثين في مواضيع الإدارة الإستراتيجية، ومنها:
- دراسة واقع الرقابة التنظيمية وفق النماذج الأخرى "كنموذج Lee وزملاؤه 2015 أو نموذج Michel 2018، ...".
- التوجه نحو بناء نموذج للرقابة التنظيمية يتناسب مع خصوصية البيئة الجزائرية.
- دراسة موضوع الرقابة التنظيمية من خلال توسيع عينة الدراسة أكثر والتنويع في طبيعة المؤسسات من حيث نوعها، نشاطها وموقعها الجغرافي.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل الخوض أكثر في تفاصيل النتائج المتوصل إليها عن طريق مناقشتها ومحاولة تفسيرها بما تم ملاحظته أثناء المقابلات في فترة التبرص، حيث من خلال محاكاة الأحداث تم إيجاد عدة أسباب ووضعت لها تفسيرات بما يتناسب مع الواقع الميداني، ثم التطرق إلى مجموعة من التوصيات التي يُحبذ أخذها بعين الاعتبار ليكون لهذا البحث معنى أكاديمي يُستفاد منه، أما فيما يخص آفاق الدراسة فإنه يتم التأكيد على أنها فرصة حقيقية للباحثين من أجل الخوض فيها.

خاتمة عامة

خاتمة:

اهتمت هذه الدراسة بتقييم وتشخيص واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية وذلك في إطار دراسة حالة سبع مؤسسات اقتصادية تنشط في القطاع الإنتاجي ومتنوعة من حيث تصنيفها كمؤسسات عمومية وخاصة بولاية سطيف ضمن سياق نموذج Roy-Wendler 2014.

تضمنت الدراسة أربع فصول وذلك وفق ما جاءت به الطريقة المعتمدة IMRAD حيث شملت المقدمة كل من الإطار العام وأدبيات الدراسة، ففي الإطار العام لخصت مشكلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها وأهميتها والحدود والصعوبات التي تم إيجادها، بينما في أدبيات الدراسة فقد تم ضبط المفاهيم والنماذج والأبعاد والدراسات السابقة والفجوة البحثية المتعلقة بموضوع الرقابة التنظيمية.

بعد ذلك تم التطرق إلى عرض المنهجية والطريقة والإجراءات المتبعة والمتمثلة في عرض منهج الدراسة والمجتمع والعينة المستهدفة وأدوات ومصادر جمع البيانات ثم التأكد من صدق وثبات الاستبيان وفي الأخير تم عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة، ثم الانتقال لعرض النتائج واختبار الفرضيات ثم مناقشتها وقد غطت الدراسة عينة قدرها 126 فرد من فئة الإداريين، كما تم الاستعانة ببرنامج Spss لتحليل بيانات الاستبيان ودعم نتائجه من خلال المقابلة الشخصية مع بعض المسؤولين ورؤساء الأقسام والتي أجريت على مستوى كل مؤسسة، وقد تم التوصل في نتائج هذه الدراسة إلى:

- تتبنى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية سطيف القيم الرشيدة بدرجة عالية.
- تتوفر تكنولوجيا متطورة تساهم في الرقابة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بدرجة عالية.
- تتسم القوى العاملة بمستوى عالٍ من الرقابة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- عدم وجود تطبيق عالٍ لإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- يوجد مستوى عالٍ من التعاون والتنسيق بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- يتسم الهيكل التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بدرجة عالية من المرونة.
- الحكم عن مستوى الرقابة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا يتغير بأقدمية المستجوبين فيها.
- الحكم عن مستوى الرقابة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يختلف في تقييم مستوى التعاون والتنسيق ودرجة مرونة الهيكل التنظيمي باختلاف المسمى الوظيفي.

- تتسم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية سطيف بالرشاقة التنظيمية. ختاماً، يمكن القول أنّ موضوع الرشاقة التنظيمية يحتاج إلى دراسات أكثر للحصول على فهم أعمق خاصة عند تنويع وتوسيع نطاق المؤسسات التي واجهت أو تواجه حالياً مشاكل وأزمات في بيئاتها ودراسة موضوع الرشاقة التنظيمية أثناء هذه المرحلة لمعرفة أساليب وكيفيات التعامل معها برشاقة أكثر، عدا عن ذلك فإن الرشاقة التنظيمية تبرز أهميتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتطوير القدرات التنظيمية في جميع الظروف.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- أحمد ابراهيم موسى إبراهيم. (03, 2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. المجلة العربية للإدارة، 41(1)، 289-310. doi: 10.21608/aja.2021.151136
- محمد أبو هاشم. (1440). الاتساق الداخلي: جدل مستمر بين الصدق والثبات. مركز التميز البحثي في تطوير تعليم العلوم والرياضيات. جامعة الملك سعود. الرياض، 1-30.
- الجفري، ع. ا. (02, 11 2023). واقع الرقابة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجه نظر المشرفين التربويين. المجلة العربية للنشر العلمي. 489-544. AJSPP, 06(61).
- دينا حلمي عباس محمد النشيلي. (سبتمبر، 2020). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 163-182. doi:10.21608/aja.2020.111816
- عبد الأمير حسين الهاشمي، محمد حسين علي حسين. (April, 2020). الرقابة التنظيمية وفقا لتوجهات التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة في وزارة التجارة / الشركة العامة لتجارة السيارات و المكائن. Journal of Economics and Administrative Sciences، 26(119)، 186-210.
- خالد أحمد عبد الجواد عطية سليمان. (يناير، 2024). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الممارسات و التطبيقات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية (JCES)، 15(01)، 729-763.
- Faiza Haddad. (October, 2022 23). Agility Organizational الرقابة المؤسسية. صباح الخير يا وطن. (Duaa Al Nimer&Zainab Almatroushi، المحاور) Faiza Haddad. الفجيرة. تم الاسترداد من <https://youtu.be/CzRvPErQxyQ?list=PL2JrP3Zu7dKHF4G9PFYMQSTNCXE76TjQZ>

المراجع الأجنبية باللغة الانجليزية:

- Barakat, N. (2021, 11 08). The relationship between organizational agility, human resources flexibility and employee well-being: the mediation role of work-life balance. The relationship between organizational agility, human resources flexibility and employee well-being: the mediation role of work-life balance , 1 -247. Rennes, Economics and Finance, France: HAL open science.
- Carmen M. Felipe, J. L.-R. (2016, June 16). An explanatory and predictive model for organizational agility. Journal of Business Research, 4624 -4631. doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.014
- Charbonnier-Voirin. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. Association Internationale de Management Stratégique AIMS, 14(2), 119-156. Retrieved from <http://www.management-aims.com>
- David Zhang, H. (2000, April). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations. International Journal of Operations & Production Management, 20(4), 496-512. doi:10.1108/01443570010314818
- Fatma Gulruh Gurbuz, S. B. (2022, March 25). ASSESSMENT OF ORGANIZATIONAL AGILITY: ADAPTATION AND VALIDATION OF THE SCALE FOR APPLICATION IN TURKEY . Journal of Management, Marketing and Logistics, 9(1), 27-37 . doi:10.17261/Pressacademia.2022.1546
- G.WORLEY, S. O. (2017). ORGANIZATIONAL AGILITY AS A COMPETITIVE FACTOR. (H. Lea, Trans.) Munich, Reims Cedex, Germany, France: goetzpartners, NEOMA Business School.
- Hassan Ismail, N. A.-A. (2020, February 22). The Impact of Organizational Intelligence on Organizational Agility: An empirical Study in SYRIAN ility: An empirical Study in SYRIAN. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 10(2), 465 - 483 . doi:10.6007/IJARBSS/v10-i2/6944
- Herb Nold, L. M. (2022, April). Innovation in the Insurance Industry: A Diagnostic Perspective. Journal of Advancements in Applied Business Research, 11(3), 96 -117. Retrieved from <https://management->

- insights.ch/media/archive1/conferences/InnovationintheInsuranceIndustry_V3.pdf
- Koçu, L. (2018). BUSINESS-IT ALIGNMENT EFFECTS ON BUSINESS AGILITY. International Journal of Commerce and Finance, 4(2), 60-93 .
 - Lloyd, J. D. (2022, 11 7). THE ROLE OF ORGANIZATIONAL AGILITY IN COMMUNITY DEVELOPMENT CORPORATIONS. Retrieved from ProQuest LLC: <https://www.proquest.com/openview/81953afee450114b736c43518b43e885/1?cbl=18750&diss=y&pq-origsite=gscholar>
 - lukas Michel, M. W. (2018). Organizational Agility - Testing, Validity, and Reliability of a Dianostic Instrument . Journal of Organizational Psychology , 18(3), 104-117.
 - Morton, C. E. (2023, December --). AGILITY IN PUBLIC ORGANIZATIONS: THE ROLE OF TEMPORARY ROUTINES. Calhoun: The Naval Postgraduate School Institutional Archive, 1-167. MONTEREY, NAVAL POSTGRADUATE SCHOOL, CALIFORNIA: Dudley KNOX Library. Retrieved from WWW.NPS.EDU
 - Nafei, W. A. (2016, April 18). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. International Journal of Business and Management, 11(5), 296 -309. doi:10.5539/ijbm.v11n5p296
 - One-Ki Lee, V. S. (2015). How Does IT Ambidexterity Impact Organizational Agility? INFORMS, 26(2), 398-417. doi:http://dx.doi.org/10.1287/isre.2015.0577
 - Park, Y. k. (2011, August --). THE DYNAMICS OF OPPORTUNITY AND THREAT MANAGEMENT IN TURBULENT ENVIRONMENTS: THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES. THE DYNAMICS OF OPPORTUNITY AND THREAT MANAGEMENT IN TURBULENT ENVIRONMENTS: THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES. Southern California, Business Administration, USA: ProQuest LLC.
 - Raheleh Chamanifard, A. N. (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran. European Online Journal of Natural and

- Social Sciences, 04(1), 199 -207 . Retrieved from <http://www.european-science.com/>
- Walter, A.-T. (2020, April 19). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, pp. 343–391. doi:<https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
 - Wendler, R. (2014). Development of the Organizational Agility Maturity Model. *Proceedings of the 2014 Federated Conference on Computer Science and Information Systems*, 2, 1197-1206. doi:10.15439/2014F79
 - Wendler, R. (2016, November). Dimensions of Organizational Agility in the Software and IT Service Industry: Insights from an Empirical Investigation. (T. Böhm, Ed.) *Communications of Association for Information Systems*, 39(21), 439 – 482. doi:<https://doi.org/10.17705/1CAIS.03921>
 - Yeşim Koçyiğit, B. A. (2020, April 17). The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility: A Research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110 -123. doi:10.5296/bms.v11i1.16867
 - Zaina Mustafa Mahmoud Hamad, U. Y. (2017, May 17). Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking . *Management Science Letters* , 407–422. doi: 10.5267/j.msl.2017.5.001

المراجع الأجنبية باللغة الفرنسية:

- Benchekroun, G. I. (2023, May 14). *L'agilité et la transformation digitale pour une meilleure expérience usager dans les organisations publiques*. Récupéré sur ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/370761181_L%27agilite_et_la_transformation_digitale_pour_une_meilleure_experience_usager_dans_les_organisations_publiques?enrichId=rgreq-a535f308ae1348388ec58ad9b32b7de2-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM3MDc2MTE4MTt
- Mostafa & BENNOUR Ghizlane, O. (2024, Décembre). L'impact Des Fournisseurs De l'agilité Sur l'excellence Organisationnelle : Un Aperçu De

La Littérature. (IJAME, Éd.) *International journal of applied management and economics (IJAME)*, 02(11), 409– 431. doi:10.5281/zenodo.14591763

- Rafik, M. M. (2022, December 31). L'agilité organisationnelle : conceptualisation et approche de mise en œuvre. *Algerian Journal of Management Sciences (AJMS)*, 01(01), 19 - 38. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/366734293_L%27agilite_organisationnelle_conceptualisation_et_approche_de_mise_en_oeuvre?enrichId=rgreq-1c527e6db6b64d72edbbba857bf7cb5c-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM2Njc5NDI5MztBUzoxMTQzM TI4MTExMDQ2Mjg0M0AxNjc5N

المواقع الرسمية للمؤسسات محل الدراسة:

- www.scaek.dz
- <https://bcr.dz>
- www.iris.dz
- www.enpec.dz
- www.agrodiv.dz
- www.agro-film.com
- <https://atlas-dz.com>

الملاحق

الملحق 01: استبيان الدراسة حسب نموذج Roy-Wendler 2014



جامعة فرحات عباس سطيف - 01
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال



استبيان

المحور الأول:

السادة والسيدات إيطارات موظفو المؤسسة

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة الماستر تحت عنوان "واقع الرشاقة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، ونعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

بإشراف الأستاذة:

بن موهوب خديجة

الاستبيان مقدم من طرف الطالبتين:

زيتي توبة - زيتي أنفال

المحور الثاني:

مفهوم متغير الرشاقة التنظيمية: هي الصورة المثالية من المرونة بحيث تكون للمؤسسة القدرة على استشعار التغيرات بشكل استباقي، ثم تكييف مواردها وعملياتها وهيكلها بما يتلاءم مع بيئتها واستغلال هذه التغيرات الحاصلة في البيئة كفرص للبقاء في السوق.
ملاحظة: يُرجى وضع علامة (X) في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

البيان	سلم القياس				الرقم
المتطلبات الرئيسية للرشاقة: - القيم الرشيقة: في مؤسستنا:	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
	تعتبر التغييرات التي تعيشها المؤسسات هي فرص لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.				
	يعتبر العمل الجماعي الأسلوب الأكثر استخداما في العمل.				
	تقبل ودعم قرارات ومقترحات الموظفين.				
	دعم التجريب واستخدام الأفكار المبتكرة.				
	تعتبر تطلعات الزبائن فرصا للتطوير.				
تتعايش المؤسسة مع الأزمات من خلال استراتيجيات استباقية كالتحسين المستمر.					
تحويل التغيرات المرتبطة بالسوق "مثل المنافسين الجدد، التفضيلات" إلى فرص تستفيد منها المؤسسة.					
المتطلبات الرئيسية للرشاقة: - التكنولوجيا: تمتلك مؤسستنا أنظمة وتقنيات المعلومات التي:	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
	تجعل المعلومات التنظيمية في متناول جميع الموظفين الذين يحتاجونها بسهولة.				
	تقدم معلومات تساعد موظفينا على الاستجابة السريعة للتغيرات.				
	تلائم احتياجات المؤسسة لتعزيز قدرتها التنافسية.				
	تدعم اتخاذ القرارات بشكل لا مركزي.				
	تنسق بين الإدارات المختلفة للمؤسسة بسهولة.				
تسمح بتبادل المعلومات بين الإدارات بفعالية.					
رشاقة الأفراد: - القوى العاملة: للأفراد العاملين في المؤسسة القدرة على:	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
	التصرف بهدف التحسين المستمر (في منتجاتنا / خدماتنا / عملياتنا).				
استشعار أو توقع الفرص الجديدة.					

الملاحق

03	تلبية مستويات الجودة المطلوبة من العملاء.					
04	توظيف مهارات متنوعة قابلة للتطبيق في مهام مختلفة عند الحاجة.					
05	تعزيز التواصل المبني على الثقة والتقدير.					
06	اكتساب المعارف الجديدة وتطبيقها بفعالية.					
07	الالتزام بالتعلم المستمر ومشاركة المعرفة.					
08	الحصول على القدرات التكنولوجية المناسبة وتطويرها لتحقيق أهدافنا.					
09	القدرة على التأقلم السريع والفعال مع مختلف فرق العمل الجديدة.					
10	تحمل المسؤولية والتفكير بطريقة علمية.					
	رشاقة الأفراد:	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
	- إدارة التغيير: تتصف مؤسستنا ب:					
01	اعتماد أسلوب إدارة غير رسمي يركز على تحفيز الموظفين.					
02	إدراك قيمة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.					
03	توفير المعرفة والمهارات اللازمة لإدارة التغيير.					
04	تطبيق التغييرات اللازمة بسرعة (مثلا في المنتجات أو الخدمات أو العمليات).					
05	تحديد الفرص المستقبلية الناتجة عن الابتكار في المنتجات أو الخدمات أو العمليات.					
06	استخدام الموارد (مادية، مالية، بشرية) بمرونة للاستفادة من الفرص وتقليل التهديدات.					
07	إدارة تبادل المعلومات والمعارف بين الموظفين بشكل فعال.					
	رشاقة الهياكل:	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
	- التعاون والتنسيق: تتصف مؤسستنا ب:					
01	التنسيق بين الإدارات لاتخاذ قرارات أكثر رشادة وفعالية.					
02	تشجيع مشاركة الإدارات المختلفة في تطوير المنتجات.					
03	التعلم المستمر حول مستجدات عمل المؤسسة.					
04	الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لدعم تحقيق أهداف المؤسسة.					
05	اختيار الشركاء والمقاولين بناء على معايير الجودة وليس فقط معيار التكلفة.					
06	مراقبة أداء شركائنا ومقاولينا بشكل مستمر.					
07	تنسيق الأنشطة مع متطلبات واحتياجات العملاء.					
08	نشر المعلومات عن احتياجات العملاء داخليا.					
09	التعاون المباشر مع العملاء للحصول على ملاحظاتهم بسرعة.					
	رشاقة الهياكل:	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
	- الهياكل المرنة: نحن نهتم في مؤسستنا ب:					
01	رصد بيئة المؤسسة باستمرار لتوقع التغيير الذي قد يحصل فيها.					
02	تحديث استراتيجيات العمل فور حدوث التغييرات.					
03	تعديل العمليات بسرعة لمواكبة التغييرات.					
04	اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة عند مواجهة تغييرات في السوق أو احتياجات العملاء.					
05	تعديل السلطات والمسؤوليات بما يتناسب مع تغير المهام.					

المحور الثالث:

البيانات الشخصية

الأقدمية في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
المسمى الوظيفي	مدير	رئيس مصلحة	إطار
			موظف إداري

اسم المؤسسة:

شكرا لصدقكم وتعاونكم.

الملحق 02: دليل المقابلة



جامعة فرحات عباس سطيف – 01
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال



دليل المقابلة

في إطار إنجاز مذكرة الماستر تحت عنوان "واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف".

مع من تمت المقابلة: (الاسم – اللقب) المسعى الوظيفي: (القسم / المصلحة) اسم المؤسسة: (المكان)

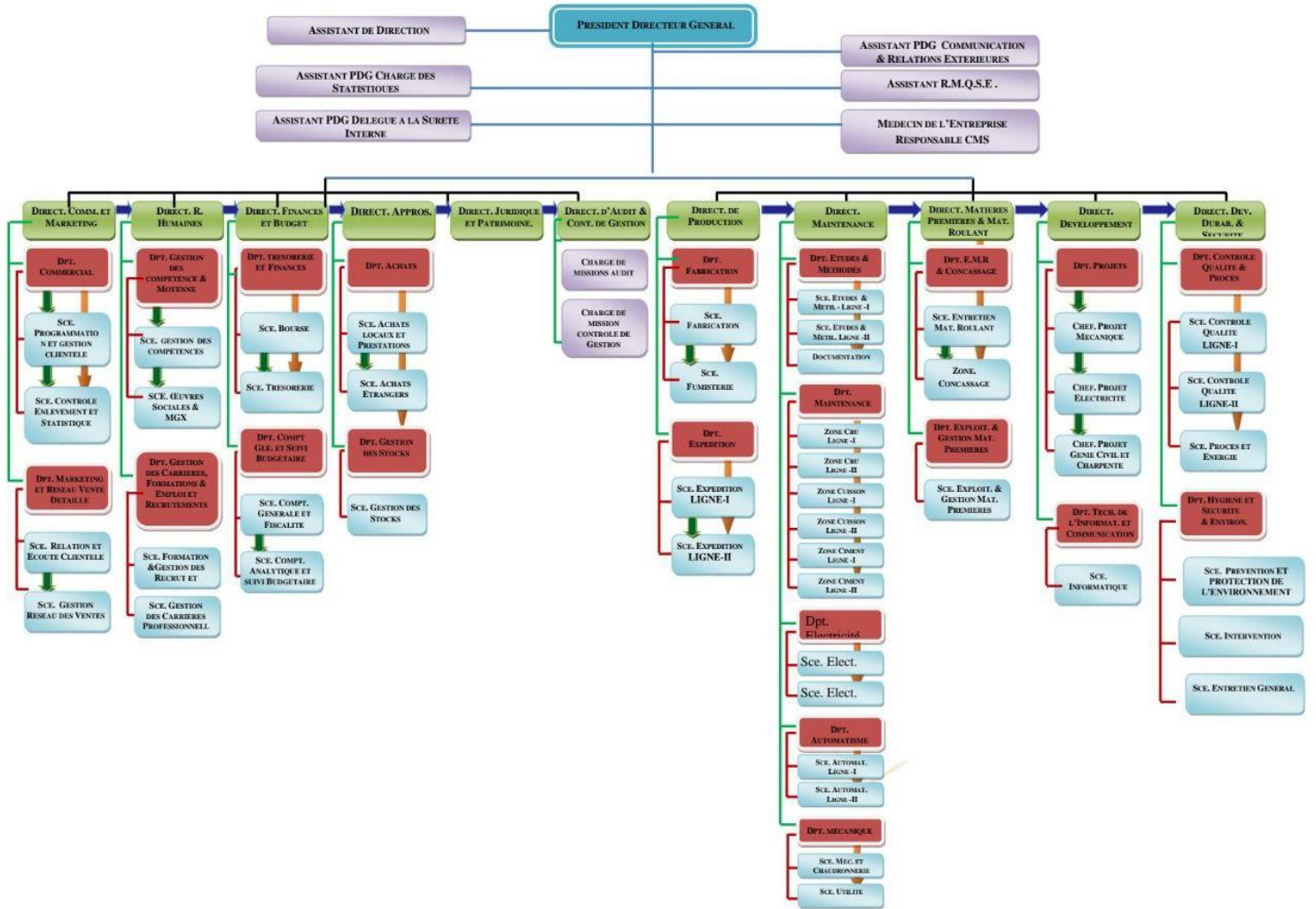
الأسئلة:
المتطلبات الرئيسية للرقابة:
1. ما هو رأيك حول الممارسات المتبعة لتعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسة؟
2. ما هو انطباعك حول الإجراءات المتخذة لضمان التحسين المستمر للعمليات والخدمات؟
3. ما رأيك في الدور الذي قد تلعبه الأفكار الجديدة المقدمة من قبل العمال في تطوير المؤسسة؟
4. كيف يتم رصد البيئة الخارجية لتوقع التغيرات المستقبلية؟
5. في رأيك كيف يتم التعامل مع هذه التغيرات المفاجئة في السوق أو البيئة الخارجية؟
6. كيف يتم رصد متطلبات العملاء المتغيرة واستغلالها لتحسين الأداء؟
7. كيف يتم استخدام التكنولوجيا لدعم سرعة الاستجابة للتغيرات؟
8. حسب رأيك ما مدى تكامل أنظمة المعلومات بين الإدارات المختلفة؟
رقابة الأفراد:
1. ما هو انطباعك حول تشجيع الموظفين على تقديم مقترحاتهم والمشاركة في عملية اتخاذ القرار؟
2. كيف يتم تحفيز القوى العاملة على التعلم المستمر وتطوير المهارات؟
3. ما رأيك في كيفية تدريب الموظفين والمدراء على إدارة التغيير؟
4. ما هي آليات دعم التواصل والثقة بين الموظفين؟
5. ما مدى سرعة تنفيذ التغيرات في المنتجات والخدمات والعمليات؟
6. ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة في تحقيق الرقابة التنظيمية؟
رقابة الهياكل:
1. ما مدى المرونة في تعديل الاستراتيجيات والعمليات لمواكبة المستجدات؟
2. ماهي أهم المعايير المعتمدة لاختيار الأطراف المتعامل معها: الشركاء، المقاولين، المتعاقدين معهم؟
3. كيف يتم التنسيق بين الإدارات المختلفة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟
4. ما هو انطباعك حول توزيع الصلاحيات والمسؤوليات عند حدوث التغيرات؟
5. هل تعتقد أن الهيكل التنظيمي المستخدم يدعم أم يعيق حركة العمل؟

ماهي النصيحة التي يمكن أن تقدمها لنا من خلال تجربتك المهنية:

الملحق 03: قائمة المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين	جامعة/مؤسسة الانتماء
01	الأستاذة بن موهوب خديجة	جامعة فرحات عباس سطيف-1
02	الأستاذ عمران عز الدين	جامعة فرحات عباس سطيف-1
03	الأستاذ هباش سامي	جامعة فرحات عباس سطيف-1
04	السيد زديوي رشيد	إطار سابق في مؤسسة Sonatrach
05	الأستاذة شيبوب ريمة	جامعة فرحات عباس سطيف-1
06	الأستاذ كشاط أنيس	جامعة فرحات عباس سطيف-1
07	السيد لغوق آدم	إطار في مؤسسة IRIS
08	الأستاذة محلب فايزة	جامعة فرحات عباس سطيف-1

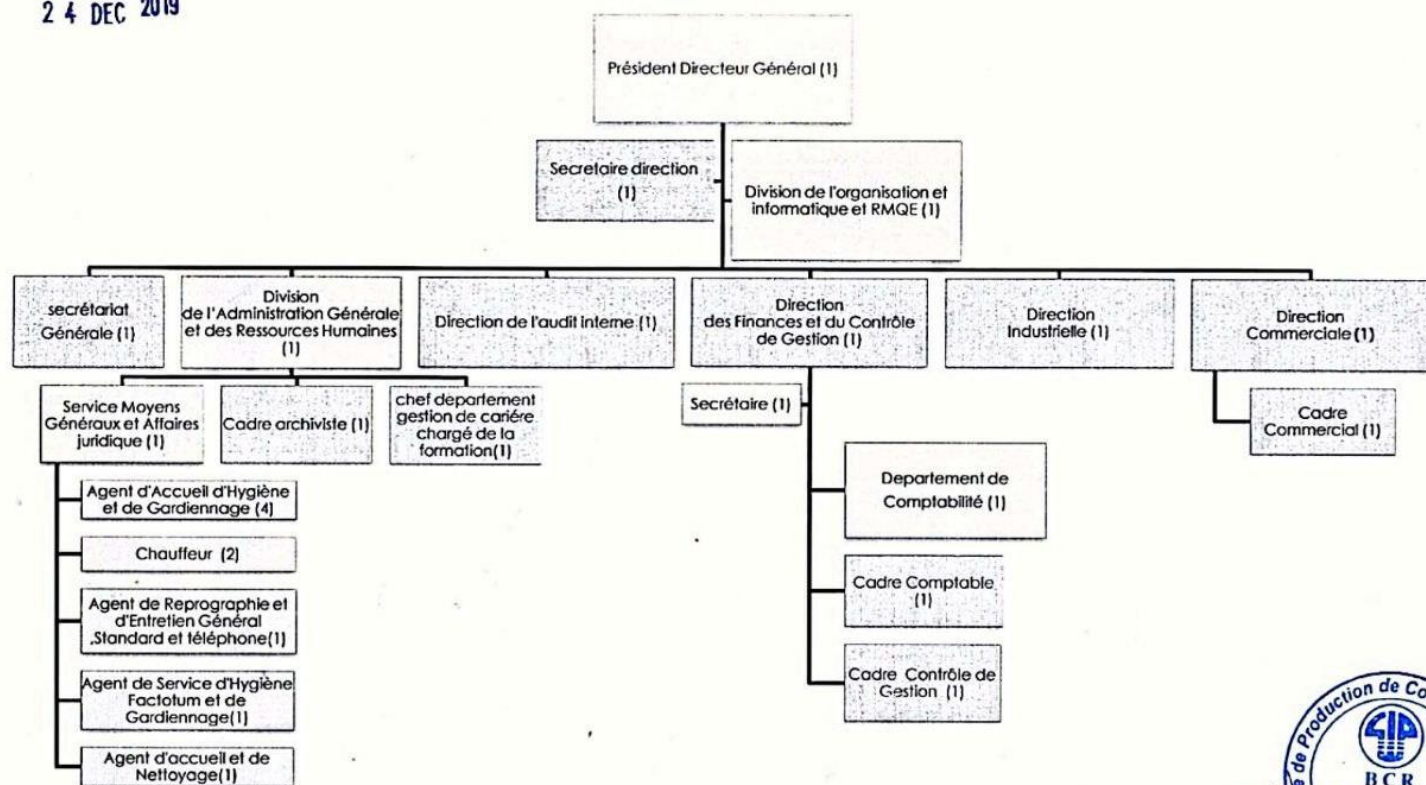
الملحق 04: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت عين الكبيرة



المحلق 05: الهيكل التنظيمي لمؤسسة BCR

ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE MERE DU GROUPE BCR (26)

24 DEC 2019



الملحق 06: شهادة ISO 9001 المعتمدة لمؤسسة BCR



Certificat

Certificate

N° 2022/100603.2

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

GROUPE BCR

pour les activités suivantes :
for the following activities:

PRODUCTION, DEVELOPPEMENT ET COMMERCIALISATION
DE PRODUITS DE ROBINETTERIE.
PRODUCTION, DEVELOPPEMENT ET COMMERCIALISATION
DE PRODUITS DE COUTELLERIE ET EVIERS EN INOX.

PRODUCTION, DEVELOPMENT, MARKETING AND SALE OF VALVES AND FITTINGS.
PRODUCTION, DEVELOPMENT, MARKETING AND SALE OF CUTLERY PRODUCTS
AND STAINLESS-STEEL SINKS.

إنتاج تطوير وتسويق الصنابير.
إنتاج تطوير وتسويق أدوات المائدة، الأطقم وأحواض المطبخ المصنعة بالفولاذ المقاوم للصدأ.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001: 2015

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

DIRECTION GENERALE: CITE BIZAR, BP N°3, DZ-19000, SETIF - ALGERIE.

FILIALE SANIAK: AIN EL KEBIRA, BP N°06, DZ-19400, SETIF - ALGERIE.

FILIALE ORFEE: ROUTE DE VILLAGE AGRICOLE, DZ-35200, BORDJ-MENAIEL, BOUMERDES - ALGERIE.

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2023-09-06

Jusqu'au
Until

2026-09-02



Le présent certificat est conforme à l'original et est valide.
This document is a certified copy and is valid.

Julien NIZRI
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

Sous le contrôle permanent, accessible sur www.afnor.org, les sites de la certification de l'organisme. The document certifies only systems of management systems of AFNOR Certification.
Under permanent control, accessible on www.afnor.org, the sites of the certification of the organization. The document certifies only systems of management systems of AFNOR Certification.

Scannez ce QR Code
pour vérifier la validité
du certificat

الملحق 07: سياسة الجودة والبيئة لمؤسسة BCR



المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب، الصنابير والسكاكين

ب.س.ر

سياسة الجودة والبيئة لمجمع ب.س.ر

وعيا منه بالرهانات الداخلية والخارجية المرتبطة بالبيئة الحالية المتعلقة بنشاط صناعة وتسويق الصنابير والسكاكين الذي يتصف بمنافسة قوية وتغير أنظمة القوانين، قام مجمع ب.س.ر بإعداد إستراتيجية تتركز على:

- تعزيز توقع المجمع في السوق الجزائرية.
- مساهمة التطور التكنولوجي والتحكم فيه
- تطوير الكفاءات.
- تحسين الأداء
- تطوير أنظمة الإدارة

ترتكز سياستنا للجودة والبيئة على استراتيجيتنا وتتألف من المحاور التالية:

- ❖ إرضاء الزبون والتكفل بحاجياته
- ❖ اليقظة التكنولوجية
- ❖ تطوير عروض المناولة
- ❖ تطوير الكفاءات الضرورية
- ❖ احترام القوانين والتشريعات في مجال حماية البيئة والوقاية من التلوث
- ❖ تحسين الأداء في مجال الجودة والبيئة
- ❖ احتواء المخاطر وتسييرها

إن إرضاء زبائننا وجميع الأطراف المهمة ذات الصلة هو في صلب إستراتيجية مجمع ب.س.ر، و من أجل ذلك فإن الرئيس المدير العام للمجمع وكذلك الرؤساء المدراء العامون للفرعين "سانياك" و "أورفي" يلتزمون بالامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية وتوفير الوسائل و الموارد اللازمة للحفاظ على فعالية نظامنا لإدارة الجودة و البيئة و تعزيز أدائه الذي يتركز على المواصفات القياسية الدولية ايزو 9001 إصدار 2015 و ايزو 14001 إصدار 2015.

إننا لنؤكد على أهمية امتلاك المجمع لنظام فعال لإدارة الجودة والبيئة وأن يمثل لمقتضيات هذا النظام.



في 02 ماي 2024

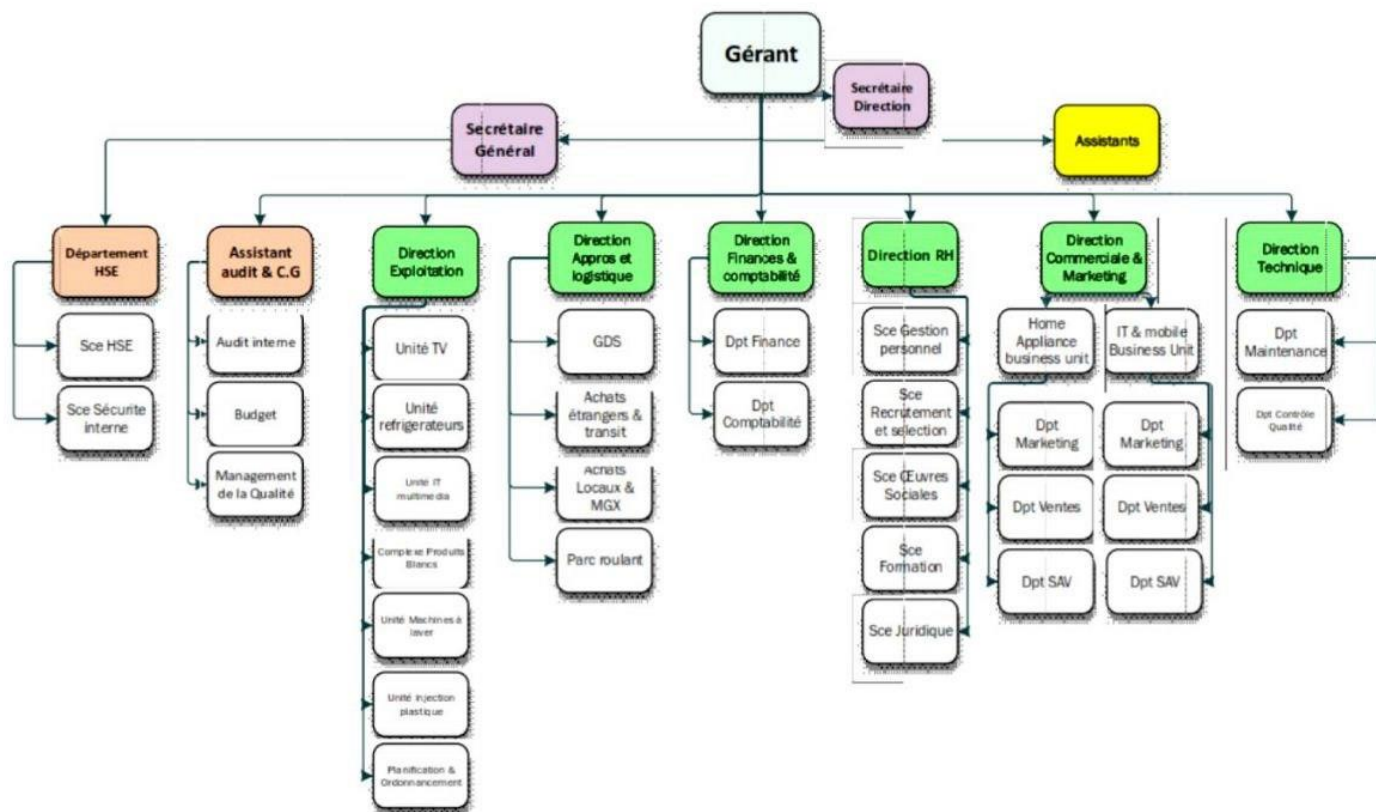
الملحق 08: الهيكل التنظيمي لمؤسسة IRIS

ANNEXE N°2



Système de Management de la Qualité SATEREX

Projet d'Organigramme Fonctionnel EURL SATEREX

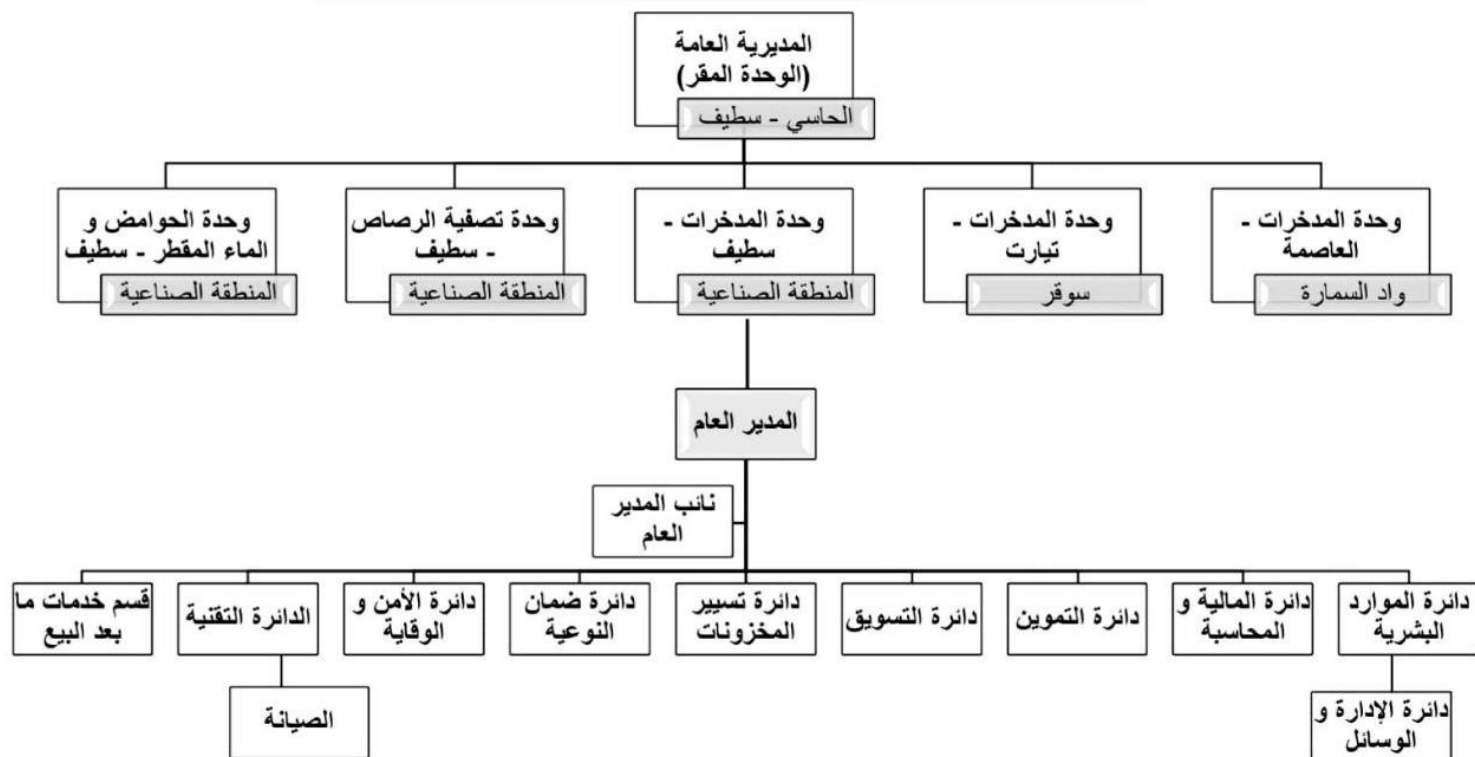


الملحق 09: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENPEC

L'Entreprise Nationale des Produits de l'Électrochimie
المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية



ORGANIGRAMME

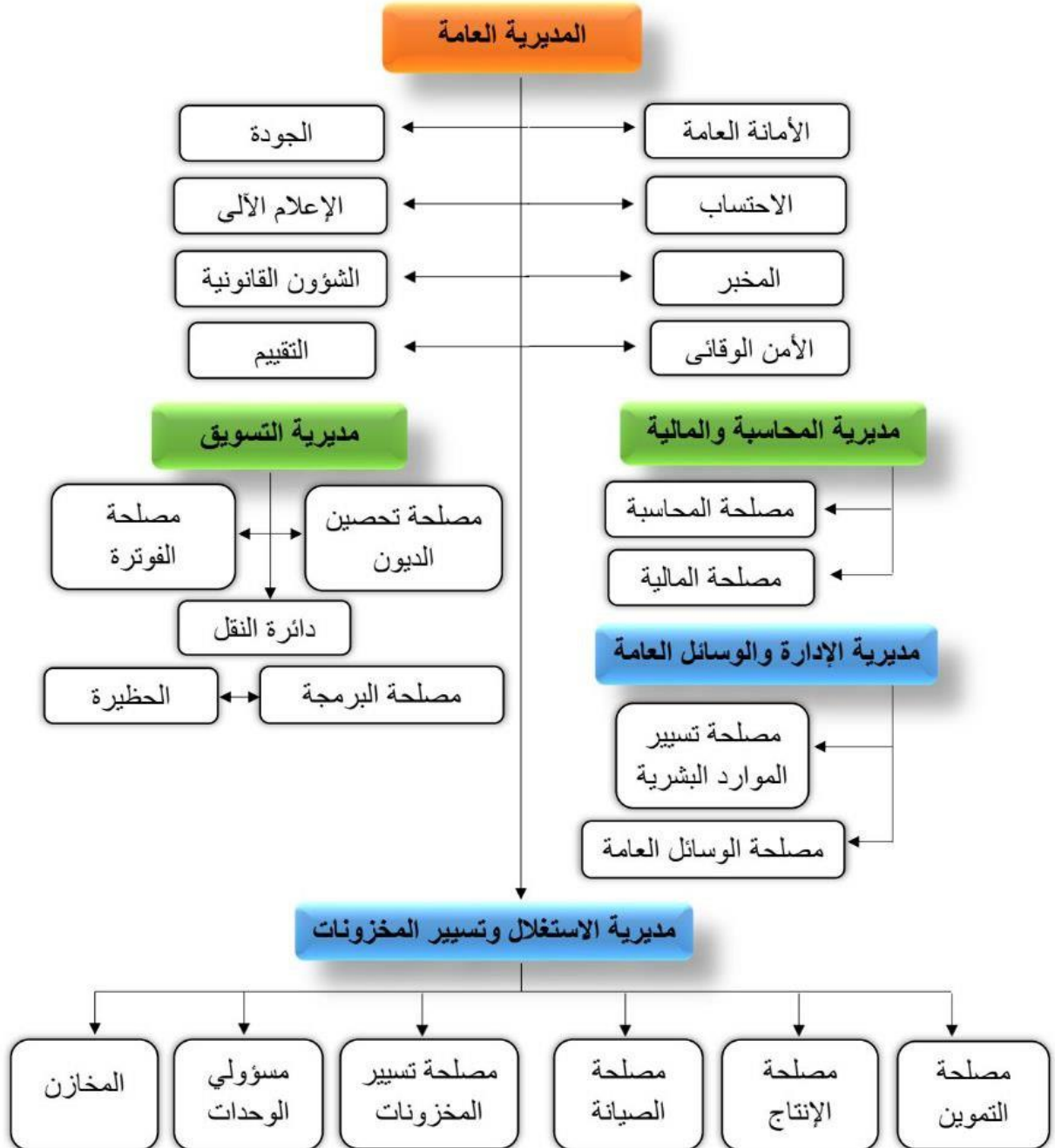


الملحق 10: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Agroddiv

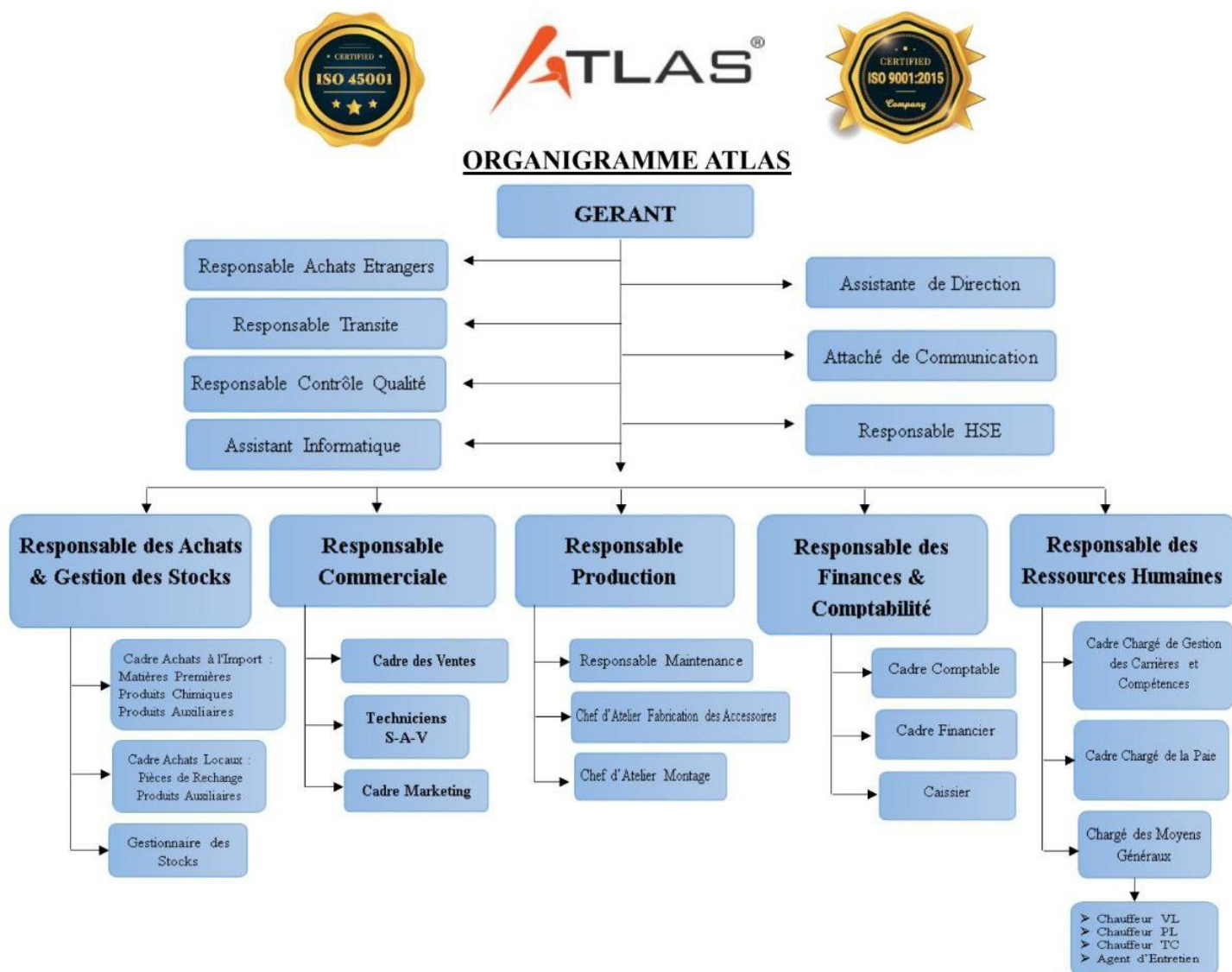
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصناعة



فرع الحبوب ومطاحن الهضاب العليا - سطيف



الملحق 11: الهيكل التنظيمي لمؤسسة A2M Electronics (ATLAS)



الملحق 12: شهادة ISO 9001 المعتمدة لمؤسسة A2M Electronics (ATLAS)

afaq
AFNOR CERTIFICATION

Certificat
Certificate

N° 2021/94893.3

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

SARL A2M ELECTRONICS

pour les activités suivantes :
for the following activities:

**PRODUCTION ET COMMERCIALISATION DES PRODUITS ÉLECTRONIQUE,
ÉLECTROMÉNAGERS, ÉQUIPEMENTS THERMIQUES
ET SERVICE APRÈS-VENTE.**

**PRODUCTION AND MARKETING OF ELECTRONIC PRODUCTS,
HOME APPLIANCES, THERMAL EQUIPEMENTS AND SALES SERVICE.**

إنتاج وتسويق المنتجات الإلكترونية، الأجهزة الكهرو منزلية والحرارية وخدمة ما بعد البيع.

A été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

ZONE INDUSTRIELLE, N° 23 A-LOT N° 32 BIS, DZ-19000, SETIF, ALGERIE.

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2024-11-24 Jusqu'au
Until **2027-10-13**

cofrac
CERTIFICATION
DE SYSTÈMES
DE MANAGEMENT
ACCREDITATION
AF 4001
POUR
DESIGN/ACTIVITÉS
MANUFACTURIÈRES

Julien NIZRI
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

Ce document est signé électroniquement. Il constitue un original électronique à valeur probatoire.
This document is electronically signed. It stands for an electronic original with probatory value.

Seul le certificat électronique, consultable sur www.afnor.org, fait foi en tant que la certification de l'organisme. The electronic certificate only, available at www.afnor.org, attests in real time that the company is certified. Certification COFRAC n° 4-001. Certification de Systèmes de Management. Poste dépositaire sur www.cofrac.fr. COFRAC accréditation n° 4-001. Management Systems Certification. Scope available on www.cofrac.fr. AFAQ est une marque déposée. AFAQ is a registered trademark. CERTIF F 9559.9-07-0209

Faites ce QR Code pour vérifier la validité du certificat

11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 52 80 00 - F. +33 (0)1 49 17 50 00
SAS au capital de 18 187 000 € - 479 076 002 RCS Bobigny - www.afnor.org

afnor
CERTIFICATION

الملحق 13: شهادة ISO 45001 المعتمدة لمؤسسة (ATLAS) A2M Electronics



Certificat

Certificate

N° 2022/102367.2

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

SARL A2M ELECTRONICS

pour les activités suivantes :
for the following activities:

**PRODUCTION ET COMMERCIALISATION DES PRODUITS ÉLECTRONIQUES,
ÉLECTROMÉNAGERS, ÉQUIPEMENTS THERMIQUES
ET SERVICE APRÈS-VENTE.**

**PRODUCTION AND MARKETING OF ELECTRONIC PRODUCTS,
HOME APPLIANCES, THERMAL EQUIPEMENTS AND SALES SERVICE.**

إنتاج وتسويق المنتجات الإلكترونية، الأجهزة الكهرو منزلية والحرارية وخدمة ما بعد البيع.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015 – ISO 45001 : 2018

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

ZONE INDUSTRIELLE, N° 23 A-LOT N° 32 BIS, DZ-19000, SETIF, ALGERIE.

Le détail des activités et sites certifiés par norme est mentionné sur les certificats suivants :
The description of certified activities and locations per standard is mentioned on the following certificates:

Certificat ISO 9001 : 2015 n° 94893

Certificat ISO 45001 : 2018 n° 102366

Certificats ISO 9001 et ISO 45001 délivrés sous accréditation n° 4-0001

Certificates ISO 9001 and ISO 45001 issued under accreditation n°4-0001

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2024-11-24

Jusqu'au
Until

2025-11-10

Ce document est signé électroniquement. Il constitue un original électronique à valeur probatoire.
This document is electronically signed. It stands for an electronic original with probatory value.

Julien NIZRI
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

Seuls les certificats électroniques, consultables sur www.afnor.org, ont la même valeur que la certification de l'organisme.
The electronic certificates only, available at www.afnor.org, effect in real-time that the company is certified.
Certification du système de management. Partie d'accréditation disponible sur www.afnor.org.
Management System Certification. Accreditation scope available on www.afnor.org.
AFNOR est une marque déposée - AFNOR is a registered trademark. CERTIF 1913.5.050225.



Flashez ce QR Code pour
vérifier la validité du certificat

الملحق 14: مخرجات برنامج Spss

- اختبار معامل α كرونباخ:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تعتبر التغييرات التي تعيشها المؤسسات هي فرص لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة	20.6746	21.149	.532	.824
يعتبر العمل الجماعي الأسلوب الأكثر استخداما في العمل	20.4524	21.514	.570	.819
تقبل ودعم قرارات ومقترحات الموظفين	21.1429	19.979	.638	.808
دعم التجريب واستخدام الأفكار المبتكرة	21.2302	19.235	.612	.813
تعتبر تطلعات الزبائن فرصا للتطوير	20.6349	20.122	.670	.804
تتعايش المؤسسة مع الأزمات من خلال استراتيجيات استباقية كالتحسين المستمر	20.6270	19.980	.615	.811
تحويل التغييرات المرتبطة بالسوق" مثل المنافسين الجدد، التفضيلات" إلى فرص تستفيد منها المؤسسة	20.5714	20.583	.507	.829

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تجعل المعلومات التنظيمية في متناول جميع الموظفين الذين يحتاجونها بسهولة	17.9921	16.280	.583	.849
تقدم معلومات تساعد موظفينا على الاستجابة السريعة للتغيرات	18.0476	15.182	.807	.808
تلائم احتياجات المؤسسة لتعزيز قدرتها التنافسية	18.1111	16.260	.689	.831

الملاحق

تدعم اتخاذ القرارات بشكل لا مركزي	18.6508	17.397	.415	.881
تنسق بين الإدارات المختلفة للمؤسسة بسهولة	18.0556	15.557	.718	.824
تسمح بتبادل المعلومات بين الإدارات بفعالية	17.9127	15.728	.745	.820

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.930	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
التصرف بهدف التحسين المستمر (في منتجاتنا / خدماتنا / عملياتنا)	32.6349	56.458	.762	.921
استشعار أو توقع الفرص الجديدة	32.9683	59.455	.669	.926
تلبية مستويات الجودة المطلوبة من العملاء	32.4524	58.282	.699	.924
توظيف مهارات متنوعة قابلة للتطبيق في مهام مختلفة عند الحاجة	32.8016	58.592	.633	.928
تعزيز التواصل المبني على الثقة والتقدير	32.6032	56.593	.756	.921
اكتساب المعارف الجديدة وتطبيقها بفعالية	32.6349	57.562	.781	.920
الالتزام بالتعلم المستمر ومشاركة المعرفة	32.5635	58.440	.722	.923
الحصول على القدرات التكنولوجية المناسبة وتطويرها لتحقيق أهدافنا	32.6746	57.117	.768	.921
القدرة على التأقلم السريع والفعال مع مختلف فرق العمل الجديدة	32.5714	57.655	.725	.923
تحمل المسؤولية والتفكير بطريقة علمية	32.5238	56.523	.755	.921

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.907	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
اعتماد أسلوب إدارة غير رسمي يركز على تحفيز الموظفين	20.7857	28.922	.574	.909

الملاحق

إدراك قيمة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات	19.9841	26.336	.776	.887
توفير المعرفة والمهارات اللازمة لإدارة التغيير	19.8413	27.111	.773	.888
تطبيق التغييرات اللازمة بسرعة (مثلا في المنتجات أو الخدمات أو العمليات)	19.7222	27.706	.701	.896
تحديد الفرص المستقبلية الناتجة عن الابتكار في المنتجات أو الخدمات أو العمليات	19.9206	27.466	.732	.892
استخدام الموارد (مادية، مالية، بشرية) بمرونة للاستفادة من الفرص وتقليل التهديدات	19.7302	26.039	.787	.886
إدارة تبادل المعلومات والمعارف بين الموظفين بشكل فعال	19.9683	27.007	.713	.894

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
التنسيق بين الإدارات لاتخاذ قرارات أكثر رشادة وفعالية	28.3889	51.536	.738	.918
تشجيع مشاركة الإدارات المختلفة في تطوير المنتجات	28.4603	51.098	.749	.918
التعلم المستمر حول مستجدات عمل المؤسسة	28.3730	52.892	.701	.921
الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لدعم تحقيق أهداف المؤسسة	28.2460	52.987	.696	.921
اختيار الشركاء والمقاولين بناء على معايير الجودة وليس فقط معيار التكلفة	28.3889	50.528	.752	.917
مراقبة أداء شركائنا ومقاولينا بشكل مستمر	28.2619	52.163	.735	.919
تنسيق الأنشطة مع متطلبات واحتياجات العملاء	28.4365	50.792	.765	.917
نشر المعلومات عن احتياجات العملاء داخليا	28.6111	51.392	.707	.920
التعاون المباشر مع العملاء للحصول على ملاحظاتهم بسرعة	28.4524	51.258	.761	.917

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.920	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
رصد بيئة المؤسسة باستمرار لتوقع التغيير الذي قد يحصل فيها	14.3571	15.447	.805	.900
تحديث استراتيجيات العمل فور حدوث التغييرات	14.2857	15.918	.804	.901
تعديل العمليات بسرعة لمواكبة التغيرات	14.3254	15.869	.814	.899
اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة عند مواجهة تغييرات في السوق أو احتياجات العملاء	14.2540	15.231	.786	.904
تعديل السلطات والمسؤوليات بما يتناسب مع تغير المهام	14.4921	15.196	.768	.908

- الاتساق الداخلي للأبعاد الفرعية:

-

Correlations

		قيم رشيفة	تعتبر التغييرات التي تعيشها المؤسسات هي فرص لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة	يعتبر العمل الجماعي الأسلوب الأكثر استخداما في العمل	تقبل ودعم قرارات ومقترحات الموظفين	دعم التجريب واستخدام الأفكار المبتكرة	تعتبر تطلعات الزبائن فرصا للتطوير	تتعايش المؤسسة مع الأزمات من خلال استراتيجيات استباقية كالتحسين المستمر	تحويل التغييرات المرتبطة بالسوق" مثل المنافسين الجدد، التفضيلات" إلى فرص تستفيد منها المؤسسة
قيم رشيفة	Pearson Correlation	1	.584**	.608**	.667**	.738**	.720**	.699**	.656**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126
تعتبر التغييرات التي تعيشها المؤسسات هي فرص لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة	Pearson Correlation	.584**	1	.240**	.352**	.272**	.349**	.349**	.237**
	Sig. (2-tailed)	.000		.007	.000	.002	.000	.000	.007
	N	126	126	126	126	126	126	126	126

الملاحق

يعتبر العمل الجماعي الأسلوب الأكثر استخداما في العمل	Pearson Correlation	.608**	.240**	1	.287**	.372**	.342**	.388**	.325**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007		.001	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126
تقبل ودعم قرارات ومقترحات الموظفين	Pearson Correlation	.667**	.352**	.287**	1	.552**	.324**	.306**	.275**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.000	.000	.000	.002
	N	126	126	126	126	126	126	126	126
دعم التجريب واستخدام الأفكار المبتكرة	Pearson Correlation	.738**	.272**	.372**	.552**	1	.382**	.421**	.336**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000		.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126
تعتبر تطلعات الزبائن فرصا للتطوير	Pearson Correlation	.720**	.349**	.342**	.324**	.382**	1	.519**	.494**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126
تتعايش المؤسسة مع الأزمات من خلال استراتيجيات استباقية كالتحسين المستمر	Pearson Correlation	.699**	.349**	.388**	.306**	.421**	.519**	1	.323**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126
تحويل التغيرات المرتبطة بالسوق" مثل المنافسين الجدد، التفضيلات" إلى فرص تستفيد منها المؤسسة	Pearson Correlation	.656**	.237**	.325**	.275**	.336**	.494**	.323**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.000	.002	.000	.000	.000	
	N	126	126	126	126	126	126	126	126

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

الملاحق

		تجعل المعلومات التنظيمية في متناول جميع الموظفين الذين يحتاجونها بسهولة	تقدم معلومات تساعد موظفينا على الاستجابة السريعة للتغيرات	تلائم احتياجات المؤسسة لتعزيز قدرتها التنافسية	تدعم اتخاذ القرارات بشكل لا مركزي	تنسق بين الإدارات المختلفة للمؤسسة بسهولة	تسمح بتبادل المعلومات بين الإدارات بفعالية
تكنولوجيا	Pearson Correlation	1	.734**	.816**	.765**	.598**	.825**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126
تجعل المعلومات التنظيمية في متناول جميع الموظفين الذين يحتاجونها بسهولة	Pearson Correlation	.734**	1	.557**	.512**	.287**	.493**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.000
	N	126	126	126	126	126	126
تقدم معلومات تساعد موظفينا على الاستجابة السريعة للتغيرات	Pearson Correlation	.816**	.557**	1	.639**	.361**	.630**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126
تلائم احتياجات المؤسسة لتعزيز قدرتها التنافسية	Pearson Correlation	.765**	.512**	.639**	1	.219*	.581**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.014	.000
	N	126	126	126	126	126	126
تدعم اتخاذ القرارات بشكل لا مركزي	Pearson Correlation	.598**	.287**	.361**	.219*	1	.394**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.014		.000
	N	126	126	126	126	126	126
تنسق بين الإدارات المختلفة للمؤسسة بسهولة	Pearson Correlation	.766**	.424**	.533**	.557**	.333**	.639**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126
تسمح بتبادل المعلومات بين الإدارات بفعالية	Pearson Correlation	.825**	.493**	.630**	.581**	.394**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	126	126	126	126	126	126

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملاحق

		قوى عاملة	التصرف بهدف التحسين المستمر (في منتجاتنا / خدماتنا / عملياتنا)	استشعار أو توقع الفرص الجديدة	تلبية مستويات الجودة المطلوبة من العملاء	توظيف مهارات متنوعة قابلة للتطبيق في مهام مختلفة عند الحاجة	تعزيز التواصل المبنى على الثقة والتقدير	اكتساب المعارف الجديدة وتطبيقها بفعالية	الالتزام بالتعلم المستمر ومشاركة المعرفة	الحصول على القدرات التكنولوجية المناسبة وتطويرها لتحقيق أهدافنا	القدرة على التأقلم السريع والفعال مع مختلف فرق العمل الجديدة	تحمل المسؤولية والتفكير بطريقة علمية
قوى عاملة	Pearson Correlation	1	.700**	.535**	.696**	.572**	.655**	.785**	.817**	.782**	.819**	.822**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
التصرف بهدف التحسين المستمر (في منتجاتنا / خدماتنا / عملياتنا)	Pearson Correlation	.700**	1	.584**	.603**	.463**	.529**	.462**	.606**	.464**	.574**	.685**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
استشعار أو توقع الفرص الجديدة	Pearson Correlation	.535**	.584**	1	.510**	.501**	.477**	.433**	.478**	.430**	.397**	.423**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
تلبية مستويات الجودة المطلوبة من العملاء	Pearson Correlation	.696**	.603**	.510**	1	.467**	.480**	.632**	.512**	.537**	.530**	.599**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
توظيف مهارات متنوعة قابلة للتطبيق في مهام مختلفة عند الحاجة	Pearson Correlation	.572**	.463**	.501**	.467**	1	.394**	.463**	.524**	.456**	.526**	.346**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126

الملاحق

تعزيز التواصل المبني على الثقة والتقدير	Pearson Correlation	.655**	.529**	.477**	.480**	.394**	1	.513**	.471**	.510**	.499**	.634**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
اكتساب المعارف الجديدة وتطبيقها بفعالية	Pearson Correlation	.785**	.462**	.433**	.632**	.463**	.513**	1	.678**	.525**	.453**	.562**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
الالتزام بالتعلم المستمر ومشاركة المعرفة	Pearson Correlation	.817**	.606**	.478**	.512**	.524**	.471**	.678**	1	.507**	.587**	.535**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
الحصول على القدرات التكنولوجية المناسبة وتطويرها لتحقيق أهدافنا	Pearson Correlation	.782**	.464**	.430**	.537**	.456**	.510**	.525**	.507**	1	.599**	.539**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
القدرة على التأقلم السريع والفعال مع مختلف فرق العمل الجديدة	Pearson Correlation	.819**	.574**	.397**	.530**	.526**	.499**	.453**	.587**	.599**	1	.621**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
تحمل المسؤولية والتفكير بطريقة علمية	Pearson Correlation	.822**	.685**	.423**	.599**	.346**	.634**	.562**	.535**	.539**	.621**	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		إدارة تغيير	الموظفين	المعلومات	التغيير	الخدمات أو العمليات	المنتجات أو الخدمات	الفرص وتقليل التهديدات	استخدام الموارد (مادية، مالية، بشرية)	الناتجة عن الابتكار في المنتجات أو الخدمات	تطبيق التغييرات اللازمة بسرعة (مثلا في المنتجات أو الخدمات أو العمليات)	توفير المعرفة والمهارات اللازمة لإدارة التغيير	إدراك قيمة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات	اعتماد أسلوب إدارة غير رسمي يركز على تحفيز الموظفين	إدارة تبادل المعلومات والمعارف بين الموظفين بشكل فعال
إدارة_تغيير	Pearson Correlation	1	.631**	.818**	.763**	.774**	.782**	.827**	.772**						
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000						
	N	126	126	126	126	126	126	126	126						
اعتماد أسلوب إدارة غير رسمي يركز على تحفيز الموظفين	Pearson Correlation	.631**	1	.557**	.326**	.432**	.337**	.444**	.321**						
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000						
	N	126	126	126	126	126	126	126	126						
إدراك قيمة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات	Pearson Correlation	.818**	.557**	1	.657**	.531**	.541**	.587**	.528**						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000						
	N	126	126	126	126	126	126	126	126						
توفير المعرفة والمهارات اللازمة لإدارة التغيير	Pearson Correlation	.763**	.326**	.657**	1	.600**	.522**	.493**	.535**						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000						
	N	126	126	126	126	126	126	126	126						
تطبيق التغييرات اللازمة بسرعة (مثلا في المنتجات أو الخدمات أو العمليات)	Pearson Correlation	.774**	.432**	.531**	.600**	1	.562**	.524**	.516**						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000						
	N	126	126	126	126	126	126	126	126						
تحديد الفرص المستقبلية الناتجة عن الابتكار في المنتجات أو الخدمات أو العمليات	Pearson Correlation	.782**	.337**	.541**	.522**	.562**	1	.682**	.553**						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000						
	N	126	126	126	126	126	126	126	126						
استخدام الموارد (مادية، مالية، بشرية) بمرونة للاستفادة من الفرص وتقليل التهديدات	Pearson Correlation	.827**	.444**	.587**	.493**	.524**	.682**	1	.658**						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000						
	N	126	126	126	126	126	126	126	126						
إدارة تبادل المعلومات والمعارف بين الموظفين بشكل فعال	Pearson Correlation	.772**	.321**	.528**	.535**	.516**	.553**	.658**	1						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000						
	N	126	126	126	126	126	126	126	126						

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

التعاون المباشر مع العملاء للحصول على ملاحظاتهم بسرعة	نشر المعلوما ت عن احتياجا ت العملاء داخليا	تنسيق الأنشطة مع متطلبات واحتياجا ت العملاء	مراقبة أداء شركائنا ومقاولينا بشكل مستمر	اختيار الشركاء والمقاولين بناء على معايير الجودة وليس فقط معيار التكلفة	الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لدعم تحقيق أهداف المؤسسة	التعلم المستمر حول مستجدات عمل المؤسسة	تشجيع مشاركة الإدارات المختلفة في تطوير المنتجات	التنسيق بين الإدارات لاتخاذ قرارات أكثر رشادة وفعالية	تعاون و تنسيق		
7.787**	8.424**	8.166**	8.088**	7.709**	6.546**	6.519**	6.602**	6.626**	1	Pearson Correlation	تعاون و تنسيق
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		Sig. (2- tailed)	
126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	N	
5.528**	4.496**	5.535**	4.482**	4.469**	4.448**	4.487**	4.698**	6.626**	1	Pearson Correlation	التنسيق بين الإدارات لاتخاذ قرارات أكثر رشادة وفعالية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		Sig. (2- tailed)	
126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	N	
5.513**	5.533**	5.501**	4.413**	4.424**	4.450**	5.549**	6.698**	6.602**	1	Pearson Correlation	تشجيع مشاركة الإدارات المختلفة في تطوير المنتجات
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		Sig. (2- tailed)	
126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	N	
5.578**	3.326**	4.446**	3.346**	4.493**	6.633**	1	5.549**	4.487**	5.519**	Pearson Correlation	التعلم المستمر حول مستجدات عمل المؤسسة
.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	Sig. (2- tailed)	
126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	N	
5.505**	3.387**	4.438**	4.450**	5.513**	1	6.633**	4.450**	4.448**	5.546**	Pearson Correlation	الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لدعم تحقيق أهداف المؤسسة
.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	Sig. (2- tailed)	
126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	N	
5.529**	4.462**	5.568**	7.751**	1	5.513**	4.493**	4.424**	4.469**	7.709**	Pearson Correlation	اختيار الشركاء والمقاولين بناء على معايير الجودة وليس فقط معيار التكلفة
.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2- tailed)	
126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	N	

الملاحق

مراقبة أداء شركائنا ومقاولينا بشكل مستمر	Pearson Correlation	.808**	.482**	.413**	.346**	.450**	.751**	1	.578**	.550**	.503**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
تنسيق الأنشطة مع متطلبات واحتياجات العملاء	Pearson Correlation	.816**	.535**	.501**	.446**	.438**	.568**	.578**	1	.597**	.484**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
نشر المعلومات عن احتياجات العملاء داخليا	Pearson Correlation	.842**	.496**	.533**	.326**	.387**	.462**	.550**	.597**	1	.583**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
التعاون المباشر مع العملاء للحصول على ملاحظاتهم بسرعة	Pearson Correlation	.787**	.528**	.513**	.578**	.505**	.529**	.503**	.484**	.583**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		هيكل_مرنة	رصد بيئة المؤسسة باستمرار لتوقع التغيير الذي قد يحصل فيها	تحديث استراتيجيات العمل فور حدوث التغييرات	تعديل العمليات بسرعة لمواكبة التغييرات	اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة عند مواجهة تغييرات في السوق أو احتياجات العملاء	تعديل السلطات والمسؤوليات بما يتناسب مع تغيير المهام
هيكل_مرنة	Pearson Correlation	1	.837**	.827**	.850**	.811**	.839**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126
رصد بيئة المؤسسة باستمرار لتوقع التغيير الذي قد يحصل فيها	Pearson Correlation	.837**	1	.676**	.609**	.551**	.664**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126
تحديث استراتيجيات العمل فور حدوث التغييرات	Pearson Correlation	.827**	.676**	1	.696**	.532**	.592**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126

الملاحق

تعديل العمليات بسرعة لمواكبة التغيرات	Pearson Correlation	.850**	.609**	.696**	1	.645**	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126
اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة عند مواجهة تغييرات في السوق أو احتياجات العملاء	Pearson Correlation	.811**	.551**	.532**	.645**	1	.593**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	126	126	126	126	126	126
تعديل السلطات والمسؤوليات بما يتناسب مع تغير المهام	Pearson Correlation	.839**	.664**	.592**	.620**	.593**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	126	126	126	126	126	126

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- الاتساق البنائي للأبعاد الرئيسية:

Correlations

		المتطلبات الرئيسية للرشاقة	قيم رشاقة	تكنولوجيا
المتطلبات الرئيسية للرشاقة	Pearson Correlation	1	.912**	.932**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	126	126	126
قيم رشاقة	Pearson Correlation	.912**	1	.702**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	126	126	126
تكنولوجيا	Pearson Correlation	.932**	.702**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	126	126	126

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		رشاقة الأفراد	قوى عاملة	إدارة تغيير
رشاقة الأفراد	Pearson Correlation	1	.946**	.941**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	126	126	126
قوى عاملة	Pearson Correlation	.946**	1	.780**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	126	126	126
إدارة تغيير	Pearson Correlation	.941**	.780**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	126	126	126

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		رشاقة الهياكل	تعاون و تنسيق	هياكل مرنة
رشاقة_الهياكل	Pearson Correlation	1	.939**	.938**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	126	126	126
تعاون_و_تنسيق	Pearson Correlation	.939**	1	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	126	126	126
هياكل_مرنة	Pearson Correlation	.938**	.761**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	126	126	126

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- الأساليب الإحصائية:

Statistics

		تعتبر التغييرات التي تعيشها المؤسسات هي فرص لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة	يعتبر العمل الجماعي الأسلوب الأكثر استخداما في العمل	تقبل ودعم قرارات ومقترحات الموظفين	دعم التجريب واستخدام الأفكار المبتكرة	تعتبر تطلعات الزبائن فرصا للتطوير	تتعايش المؤسسة مع الأزمات من خلال استراتيجيات استباقية كالتحسين المستمر	تحويل التغييرات المرتبطة بالسوق "مثل المنافسين الجدد، التفضيلات" إلى فرص تستفيد منها المؤسسة	قيم رشاقة
N	Valid	126	126	126	126	126	126	126	126
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.6190	3.8175	3.1429	2.9921	3.6587	3.6905	3.6508	3.5102
Median		4.0000	4.0000	3.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.5714
Std. Deviation		.91089	.81389	.96924	1.18319	.89588	.95887	1.11941	.65663
Range		4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.14
Minimum		1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.57
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.71

Statistics

		تجعل المعلومات التنظيمية في متناول جميع الموظفين الذين يحتاجونها بسهولة	تقدم معلومات تساعد موظفينا على الاستجابة السريعة للتغيرات	تلائم احتياجات المؤسسة لتعزيز قدرتها التنافسية	تدعم اتخاذ القرارات بشكل لا مركزي	تتسق بين الإدارات المختلفة للمؤسسة بسهولة	تسمح بتبادل المعلومات بين الإدارات بفعالية	تكنولوجيا
N	Valid	126	126	126	126	126	126	126
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.7619	3.7778	3.6667	3.1032	3.7698	3.8413	3.6534
Median		4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	3.7500
Std. Deviation		1.07650	.91117	.92952	1.11592	.94795	.98316	.74165
Range		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.67
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.33
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

		التصرف بهدف التحسين المستمر (في منتجاتنا / خدماتنا / عملياتنا)	استشعار أو توقع الفرص الجديدة	تلبية مستويات الجودة المطلوبة من العملاء	توظيف مهارات متنوعة قابلة للتطبيق في مهام مختلفة عند الحاجة	تعزيز التواصل المبني على الثقة والتقدير	اكتساب المعارف الجديدة وتطبيقها بفعالية	الالتزام بالتعلم المستمر ومشاركة المعرفة	الحصول على القدرات التكنولوجية المناسبة وتطويرها لتحقيق أهدافنا	القدرة على التأقلم السريع والفعال مع مختلف فرق العمل الجديدة	تحمل المسؤولية والتفكير بطريقة علمية	قوى_عام لة
N	Valid	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.6349	3.3492	3.8175	3.5635	3.7381	3.7302	3.7063	3.6905	3.6984	3.7460	3.7143
Median		4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.8000
Std. Deviation		1.12856	.92362	1.05376	1.02369	1.04444	.89811	1.01246	.95887	1.07532	1.13092	.81836
Range		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.40
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.60
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

	إدارة تغيير	إدارة تبادل المعلومات والمعارف بين الموظفين بشكل فعال	استخدام الموارد (مادية، مالية، بشرية) بمرونة للاستفادة من الفرص وتقليل التهديدات	تحديد الفرص المستقبلية الناتجة عن الابتكار في المنتجات أو الخدمات أو العمليات	تطبيق التغييرات اللازمة بسرعة (مثلا في المنتجات أو الخدمات أو العمليات)	توفير المعرفة والمهارات اللازمة لإدارة التغيير	إدراك قيمة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات	اعتماد أسلوب إدارة غير رسمي يركز على تحفيز الموظفين	
N	Valid	126	126	126	126	126	126	126	126
	Missin g	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.4762	3.4048	3.5794	3.6270	3.4524	3.5952	3.4286	3.3662
Median		3.0000	3.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	3.4286
Std. Deviation		.95259	1.03675	.93255	1.01772	.96836	1.13967	1.05397	.78027
Range		3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.29
Minimum		1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.57
Maximum		4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.86

	تعاون ونسق	التعاون المباشر مع العملاء للحصول على ملاحظاتهم بسرعة	نشر المعلومات عن احتياجات العملاء داخليا	تنسيق الأنشطة مع متطلبات واحتياجات العملاء	مراقبة أداء شركائنا ومقاولينا بشكل مستمر	اختيار الشركاء والمقاولين بناء على معايير الجودة وليس فقط معيار التكلفة	الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لدعم تحقيق أهداف المؤسسة	تشجيع مشاركة الإدارات المختلفة في تطوير المنتجات	التنسيق بين الإدارات لاتخاذ قرارات أكثر رشادة وفعالية	
N	Valid	126	126	126	126	126	126	126	126	126
	Missi ng	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.5694	3.5714	3.4048	3.6111	3.6905	3.5635	3.7778	3.6508	3.6587
Median		3.5000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation		.87501	1.05397	1.10402	1.06562	1.07677	1.19664	.96240	.97421	1.02888
Range		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

		رصد بيئة المؤسسة باستمرار لتوقع التغيير الذي قد يحصل فيها	تحديث استراتيجيات العمل فور حدوث التغييرات	تعديل العمليات بسرعة لمواكبة التغييرات	اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة عند مواجهة تغييرات في السوق أو احتياجات العملاء	تعديل السلطات والمسؤوليات بما يتناسب مع تغير المهام	هياكل مرنة
N	Valid	126	126	126	126	126	126
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.6667	3.7381	3.6746	3.6746	3.5317	3.6571
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.7000
Std. Deviation		1.01980	.93960	.97019	1.17187	1.11489	.86823
Range		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

- اختبار Shapiro-Wilk و Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي:

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
قيم_رشيقة	.074	126	.084	.980	126	.053
تكنولوجيا	.096	126	.006	.972	126	.010
قوى_عاملة	.113	126	.000	.963	126	.002
إدارة_تغيير	.078	126	.058	.978	126	.039
تعاون_و_تنسيق	.093	126	.009	.972	126	.010
هياكل_مرنة	.098	126	.005	.964	126	.002

a. Lilliefors Significance Correction

- اختبار One Sample T Test لأبعاد الرقابة التنظيمية الفرعية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تعتبر التغييرات التي تعيشها المؤسسات هي فرص لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة	126	3.6190	.91089	.08115
يعتبر العمل الجماعي الأسلوب الأكثر استخداماً في العمل	126	3.8175	.81389	.07251
تقبل ودعم قرارات ومقترحات الموظفين	126	3.1429	.96924	.08635
دعم التجريب واستخدام الأفكار المبتكرة	126	2.9921	1.18319	.10541
تعتبر تطلعات الزبائن فرصاً للتطوير	126	3.6587	.89588	.07981
تتعايش المؤسسة مع الأزمات من خلال استراتيجيات استباقية كالتحسين المستمر	126	3.6905	.95887	.08542

تحويل التغيرات المرتبطة بالسوق" مثل المنافسين الجدد، التفضيلات" إلى فرص تستفيد منها المؤسسة	126	3.6508	1.11941	.09972
قيم رشيفة	126	3.5102	.65663	.05850

One-Sample Test

Test Value = 3.41

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تعتبر التغيرات التي تعيشها المؤسسات هي فرص لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة	2.576	125	.011	.20905	.0484	.3697
يعتبر العمل الجماعي الأسلوب الأكثر استخداما في العمل	5.620	125	.000	.40746	.2640	.5510
تقبل ودعم قرارات ومقترحات الموظفين	-3.094	125	.002	-.26714	-.4380	-.0963
دعم التجريب واستخدام الأفكار المبتكرة	-3.965	125	.000	-.41794	-.6265	-.2093
تعتبر تطلعات الزبائن فرصا للتطوير	3.116	125	.002	.24873	.0908	.4067
تتعايش المؤسسة مع الأزمات من خلال استراتيجيات استباقية كالتحسين المستمر	3.283	125	.001	.28048	.1114	.4495
تحويل التغيرات المرتبطة بالسوق" مثل المنافسين الجدد، التفضيلات" إلى فرص تستفيد منها المؤسسة	2.415	125	.017	.24079	.0434	.4382
قيم رشيفة	1.713	125	.089	.10020	-.0156	.2160

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تجعل المعلومات التنظيمية في متناول جميع الموظفين الذين يحتاجونها بسهولة	126	3.7619	1.07650	.09590
تقدم معلومات تساعد موظفينا على الاستجابة السريعة للتغيرات	126	3.7778	.91117	.08117
تلائم احتياجات المؤسسة لتعزيز قدرتها التنافسية	126	3.6667	.92952	.08281
تدعم اتخاذ القرارات بشكل لا مركزي	126	3.1032	1.11592	.09941
تنسق بين الإدارات المختلفة للمؤسسة بسهولة	126	3.7698	.94795	.08445
تسمح بتبادل المعلومات بين الإدارات بفعالية	126	3.8413	.98316	.08759
تكنولوجيا	126	3.6534	.74165	.06607

One-Sample Test

Test Value = 3.41

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تجعل المعلومات التنظيمية في متناول جميع الموظفين الذين يحتاجونها بسهولة	3.669	125	.000	.35190	.1621	.5417
تقدم معلومات تساعد موظفينا على الاستجابة السريعة للتغيرات	4.531	125	.000	.36778	.2071	.5284
تلائم احتياجات المؤسسة لتعزيز قدرتها التنافسية	3.100	125	.002	.25667	.0928	.4206
تدعم اتخاذ القرارات بشكل لا مركزي	-3.086	125	.002	-.30683	-.5036	-.1101
تنسق بين الإدارات المختلفة للمؤسسة بسهولة	4.261	125	.000	.35984	.1927	.5270
تسمح بتبادل المعلومات بين الإدارات بفعالية	4.924	125	.000	.43127	.2579	.6046
تكنولوجيا	3.684	125	.000	.24344	.1127	.3742

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التصرف بهدف التحسين المستمر (في منتجاتنا / خدماتنا / عملياتنا)	126	3.6349	1.12856	.10054
استشعار أو توقع الفرص الجديدة	126	3.3492	.92362	.08228
تلبية مستويات الجودة المطلوبة من العملاء	126	3.8175	1.05376	.09388
توظيف مهارات متنوعة قابلة للتطبيق في مهام مختلفة عند الحاجة	126	3.5635	1.02369	.09120
تعزيز التواصل المبني على الثقة والتقدير	126	3.7381	1.04444	.09305
اكتساب المعارف الجديدة وتطبيقها بفعالية	126	3.7302	.89811	.08001
الالتزام بالتعلم المستمر ومشاركة المعرفة	126	3.7063	1.01246	.09020
الحصول على القدرات التكنولوجية المناسبة وتطويرها لتحقيق أهدافنا	126	3.6905	.95887	.08542
القدرة على التأقلم السريع والفعال مع مختلف فرق العمل الجديدة	126	3.6984	1.07532	.09580
تحمل المسؤولية والتفكير بطريقة علمية	126	3.7460	1.13092	.10075
قوى عاملة	126	3.7143	.81836	.07291

One-Sample Test

Test Value = 3.41

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التصرف بهدف التحسين المستمر (في منتجاتنا / خدماتنا / عملياتنا)	2.237	125	.027	.22492	.0259	.4239
استشعار أو توقع الفرص الجديدة	-.739	125	.461	-.06079	-.2236	.1021
تلبية مستويات الجودة المطلوبة من العملاء	4.340	125	.000	.40746	.2217	.5933
توظيف مهارات متنوعة قابلة للتطبيق في مهام مختلفة عند الحاجة	1.683	125	.095	.15349	-.0270	.3340
تعزيز التواصل المبني على الثقة والتقدير	3.526	125	.001	.32810	.1439	.5122
اكتساب المعارف الجديدة وتطبيقها بفعالية	4.001	125	.000	.32016	.1618	.4785
الالتزام بالتعلم المستمر ومشاركة المعرفة	3.286	125	.001	.29635	.1178	.4749
الحصول على القدرات التكنولوجية المناسبة وتطويرها لتحقيق أهدافنا	3.283	125	.001	.28048	.1114	.4495
القدرة على التأقلم السريع والفعال مع مختلف فرق العمل الجديدة	3.011	125	.003	.28841	.0988	.4780
تحمل المسؤولية والتفكير بطريقة علمية	3.335	125	.001	.33603	.1366	.5354
قوى عاملة	4.174	125	.000	.30429	.1600	.4486

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
اعتماد أسلوب إدارة غير رسمي يركز على تحفيز الموظفين	126	2.4762	.95259	.08486
إدراك قيمة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات	126	3.4048	1.03675	.09236
توفير المعرفة والمهارات اللازمة لإدارة التغيير	126	3.5794	.93255	.08308
تطبيق التغييرات اللازمة بسرعة (مثلا في المنتجات أو الخدمات أو العمليات)	126	3.6270	1.01772	.09067
تحديد الفرص المستقبلية الناتجة عن الابتكار في المنتجات أو الخدمات أو العمليات	126	3.4524	.96836	.08627
استخدام الموارد (مادية، مالية، بشرية) بمرونة للاستفادة من الفرص وتقليل التهديدات	126	3.5952	1.13967	.10153

إدارة تبادل المعلومات والمعارف بين الموظفين بشكل فعال	126	3.4286	1.05397	.09390
إدارة تغيير	126	3.3662	.78027	.06951

One-Sample Test

Test Value = 3.41

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
اعتماد أسلوب إدارة غير رسمي يركز على تحفيز الموظفين	-11.004	125	.000	-.93381	-1.1018	-.7659
إدراك قيمة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات	-.057	125	.955	-.00524	-.1880	.1776
توفير المعرفة والمهارات اللازمة لإدارة التغيير	2.039	125	.044	.16937	.0049	.3338
تطبيق التغييرات اللازمة بسرعة (مثلا في المنتجات أو الخدمات أو العمليات)	2.393	125	.018	.21698	.0375	.3964
تحديد الفرص المستقبلية الناتجة عن الابتكار في المنتجات أو الخدمات أو العمليات	.491	125	.624	.04238	-.1284	.2131
استخدام الموارد (مادية، مالية، بشرية) بمرونة للاستفادة من الفرص وتقليل التهديدات	1.824	125	.070	.18524	-.0157	.3862
إدارة تبادل المعلومات والمعارف بين الموظفين بشكل فعال	.198	125	.844	.01857	-.1673	.2044
إدارة تغيير	-.630	125	.530	-.04379	-.1814	.0938

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنسيق بين الإدارات لاتخاذ قرارات أكثر رشادة وفعالية	126	3.6587	1.02888	.09166
تشجيع مشاركة الإدارات المختلفة في تطوير المنتجات	126	3.5873	1.06034	.09446
التعلم المستمر حول مستجدات عمل المؤسسة	126	3.6508	.97421	.08679
الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لدعم تحقيق أهداف المؤسسة	126	3.7778	.96240	.08574
اختيار الشركاء والمقاولين بناء على معايير الجودة وليس فقط معيار التكلفة	126	3.5635	1.19664	.10660

الملاحق

مراقبة أداء شركائنا ومقاولينا بشكل مستمر	126	3.6905	1.07677	.09593
تنسيق الأنشطة مع متطلبات واحتياجات العملاء	126	3.6111	1.06562	.09493
نشر المعلومات عن احتياجات العملاء داخليا	126	3.4048	1.10402	.09835
التعاون المباشر مع العملاء للحصول على ملاحظاتهم بسرعة	126	3.5714	1.05397	.09390
تعاون و تنسيق	126	3.5694	.87501	.07795

One-Sample Test

Test Value = 3.41

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التنسيق بين الإدارات لاتخاذ قرارات أكثر رشادة وفعالية	2.714	125	.008	.24873	.0673	.4301
تشجيع مشاركة الإدارات المختلفة في تطوير المنتجات	1.877	125	.063	.17730	-.0097	.3643
التعلم المستمر حول مستجدات عمل المؤسسة	2.774	125	.006	.24079	.0690	.4126
الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لدعم تحقيق أهداف المؤسسة	4.290	125	.000	.36778	.1981	.5375
اختيار الشركاء والمقاولين بناء على معايير الجودة وليس فقط معيار التكلفة	1.440	125	.152	.15349	-.0575	.3645
مراقبة أداء شركائنا ومقاولينا بشكل مستمر	2.924	125	.004	.28048	.0906	.4703
تنسيق الأنشطة مع متطلبات واحتياجات العملاء	2.118	125	.036	.20111	.0132	.3890
نشر المعلومات عن احتياجات العملاء داخليا	-.053	125	.958	-.00524	-.1999	.1894
التعاون المباشر مع العملاء للحصول على ملاحظاتهم بسرعة	1.719	125	.088	.16143	-.0244	.3473
تعاون و تنسيق	2.045	125	.043	.15944	.0052	.3137

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
رصد بيئة المؤسسة باستمرار لتوقع التغيير الذي قد يحصل فيها	126	3.6667	1.01980	.09085

تحديث استراتيجيات العمل فور حدوث التغييرات	126	3.7381	.93960	.08371
تعديل العمليات بسرعة لمواكبة التغيرات	126	3.6746	.97019	.08643
اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة عند مواجهة تغييرات في السوق أو احتياجات العملاء	126	3.6746	1.17187	.10440
تعديل السلطات والمسؤوليات بما يتناسب مع تغير المهام	126	3.5317	1.11489	.09932
هياكل مرنة	126	3.6571	.86823	.07735

One-Sample Test

Test Value = 3.41

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
رصد بيئة المؤسسة باستمرار لتوقع التغيير الذي قد يحصل فيها	2.825	125	.006	.25667	.0769	.4365
تحديث استراتيجيات العمل فور حدوث التغييرات	3.920	125	.000	.32810	.1624	.4938
تعديل العمليات بسرعة لمواكبة التغيرات	3.061	125	.003	.26460	.0935	.4357
اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة عند مواجهة تغييرات في السوق أو احتياجات العملاء	2.535	125	.012	.26460	.0580	.4712
تعديل السلطات والمسؤوليات بما يتناسب مع تغير المهام	1.226	125	.223	.12175	-.0748	.3183
هياكل مرنة	3.195	125	.002	.24714	.0941	.4002

- اختبار One Sample T Test لأبعاد الرشاقة التنظيمية الرئيسية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتطلبات الرئيسية للرشاقة	126	3.5818	.64508	.05747
رشاقة الأفراد	126	3.5402	.75405	.06718
رشاقة الهياكل	126	3.6133	.81784	.07286

One-Sample Test

Test Value = 3.41

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المتطلبات الرئيسية للرشاقة	2.990	125	.003	.17182	.0581	.2856
رشاقة الأفراد	1.939	125	.055	.13025	-.0027	.2632
رشاقة الهياكل	2.790	125	.006	.20329	.0591	.3475

- اختبار One Way Anova لثلاث عينات ضمن متغير الأقدمية في المؤسسة:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
قيم رشاقة	Between Groups	.313	2	.157	.360	.699
	Within Groups	53.582	123	.436		
	Total	53.895	125			
تكنولوجيا	Between Groups	1.904	2	.952	1.752	.178
	Within Groups	66.852	123	.544		
	Total	68.756	125			
قوى عاملة	Between Groups	2.646	2	1.323	2.007	.139
	Within Groups	81.068	123	.659		
	Total	83.714	125			
إدارة تغيير	Between Groups	.481	2	.240	.391	.677
	Within Groups	75.621	123	.615		
	Total	76.102	125			
تعاون وتنسيق	Between Groups	.377	2	.189	.243	.784
	Within Groups	95.328	123	.775		
	Total	95.705	125			
هياكل مرنة	Between Groups	.806	2	.403	.530	.590
	Within Groups	93.423	123	.760		
	Total	94.229	125			

- اختبار One Way Anova لأربع عينات ضمن متغير المسمى الوظيفي:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
قيم_رشيقة	Between Groups	.970	2	.485	1.127	.327
	Within Groups	52.926	123	.430		
	Total	53.895	125			
تكنولوجيا	Between Groups	2.958	2	1.479	2.764	.067
	Within Groups	65.798	123	.535		
	Total	68.756	125			
قوى_عاملة	Between Groups	2.383	2	1.192	1.802	.169
	Within Groups	81.331	123	.661		
	Total	83.714	125			
إدارة_تغيير	Between Groups	1.614	2	.807	1.333	.267
	Within Groups	74.487	123	.606		
	Total	76.102	125			
تعاون_وتنسيق	Between Groups	5.380	2	2.690	3.663	.028
	Within Groups	90.325	123	.734		
	Total	95.705	125			
هياكل_مرنة	Between Groups	5.498	2	2.749	3.810	.025
	Within Groups	88.731	123	.721		
	Total	94.229	125			

- اختبار تباين التجانس Levene لمتغير المسمى الوظيفي:

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
قيم_رشيقة	Based on Mean	.010	2	123	.990
	Based on Median	.002	2	123	.998
	Based on Median and with adjusted df	.002	2	119.619	.998
	Based on trimmed mean	.007	2	123	.993
تكنولوجيا	Based on Mean	3.420	2	123	.036
	Based on Median	2.949	2	123	.056
	Based on Median and with adjusted df	2.949	2	122.830	.056
	Based on trimmed mean	3.516	2	123	.033
قوى_عاملة	Based on Mean	.392	2	123	.676
	Based on Median	.345	2	123	.709
	Based on Median and with adjusted df	.345	2	118.191	.709
	Based on trimmed mean	.399	2	123	.672
إدارة_تغيير	Based on Mean	1.038	2	123	.357

الملاحق

	Based on Median	.928	2	123	.398
	Based on Median and with adjusted df	.928	2	119.671	.398
	Based on trimmed mean	1.042	2	123	.356
تعاون_و_تنسيق	Based on Mean	3.270	2	123	.041
	Based on Median	3.259	2	123	.042
	Based on Median and with adjusted df	3.259	2	118.195	.042
	Based on trimmed mean	3.263	2	123	.042
هياكل_مرنة	Based on Mean	2.318	2	123	.103
	Based on Median	2.087	2	123	.128
	Based on Median and with adjusted df	2.087	2	109.026	.129
	Based on trimmed mean	2.288	2	123	.106

- اختبار Bonferroni و Tamhane لمتغير المسمى الوظيفي:

Multiple Comparisons

Dependent Variable		المسمى الوظيفي (I)	المسمى الوظيفي (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
تقنيات رشيقة	Bonferroni	رئيس مصلحة	إطار	-.07527	.14548	1.000	-.4284	.2778
			موظف إداري	.14286	.17226	1.000	-.2753	.5610
		إطار	رئيس مصلحة	.07527	.14548	1.000	-.2778	.4284
			موظف إداري	.21813	.14548	.409	-.1350	.5712
		موظف إداري	رئيس مصلحة	-.14286	.17226	1.000	-.5610	.2753
			إطار	-.21813	.14548	.409	-.5712	.1350
	Tamhane	رئيس مصلحة	إطار	-.07527	.14144	.934	-.4233	.2728
			موظف إداري	.14286	.16856	.784	-.2720	.5578
		إطار	رئيس مصلحة	.07527	.14144	.934	-.2728	.4233
			موظف إداري	.21813	.14667	.370	-.1434	.5796
		موظف إداري	رئيس مصلحة	-.14286	.16856	.784	-.5578	.2720
			إطار	-.21813	.14667	.370	-.5796	.1434
تكنولوجيا	Bonferroni	رئيس مصلحة	إطار	-.01851	.16221	1.000	-.4122	.3752
			موظف إداري	.35057	.19207	.211	-.1156	.8168
		إطار	رئيس مصلحة	.01851	.16221	1.000	-.3752	.4122
			موظف إداري	.36908	.16221	.074	-.0246	.7628
		موظف إداري	رئيس مصلحة	-.35057	.19207	.211	-.8168	.1156
			إطار	-.36908	.16221	.074	-.7628	.0246
	Tamhane	رئيس مصلحة	إطار	-.01851	.17364	.999	-.4494	.4124
			موظف إداري	.35057	.21071	.275	-.1681	.8693
		إطار	رئيس مصلحة	.01851	.17364	.999	-.4124	.4494
			موظف إداري	.36908	.16524	.088	-.0402	.7784
		موظف إداري	رئيس مصلحة	-.35057	.21071	.275	-.8693	.1681
			إطار	-.36908	.16524	.088	-.7784	.0402

الملاحق

كوى_عامله	Bonferroni	رئيس مصلحة	إطار	.10913	.18035	1.000	-.3286	.5469
			موظف إداري	.38621	.21355	.219	-.1321	.9045
		إطار	رئيس مصلحة	-.10913	.18035	1.000	-.5469	.3286
			موظف إداري	.27708	.18035	.381	-.1607	.7148
		موظف إداري	رئيس مصلحة	-.38621	.21355	.219	-.9045	.1321
			إطار	-.27708	.18035	.381	-.7148	.1607
	Tamhane	رئيس مصلحة	إطار	.10913	.17042	.893	-.3106	.5289
			موظف إداري	.38621	.22117	.238	-.1587	.9312
		إطار	رئيس مصلحة	-.10913	.17042	.893	-.5289	.3106
			موظف إداري	.27708	.19529	.413	-.2066	.7608
		موظف إداري	رئيس مصلحة	-.38621	.22117	.238	-.9312	.1587
			إطار	-.27708	.19529	.413	-.7608	.2066
إدارة_تجبير	Bonferroni	رئيس مصلحة	إطار	-.09910	.17259	1.000	-.5180	.3198
			موظف إداري	.18227	.20436	1.000	-.3138	.6783
		إطار	رئيس مصلحة	.09910	.17259	1.000	-.3198	.5180
			موظف إداري	.28137	.17259	.317	-.1375	.7003
		موظف إداري	رئيس مصلحة	-.18227	.20436	1.000	-.6783	.3138
			إطار	-.28137	.17259	.317	-.7003	.1375
	Tamhane	رئيس مصلحة	إطار	-.09910	.16710	.912	-.5116	.3134
			موظف إداري	.18227	.21726	.790	-.3528	.7174
		إطار	رئيس مصلحة	.09910	.16710	.912	-.3134	.5116
			موظف إداري	.28137	.18748	.365	-.1835	.7463
		موظف إداري	رئيس مصلحة	-.18227	.21726	.790	-.7174	.3528
			إطار	-.28137	.18748	.365	-.7463	.1835
تعاون_وتسيق	Bonferroni	رئيس مصلحة	إطار	.18040	.19006	1.000	-.2809	.6417
			موظف إداري	.58621*	.22504	.031	.0400	1.1324
		إطار	رئيس مصلحة	-.18040	.19006	1.000	-.6417	.2809
			موظف إداري	.40581	.19006	.104	-.0555	.8671
		موظف إداري	رئيس مصلحة	-.58621*	.22504	.031	-1.1324	-.0400
			إطار	-.40581	.19006	.104	-.8671	.0555
	Tamhane	رئيس مصلحة	إطار	.18040	.17026	.648	-.2385	.5993
			موظف إداري	.58621	.24030	.054	-.0072	1.1796
		إطار	رئيس مصلحة	-.18040	.17026	.648	-.5993	.2385
			موظف إداري	.40581	.21868	.197	-.1377	.9493
		موظف إداري	رئيس مصلحة	-.58621	.24030	.054	-1.1796	.0072
			إطار	-.40581	.21868	.197	-.9493	.1377
هياكل_مرده	Bonferroni	رئيس مصلحة	إطار	-.10345	.18837	1.000	-.5607	.3538
			موظف إداري	.41379	.22305	.198	-.1276	.9552
		إطار	رئيس مصلحة	.10345	.18837	1.000	-.3538	.5607
			موظف إداري	.51724*	.18837	.021	.0600	.9745
		موظف إداري	رئيس مصلحة	-.41379	.22305	.198	-.9552	.1276
			إطار	-.51724*	.18837	.021	-.9745	-.0600
	Tamhane	رئيس مصلحة	إطار	-.10345	.18932	.930	-.5729	.3660
			موظف إداري	.41379	.25270	.288	-.2085	1.0361
		إطار	رئيس مصلحة	.10345	.18932	.930	-.3660	.5729
			موظف إداري	.51724	.21025	.054	-.0061	1.0405
		موظف إداري	رئيس مصلحة	-.41379	.25270	.288	-1.0361	.2085
			إطار	-.51724	.21025	.054	-1.0405	.0061

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

- اختبار One Way Anova لسبع عينات ضمن متغير المؤسسة:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
قيم رشيفة	Between Groups	8.182	6	1.364	3.550	.003
	Within Groups	45.713	119	.384		
	Total	53.895	125			
تكنولوجيا	Between Groups	9.486	6	1.581	3.174	.006
	Within Groups	59.270	119	.498		
	Total	68.756	125			
قوى عاملة	Between Groups	8.823	6	1.470	2.337	.036
	Within Groups	74.891	119	.629		
	Total	83.714	125			
إدارة تغيير	Between Groups	9.420	6	1.570	2.802	.014
	Within Groups	66.682	119	.560		
	Total	76.102	125			
تعاون وتنسيق	Between Groups	8.609	6	1.435	1.960	.077
	Within Groups	87.096	119	.732		
	Total	95.705	125			
هياكل مرنة	Between Groups	11.869	6	1.978	2.858	.012
	Within Groups	82.360	119	.692		
	Total	94.229	125			

Descriptives

				Descriptives		95% Confidence Interval for Mean			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
قيم رشيفة	مؤسسة الإسمنت عين الكبيرة	41	3.5192	.70549	.11018	3.2965	3.7418	2.14	4.71
	BCR	8	3.2857	.53995	.19090	2.8343	3.7371	2.43	3.86
	IRIS	24	3.4881	.52263	.10668	3.2674	3.7088	2.43	4.43
	ENPEC	18	3.4286	.80066	.18872	3.0304	3.8267	1.57	4.57
	AGRODIV	20	3.2143	.47607	.10645	2.9915	3.4371	2.43	4.00
	AGROFILM	8	4.1964	.43154	.15257	3.8357	4.5572	3.57	4.71
	ATLAS	7	4.0612	.40286	.15227	3.6886	4.4338	3.57	4.71
	Total	126	3.5102	.65663	.05850	3.3944	3.6260	1.57	4.71
تكنولوجيا	مؤسسة الإسمنت عين الكبيرة	41	3.7683	.75266	.11755	3.5307	4.0059	2.17	5.00
	BCR	8	3.4167	.64856	.22930	2.8745	3.9589	2.67	4.50
	IRIS	24	3.7222	.63067	.12874	3.4559	3.9885	1.83	4.67

الملاحق

	ENPEC	18	3.3611	.88423	.20842	2.9214	3.8008	1.33	4.67
	AGRODIV	20	3.3000	.71451	.15977	2.9656	3.6344	2.33	4.67
	AGROFILM	8	4.2917	.35355	.12500	3.9961	4.5872	3.83	4.83
	ATLAS	7	4.0476	.32934	.12448	3.7430	4.3522	3.67	4.50
	Total	126	3.6534	.74165	.06607	3.5227	3.7842	1.33	5.00
قوى_عاملة	مؤسسة الإسمنت عين الكبيرة	41	3.8927	.82231	.12842	3.6331	4.1522	2.00	5.00
	BCR	8	3.3500	.54248	.19180	2.8965	3.8035	2.60	4.20
	IRIS	24	3.6250	.72786	.14857	3.3177	3.9323	2.40	5.00
	ENPEC	18	3.4444	.95685	.22553	2.9686	3.9203	1.60	4.80
	AGRODIV	20	3.4700	.84673	.18933	3.0737	3.8663	2.00	4.80
	AGROFILM	8	4.1750	.53918	.19063	3.7242	4.6258	3.40	5.00
	ATLAS	7	4.2571	.62944	.23790	3.6750	4.8393	3.40	5.00
	Total	126	3.7143	.81836	.07291	3.5700	3.8586	1.60	5.00
إدارة_تغيير	مؤسسة الإسمنت عين الكبيرة	41	3.4321	.88841	.13875	3.1516	3.7125	1.57	4.86
	BCR	8	2.7500	.60489	.21386	2.2443	3.2557	2.00	3.57
	IRIS	24	3.3810	.71573	.14610	3.0787	3.6832	1.86	4.57
	ENPEC	18	3.2778	.72756	.17149	2.9160	3.6396	2.14	4.57
	AGRODIV	20	3.1286	.62854	.14055	2.8344	3.4227	2.29	4.29
	AGROFILM	8	4.0714	.40406	.14286	3.7336	4.4092	3.29	4.57
	ATLAS	7	3.7347	.72106	.27253	3.0678	4.4016	3.00	4.71
	Total	126	3.3662	.78027	.06951	3.2286	3.5038	1.57	4.86
تعاون_و_تنسيق ق	مؤسسة الإسمنت عين الكبيرة	41	3.6646	.96600	.15086	3.3597	3.9695	1.00	5.00
	BCR	8	3.1250	.88641	.31339	2.3839	3.8661	1.75	4.25
	IRIS	24	3.6250	.72980	.14897	3.3168	3.9332	2.50	4.75
	ENPEC	18	3.2778	.90703	.21379	2.8267	3.7288	2.25	5.00
	AGRODIV	20	3.4750	.71589	.16008	3.1400	3.8100	2.25	4.75
	AGROFILM	8	4.3438	.49888	.17638	3.9267	4.7608	3.50	5.00
	ATLAS	7	3.4643	1.04511	.39502	2.4977	4.4309	2.00	5.00
	Total	126	3.5694	.87501	.07795	3.4152	3.7237	1.00	5.00
هياكل_مرنة	مؤسسة الإسمنت عين الكبيرة	41	3.6390	.96356	.15048	3.3349	3.9432	1.00	5.00
	BCR	8	3.3000	.80711	.28536	2.6252	3.9748	2.20	4.60
	IRIS	24	3.8000	.85669	.17487	3.4383	4.1617	1.80	5.00
	ENPEC	18	3.5667	.67301	.15863	3.2320	3.9013	2.60	4.80
	AGRODIV	20	3.2700	.84174	.18822	2.8761	3.6639	2.00	5.00
	AGROFILM	8	4.5500	.38173	.13496	4.2309	4.8691	4.00	5.00
	ATLAS	7	4.0000	.51640	.19518	3.5224	4.4776	3.40	4.60
	Total	126	3.6571	.86823	.07735	3.5041	3.8102	1.00	5.00

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الرقابة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية بالاعتماد على نموذج Roy-Wendler 2014، أين تم الاعتماد على المنهج الوصفي مع استخدام أداة الاستبيان، حيث كانت العينة القابلة للتحليل والدراسة 126 استبيان في 7 مؤسسات اقتصادية بولاية سطيف اختيرت بطريقة قصدية للحصول على البيانات اللازمة، إضافة إلى إجراء 11 مقابلة شخصية مع بعض المسؤولين ورؤساء المصالح، وعن طريق برنامج Spss تم تحليل البيانات والتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أكثر الأبعاد تطبيقاً في المؤسسات محل الدراسة هي القيم الرشيدة، التكنولوجيا، القوى العاملة، التعاون والتنسيق، الهياكل المرنة بدرجة عالية ثم تليها إدارة التغيير بدرجة أقل، كما أظهرت الدراسة أيضاً أن تقييم مستوى الرقابة لا يعتمد على أقدمية المستجوبين، بينما أظهر متغير المسمى الوظيفي اختلافات في تقييم مستوى التعاون والتنسيق ومرونة الهيكل التنظيمي وأخيراً يمكن القول أن المؤسسات الاقتصادية في ولاية سطيف تتميز بالرقابة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية، نموذج Roy-Wendler 2014، مؤسسة الإسمنت عين الكبيرة، A2M Electronics (ATLAS)، AGRO-FILM، Agrodiv، ENPEC، BCR، IRIS.

Abstract:

This study aimed to understand the state of organizational agility in Algerian enterprises by using the Roy-Wendler 2014 model, which approved a descriptive approach and utilizing a questionnaire, That gathered responses from 126 participants a cross seven selected enterprises in Setif, Along with 11 personal interviews with Officials and department heads, The results analyzed through the SPSS program, indicated that the most applied dimensions of agility include agile values, Technology, Workforce, Collaboration&Coordination and flexible structures, All at a high level, Change management was noted to be lower in application, The assessment of agility was found not to depend on Seniority of the respondents, But variations existed based on job position regarding collaboration & coordination and organizational structure flexibility. Overall, The enterprises in Setif demonstrated a notable level of organizational agility.

Keywords: Organizational Agility, Roy-Wendler 2014 Model, SCAEK, IRIS, BCR, ENPEC, Agrodiv, AGRO-FILM, A2M Electronics (ATLAS).