



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

تدت إشراف:
أ. بن موهوب خديجة

إعداد الطالب (ة):
زيتي أنفال
زيتي توبة

تاريخ المناقشة: 2025/06/28

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



القسم: علوم التسيير

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

تدت إشراف:
أ. بن موهوب ذديحة

إعداد الطالب (ة):
زيتي أنفال
زيتي توبة

تاريخ المناقشة: 2025/06/28

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

شُكْر وَعِرْفَانٌ

بعد باسم الله الرحمن الرحيم:

" دَعَا هُمْ فِيهَا سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ وَتَحْيِيهِمْ فِيهَا سَلَامٌ وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنَّ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ "

نحمد الله عزوجل ونشكره أن وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع وعسانا به أن نكون من النافعين.
تقدمنا كل من الطالبة زيتى أنفال، زيتى توبة كل بياسمها 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 الأستاذة المحكمين بجامعة فرحت عباس - سطيف 1 الأستاذ عمران
عز الدين، هباش سامي، كشاط أنيس والأستاذة شيبوب ريمة ومحلب فايزة
ولأعضاء لجنة المناقشة الذين تكروا بإثراء هذا العمل بارك الله فيكم جميعا وفبرت مجهداتكم.
ونتقدم أيضا بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنـا على التـريـص في المؤسسـات محل الـدرـاسـة بـولـاـية سـطـيف
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 ييري حمزة، كرمة وليد.

وفي شركة ENPEC السيد جساس عادل وكل من السيدة داودي ليندة ومعيزة عائشة.
أما بالنسبة لشركة IRIS انـشـكـرـالـسيـدـالـأـمـيرـخـالـدـبـنـلـاـوكـلـيـوـفـيـشـرـكـةـAgrodivـالـسيـدـأـمـليـلـيـعـبـدـالـرـحـيمـ
وفي شركة A2M Electronics (ATLAS) السيد بودريـسـعلـيـطـارـقـ،ـوـكـلـمـنـالـسـيـدـبـوـقـعـادـةـزـيـدانـوالـسـيـدـةـ
سـهـيـرـمـنـشـرـكـةـAGRO-FILMـجزـاـكـالـلـهـعـنـاـكـلـخـيـرـوـبـوـرـكـتـمـفـيـالـنـصـائـحـالـمـهـنـيـةـالـمـقـدـمـةـلـنـاـمـنـطـرـفـكـمـ
ونـتـمـنـيـأـنـنـتـقـيـكـمـفـيـالـمـحـافـلـالـكـبـرـىـإـنـشـاءـالـلـهـ.

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

إِهْلَاءٌ

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

عَمَلًا بِمَا وُجِّهَنَا إِلَيْهِ مِنَ اللَّهِ عَزَّوَجَلَ

وَالْتَّمَاسًا لِمَا جَاءَ فِي قَوْلِهِ تَعَالَى:

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

سِرْنَا فِي طَلَبِ الْعِلْمِ رَغْبَةً فِي الطَّاعَةِ وَالتَّقْرِبِ وَالْأَزْدِيادِ

وَصُولًا إِلَى هَذَا الْيَوْمِ.

وَيَقِنَّا رَجاؤُنَا دَائِمًا أَنْ

"وَقُلْ رَبِّي زِدْنِي عِلْمًا" (طه 114)

نَحْنُ أَحْلَامُ الْوَالَّدِينَ الَّتِي يَجِبُ أَنْ لَا تُخَيِّبَ

تَحْيَايَتِي أَنَا الطَّالِبَةُ:

زَيْتِي أَنْفَال

زَيْتِي تَوْبَة

فهرس المحتويات

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

8-7	(2000) Zhang & Sharifi	نموذج	1-7
10-9	(2011) Park	نموذج	2-7
12-10	(2011) Charbonnier-Voirin	نموذج	3-7
14-12	(2014) Roy-Wendler	نموذج	4-7
15-14	(2015) Lee وزملاؤه	نموذج	5-7
17-15	(2018) Michel	نموذج	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

ثالثاً: 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

رابعاً: نتائج الدراسة

47	تمهيد	1
49-48	وصف متغيرات الدراسة	2
59-49	عرض إجابات المستجيبين حول فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات	3
52-49	عرض الإجابات	1-3
59-52	اختبار الفرضيات	2-3

خامساً: 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

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

فهرس الأشكال

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

فهرس الرموز

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

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
81-80	الاستبيان	01
82	دليل المقابلة	02
83	قائمة المحكمين	03
84	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت عين الكبيرة	04
85	الهيكل التنظيمي لمؤسسة BCR	05
86	شهادة ISO 9001 المعتمدة في مؤسسة BCR	06
87	سياسة الجودة والبيئة لمؤسسة BCR	07
88	الهيكل التنظيمي لمؤسسة IRIS	08
89	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENPEC	09
90	الهيكل التنظيمي لمؤسسة Agrodiv	10
91	الهيكل التنظيمي لمؤسسة A2M Electronics (ATLAS)	11
92	شهادة ISO 9001 المعتمدة في مؤسسة A2M Electronics (ATLAS)	12
93	شهادة ISO 45001 المعتمدة في مؤسسة A2M Electronics (ATLAS)	13
120-94	<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. <p>اختبار Kolmogrov-Smirnov و Shapiro-Wilk للتوزيع الطبيعي.</p> <p>اختبار One Sample T Test لأبعاد الرشاقة التنظيمية الفرعية.</p> <p>اختبار One Sample T Test لأبعاد الرشاقة التنظيمية الرئيسية.</p> <p>اختبار One WayAnova لثلاث عينات ضمن متغير الأقدمية في المؤسسة.</p> <p>اختبار One WayAnova لأربع عينات ضمن متغير المسى الوظيفي.</p> <p>اختبار تباين التجانس Levene لمتغير المسى الوظيفي.</p> <p>اختبار Tamhane و Bonferroni لمتغير المسى الوظيفي.</p> <p>اختبار One WayAnova لسبع عينات ضمن متغير المؤسسة.</p>	14



أولاً:

الإطار العام للدراسة

١- تمهيد:

في ظل بيئة التنافس التي تواكبها منظمات الأعمال اليوم أصبح كل من التجديد، التطوير والتحسين المستمر ضرورة حتمية للمؤسسات في انتهاج هذا السلوك وأمام هذا الوعي العالمي والافتتاح على الأسواق أصبحت المؤسسات تواجه عدة ضغوطات داخلية وتحديات خارجية تجعلها تتجه بالضرورة نحو خلق أفكار وحلول مبتكرة تساعدها في البقاء، وللتكييف 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 تعزيزها 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 لابد من أخذها بعين الاعتبار.

تهدف أساليب المنجمنة 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 أتمتها المهام، ... إضافة إلى الإدارة الرشيقية التي تُلْحِ على جعل المؤسسات مرنّة تتلاءم مع طبيعة هذه البيئة الديناميكية، إذ تُعد الرشاقة 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 بالذينون 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 تبني هذه المبادئ إلا وقد حققت نجاحاً باهراً وأداءً متميزاً وفي المقابل هذا لا يعني أن الرشاقة التنظيمية تتناول البيئات المؤكدة بل هي تُعنى بالبيئات ذات الخصائص (التقلب Volatility، عدم التأكيد Uncertainty، التعقيد Complexity، الغموض Ambiguity) والاستجابة لتغيراتها في الوقت المناسب.

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

البقاء والازدهار سواء في الأوقات الجيدة أو في الأزمات يجب أن يجعل من أولويتها الإستراتيجية أن تصبح أكثر رشاقة"(2 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 الزبائن وتفادي استيائه بالدرجة الأولى ومن ثم تحسين الصورة الذهنية لدى كل المتعاملين معهم والأطراف ذات المصلحة.

2- إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية:

تم التطرق لمفهوم الرشاقة التنظيمية في الأدب الإداري لأول مرة في تقرير طرحة 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.

نظراً لأهمية الموضوع وباعتباره جديد وغير متداول كثيراً إلى حد الآن سواء أكاديمياً أو ميدانياً بالإضافة إلى قابليته للدراسة الميدانية على أي مؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها فإنه وفي ظل هذا الانفتاح العالمي هناك الحاجة دائماً لأن تكون المؤسسة رشيقه في تنفيذ عملياتها باختلاف بيئتها عكس ما هو معاشر في واقع المؤسسة الجزائرية التي تظهر عليها علامات الركود والبطء في تنفيذ العمليات وتسريع الإجراءات بالرغم من التطور الحادث في عصر السرعة والتكنولوجيا 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 الرشاقة التنظيمية على غرار النماذج الأوروبية والأمريكية، يأتي نموذج Roy-Wendler 2014 الألماني بثلاث أبعاد رئيسية ينقسم كل منها إلى بعدين فرعيين بإجمالي ستة أبعاد فرعية في محاولة لمعرفة مدى تطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسة أو بعبارة أخرى هل يمكن تصنيف المؤسسة الجزائرية محل الدراسة على أنها رشيقه أم لا وبالتالي تماشياً مع أبعاد الرشاقة التنظيمية حسب نموذج Roy-Wendler 2014 يتم طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما واقع الرشاقة 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 الرشيقه؟
- ما مستوى البنية التكنولوجية التي تساهم في الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

- ما مستوى رشاقة 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 جيداً بمختلف جوانب موضوع الرشاقة 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 عاليٌ من الرشاقة التنظيمية وأبعادها حسب نموذج Roy-Wendler 2014 بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

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

- تتبّى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة القيم الرشيقية بدرجة عالية.
- توجد تكنولوجيا متطورة تساهُم في الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- يوجد مستوى عاليٌ من رشاقة القوى العاملة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- يتم تطبيق إدارة التغيير بدرجة عالية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- يوجد مستوى عاليٌ من التعاون والتنسيق بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- يعتبر الهيكل التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من بدرجة عالية.

4- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

- تطبيق نموذج الدراسة Roy-Wendler 2014 في بيئة الأعمال الجزائرية ووصف واقع الرشاقة التنظيمية ومدى تطبيق أبعادها في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف وهل يمكن تصنيفها على أنها رشيقية.
- مشاركة المعرفة الأكademie 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 والراجحة في إدارة الأعمال وتأسيس المشاريع وبالتالي هناك أهمية أكademie وأهمية مهنية تقدمها هذه الدراسة هي:
الأهمية العلمية: تسد هذه الدراسة فجوة نقش الأبحاث العربية والجزائرية التي تتناول موضوع الرشاقة التنظيمية وبالتالي ستستخدم نموذج Roy-wendler 2014 كإطار عام للدراسة على خلاف سابقاتها التي تناولت نموذج Park 2011 فقط، إضافة إلى كونها مرجعاً أكademie 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 الرشاقة التنظيمية وأهميته في تميز المؤسسات وتحقيقها للأداء العالي، بالإضافة إلى المساهمة في ابتكار أساليب عملية تساعد المؤسسات لأن تكون رشيقه في عملياتها وإجراءاتها وهيكلها انطلاقا من نموذج مطبق سابقا وقد أثبتت جودته في التعامل مع البيئات المتغيرة باستمرار، ولما لا استفادة الممرين منه في معالجة مواطن الخلل وتحسين الجوانب المتعلقة بالرشاقة التنظيمية.

6- مبررات اختيار الموضوع:

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

الاهتمام الشخصي بدراسة موضوع الرشاقة التنظيمية على أمل ممارسته وتطبيقه مستقبلا في ميدان العمل.

الأسباب الموضوعية :

تتمثل في حداثة الموضوع وعدم تداوله كثيرا في البيئة الجزائرية مع التطلع لاستخدام نموذج جديد للدراسة لم يتم استخدامه سابقا في الدراسات العربية وكذلك لتوفر المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة خصوصا باللغات الأجنبية بالإضافة إلى طبيعة الموضوع الذي يخدم كثيرا 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:

تقيدت 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 اللوابل والسكاكين والصنابير BCR، مؤسسة IRIS، المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC، مؤسسة مطاحن الهضاب العليا-سطيف Agrodiv، مؤسسة AGRO-FILM، مؤسسة A2M Electronics (ATLAS).

الحدود الزمنية: امتدت فترة التesis بالمؤسسات محل الدراسة انطلاقا من يوم 09/03/2025 إلى غاية يوم 04/05/2025.

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

الأفراد ورشاقة المهاكل وكل بُعد رئيسي تم تقسيمه إلى بُعدين ثانويين بنفس الترتيب كالتالي: القيم الرشيقه والتكنولوجيا ثم القوى العاملة وإدارة التغيير ثم التعاون والتنسيق والمهاكل المرنة.

الحدود البشرية: نظراً لطبيعة الموضوع الاستراتيجية بدرجة عالية استهدفت هذه الدراسة كل من الإطارات والطاقم الإداري في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف مع استثناء العمال في الورشات الإنتاجية.

8- صعوبات الدراسة:

واجهت كل من الطالبدين أثناء سير الترسن الصعوبات التالية:

- إيجاد صعوبة في استغراف 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 والطاقم الإداري.
- وجود حاجز عدم قدرة بعض الإداريين من فهم مصطلح الرشاقة التنظيمية والخلط بين هذا المفهوم ومفهوم المرونة التنظيمية والذي دعا إلى بذل مجهد 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 يقترح توفير النقل الجامعي أثناء فترة الترسن فيها.

ثانياً:

أدبيات الدراسة

1- تمهيد:

يعتبر موضوع الرشاقة التنظيمية من المواضيع الثرية التي تناولتها الأدبيات واختلف في طرحها العديد من الباحثين وهذا ما سيظهر خلال عرض مفهوم الرشاقة التنظيمية ونماذجها التي لخصت وجهات نظرهم، ولذلك اهتم جيل جديد بتنمية هذا الموروث 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 فليست من الصدفة وجود فجوات معرفية يمكن الاعتماد عليها لتكون آفاقاً لبحث مستقبلية، وعليه سيتم التعرف على الموضوع أكثر من خلال:

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

2- نشأة الرشاقة التنظيمية:

في ظل المنافسة الحادة التي كانت تعيشها البيئة الاقتصادية العالمية في سنوات التسعينيات وخاصة عندما بُرِزَت المؤسسات اليابانية بالتصنيع الرشيق وحققت به نجاحاً باهراً 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 الرشاقة، كما جاء هذا التقرير بعنوان "استراتيجية 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 رشيقه والجدير بالذكر أنه مع ظهور مصطلح الرشاقة التنظيمية منذ عام 1991 بادرت العديد من الشركات الكبرى باتخاذ كشعار وروجت له بهدف تعزيز قدرتها التنافسية مثل شركة Hewlett packard, Microsoft, IMB, Google (Rafik, 2022, pp. 20-21)

3- الرشاقة التنظيمية:

للتركيز أكثر على مفهوم الرشاقة التنظيمية سيتم التدقير في المصطلح بالشكل التالي:

1-3. مفهوم الرشاقة:

غالباً ما يرتبط مصطلح الرشاقة بجسم الإنسان واللياقة والرياضية كتعبير عن الصحة البدنية الممتازة وتشبيهاً بذلك أصبحت المؤسسات تبني هذا المصطلح وتهتم برشاقتها للحصول على قدرة استجابة عالية للتغيرات البيئية والاستمرار في بيئة الأعمال،(Haddad, 2022)

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

2-3. مفهوم الرشاقة التنظيمية:

أشارت الباحثة Barakat, 2021 في تعريفها للرشاقة التنظيمية أنه كان ينظر لها على أنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات المفاجئة ولكن بسبب تقلب بيئات الأعمال واضطراها 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 من من كما أشارت الباحثة أن من أهم خصائص المؤسسات الرشيقه 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 ثلات جوانب منها هي: طبيعة البيئة (المتحيرة، المتقلبة، غير المتوقعة)، التركيز على سرعة الاستجابة من خلال الإنتاج السريع والفعال وتحسين سرعة إدخال المنتجات الجديدة ذات الجودة للسوق والقضاء على العمليات غير المضيفة لقيمة وزيادة رضا العملاء، بالإضافة إلى الهدف الأساسي للرشاقة التنظيمية هو تعزيز القدرة التنافسية من خلال الربحية، زيادة الحصة السوقية ورفع الأداء التشغيلي.

وفقاً 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 التعريف 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 التكيفي للمؤسسة وقدرتها على الاستجابة والتفاعل بسرعة مع التغيرات المفاجئة التي تحدث في السوق.

4- مقارنة بين المؤسسات الرشيقه والمؤسسات المرنة:

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

الجدول 01: الفرق بين المؤسسات الرشيقه والمؤسسات المرنة

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

المصدر: (Wendler, 2016, p. 444)

يوضح الجدول أهم الفروقات التي تناولها الباحث في دراسته المقارنة بين المؤسسات الرشيقية والمرنة وقد تم الاستعانة بها في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة، حيث تم التطرق للمؤسسات الرشيقية من جانب تركيزها على سرعة الاستجابة وقدرتها العالية على التكيف في البيئة المتغيرة باستمرار وغير المتوقعة في أن واحد، إضافة إلى استباقيتها في اقتناص الفرص وتحليمه بالتخفيط المسبق لضمان وضع استراتيجيات مُحكمة 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 الرشيقية تركز بشكل أكبر على الممارسات التفاعلية الحالية والمستقبلية غير أن المؤسسات المرنة تركز على الممارسات التفاعلية الآنية فقط.

5- أهمية الرشاقة التنظيمية:

تنال الرشاقة التنظيمية في السنوات الأخيرة اهتماما بالغا في البحث العلمي نظرا لأهميتها وفوائدها ومواكبتها للتيارات المعاصرة حيث تظهر أهميتها في كونها تحدم 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 عملا بمبدأ "فشل سريع تعلم أسرع" كل ذلك في سبيل اقتناص الفرص والتعلم منها لتجنب الاستثمارات الغير مجدية.

بالإضافة إلى أن الرشاقة التنظيمية تُمكّن 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 الرشاقة التنظيمية تساعده في تعزيز الالتزام التنظيمي والعمل الجماعي وترفع درجة التعاون والتنسيق بين الموظفين وتوجه طاقاتهم نحو زيادة الكفاءة والفعالية. (Benchekroun, 2023, p. 279) بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه الرشاقة في الأسلوب الحديث المعتمد مؤخرا من طرف الرائدات في مجال الأعمال وتغييرها لهياكلها التنظيمية وجعلها مسطحة أكثر بخليلها عن كثرة المستويات الإدارية وتقليلها إلى أقل ما يمكن (حسين، 2020، صفحة 193) ولذلك يرى الباحث (سليمان، 2024، صفحة 742) أن الرشاقة التنظيمية تعد ميزة تنافسية شاملة لأنها تشمل جميع مكونات المؤسسة مثل الرشاقة الاستراتيجية، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التكنولوجيا والعمليات ورشاقة القوى العاملة.

إذن يمكن القول أنه نظراً لطبيعة البيئة التي تحيط بالمؤسسات ونظرًا للشراسة المنافسة أصبح السعي وراء تحقيق الرشاقة التنظيمية ضرورة حتمية لابد من انتهاجها كسلوك تنظيمي تراهن به المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وحتى تصل المؤسسات إلى تطبيق توجهات الرشاقة بمعاييرها المثلث لابد لها من الإلماح ببيئتها الداخلية والخارجية وكأنها تركز على تبني عقلية العمل الرشيق وثقافة الرشاقة في جميع عملياتها وأهم الممارسات المطبقة لديها باعتبار أن المؤسسة كيان شبيه بالكائن الحيوي يؤثر ويتتأثر بيئته هذه من جهة، ومن جهة أخرى يظهر وفاء العملاء ولائهم للمؤسسة نتيجة التعاملات والاحتكاكات معهم والسرعة في تنفيذ مطلباتهم والقضاء على ملل الإجراءات الروتينية البطيئة من شأنه خلق السعادة للعميل وتوفير رغبات تفوق التوقعات وبالتالي ثبتت المؤسسة مرة أخرى تميزها في كسب العميل من خلال التسخير الرشيق لعملياتها والوصول إلى مستوى الجودة في خدماتها.

6- الرشاقة في المنظمات البيروقراطية: *Agility in bureaucratic organizations*

تعتبر الرشاقة التنظيمية والبيروقراطية مصطلحات متضادة لأنها عادة ترتبط البيروقراطية بالمؤسسات العامة والحكومية في حين ترتبط الرشاقة بالمؤسسات الخاصة وكل منها 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 الرشاقة التنظيمية، لهذا السبب تعمّد العديد من الباحثين دراسة العوائق والحواجز أمام الرشاقة التنظيمية في القطاع العام معتبرين بصعوبة تفعيلها ومؤكدين على أربع مجالات يجب التركيز عليها هي: الالتزام، الكفاءات، الاتصالات والمناخ على المستويين الداخلي والخارجي (داخلياً يكون في نطاق المنظمة بحد ذاتها أمّا خارجياً يكون بالتعاون مع منظمات القطاع الخاص) وبذلك يمكن تعزيز الرشاقة في المنظمات العامة. (Morton, 2023, pp. 8-9)

7- نماذج الرشاقة التنظيمية: *Models of organizational agility*

تعددت وجهات نظر الباحثين ونماذجهم حول موضوع الرشاقة التنظيمية نظراً لاختلاف وتغير بيئه الأعمال في المناطق التي ينحدرون منها ونظراً لنقد بعض الباحثين في موضوعات الرشاقة 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 ونادرًا ما تم تقديم تعريف وأبعاد وممارسات عملية وتشغيلية دقيقة للرشاقة التنظيمية وعليه تقدّم هذه الدراسة عدة نماذج تحاول تطبيق وقياس الرشاقة التنظيمية في شكل ممارسات تقوم بها المؤسسة لإثبات رشاقتها. لكن قبل ذلك يجب التنويه إلى أن عرض هذه النماذج سيكون

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

1-7. نموذج Zhang & Sharifi 2000

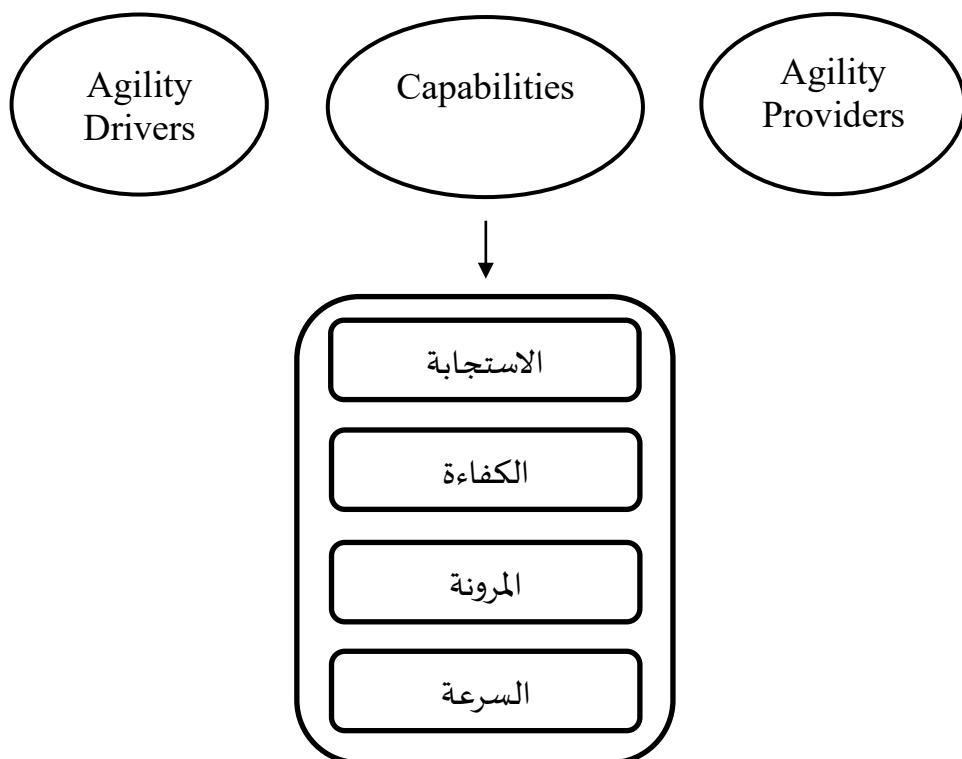
قام كل من Zhang وSharifi بتطوير منهجية أو تقنية جديدة في بداية الألفينيات لتنفيذ وتقدير قياس الرشاقة في مؤسسات التصنيع والتي تتماشى مع عقلية عصر الأعمال الجديد الذي يتبنى فكرة التغيير، وكانت الانطلاقـة من وجود هذه المنهجية هي تعقيـدات البيئة المتغيرة باستمرار وعليـه تم فيها اقتراح ثلاثة أقسام، قسم خاص ب Agility Drivers ويضم مجموعة من التغييرات أو الضغوطات في بيـئة الأعمال التي من شأنـها جعل المؤسسـات تبحث عن طرق جديدة لإدارة أعمالـها والتي تحافظ من خلالـها على المزايا التنافـسـية، وقسم آخر خاص ب Agility Providers الذي يضم مجموعة الوسائل أو الطرق أو الممارسـات أو الأدوات المتمثلـة في: التكنولوجـيا، الأفراد، الابتكـار، المنظـمة والتي يمكن من خلالـها الحصول على الـقدرات، أما القـسم الثالث فهو الخاص ب Capabilities وقام فيه بالتركيز على أربع أبعـاد رئيسـية هي: الاستـجابة، الكـفاءـة، المـرونة، السـرعة وشرحـها كالتالي: (David Zhang, 2000)

- **الاستـجابة:** Responsiveness هي القدرة على تحديد التغيـرات والتـكيف معـها بـسرعة بشـكل تـفاعـلي أو استـبـاعـي أو التـعـاـفي وذلك من خـلال استـشـعار وإـدراك وـتـوقـع هـذه التـغـيـرات أيـ الـقـدرـة على الاستـجـابة الفـورـية لها وـتـدارـكـها أوـ التـعـاـفيـ منها.
- **الـكـفاءـة:** Competency هي الـقـدرـة على تحقيق الأـهـداف بـفعـالية وـالـوـصـول إـلـى الإـنـتـاجـية المـطلـوبة عن طـرـيق الاستـغـلال الأمـثل للمـوارـد وذلك من خـلال الرـؤـية الاستـراتـيجـية، التـكـنـوـلـوـجـيا الملـائـمة، جـودـة المنتـجـات أوـ الخـدـمـات، التـكـلـفـة الملـائـمة، الروـاجـ المرـتفـع عندـ طـرحـ المنتـجـات الجـديـدة فيـ الأسـوـاقـ، إـدـارـةـ التـغـيـيرـ، تمـكـينـ الأـشـخـاصـ، كـفـاءـةـ العمـلـيـاتـ وـفـعـالـيـتـهاـ، التـعاـونـ، الانـدـماـجـ.
- **المـروـنة:** Flexibility هي الـقـدرـة على تعـديـلـ الخطـطـ والأـهـدافـ والـعـمـلـيـاتـ بماـ يـنـاسـبـ معـ التـغـيـراتـ منـ خـلالـ مـروـنةـ حـجمـ المنتـجـ، مـروـنةـ نـمـذـجـةـ أوـ هيـكلـةـ المنتـجـ، مـروـنةـ المؤـسـسـةـ فيـ القـضـاياـ التـنـظـيمـيـةـ، وأـخـيرـاـ مـروـنةـ الأـفـرادـ.
- **الـسـرـعـة:** Speed هي الـقـدرـة على اـتـخـاذـ القرـاراتـ وـتـنـفـيـذـ المـهـامـ وـالـعـمـلـيـاتـ بـسـرـعةـ وـفيـ الـوقـتـ المناسبـ منـ خـلالـ السـرـعـةـ فيـ طـرحـ المنتـجـاتـ فيـ السـوقـ، السـرـعـةـ فيـ الـالـتـزـامـ بـالـموـاعـيدـ وـتـسـليمـ الـطـلـبـيـاتـ، السـرـعـةـ فيـ الـعـمـلـيـاتـ.

حسب رأي الباحثين فإن من بين الأربع 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 عملياً 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 بالتقدير الذاتي للشركات وتم التوصل إلى أن تقييم احتياجات الشركات ومستويات الرشاقة لديها يكون بناءً على التغيرات الحاصلة في بيئه الأعمال بالإضافة إلى القدرات المتاحة لديها للتعامل مع هذه التغيرات.

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



المصدر: (David Zhang, 2000, p. 498)

2-7. نموذج Park 2011

اقترح Park في نموذجه 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)

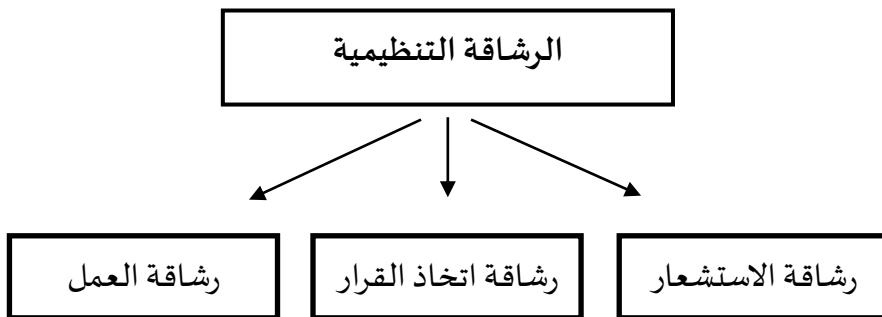
- **رشاقة الاستشعار:** Sensing Agility هي قدرة المؤسسة على رصد ومراقبة الأحداث الناتجة عن التغيرات البيئية مثل: (تغير تفضيلات العملاء، تحركات المنافسين، التطور التكنولوجي) وذلك في الوقت المناسب.

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

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

حاول Park في بناء نموذجه استخدام دراسة حالة مؤسسة صغيرة تضم 60 موظفاً في جنوب كاليفورنيا، حيث كان مجال نشاطها هو تقديم خدمات رقمية للمنازل وللشركات الصغيرة، بالإضافة إلى ذلك قام بعدها مقابلات مع مدراء في الصناعات التي تتميز بالسرعة العالية ومع مستشارين يعملون في شركاتنظم المعلومات مثل: SAS، SAP، Oracle، اختبارات الموثوقية واختبارات صلاحية البنى بواسطة برنامج SPSS ولقياس المتغيرات استخدم العوامل، اختبارات 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 إلى 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



(Park, 2011, p. 29)

3-7 نموذج Charbonnier - Voirin 2011:

طُرِحَتْ Charbonnier-Voirin في نموذجها للرشاقة التنظيمية أربعة أبعاد رئيسية هي:

2011

- الممارسات الرشيقية 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 الرشيقية المتعلقة بتعزيز قيمة الموارد البشرية: Practices Valuing Human Resources

تمثل 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 دوراً حاسماً في تقليل أوقات الاستجابة وزيادة القدرة الابتكارية للمؤسسة.

- الممارسات الرشيقية لخلق قيمة للعملاء: Practices of Value Creation for Customers

هي تلك الممارسات التي تركز على رضا العملاء وتوقعاتهم وتفضيلاتهم، فالمؤسسات الرشيقية تسعى لتقديم منتجات وخدمات مخصصة يعتبرها العملاء حلولاً حقيقة لمشاكلهم.

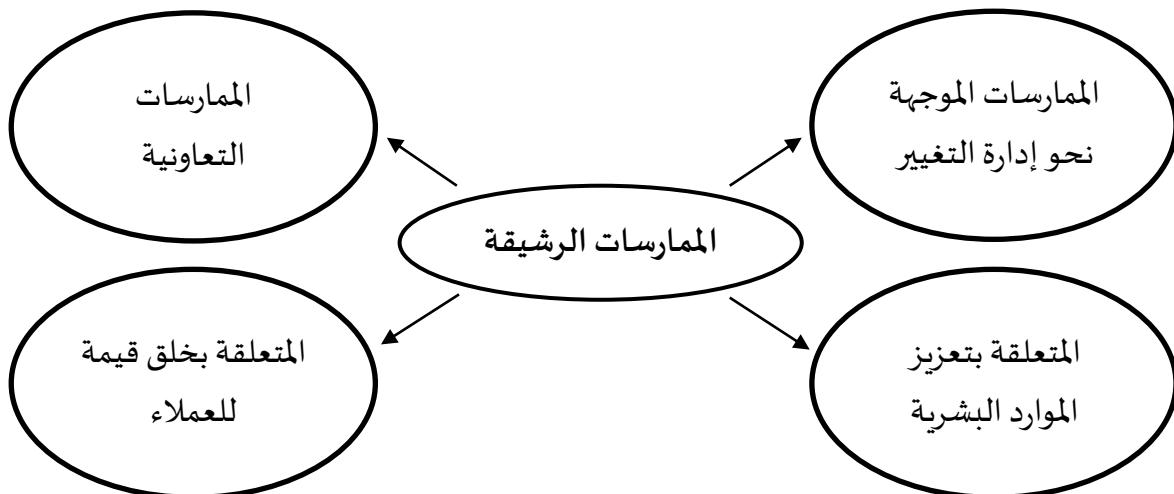
في إطار بناء النموذج قامت Charbonnier بإجراء دراسة نوعية وكمية على مؤسسات فرنسية تنشط في بيئه متغيرة باستمرار وتعتبر الاستجابة السريعة والابتكار مفاتيح التميز بالنسبة لها، تعمل هذه المنظمات

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 عينتين مستقلتين حيث $n=102$ هي عينة تحكم تخص فئة المدراء وعينة نهائية $n=135$ تخص فئة المستجيبين، كما أن توزيع الاستبيان والإجابة عليه كان بصيغتين الالكترونية والورقية وتم الاعتماد على كل من برامج SPSS v15 و LISREL 8.5 لتحليل النتائج مع الاستعانة بمقاييس تكرارات مكون من سبع نقاط للإجابة.

توصلت Charbonnier إلى أن هناك ثالث 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 أن المؤسسات أهملت عنصر إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وهذا ما يتعارض مع الأدبيات المتعلقة بالرشاقة التنظيمية، في حين أظهرت النتائج أيضاً أن مستوى التعاون مقبول في الممارسات التعاونية وأن بُعد ممارسات خلق القيمة للعملاء يقوم على عاملين أساسيين هما معرفة العملاء والتنبؤ بتغيراتهم.

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 (Wendler, Development of the Organizational Agility ينقسم كل منها إلى بعدين فرعيين تمثلت في:

Maturity Model, 2014)

- **المطلوبات الرئيسية للرشاقة:** Agility Prerequisites هي تلك الدرجة من العقلانية التي يتقاسم فيها الموظفين في المؤسسة القيم، وإلى أي مدى تُسرّع هذه المؤسسة الموارد التكنولوجية اللازمة لدعم الرشاقة، وتضم كل من:

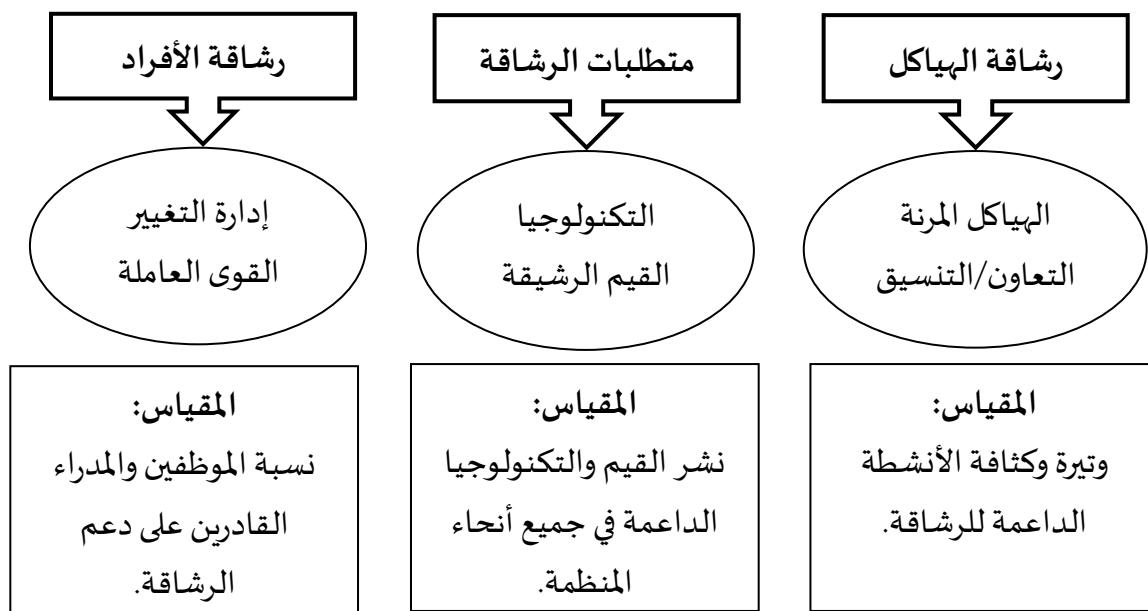
- **القيم الرشيقية:** Agile Values تشمل مجموعة من القيم التي يجب على الموظفين تبنيها في ثقافة العمل كالمبادرة، الاستجابة، الثقة، الدعم، المشاركة في اتخاذ القرارات، اعتبار التغيير والتحسين المستمر فرصة، ...

- **التكنولوجيا:** Technology هي مجموعة الوسائل التي تدعم التواصل بين المستويات الإدارية وكذا لها القدرة على تخزين المعلومات والبيانات في نظام دمج موحد ومتتكامل يمكن الموظفين من سرعة الوصول إليها والاستفادة منها وقت الحاجة إليها.

- **رشاقة الأفراد:** Agility of People وهنا يتم ترجمة القيم الرشيقية في ممارسات وسلوكيات الأفراد ومدى تبنيهم لهذه القيم وهل هي موافقة للتغيير أم لا وتشتمل كل من:

- **القوى العاملة: Workforce** بالرغم من أنه بعد فرعى إلا أنه مهم جدا في دراسة الرشاقة التنظيمية خاصة من حيث التركيز على قدرات الموظفين، فالتنوع 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 إلى التنسيق بين مختلف الإدارات والمستويات الإدارية وتحتاج إلى التعامل مع الشركاء والعملاء وكل المتعاقدين معها لتنفيذ أنشطتها بكفاءة.
 - **الهيكل المرن: Flexible Structures** هي تلك التي لها القدرة على سرعة التكيف مع مختلف التغييرات لتنفيذ العمليات والأنشطة التنظيمية دون فقد مكانها التنافسية وتشمل الأنشطة الخاصة بتغيير المدراء أو أثناء اتخاذ القرارات السريعة والطارئة.
- اختار Roy - Wendler في بناء نموذجه 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، وخطوة أولى لتقدير 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 المكون من خمس نقاط حيث توصل إلى أن هذا النموذج يؤكد على الطابع الاستراتيجي للرشاقة التنظيمية ويولد الوعي بما يشكلها ويخلق فيما لتعقيداتها.

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



(Wendler, Development of the Organizational Agility Maturity Model, 2014)

5. نموذج Lee وزملاؤه 2015:

قدم Lee وزملاؤه نموذجاً 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.

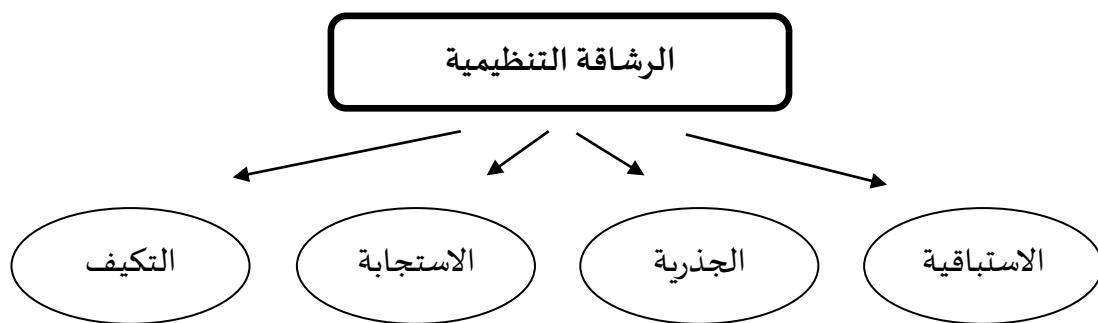
- التكيف: **Adaptiveness** هو قابلية تعديل نماذج الأعمال ومواكبة أفضل الممارسات الناشئة في مجال الصناعة.

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 أحدها إلى المدراء التنفيذيين والفنين في أقسام نظم المعلومات والآخر للرؤساء والمدراء

التنفيذين 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 إلى 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 أن براعة تكنولوجيا المعلومات تعزز الرشاقة 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 الرشاقة التنظيمية حسب نموذج Lee وزملاؤه 2015



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

6. نموذج Michel 2018:

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

- **الثقافة:** Michel اعتبر Culture أن ثقافة المؤسسة عبارة عن سياق مشترك يتم ربطه بعده 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 تضيّف قيمة للمؤسسة، وهذه المفاهيم لها القدرة على خلق ثقافة تنظيمية داعمة للرشاقة الاستراتيجية.

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

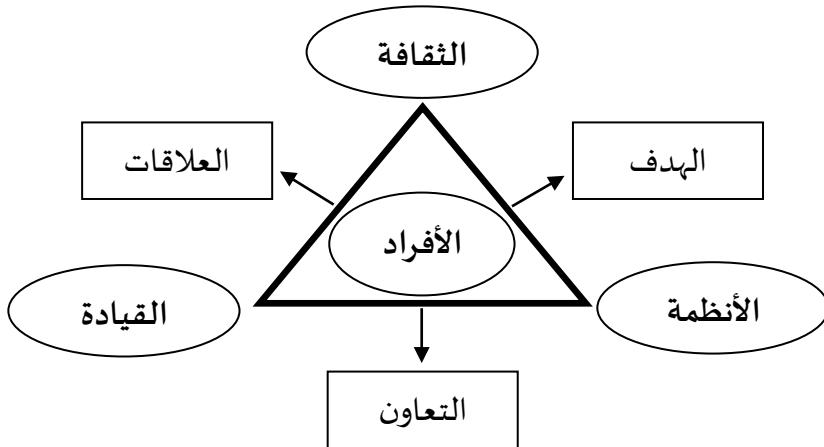
والمواقف فيها بالإضافة إلى أنه ليس ضروريًا أن يكون أسلوب القيادة المعتمد ناجحًا في مكان آخر، كما ومن المهم جداً أن يتبنى القائد والأفراد الرؤية المشتركة لتحقيق الأهداف.

- **الأنظمة:** Systems في هذا النموذج تمثل الأنظمة الإطار المؤسي 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 إلى أن الأنظمة تضع حدوداً توازن بين زيادة الأعمال والكفاءة.

- **الأشخاص:** People يؤدي الأشخاص داخل المؤسسة أدوارًا وواجبات معينة، هذه السلوكيات تمكّنهم 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 ولجمع البيانات تم توزيع الاستبيان إلكترونياً نظراً لكبر حجم العينة المراد الحصول عليها ثم تحليلها بواسطة برنامج Kaiser Normalization، Varimax Rotation، SPSS v23 نقاط للإجابة، تشير دراسة Michel من خلال النتائج التي توصل إليها أن كل من بعد الثقافة، القيادة، الأنظمة والأفراد تمثل القدرات الأساسية اللازمة للمؤسسات الرشيقه ومن خلال تحليل المكونات تبين أيضًا أن للتعاون والهدف والعلاقات تأثير قوي على كل من الأبعاد الثلاث وبالتالي تم اقتراح الهيكلة التالية على أمل أن يتم إكمال الأبحاث عليها وهي:

الشكل 06: أبعاد الرشاقة التنظيمية حسب نموذج Michel 2018



(lukas Michel, 2018, p. 108)

8- الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الرشاقة 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 معاً وبعضها حاولت التتحقق من صحة النموذج المستخدم واختباره في بيئات عمل مختلفة، وقد تم تصنيف هذه الدراسات وفقاً لسلسلتها الزمني من الأحدث إلى الأقدم حسب كل نموذج مستخدم بالشكل التالي:

8-1. الدراسات السابقة باللغة العربية:

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

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

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

تحديد نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية ككل ثم تحديد علاقتها بعمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط وتوصيل الباحث إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وأنّ عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في توليد واكتساب المعرفة وتطبيقاتها ونشرها هي المفسّرة للرشاقة التنظيمية واستطاع الباحث الوصول إلى هذه النتائج من خلال جمع بيانات عينة قدرها 377 موظفاً 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 وتمكن الباحثة من الوصول إلى هذه النتائج من خلال عينة قدرها 302 موظفاً إدارياً.

- دراسة (الجفري، 2023) بعنوان "واقع الرشاقة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين بالمملكة 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 وتوصيل 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 مشرفاً تربوياً.

8-2. الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

استُخدم نموذج Park أيضًا 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 وتوصيل 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 تمكّن الباحثين من الوصول لهذه النتائج من خلال عينة قدرها 160 موظفاً إدارياً.

- 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 اعتقادوا أنّ مؤسساتهم رشيقه كانوا أكثر نجاحاً في وظائفهم وأكَّد الباحث على أنّ الإدارة في المستشفيات يجب أن تعزز الرشاقة التنظيمية من خلال تشجيع العمل الجماعي والتعاوني حيث تمكَّن الباحث من الوصول لهذه النتائج من خلال عينة قدرها 338 موظفاً إدارياً.

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

نموذج 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"

أُجريت على مستوى 46 مؤسسة بين صغيرة ومتعددة وكبيرة الحجم بساكناريا 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 وتكيف مؤسساتهم مع البيئة وتوصيل الباحثان إلى أنّ مرونة الهيكل التنظيمي هي أكثر الأبعاد التي لها تأثير على الرشاقة التنظيمية كما تمكنا من الوصول إلى هذه النتائج من خلال عينة قدرها 111 مدراً.

- 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 أنه 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 موظفاً إدارياً.

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

نموذج 2011: تم تبني نموذج Charbonnair-Voirin 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 الرشاقة 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 المقترن في البيئة الأردنية، حيث توصلت الباحثان إلى أن أبعاد الرشاقة التنظيمية تعزز قدرة المنظمات على التعلم وأكّدوا على أنّ هذه الأبعاد هي ضرورة حتمية لإنشاء مؤسسات رشيقه كما أثبتوا صحة استخدام النموذج في القطاع المصرفي التجاري بالأردن وتمكن الباحثان من الوصول إلى هذه النتائج من خلال عينة قدرها 200 مديراً وموظفاً.

- 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 الرشاقة التنظيمية وأنظمة المعلومات وقدراتها الاستيعابية، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير غير مباشر لقدرات أنظمة المعلومات على الرشاقة 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 مديراً تنفيذياً.

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

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

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

- 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 وأكَّد Roy-Wendler نفسه من خلال النتائج التي توصل إليها أنَّ 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 فرداً بين مدراء وموظفي إداريين.

اشتركت كلا الدراستين في الحصول على عينة كبيرة الحجم من خلال استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات وتوزيعه الكترونياً بينما اختلفتا في برنامج التحليل حيث استُخدم 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 معاً وفقاً لنموذج Lee وزملاؤه بينما تناولت دراسات أخرى بعدين فقط وذلك حسب ما أجرته الطالبتين من تصفح للموقع الإلكتروني الخاصة بالأبحاث العلمية والأكاديمية حيث أُجريت هذه الدراسة على عدة مؤسسات تعمل كمراكز للبحث والتطوير في تركيا وكان الهدف منها هو التتحقق من صحة استخدام النموذج في البيئة التركية وتوصيل أصحاب الدراسة إلى أنه على الرغم من تزايد التركيز على مفهوم الرشاقة التنظيمية إلا أنه ليس من الصواب القول أنَّ أهميته مدركة بالشكل الكافي لدى المؤسسات التركية الخاصة بالبحث والتطوير كما أظهرت نتائجهما أنه لا يلزم إجراء أي تعديل إضافي على النموذج نظراً لأنَّ جميع القيم المقاسة لأبعاد الرشاقة التنظيمية مقبولة وتمكنوا من الوصول لهذه النتائج من خلال عينة قدرها 320 موظفاً من مختلف المستويات الإدارية كما استخدموها 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 المدفوع منها هو إجراء مقارنة بين مؤسسات قطاع التأمين وممؤسسات باقي القطاعات الأخرى للتأكد من درجة الابتكار في قطاع التأمين وتغطية فجوة نقص الأبحاث التي تستكشف نماذج الإدارة والقدرات الديناميكية حيث توصل الباحثون إلى أن قطاع التأمين ليس في أفضل وضع للتكييف مع التغيرات البيئية مقارنة بالقطاعات الأخرى ويمكن القول أن نصائح الرشاقة التنظيمية غير كافية ليعتبر قطاع التأمين قطاعاً مبتكرًا كما كان سابقاً في السبعينيات والستينيات وتمكن 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 الرشاقة التنظيمية وتأثيرها على الأداء العام واستدامته خاصة في فترة جائحة كوفيد-19 من وجهة نظر قادة هذه المراكز وتوصل الباحث إلى أن هؤلاء القادة يتمتعون بفهم جيد للرشاقة التنظيمية وأهميتها وتأثيرها الإيجابي باعتبارها فلسفة إدارية استراتيجية تستجيب من خلالها المراكز للتغيرات البيئية والآثار المتربطة عنها لتحقيق أفضل النتائج وتلبية احتياجات المجتمعات التي تخدمها، كما تمكّن الباحث من الوصول إلى هذه النتائج من خلال عدة مقابلات أُجريت على عينة قدرها 19 مديراً.

اختلفت الدراستين 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 والتباينات والاختلافات واستخدام الترميز التصنيفي.

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

رغم تعدد البحوث والدراسات في موضوع الرشاقة التنظيمية إلا أن معظمها مصدرها الدول المتقدمة كأمريكا وأوروبا وبعض دول المشرق العربي وهي بيانات تختلف كل الاختلاف عن بيئه الجزائر كدولة نامية وبالتالي هناك حاجة لهم 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 غالباً ما يتم ربط متغير الرشاقة 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 الرشاقة التنظيمية مع باقي المتغيرات ولكن نادراً ما تم التطرق إلى دراسة واقع الرشاقة التنظيمية في المؤسسات، وعليه لابد قبل التعرف على العلاقة أو الأثر أو الدور الذي تلعبه الرشاقة في المؤسسات يجب أولاً تشخيص مدى وجودها وملامح تطبيقها وهل فعلاً يمكن اعتبار أن المؤسسة هي مؤسسة رشيقه.

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

- عدم توفر دراسات عربية سابقة قامت باستخدامه.
- استبيانه جاهز وواضح ودقيق ويمكن الإجابة عليه من طرف الإداريين في المؤسسة الجزائرية مقارنة بباقي النماذج.
- أبعاد النموذج أشمل وأكثر تفصيلاً مقارنة أيضاً 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 الرشاقة التنظيمية لا يزال إلى الآن في حداثته 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 يندرج 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 الرشاقة 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 ونجاحاته في تقديم أفكار ملموسة لكيفية تحويل الرشاقة 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

١- تمهيد:

مالوحظ مؤخرا عن بيئة الأعمال الجزائرية وجود بعض الملائم لдинاميكية المؤسسات وانهاجها 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 الرشاقة 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 تهييئ 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 سابقاً والتحقق من صحة أو نفي الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه الأنسب لوصف الظاهرة محل الدراسة والمتمثلة في واقع الرشاقة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية حسب أبعاد نموذج Roy-Wendler 2014 في حدود العينة المختارة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف كما أنه توفر 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 وتماشياً مع طبيعة الموضوع المدروس "واقع الرشاقة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف" فإن الوحدة الإحصائية المقصودة هي المؤسسة وليس الفرد ونظراً أيضاً 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 تعليمها على مجتمع الدراسة وعلى هذا النحو فقد تم استهداف المسؤولين، الإطارات والطاقم الإداري في مختلف المصالح والأقسام بالمؤسسات محل الدراسة كعينة طبقية نظراً لخصوصية موضوع الرشاقة 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 استبياناً ورقياً على كل الطاقم الإداري وبعد استرجاعها وإحصائها وُجد أن الاستبيانات الصالحة للتحليل هي 126 استبياناً بالضبط والتي تمثل عينة الدراسة والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول 02: الاستبيانات الموزعة على المؤسسات محل الدراسة

الاستبيانات الصالحة	الاستبيانات الملغاة	الاستبيانات المفقودة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	
41	2	9	43	52	مؤسسة الإسمنت عين الكبيرة
8	4	0	12	12	BCR
24	4	5	28	33	IRIS
18	2	0	20	20	ENPEC
20	1	2	21	23	Agrodiv
8	1	6	9	15	AGRO-FILM
7	0	3	7	10	A2M Electronics (ATLAS)
126	14	25	140	165	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 مقاييس ليكترت أي ما يقارب 40 استبيان من مجموع الاستبيانات الموزعة مستبعد من التحليل وبذلك تم التوصل إلى 126 استبيان 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 السمعة جيدة وسجل حافل بالإنجازات يؤكدان نجاعة الممارسات المطبقة في إطار موضوع الدراسة أما فيما يتعلق بعدد المؤسسات المختارة فيوجد 4 مؤسسات تنتهي إلى القطاع العام و3 مؤسسات تنتهي إلى القطاع الخاص لغرض المقارنة بين القطاعين من حيث أحدهما أكثر رشاقة واستجابة للتغيرات واحتياجات الأسواق مع الإشارة إلى أنه تم اختيار 4 مؤسسات تنتهي إلى القطاع الخاص في البداية لكن تم استبعاد إحداها وهي الوكيل المعتمد لشركة تويوتا في الجزائر فرع سطيف Toyota agent agréé MK automobile وقد تم إلغائها نظراً 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 تنتهي 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 للأسوق الأوروبية والأمريكية،	47 سنة (1978)	تنشط في إنتاج الإسمنت بأنواعه الخمس	القطاع العام	مؤسسة الإسمنت عين الكبيرة www.scaeck.dz
-الضمان -مدى الحياة	-متحصلة على شهادة ISO 9001، 14001	42 سنة (1983)	تنشط في إنتاج اللواكب،	القطاع العام	BCR https://bcr.dz

الطريقة والإجراءات

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

الطريقة والإجراءات

-إرضاء العمالء.	-المحافظة على القدرة الشرائية للمواطنين. -توفير الاكتفاء المحلي للمواد الغذائية، -تنشيط الجانب الصناعي والزراعي.	سنة 60 (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 لتأهيل منتجاتهم. -متحصلة على شهادة ISO 9001 ، ISO 22000 -امتلاك نظام ERP من Oracle	سنة 36 (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	سنة 30 (1995)	تنشط في إنتاج الأقمار الصناعية الرقمية والأجهزة الكهرومزنلية.	القطاع الخاص	A2M Electronics (ATLAS) https://atlas-dz.com

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسات ومواعدها الرسمية

يوضح الجدول المعلومات الخاصة بكل مؤسسة من مجتمع الدراسة يتناول جملة من المعايير المعتمد عليها في الاختيار وهي: القطاع الذي تنتهي 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 التبص بمؤسسة إسمنت عين الكبيرة خلال شهر مارس (شهر رمضان) أما باقي المؤسسات فامتدت فتراتها خلال شهر أفريل 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 باللحظة والموقع الرسمية وبعض الروبوراتجات والوثائق الورقية والالكترونية الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة كأدوات مساعدة وفيما يلي توضيحاً لذلك:

- الاستبيان: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تمثل في مجموعة من الأسئلة التي تم تصميمها بناءً على النموذج المعتمد Roy-Wendler 2014 والذي طرحته في مقال Development بالمجلة الإتحاد الفيدرالي لعلوم الحاسوب وأنظمة المعلومات FedCSiS تحت عنوان "of the organizational agility maturity model غير أنه تم تعديل الترجمة لتصبح الصياغة أكثر وضوحاً وفهمها بالنسبة للمستجيبين وقد قام بتحكيمه كل من الأستاذة المشرفة و5أساتذة من جامعة فرhat 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 المدرس والغرض من الإجابة وشكر المستجيبين 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 فرعين وكل بُعد فرعي يحتوي على مجموعة من الفقرات موضحة بالشكل التالي:

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

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

المحور الثالث: يتناول البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين وقد ضم 3 متغيرات (الأقدمية في المؤسسة، المسمى الوظيفي وأخيراً 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

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

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

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

المقابلة الشخصية: هدف دعم بيانات الاستبيان ونتائجها 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 والعمامة بمؤسسة BCR، مسؤول مراقبة التسيير بمؤسسة Agrodiv، مسؤول الموارد البشرية والتسويق بمؤسسة ENPEC، مسؤول الموارد البشرية بمؤسسة IRIS، مسؤول الموارد البشرية والمكلفة بالمنجمنة 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 و 5 أساتذة من جامعة فرحت عباس سطيف - 1. (الملحق رقم 03)

حيث كان سير المقابلات سلس تم التطرق فيها أولاً إلى أسماء الطلبة وتخصصهم المدروس ثم توضيح العنوان والفرق بين الرشاقة والمرونة التنظيمية ثم طرح الأسئلة المتمثلة في 19 سؤالاً 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 تندرج 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 شُوهد تطبيق إجراء طارئ حدث على مستوى مؤسسة A2M Electronics (ATLAS).

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

- الواقع الرسمية: تم الاستعانة بالموقع الرسمي 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 موقع 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 Scholar والمجلة العربية الجزائرية ASJP والمجلة العربية للإدارة والمجلة العلمية العراقية IASJ ومجلة الدراسات الأوروبية المعاصرة ICES والموقع ... ,Economist intelligence Unit, Core, Proquest, ResearchGate, NEOMA business school التالية

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، والموقع الرسمية للمؤسسات وروبرتاجات لفعاليات سابقة أقامتها بالإضافة إلى مذكرات سابقة طُبّقت على مستوى هذه المؤسسات.

6- صدق وثبات أداة الدراسة: الخصائص السيكومترية للأداة

قبل التطرق لاختبار صدق وثبات أداة الاستبيان يجدر الإشارة إلى أنه قد تم الاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v25 في معالجة بيانات الاستبيان بهدف الوصول إلى 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 وتفریغ البيانات ثم تنظيفها من أخطاء الحجز ومعالجة القيم المفقودة حيث تبين وجود 11 استبيان يحتوي على قيمة أو قيمتين مفقودتين على الأكثر وترواحت نسبتها بين 4.5% و 2.3% وهي نسب أقل من 5% (حالة يمكن تركها وعدم معالجتها) لكن تم معالجتها بطريقة "Regression Base Imputation" RBI والتي تعتبر من أحسن الطرق لأنها تعامل مع كل أنواع المتغيرات (إسمية، رببية 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 بالوسطي 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 إلى 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

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

0.930	10	القوى العاملة
0.907	7	ادارة التغيير
0.927	9	التعاون والتنسيق
0.920	5	المياكل المزنة

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 مرضي جدا، حيث تراوحت القيم بين 0.83 كأدنى قيمة و 0.93 كأعلى قيمة دلالة على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق ويعتبر صالح جدا لمعالجة موضوع البحث وذلك بالاعتماد على مرجع (هاشم، 1440، صفحة 20)، الذي يشير إلى أن قيمة α كرونباخ تكون مقبولة في المجال [0.5-0.9] كما اعتبر أن قيمة ألفا محصورة بين $0.8 \leq \alpha < 0.9$ تمثل ثبات جيد، وقيمة ألفا في المجال ≥ 0.9 تمثل ثبات ممتاز، كما يدعوه صاحب نفس المرجع إلى التوقف عن التطرق لصدق وثبات الأداة كعنوانين مستقلة وإنما تأطيرها تحت منظور تكاملية 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 تنتمي له (الدرجة الكلية لهذا البعد) وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون R حيث $-1 < R < +1$ على

النحو التالي:

$-0.3 \leq R < 0$ - معناه ارتباط ضعيف سالب

$-0.6 \leq R \leq -0.3$ - معناه ارتباط متوسط سالب

$-0.8 \leq R \leq -0.6$ - معناه ارتباط جيد سالب

$-1 < R \leq -0.8$ - 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 لبعد القيم الرشيقه: يوضح الجدول التالي مدى الاتساق الداخلي لمجموع الفقرات مع بعدها الفرعى "القيم الرشيقه".

جدول 06: الاتساق الداخلي لبعد القيم الرشيقه

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

*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 الفرعى "القيم الرشيقه" 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 لمعامل R، وعليه فإن جميع الفقرات متسبة داخليا مع بعدها الفرعى "القيم الرشيقه".

الاتساق الداخلي لبعد التكنولوجيا: يوضح الجدول التالي مدى الاتساق الداخلي لمجموع الفقرات مع بعدها الفرعى "التكنولوجيا"

جدول 07: الاتساق الداخلي لبعد التكنولوجيا

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

الطريقة والإجراءات

	يحتاجونها بسهولة.	
0.816**	تقدّم معلومات تساعد موظفينا على الاستجابة السريعة للتغييرات.	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 الفرعى "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 لمعامل R، وعليه فإن جميع الفقرات متسقة داخلياً مع بعدها الفرعى "التكنولوجيا".

الاتساق الداخلي لبعد القوى العاملة: يوضح الجدول التالي مدى الاتساق الداخلي لمجموع الفقرات مع بعدها الفرعى "قوى العاملة".

جدول 08: الاتساق الداخلي لبعد القوى العاملة

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

الطريقة والإجراءات

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 الفرعى "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 لمعامل R، وعليه فإن جميع الفقرات متسبة داخلياً مع بعدها الفرعى "القوى العاملة".

الاتساق الداخلي لبعد إدارة التغيير: يوضح الجدول التالي مدى الاتساق الداخلي لمجموع الفقرات مع بعدها الفرعى "إدارة التغيير".

جدول 09: الاتساق الداخلي لبعد إدارة التغيير

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

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

*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 الفرعى "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 والقوى للمعامل R، وعليه فإن جميع الفقرات متسبة داخلياً مع بعدها الفرعى "إدارة التغيير".

الاتساق الداخلي لبعد التعاون والتنسيق: يوضح الجدول التالي مدى الاتساق الداخلي لمجموع الفقرات مع بعدها الفرعى "التعاون والتنسيق".

جدول 10: الاتساق الداخلي لبعد التعاون والتنسيق

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

*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 الفرعى "التعاون والتنسيق" تتسم بدلاله 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 متسبة داخلياً مع بعدها الفرعى "التعاون والتنسيق".

الاتساق الداخلي لبعد الهياكل المرنة: يوضح الجدول التالي مدى الاتساق الداخلي لمجموع الفقرات مع بعدها الفرعى "الهيكل المرنة".

جدول 11: الاتساق الداخلي لبعد 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 تغيرات 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 الفرعى "الهيكل المرنة" تتسم بدلاله 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 متسبة داخلياً مع بعدها الفرعى "الهيكل المرنة".

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

الاتساق البنائي للبعد الرئيسي الأول: المتطلبات الرئيسية للرشاقة
 يوضح الجدول التالي مدى الاتساق البنائي للبعدين الفرعيين "القيم الرشيقية، التكنولوجيا" مع البعد الرئيسي الذي تنتهي له "متطلبات الرشاقة" (المحور الكلي).

جدول 12: الاتساق البنائي لبعد متطلبات الرشاقة

قيمة الارتباط	البعد الفرعي	الرقم
0.912**	القيم الرشيقية	1
0.932**	التكنولوجيا	2

*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 الرشيقية، التكنولوجيا" والبعد الرئيسي الذي تنتهي 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 متسبة 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 تنتهي له "رشاقة الأفراد" (المحور الكلي).

جدول 13: الاتساق البنائي لبعد رشاقة الأفراد

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

*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 تنتهي 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 متسبة بنائياً مع البعد الرئيسي لها.

الاتساق البنائي للبعد الرئيسي الثالث: رشاقة الهياكل

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

جدول 14: الاتساق البنائي لبعد رشاقة الهياكل

قيمة الارتباط	البعد الفرعي	الرقم
0.939**	التعاون والتنسيق	1
0.938**	الهياكل المزنة	2

*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 المزنة" والبعد الرئيسي الذي تنتهي 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 متسبة بنائياً مع البعد الرئيسي لها.

يلاحظ من خلال نتائج صدق وثبات أداة الدراسة في الجداول السابقة أن معاملات كرونباخ مُرضية 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 تنتهي لها تتسم بالارتباط القوي جداً، وعليه يمكن القول أنه تم تحقيق كل الخصائص السيكومترية لاختبار الأداة وأن اختبار جودة الاستبيان محقق مما يسمح لنا باستخدامه على عينة الدراسة الميدانية.

7- الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

بنيت 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 تنتهي إليه إجابات المستجيبين حسب مقاييس ليكرت الخامسي 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

$$0.8 = 5 \div 4 \leftrightarrow \text{المقياس}$$

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

جدول 15: جدول المتوسطات الحسابية

المقياس	الاتجاه العام	المجال
أبداً	منخفضة جداً	[1,8 - 1]
نادراً	منخفضة	[2,6 - 1,81]
أحياناً	متوسطة	[3,4 - 2,61]
غالباً	مرتفعة	[4,2 - 3,41]
دائماً	مرتفعة جداً	[5 - 4,21]

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول وجود خمس مجالات سيتم الاعتماد عليها لتوضيح الاتجاه العام للإجابات المستجوبين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حيث تعبر المتوسطات الأقل من 2,6 عن اتجاه الإجابات المتشائمة "أبداً ونادراً"، في حين تعبر المتوسطات الأكبر من 3,4 عن اتجاه الإجابات المتفائلة "غالباً ودائماً". أما المتوسطات التي تنتمي للمجال من 2,6 إلى 3,4 فهي تعبر عن الإجابات المحايدة "أحياناً".

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 -ستيودن لعينة واحدة والذي يقارن هذا الأخير بين متواسطين، يتمثل الأول في المتوسطات الحسابية للعينة المدروسة \bar{X} ويتمثل الثاني في المتوسط الافتراضي الذي يرجح بأن قيمته تكون عند 3.41، وأيضاً 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 والخروج 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 وشق نوعي" كان لابد من وضع أداة المقابلة الشخصية إضافة إلى الاستبيان كأدوات رئيسية يجبأخذها 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 والبنياني 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 إحصائياً عن طريق عرض إجابات المستجوبين على فقرات أبعاد الاستبيان في المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف وذلك بتطبيق مجموعة من الاختبارات المعلمية أو الالعملمية 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 الالعملمية يتم التحقق أيضاً من نوع الدراسة ونوع العينة وسيتم التفصيل في ذلك من خلال العناصر التالية:

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

2- وصف متغيرات الدراسة: الوصف الإحصائي

يعتبر متغير الرشاقة التنظيمية قابلاً للقياس نظراً لإمكانية تحليل أبعاد الرشاقة التنظيمية كمياً وذلك باعتماد مقياس ليكرت الخمسي 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 اعتمالية 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، وللتتأكد أكثر من صحة ذلك إحصائياً تم تطبيق اختبار Shapiro-Wilk، ويوضح ذلك من خلال الجدول المولى:

جدول 16: اختبار Kolmogrov-Smirnov وShapiro-Wilk للتوزيع الطبيعي

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

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 الرشيقية 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 طبيعي 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 الرشاقة التنظيمية فإن نوع المتغير "كفي" 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 المستجيبين 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، المسئي الوظيفي والمؤسسة التي ينتمي إليها المستجوب وسيتم التطرق لها بشكل مفصل في ما يلي:

3- عرض إجابات المستجيبين 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 المستجيبين 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 متواسطين 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 المستجيبين يتم التركيز على قيمة t والدلالة الإحصائية Sig للحكم على الفارق بين المتواسطين حيث:

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

-أما إذا كانت $Sig \leq 0.05$ فهذا يعني وجود فروقات بين المتواسطين بمعنى أنه " DAL " وفي هذه الحالة يتم الجوء لقيمة t فإذا كانت موجبة هذا يعني أن مستوى الظاهرة مرتفع في حين إذا كانت سالبة يعني هذا أن مستوى الظاهرة منخفض والجدول المعايير يعرض إجابات جميع المستجيبين لأبعاد الرشاقة التنظيمية.

جدول 17: اختبار One Sample T Test لأبعاد الرشاقة 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 ومقترنات 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	تعيش 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 الرشيقية		$t = 1.71$ $Sig = 0.08$
1	تجعل المعلومات التنظيمية في متناول جميع الموظفين الذين يحتاجونها بسهولة.	3.76	1.07
2	تقدّم معلومات تساعد موظفينا على الاستجابة السريعة للتغييرات.	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		$t = 3.68$ $Sig = 0.00$
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 وتطبيقاتها 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		$t = 4.17$ $Sig = 0.00$

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 الالزمة لإدارة التغيير.	3
1.01	3.62	تطبيق التغييرات الالزمة بسرعة (مثلاً في المنتجات أو الخدمات أو العمليات).	4
0.96	3.45	تحديد الفرص المستقبلية الناجمة عن الابتكار في المنتجات أو الخدمات أو العمليات.	5
1.13	3.59	استخدام الموارد (مادية، مالية، بشرية) بمرنة للاستفادة من الفرص وتقليل التهديدات.	6
1.05	3.42	إدارة تبادل المعلومات والمعرف بين الموظفين بشكل فعال.	7
0.78	3.36	$t = -0.63$ $Sig = 0.53$ إدارة التغيير	
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 بناءً 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 داخلياً.	8
1.05	3.57	التعاون المباشر مع العملاء للحصول على ملاحظاتهم بسرعة.	9
0.87	3.56	$t = 2.04$ $Sig = 0.04$ التعاون والتنسيق	
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 تغيرات في السوق أو احتياجات العملاء.	4
1.11	3.53	تعديل السلطات والمسؤوليات بما يتناسب مع تغير المهام.	5
0.86	3.65	$t = 3.19$ $Sig = 0.00$ الهياكل المرنة	

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 الرشيقية 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 تم إشارة t).

أما بالنسبة لكل من الأبعاد "التكنولوجيا، القوى العاملة، التعاون والتنسيق، الهياكل المرنة" والتي دلالتها الإحصائية (0.00، 0.00، 0.04 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 الأربع ويدل ذلك على مستوى الظاهرة المرتفع أين كان الاتجاه العام للإجابات يكفي درجة "غالباً" وبمتوسطات حسابية تندرج ضمن المجال [3.41، 4.2] وهذا أمر إيجابي يشير إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تنتهي سلوك الرشاقة التنظيمية وأبعادها.

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

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

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 الرشيقية وإدارة التغيير لم يكونوا دالين إحصائياً (0.08 على الترتيب) إلى أنها لم تؤثر على الأبعاد الرئيسية.

2-3. اختبار الفرضيات:

بغرض الإجابة عن اشكالية 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 "تبني المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة القيم الرشيقية بدرجة عالية" وقد أوضحت نتائج جدول اختبار T لأبعاد الرشاقة 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 متطرفة تساهم في الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة" وقد أوضحت نتائج جدول اختبار T لأبعاد الرشاقة 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 عالي من رشاقة القوى العاملة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة" وقد أوضحت نتائج جدول اختبار T لأبعاد الرشاقة 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 الرشاقة 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 عالي من التعاون والتنسيق بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة" وقد أوضحت نتائج جدول اختبار T لأبعاد الرشاقة 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 عالي من مرونة الهيكل التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة" وقد أوضحت نتائج جدول اختبار T لأبعاد الرشاقة 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 ببعد إدارة التغيير والتي ظهرت غير محققة دليل على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا تطبق إدارة التغيير بدرجة عالية، وبالتالي يمكن القول أنّ الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد مستوى عالي من الرشاقة التنظيمية وأبعادها حسب نموذج Roy-Wendler 2014" بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة محققة بشكل جزئي.

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

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 الرشاقة التنظيمية حسب نموذج Roy-Wendler 2014 في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف وتحديد هل يمكن اعتبارها كمؤسسات رشيقية حيث تكون المقارنة على أساس:

- **الأقدمية في المؤسسة:** وتكون المقارنة بين إجابات المستجيبين الذين لهم فترة عمل أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة.

- **المسمى الوظيفي:** وتكون المقارنة بين إجابات المستجيبين الذين لديهم منصب مدير، رئيس مصلحة، إطار، موظف إداري.

- **المؤسسة:** وتكون المقارنة بين إجابات المستجيبين حسب المؤسسة التي يعملون بها أي في مؤسسة الإسمنت عين الكبيرة، A2M Electronics (ATLAS)، AGRO-FILM، Agrodiv، ENPEC، IRIS، BCR، Levene لاختبار تباين التجانس، حيث إذا كانت الدالة الإحصائية أكبر من 0.05 فإنها تدل على عدم وجود فروقات بين العينات وهنا يتم التوقف، أما إذا كانت الدالة الإحصائية أقل من أو يساوي 0.05 معناه وجود فروقات بين العينات وهنا يتم اللجوء إلى جدول Tamhane 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 و اختيار الأكبر لتمثيل أي العينات أكثر موافقة من الأخرى.

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

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

المصدر: من إعداد الطالبيتين 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 بالنماذج غير دال، هذا دليل على أن الحكم على مستوى الرشاقة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا يتغير حسب أقدمية وجود المستوجب فيها.

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

الأبعاد	الدلالة الإحصائية	قيمة f	الحكم
القيم الرشيقية	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
المبادرات المرنة	0.02	3.81	توجد دلالة إحصائية وتوجد فروقات بين العينات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالأعتماد على مخرجات Spss V25

يوضح الجدول الحكم على وجود فروقات بين العينات الأربع لمتغير المسمى الوظيفي حيث ظهرت قيم f والدلالة الإحصائية في كل من الأبعاد "القيم الرشيقية، 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 والمبادرات المرنة (0.02) وهي قيم أقل من مستوى الدلالة 0.05 عن وجود فروقات بين العينات الأربع 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
المبادرات المرنة	0.10	لا يوجد تباين التجانس بين العينات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالأعتماد على مخرجات Spss V25

يوضح الجدول الحكم عن تباين التجانس بين العينات الأربع لـ متغير المسمى الوظيفي، حيث بالنسبة لبعد التعاون والتنسيق الدالة الإحصائية (0.04) أقل من مستوى الدالة 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 الدالة 0.05 وعليه لا يوجد تباين التجانس بين العينات وبالتالي يتم القراءة من جدول اختبار Tamhane بالشكل التالي:

جدول 22: اختبار Tamhane و Bonferroni لـ متغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	الاختبار	العينة	الدالة 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
	Tamhane	موظف إداري $\bar{X} = 3.21$	رئيس مصلحة	0.03 يوجد فروق بين العينات
			إطار	0.10 لا يوجد فروق بين العينات
الهياكل المرنة	Bonferroni	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
	Tamhane	موظف إداري $\bar{X} = 3.28$	رئيس مصلحة	0.28 لا يوجد فروق بين العينات
			إطار	0.05 يوجد فروق بين العينات

*تشير إلى دالة المتوسط الحسابي عند مستوى الدالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss V25

من خلال الجدول يمكن الحكم عن مستوى التعاون والتنسيق ودرجة مرنة الهياكل التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة ضمن متغير المسمى الوظيفي، حيث يعبر الحكم "لا توجد فروق" عن مستوى التعاون والتنسيق ومرنة 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 و اختيار القيمة الأكبر بينها لمعرفة الاختلافات في الحكم على مستوى التعاون والتنسيق ودرجة مرونة الهياكل بناء على نوع المنصب الذي يشغلة المستجوب.

من خلال الجدول أيضا يلاحظ في بعد التعاون والتنسيق أن الاختلاف بين العينات وجود الفروقات يمكن في مستوى التعاون والتنسيق وبالضبط في المنصب "رئيس مصلحة وموظف إداري، موظف إداري ورئيس مصلحة" وباختيار المتوسط الحسابي الأعلى 3.80 يتضح أن أصحاب المناصب "رئيس مصلحة" بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ترى أن مستوى التعاون والتنسيق عالي مقارنة بالموظفين الإداريين. أما في بعد الهياكل المرنة يلاحظ أن الاختلاف بين العينات وجود الفروقات في درجة تقييم مرونة الهياكل يمكن في المنصب "إطار وموظفي إداري، موظف 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 يجب أي مدير من المؤسسات السبعة عن أسئلة الاستبيان.

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

الحكم	قيمة f	الدلالـة الإحصائية	الأبعـاد
توجد دلالة إحصائية وتوجد فروقات بين العينات	3.55	0.00	القيم الرشيقـة
توجد دلالة إحصائية وتوجد فروقات بين العينات	3.17	0.00	التكنولوجـيا
توجد دلالة إحصائية وتوجد فروقات بين العينات	2.33	0.03	القوى العـاملـة
توجد دلالة إحصائية وتوجد فروقات بين العينات	2.80	0.01	إـدارة التـغيـير
لا توجد دلالة إحصائية ولا توجد فروقات بين العينات	1.96	0.07	التعاون والـتنـسيـق
توجد دلالة إحصائية وتوجد فروقات بين العينات	2.85	0.01	الـهـيـاـكـلـ الـمـرـنـة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالأعتماد 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 ينتهي إليها المستجوب باستثناء الدلالـة الإحصـائية لـبعد التعاون والـتنـسيـقـ، بـمعـنىـ أنـ كـلـ المؤـسـسـاتـ الـاـقـتـصـاديـةـ محلـ الـدـرـاسـةـ تـطـبـقـ كـلـ مـنـ بـعـدـ الـقـيـمـ الرـشـيقـةـ،ـ التـكـنـوـلـوـجـيـاـ،ـ الـقوـىـ الـعـامـلـةـ،ـ إـادـارـةـ التـغـيـيرـ وـالـهـيـاـكـلـ الـمـرـنـةـ بـشـكـلـ مـتـبـاـيـنـ وـمـخـتـلـفـ مـاعـداـ بـعـدـ الـتـعاـونـ وـالـتـنـسـيقـ الـذـيـ يـظـهـرـ أـنـهـ يـطـبـقـ فـيـ كـلـ المؤـسـسـاتـ بـشـكـلـ مـتـمـاـثـلـ تـقـرـيـباـ.

جدول 24: تحديد مستوى تطبيق أبعاد الرشاقة 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	الهيئات المرنة
مرتفعة ومرتفعة جدا	متوسطة، مرتفعة ومرتفعة جدا	متوسطة ومرتفعة	متوسطة ومرتفعة	متوسطة ومرتفعة	متوسطة ومرتفعة	مرتفعة	الحكم

المصدر: من إعداد الطالبيتين بالاعتماد على مخرجات Spss V25

يوضح الجدول الحكم عن مستوى تطبيق أبعاد الرشاقة 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 الرشاقة التنظيمية.
- مؤسسة BCR تطبق كل الأبعاد بشكل متوسط ما عدا بعد التكنولوجيا يكون في حدود المرتفع.
- مؤسسة IRIS تطبق بعد إدارة التغيير بشكل متوسط أما باقي الأبعاد فتكون بشكل مرتفع.
- مؤسسة ENPEC يوجد حيازة للتكنولوجيا وتطبيق إدارة التغيير والتعاون والتنسيق بشكل متوسط وبباقي الأبعاد هي موجودة بشكل مرتفع.
- مؤسسة Agrodiv تعتمد بعدي القوى العاملة والتعاون التنسيق بشكل مرتفع وبباقي الأبعاد هي موجودة بشكل متوسط.

- مؤسسة AGRO-FILM تعتمد بعد التعاون والتنسيق بشكل متوسط وبعد القيم الرشيقه والقوى العاملة وإدارة التغيير بشكل مرتفع وحيازة التكنولوجيا والهيكل المرنة بشكل مرتفع جدا.

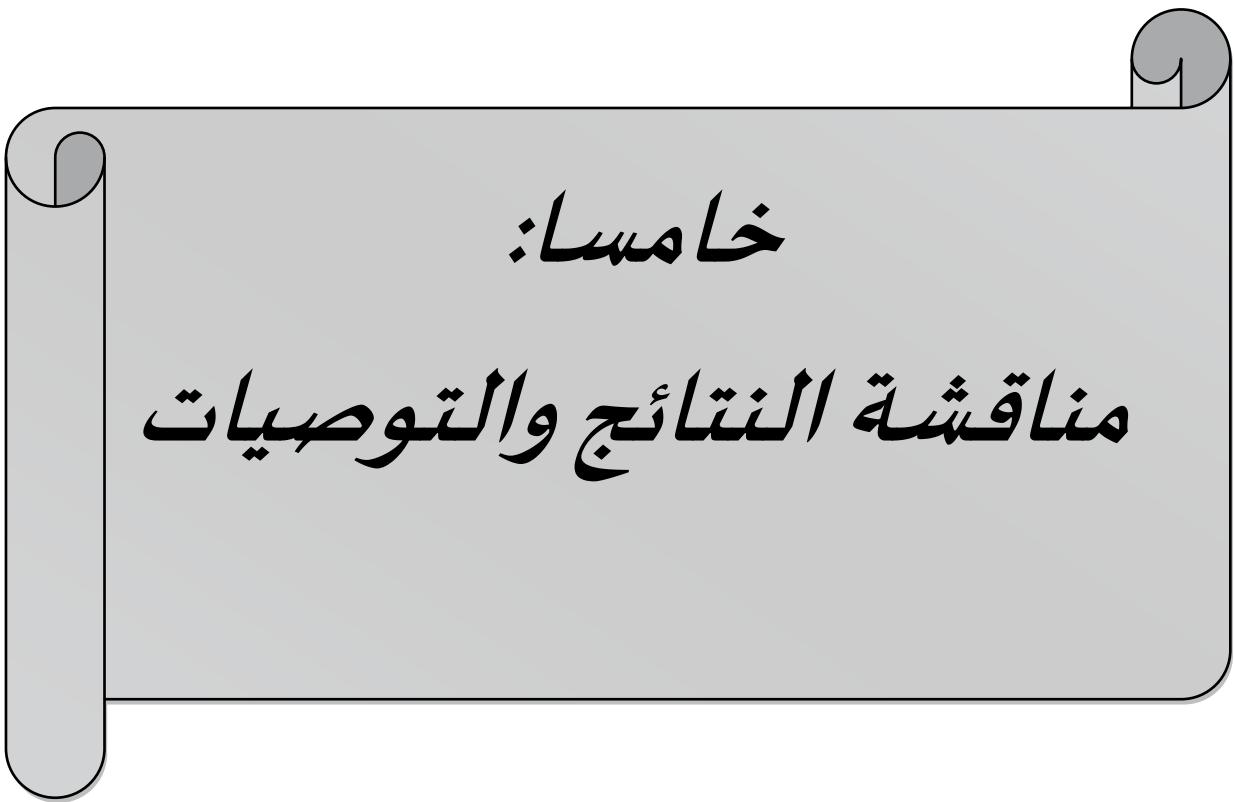
- مؤسسة ATLAS توفر فيها كل الأبعاد بشكل مرتفع ماعدا بعد القوى العاملة فهو معتمد بشكل مرتفع جدا.

ما يلاحظ أن كل هذه المؤسسات توفر فيها أبعاد الرشاقة التنظيمية بشكل متوسط ومرتفع، في حين مؤسستي AGRO-FILM وATLAS فهي توفر 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 إحصائيا والتي كانت حوصلة تطبيق اختبارين كان لابد من أخذهم بعين الاعتبار كون أن لُب الدراسة تقوم عليهم هم: اختبار T One Sample Test لتحليل عينة واحدة تستهدف الأبعاد الرئيسية والفرعية لموضوع الرشاقة 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 التتحقق من صحة الفرضيات بواسطة اختبار T والخروج منها بالإجابة عن كل من الفرضيات الفرعية الستة والفرضية الرئيسية، وقد تم التوصل إلى أن الرشاقة 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 للرشاقة التنظيمية وهل يمكن تصنيفها على أنها مؤسسة رشيقه كانت بفضل أسلوب التحليل المعتمد Anova ، وقد تم التوصل إلى أن مؤسسة AGRO-FILM ومؤسسة (ATLAS) A2M هم الأكثر بروزاً في تطبيق الرشاقة التنظيمية.



خامساً:

مناقشة النتائج والتوصيات

1- تمهيد:

في إطار محاولة الوصول إلى هدف الدراسة الذي يركز على معرفة واقع الرشاقة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية تم استهداف مجموعة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية سطيف، فمن خلال عرض الاتجاه العام لـإجابات المستجيبين عن أسئلة الاستبيان تم اختبار الفرضيات المقترحة لهذا الغرض، ولإثبات نجاعة ما تم التوصل إليه يتم التأكيد أكثر من جودة النتائج بواسطة المقابلة والتي استخدمت كأدلة لتعزيز الطرح الذي يقول أن موضوع الرشاقة التنظيمية شقين شق كهي وشق نوعي بالإضافة إلى الملاحظات أثناء فترة التبصص، أما بالنسبة لنتائج الدراسة فسيتم مناقشتها وتفسيرها ومن ثم طرح مجموعة من المقترنات وأفاق للدراسة.

2- النتائج:

انطلاقاً من عرض إجابات المستجيبين 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 وجد أنها محققة بدرجة عالية، ذلك راجع إلى أن هذه المؤسسات تعتبر العمل الجماعي هو الأسلوب الأكثر استخداماً في العمل نظراً لأهميته في تحقيق أثر التعاوض أين تظهر نتائج أداء الفريق فعالة أكثر من نتائج أداء الفرد الواحد.

فمن خلال المقابلات التي أجريت تم الإشارة إلى أن المجتمعات التي تُجرى بشكل يومي أو ثلاثة مرات في الأسبوع والتي تُطرح فيها المشاكل وتُقترح 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 أحب بكل شفافية بحيث وضّح أن بعض المسؤولين يتغاهلون عن قصد الأفكار المبتكرة التي يقدمها الموظفون خوفاً على مناصبهم.

بالإضافة إلى أن كل هذه المؤسسات تعتبر تطلعات وفضائل الزبائن فرضاً 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 فرضاً 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 Agrodiv والتي من خلال المقابلة التي أجريت فيها تم اعتبار أن العمل الجماعي وإجراء التعديلات في الإجراءات والعمليات والأخذ بآراء الزبائن وتعلقاتهم والاستجابة لما يقدمه المنافسين لا تؤخذ بالأهمية القصوى وهناك بعض التجاهل والإغفال فيها.

النتيجة الثانية: تتعلق ب مدى وجود تكنولوجيا متطورة تساهم في الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وقد وجد 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 أشير 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 WhatsApp و مجموعات E-mail.

أما فيما يخص كيفية الإعلام عن تطبيق إجراء جديد أو تنفيذ قرار جديد يكون بشكل موثق في تعليمة مصلحية ثبتت في أماكن التجمع أو مدخل كل مصلحة، وبالنسبة لنوعية الآلات المستخدمة في عملية التصنيع فقد أُشير إليها كثيراً في مؤسسة AGRO-FILM و IRIS و ATLAS ومؤسسة عين الكبيرة كونها مواكبة لأبرز التطورات في السوق وتمكنها من تعزيز قدراتها التنافسية.

النتيجة الثالثة: تتعلق ب مدى رشاقة القوى العاملة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وقد وجد 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 دوماً التذكير بأهمية المورد البشري وتقدير مجدهاته وتحفيزه بعده 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 Agrodiv 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 المجمعات في حالة المؤسسات العمومية ومن أهم الدورات التي أُشير إليها وتخدم موضوع الرشاقة 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 عين الكبيرة فهي لديها أيضاً 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 أستاذة كلية الطب بجامعة سطيف-1، كون أن المؤسسة تمتلك

شهادة ISO 45001 الخاصة بمعايير القياسية العالمية للصحة والسلامة المهنية ولهاذا فإنها ملزمة بتوفير هذا النوع من التكوين وهذا ينطبق أيضا على مؤسستي ATLAS، IRIS،

أما في حالة المؤسسات الخاصة فهي تتعاون مع جهات خارجية للتكون سواء على مستوى البلاد أم من الخارج خاصة فيما يتعلق بأنظمة التكنولوجيا وقد أُشير في مؤسسة IRIS أنها تتطلع للتعلم 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 الارتفاع 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 دراسة جدواه حيث هناك بعض التعديلات التي تحتاج وقت أطول لتقديمها 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 Agrodiv التي تهمل الكثير من هذه الجوانب حسب ما صُرّح 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 معاً 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 بمعايير 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 متواافق 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 يتنااسب مع تغير المهام فور حدوث هذه التغيرات، ومن خلال المقابلات أُشير إلى أنه يتم ذلك بسرعة على مستوى الفروع فقط لكن بالنسبة للمجموعات كل فهي تأخذ وقت أطول.

أما بالنسبة لمؤسسة Agrodiv 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 الرشاقة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا يتغير بأقدمية المستجوب فيها، بمعنى أن الفرد الذي له فترة عمل قصيرة بالمؤسسة يمكنه تقييم مستوى الرشاقة 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 للرشاقة 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 معأحدث التغيرات.

النتيجة الثامنة: تتعلق بوجود اختلاف في تقييم مستوى التعاون والتنسيق ودرجة مرونة الهيكل التنظيمي حسب المسئى 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 الرشاقة 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 بطلء 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 أشير إليه من خلال المقابلات لو كان الهيكل التنظيمي معيق للعمل ويترتب عنه انخفاض في مستوى الرشاقة فسيتم تغييره، وهذا ما تم تأكيده فعلاً في النتيجة السادسة.

النتيجة التاسعة: تتعلق بمدى اعتبار المؤسسات الاقتصادية محل دراسة بولاية سطيف كمؤسسات رشيقية، حيث وُجد أنها تتمتع بالرشاقة التنظيمية بشكل متوسط ومرتفع ومترفع جداً وذلك حسب كل مؤسسة وملامح تطبيق الرشاقة التنظيمية فيها، إذ تصدرت AGRO-FILM القائمة بالنسبة للمؤسسات الخاصة وذلك راجع إلى أنها أكثر المؤسسات التي تحرص على تجسيد كل أبعاد الرشاقة 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 للمنجمن.

عكس مؤسستي Agrodiv و BCR التي احتلت المرتبة الأخيرة بالنسبة للمؤسسات العمومية في تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية بمعدل بُعد واحد أو بُعدين فقط في المجال المرتفع.

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

3- المقترنات

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم المقترنات 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 الرشاقة التنظيمية أكثر.

في مؤسسة Agrodiv:

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

في مؤسسة ATLAS

- يجد لو كان هناكوعي 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 الإلام بحيثيات وجوانب موضوع الرشاقة التنظيمية يمكن اقتراح آفاق الدراسة التالية على أمل الاستفادة منها في البحوث المستقبلية خاصة وأن الموضوع لا يزال في حداثته فلابد له من إجراء المزيد من الدراسات وهي فرصة للباحثين في مواضيع الإدارة الإستراتيجية، ومنها:

- دراسة واقع الرشاقة التنظيمية وفق النماذج الأخرى "كنموذج Lee وزملاؤه 2015 أو نموذج Michel 2018 ...".

- التوجه نحو بناء نموذج للرشاقة التنظيمية يتناسب مع خصوصية البيئة الجزائرية.
- دراسة موضوع الرشاقة التنظيمية من خلال توسيع عينة الدراسة أكثر والتنوع 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 الترخيص، حيث من خلال محاكاة الأحداث تم إيجاد عدة أسباب ووُضعت لها تفسيرات بما يتناسب مع الواقع الميداني، ثم التطرق إلى مجموعة من التوصيات التي يُحبذأخذها بعين الاعتبار ليكون لهذا البحث معنى أكاديمي يستفاد منه، أما فيما يخص آفاق الدراسة فإنه يتم التأكيد على أنها فرصة حقيقة للباحثين من أجل الخوض فيها.

خاتمة عامة

اهتمت هذه الدراسة بتقييم وتشخيص واقع الرشاقة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية وذلك في إطار دراسة حالة سبع مؤسسات اقتصادية تنشط في القطاع الإنتاجي ومتعددة 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، وفي 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 والتجوة البحثية المتعلقة بموضوع الرشاقة التنظيمية.

بعد ذلك تم التطرق إلى عرض المنهجية والطريقة والإجراءات المتتبعة والمتمثلة في عرض منهج الدراسة والمجتمع والعينة المستهدفة وأدوات ومصادر جمع البيانات ثم التأكيد من صدق وثبات الاستبيان وفي الأخير تم عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة، ثم الانتقال لعرض النتائج واختبار الفرضيات ثم مناقشتها وقد غطّت 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 الرشيقية بدرجة عالية.
- تتوفر تكنولوجيا متقدمة تساهم في الرشاقة التنظيمية بمؤسسات الاقتصاد محل الدراسة بدرجة عالية.
- تتسق القوى العاملة بمستوى عالٍ من الرشاقة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- عدم وجود تطبيق عالٍ لإدارة التغيير بمؤسسات الاقتصاد محل الدراسة.
- يوجد مستوى عالٍ من التعاون والتنسيق بمؤسسات الاقتصاد محل الدراسة.
- يتسم الهيكل التنظيمي بمؤسسات الاقتصاد محل الدراسة بدرجة عالية من المرونة.
- الحكم عن مستوى الرشاقة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا يتغير بأقدمية المستجيبين فيها.
- الحكم عن مستوى الرشاقة 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.

ختاما، 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 بيئتها 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. (2021, 03). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرشاقة 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. (2023, 11 02). واقع الرشاقة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجه نظر المشرفين التربويين. *المجلة العربية للنشر العلمي AJSP*, 61(06), 544-489.

- دينا حلمي عباس محمد النشيلي. (سبتمبر, 2020). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للادارة*, 40(3), 163-182.
doi:10.21608/aja.2020.111816

- عبد الأمير حسين الهاشمي، محمد حسين علي حسين. (.. April, 2020). الرشاقة التنظيمية وفقاً لتوجهات التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة في وزارة التجارة / الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 26(119), 186-210.

- خالدأحمد عبد الجواد عطيه سليمان. (يناير, 2024). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الممارسات والتطبيقات. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية (JCES)*, 15(01), 729-763.

- Faiza Haddad Agility Organizational. (October, 2022 23). الرشاقة المؤسسية. صباح الخير يا وطن. (Faiza Haddad, المحاور) Duaa Al Nimer&Zainab Almatroushi). 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 Diagnostic 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](https://doi.org/10.15439/2014F79)
 - Wendler, R. (2016, November). Dimensions of Organizational Agility in the Software and IT Service Industry: Insights from an Empirical Investigation. (T. Böhmann, 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.v1i1.16867](https://doi.org/10.5296/bms.v1i1.16867)
 - 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](https://doi.org/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%27agilité_et_la_transformation_digitale_pour_une_meilleure_exérience_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=Y292ZXJQYWdlOzM2NjczNDI5MztBUzoxMTQzM TI4MTExMDQ2Mjg0M0AxNjcyN

الموقع الرسمي 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>

١

الملاحق

الملحق 01: استبيان الدراسة حسب نموذج Roy-Wendler 2014



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



استبيان

المحور الأول:

السادة والسيدات إطارات 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 تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

بإشراف الأستاذة:

الاستبيان مقدم من طرف الطالب:

بن موهوب خديجة

زيتى توبه - زيتى انفال

المحور الثاني:

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

سلم القياس						البيان	الرقم
данма	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا			
					المتطلبات الرئيسية للرشاقة: - القيم الرشيقية: في مؤسستنا:		
					تعتبر التغييرات التي تعيشها المؤسسات هي فرص لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.	01	
					يعتبر العمل الجماعي الأسلوب الأكثر استخداماً في العمل.	02	
					تقدير ودعم قرارات ومقترنات الموظفين.	03	
					دعم التجربة واستخدام الأفكار المبتكرة.	04	
					تعتبر تطلعات الزبائن فرصاً للتطور.	05	
					تعالى المؤسسة مع الأزمات من خلال استراتيجيات استباقية كالتحسين المستمر.	06	
					تحويل التغييرات المرتبطة بالسوق "مثل المنافسين الجدد، التفضيلات" إلى فرص تستفيد منها المؤسسة.	07	
دانما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المتطلبات الرئيسية للرشاقة: - التكنولوجيا: تمتلك مؤسستنا أنظمة وتقنيات المعلومات التي:		
					تجعل المعلومات التنظيمية في متناول جميع الموظفين الذين يحتاجونها بسهولة.	01	
					تقديم معلومات تساعد موظفيها على الاستجابة السريعة للتغيرات.	02	
					تلائم احتياجات المؤسسة لتعزيز قدرتها التنافسية.	03	
					تدعم اتخاذ القرارات بشكل لا مركزى.	04	
					تنسق بين الإدارات المختلفة للمؤسسة بسهولة.	05	
					تسهل بتبادل المعلومات بين الإدارات بفعالية.	06	
دانما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	رشاقة الأفراد: - القوى العاملة: للأفراد العاملين في المؤسسة القدرة على:		
					التصرف بهدف التحسين المستمر (في منتجاتنا / خدماتنا / عملياتنا).	01	
					استشعار أو توقع الفرص الجديدة.	02	

الملاحق

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

المحور الثالث:

البيانات الشخصية

الأقدمية في المؤسسة	من 5 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	موظف إداري
المسعى الوظيفي	مدير	رئيس مصلحة	إداري

اسم المؤسسة:

شكراً لصدقكم وتعاونكم.

الملحق 02: دليل المقابلة



جامعة فرhat 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 الرشاقة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف".

اسم المؤسسة: (المكان)

المسعى الوظيفي: (القسم / المصلحة)

مع من تمت المقابلة: (الاسم - اللقب)

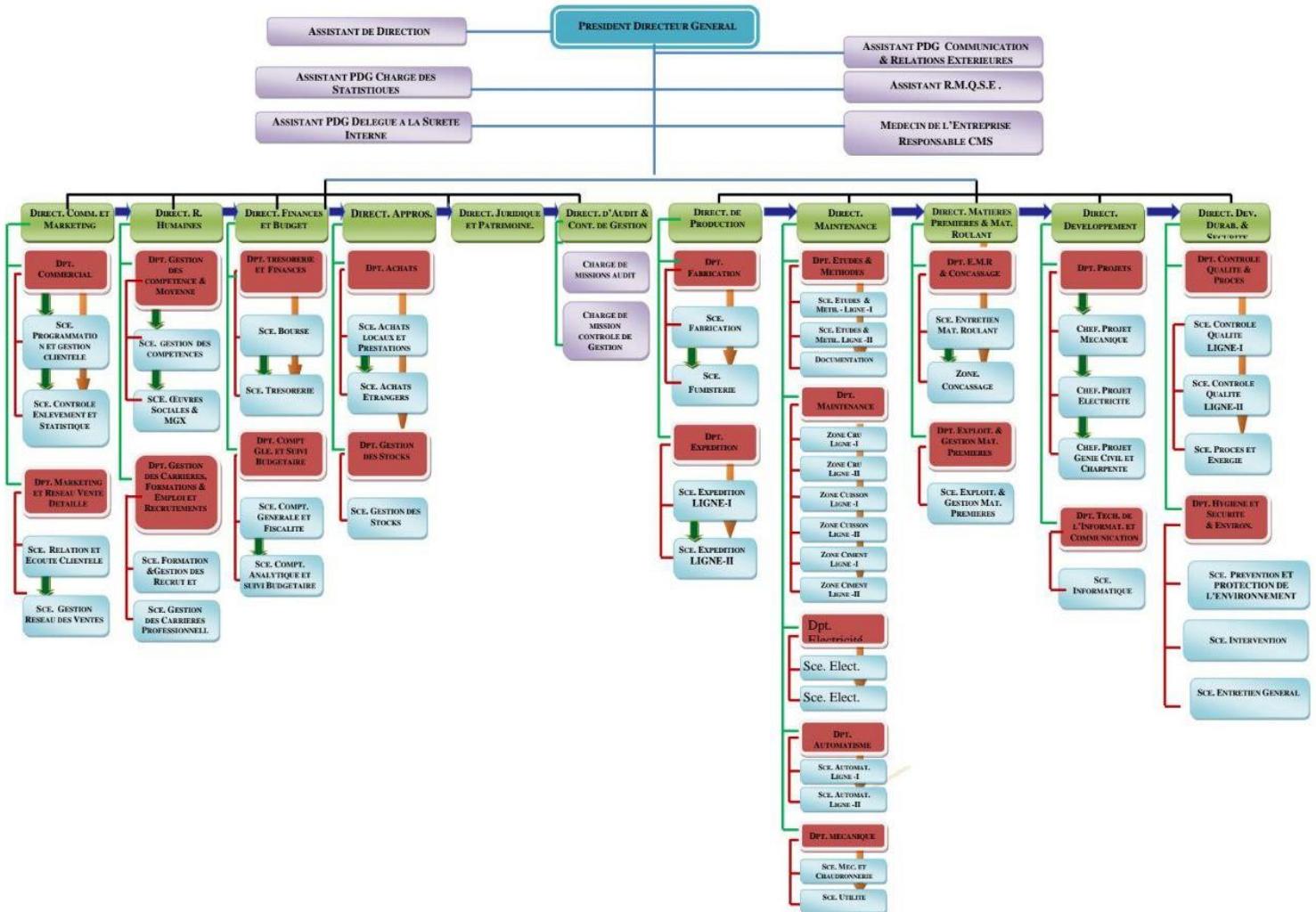
الأسئلة:	
المطلبات الرئيسية للرشاقة:	
1.	ما هو رأيك حول الممارسات المتبعة لتعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسة؟
2.	ما هو انطباعك حول الإجراءات المتتخذة لضمان التحسين المستمر للعمليات والخدمات؟
3.	ما رأيك في الدور الذي قد تلعبه الأفكار الجديدة المقدمة من قبل العمال في تطوير المؤسسة؟
4.	كيف يتم رصد البيئة الخارجية لتوقع التغيرات المستقبلية؟
5.	في رأيك كيف يتم التعامل مع هذه التغيرات المفاجئة في السوق أو البيئة الخارجية؟
6.	كيف يتم رصد متطلبات العمال المتغيرة واستغلالها لتحسين الأداء؟
7.	كيف يتم استخدام التكنولوجيا لدعم سرعة الاستجابة للتغيرات؟
8.	حسب رأيك ما مدى تكامل أنظمة المعلومات بين الإدارات المختلفة؟
رشاقة الأفراد:	
1.	ما هو انطباعك حول تشجيع الموظفين على تقديم مقترناتهم 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 الرشاقة التنظيمية؟
رشاقة المبادرات:	
1.	ما مدى المرونة في تعديل الاستراتيجيات والعمليات لمواكبة المستجدات؟
2.	ما هي أهم المعايير المعتمدة لاختيار الأطراف المعامل معها: الشركاء، المقاولين، المتعاقدين معهم؟
3.	كيف يتم التنسيق بين الإدارات المختلفة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟
4.	ما هو انطباعك حول توزيع الصالحيات والمسؤوليات عند حدوث التغيرات؟
5.	هل تعتقد أن الهيكل التنظيمي المستخدم يدعم أم يعيق حركة العمل؟

ما هي 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 فرحيات عباس سطيف-1
02	الأستاذ عمران عز الدين	جامعة فرحيات عباس سطيف-1
03	الأستاذ هباش سامي	جامعة فرحيات عباس سطيف-1
04	السيد زديوي رشيد	إطار سابق في مؤسسة Sonatrach
05	الأستاذة شيبوب ريمة	جامعة فرحيات عباس سطيف-1
06	الأستاذ كشاط أنيس	جامعة فرحيات عباس سطيف-1
07	السيد لغوق آدم	إطار في مؤسسة IRIS
08	الأستاذة محلب فايزه	جامعة فرحيات عباس سطيف-1

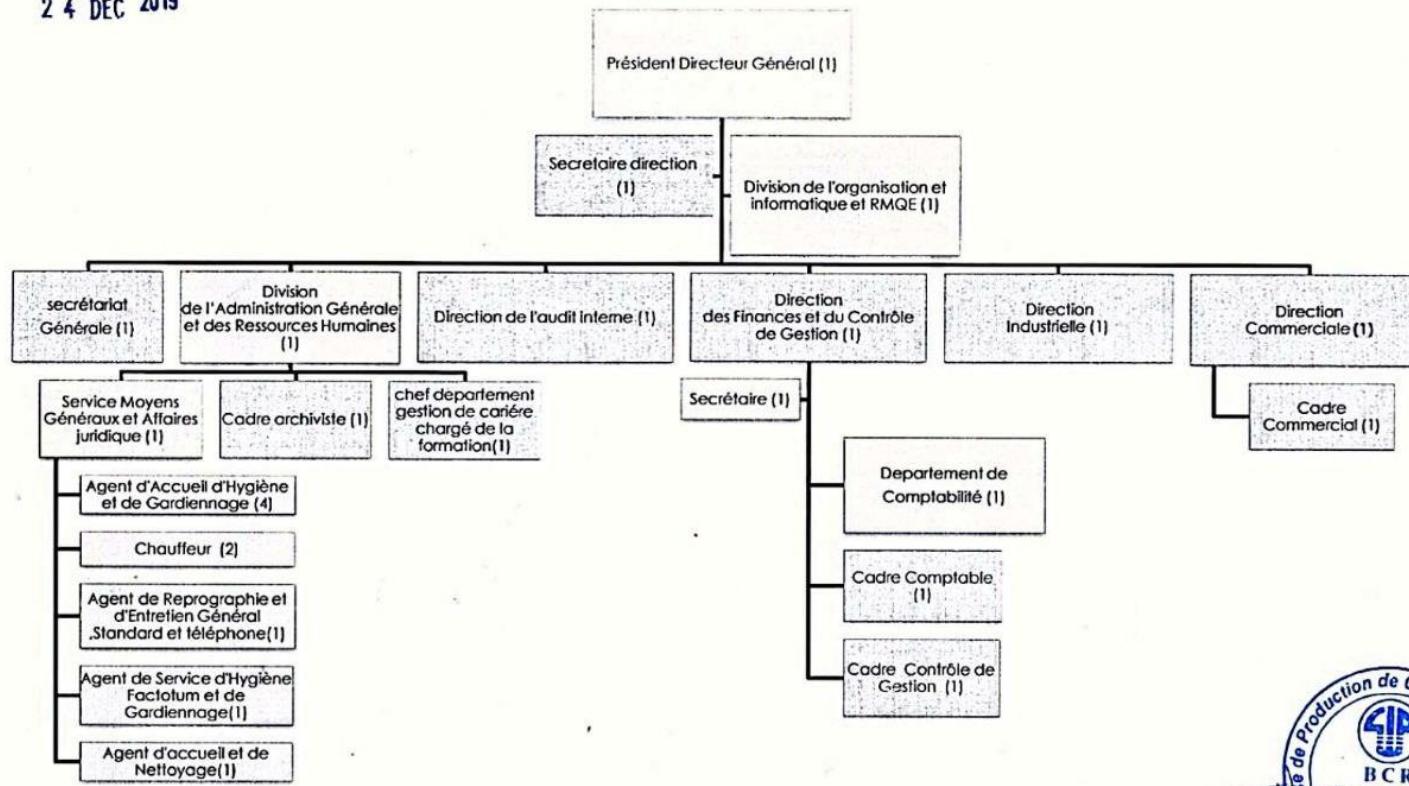
الملحق 04: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت عين الكبيرة



المحلق 05: الهيكل التنظيمي لمؤسسة BCR

ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE MERE DU GROUPE BCR (26)

24 DEC 2019



M.T. SAFFIDINE

الملحق

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.**

انتاج تطوير وتسويق الصنابير.

انتاج تطوير وتسويق أدوات المائدة، الأطقم وأحواض المطبخ المصنة 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



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

Scannez ce QR code pour vérifier la validité de ce certificat en ligne. Consultez un exemplaire physique de ce certificat pour une vérification physique.
Scan this QR code to verify the validity of this certificate online. Consult a physical copy of this certificate for a physical verification.

Flashez ce QR Code
pour vérifier la validité
du certificat

الملحق 07: سياسة الجودة والبيئة لمؤسسة BCR



المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوايل، 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 ترتكز على:

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

ترتكز سياستنا للجودة والبيئة على استراتيجيةتنا وتتألف من المحاور التالية:

- ❖ إرضاء الزبون والتکفل بحاجياته
- ❖ البيقة التكنولوجية
- ❖ تطوير عروض الم tanıلة
- ❖ تطوير الكفاءات الضرورية
- ❖ احترام القوانين والتشريعات في مجال حماية البيئة والوقاية من التلوث
- ❖ تحسين الأداء في مجال الجودة والبيئة
- ❖ احتواء المخاطر وتسيرها

إن إرضاء زبائنا 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 العاملون لفرعين "سانياك" و "أوري" يلتزمون بالامتثال للمطالبات القانونية والتنظيمية وتوفر الوسائل و الموارد اللازمة لمحافظة على فعالية نظامنا لإدارة الجودة و البيئة و تعزيز أدائه الذي يرتكز على المواصفات القياسية الدولية إنزو 9001 2015 و إنزو 14001 إصدار 2015.

إننا نؤكد على أهمية امتلاك المجمع نظاماً فعالاً لإدارة الجودة والبيئة وأن يمثل لمقتضيات هذا النظام.

الرئيس المدير العام لمجمع ب.س.ر

محمد الطاهر بناني المعلم



الرئيس المدير العام لفرع أوري

حيدر جاعي



المدير العام بالنيابة لفرع سانياك

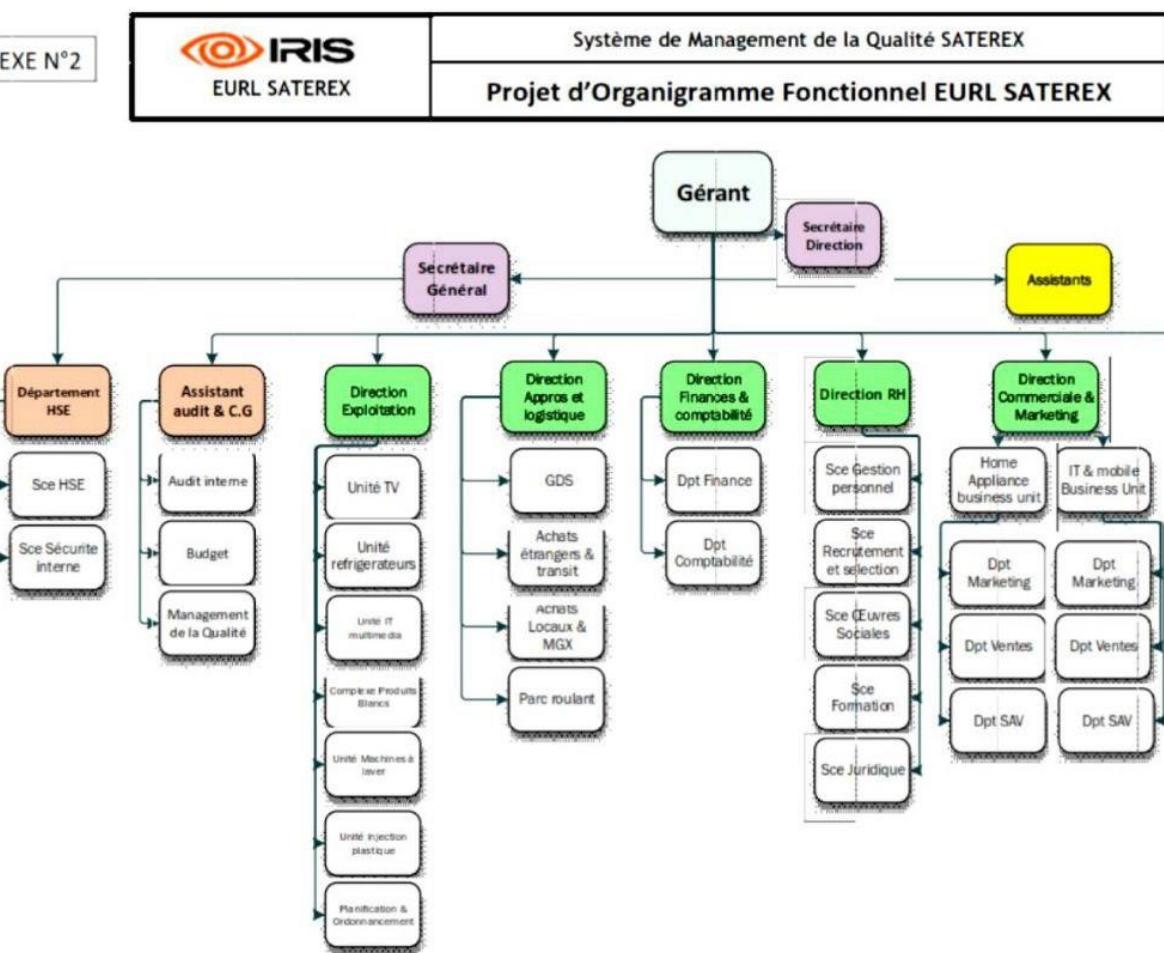
سلم بن الشيف



في 02 ملي 2024

الملحق 08: الهيكل التنظيمي لمؤسسة IRIS

ANNEXE N°2

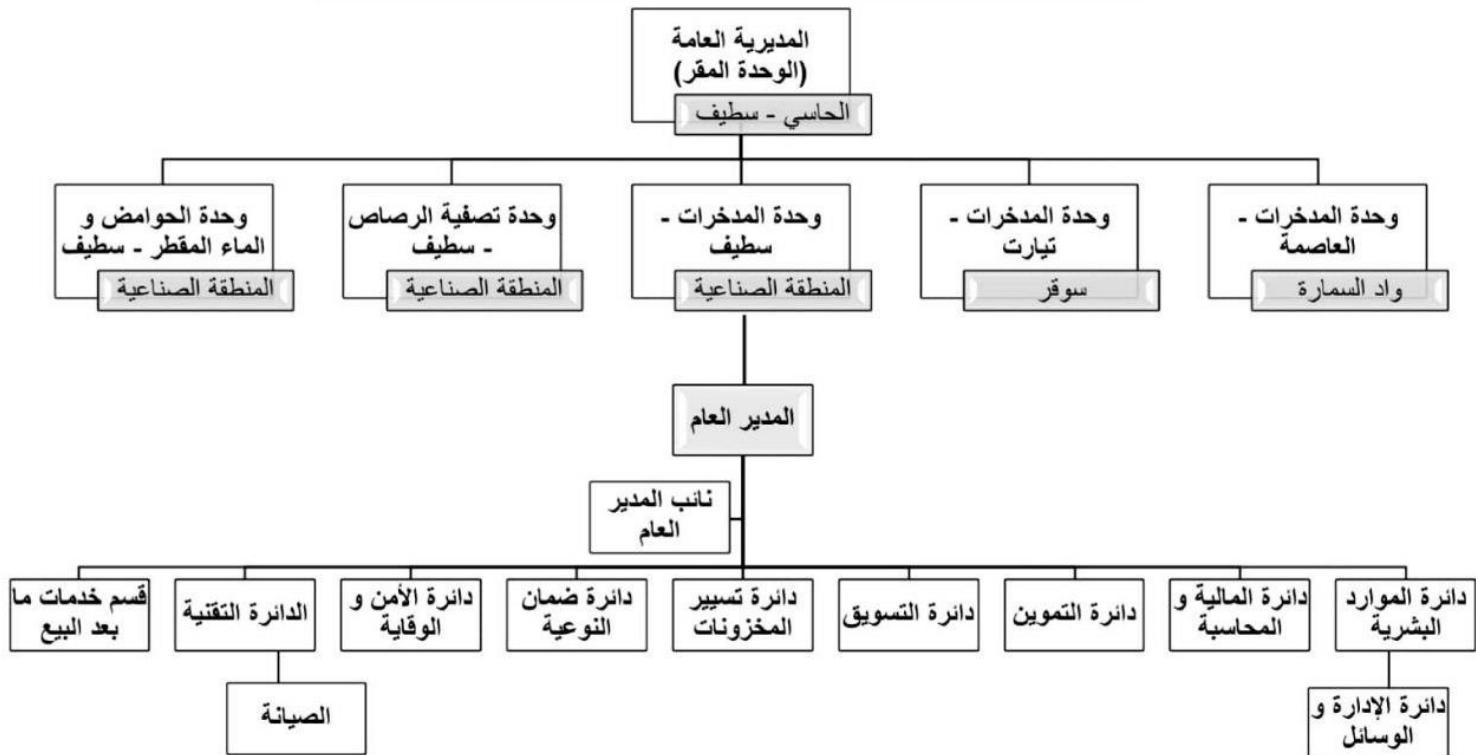


الملحق 09: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENPEC

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



ORGANIGRAMME



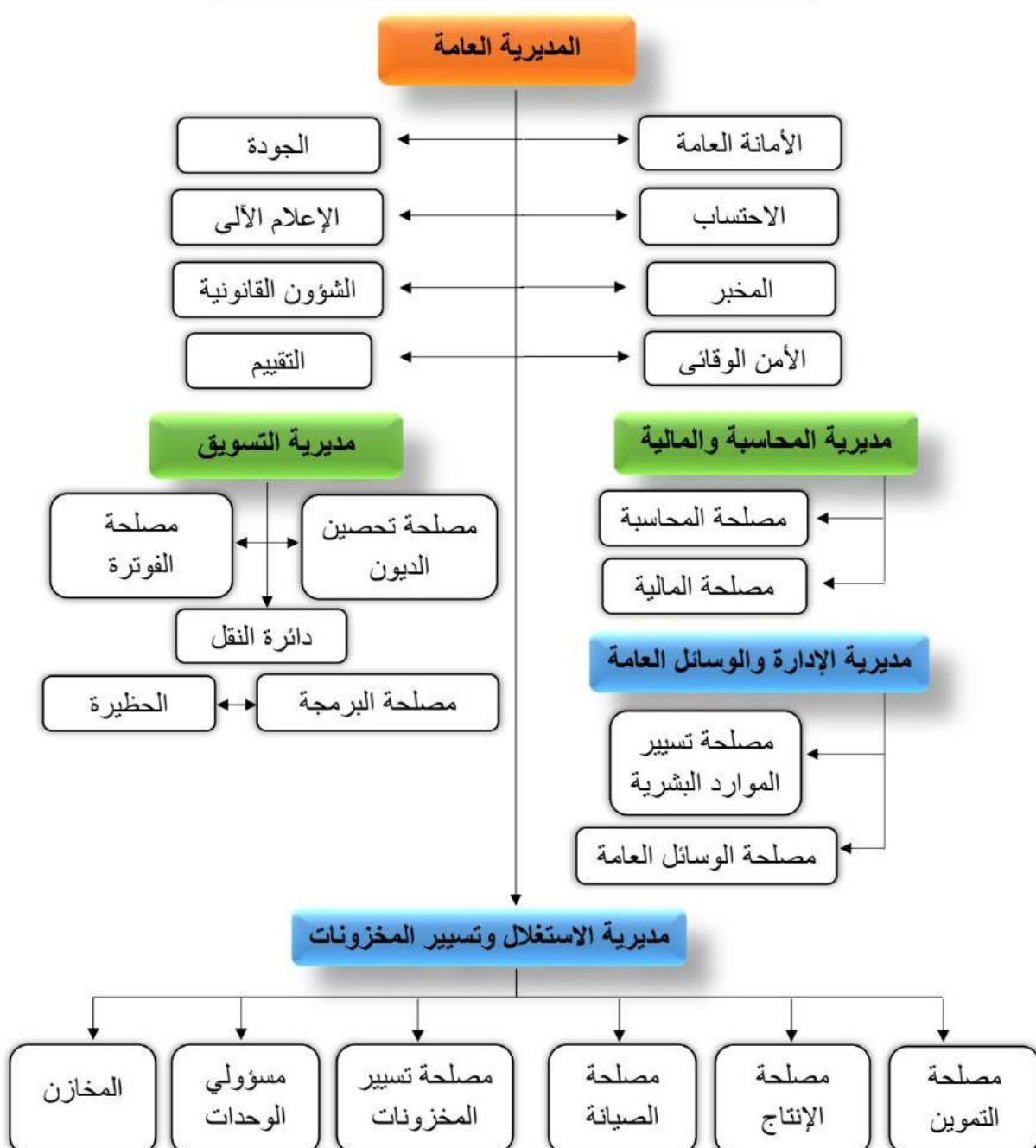
الملحق 10: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Agrodiv

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصناعة



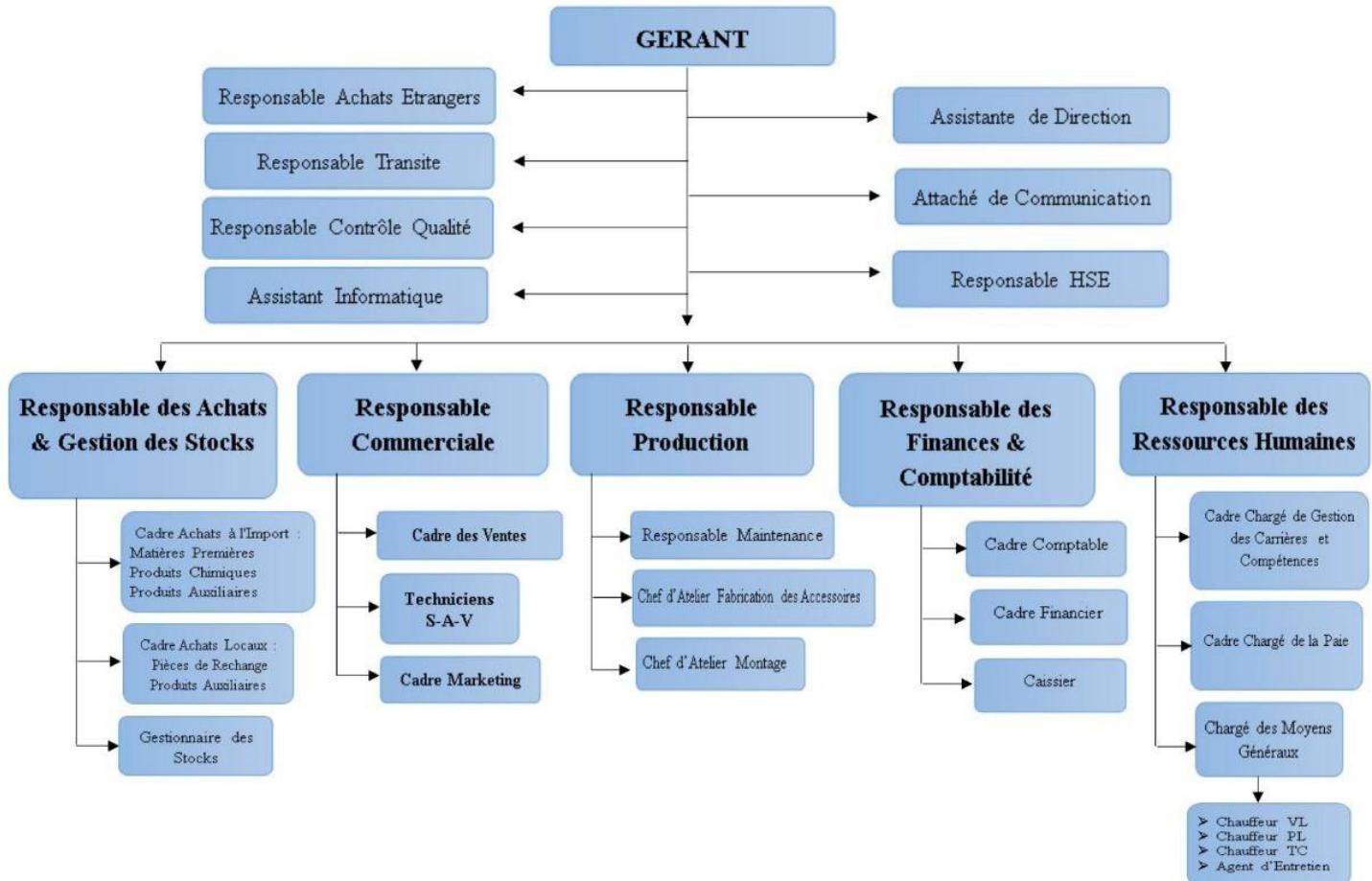
فرع الحبوب ومطاحن الهضاب العليا - سطيف



الملحق 11: الهيكل التنظيمي لمؤسسة A2M Electronics (ATLAS)



ORGANIGRAMME ATLAS



الملاحق

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



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



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 استخداماً في العمل	20.4524	21.514	.570	.819
تقيل ودعم قرارات ومقترنات الموظفين	21.1429	19.979	.638	.808
دعم التجريب واستخدام الأفكار المبتكرة	21.2302	19.235	.612	.813
تعتبر تطلعات الزبائن فرضاً للتطوير	20.6349	20.122	.670	.804
تعزيز المؤسسة مع الأزمات من خلال استراتيجيات استباقية كالتحسين المستمر	20.6270	19.980	.615	.811
تحويل التغيرات 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 متداول جميع الموظفين الذين يحتاجونها بسهولة	17.9921	16.280	.583	.849
تقدّم 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 متعددة 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 وتطبيقاتها 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 الازمة بسرعة (مثلاً في المنتجات أو الخدمات أو العمليات)	19.7222	27.706	.701	.896
تحديد الفرص المستقبلية الناجحة عن الابتكار في المنتجات أو الخدمات أو العمليات	19.9206	27.466	.732	.892
استخدام الموارد (مادية، مالية، بشرية) بمرورنة للاستفادة من الفرص وقليل 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 داخلياً	28.6111	51.392	.707	.920
التعاون المباشر مع العملاء للحصول على ملاحظاتهم بسرعة	28.4524	51.258	.761	.917

الملاحق

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 لاتقىع 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
اخاذ القرارات المناسبة بسرعة عند مواجهة تغيرات في السوق أو احتياجات العملاء	14.2540	15.231	.786	.904
تعديل السلطات والمسؤوليات بما يتتناسب مع تغير المهام	14.4921	15.196	.768	.908

- الاتساق الداخلي للأبعاد الفرعية:

Correlations

الملاحق

يعتبر العمل	Pearson Correlation	.608**	.240**	1	.287**	.372**	.342**	.388**	.325**
الجماعي الأسلوب	Sig. (2-tailed)	.000	.007		.001	.000	.000	.000	.000
الأكثر استخداماً في العمل	N	126	126	126	126	126	126	126	126
تقدير ودعم قرارات	Pearson Correlation	.667**	.352**	.287**	1	.552**	.324**	.306**	.275**
ومقترحات الموظفين	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.000	.000	.000	.002
الموظفين	N	126	126	126	126	126	126	126	126
دعم التجربة واستخدام الأفكار	Pearson Correlation	.738**	.272**	.372**	.552**	1	.382**	.421**	.336**
المبنكة	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000		.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126
تعتبر تطلعات الزبائن فرصة 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
تعيش المؤسسة مع الأزمات خلال	Pearson Correlation	.699**	.349**	.388**	.306**	.421**	.519**	1	.323**
استراتيجيات استباقية كالتحسين المستمر	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

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

التصرف									الحصول		
بهدف					توظيف				على		
التحسين				مهارات					القدرة على		
المستمر			تابية	متنوعة		تعزيز	اكتساب	الالتزام	التأقلم		
(في)		استشعار	مستويات	قابلة	التواصل	المعارف	بالتعلم	ال المناسبة	التكنولوجية		
منتجاتها /		أو توقع	الجودة	المبني على	للتطبيق في	الجديدة	المستمر	وتطويرها	السريع		
خدماتها /		الفرص	المطلوبة	مهام مختلفة	الثقة	وتطبيقاتها	ومشاركة	لتحقيق	تحمل		
قوى عاملة	قوى عاملة	الجديدة	من العملاء	عند الحاجة	والتقدير	فعالية	المعرفة	أهدافنا	المسؤولية		
عملياتها)									والتفكير		
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	Pearson Correlation	.700**	1	.584**	.603**	.463**	.529**	.462**	.606**	.464**	.574**
بهدف	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
التحسين	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
المستمر											
(في)											
منتجاتها /											
خدماتها /											
عملياتها)											
استشعار أو	Pearson Correlation	.535**	.584**	1	.510**	.501**	.477**	.433**	.478**	.430**	.397**
توقع	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
الفرص	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
الجديدة											
نيلية	Pearson Correlation	.696**	.603**	.510**	1	.467**	.480**	.632**	.512**	.537**	.530**
مستويات	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
الجودة	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
المطلوبة											
من العملاء											
توظيف	Pearson Correlation	.572**	.463**	.501**	.467**	1	.394**	.463**	.524**	.456**	.526**
مهارات	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
متنوعة	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
قابلة											
للتطبيق في											
مهام مختلفة											
عند الحاجة											

الملاحق

تعزيز التواصل المبني على اللغة 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 المعرفات 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 القرارات 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).

الملاحق

Correlations

					تطبيق التغييرات	تحديد الفرص	استخدام الموارد	
	اعتماد أسلوب إدارة غير رسمي يركز على تحفيز الموظفين	إدراك قيمة الاستثمار	توفر المعلومات	اللازمـة	الـمـسـتـقـبـلـية	الـمـادـيـةـ،ـمـالـيـةـ،ـبـشـرـيـةـ)	(ـمـادـيـةـ،ـمـالـيـةـ،ـبـشـرـيـةـ)	
	إدراك قيمـةـ الـاسـتـثـمـارـ	وـالـمـهـارـاتـ	ـفـيـ تـكـنـوـلـوـجـياـ	ـأـوـ الـمـنـتـجـاتـ	ـأـوـ الـخـدـمـاتـ	ـأـوـ الـعـمـلـيـاتـ	ـأـوـ الـعـمـلـيـاتـ	
	ـفـيـ الـلـازـمةـ	ـأـوـ الـخـدـمـاتـ	ـأـوـ الـعـمـلـيـاتـ	ـأـوـ الـعـمـلـيـاتـ	ـأـوـ الـعـمـلـيـاتـ	ـأـوـ الـعـمـلـيـاتـ	ـأـوـ الـعـمـلـيـاتـ	
إدراة تغيير	Pearson Correlation	1	.631**	.818**	.763**	.774**	.782**	.827** .772**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	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
	N	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
	N	126	126	126	126	126	126	126
توفر المعرفة والمهارات اللازمـةـ لإدارة التغيير	Pearson Correlation	.763**	.326**	.657**	1	.600**	.522**	.493** .535**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126
تطبيق التغييرات اللازمـةـ بـسرـعةـ (ـمـثـلاـ)ـ فيـ الـمـنـتجـاتـ أوـ الـخـدـمـاتـ أوـ الـعـمـلـيـاتـ	Pearson Correlation	.774**	.432**	.531**	.600**	1	.562**	.524** .516**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126
تحـديـدـ الفـرـصـ الـمـسـتـقـبـلـيـةـ النـاـتـجـةـ عـنـ الـاـبـتـكـارـ فـيـ الـمـنـتجـاتـ أوـ الـخـدـمـاتـ أوـ الـعـمـلـيـاتـ	Pearson Correlation	.782**	.337**	.541**	.522**	.562**	1	.682** .553**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	126	126	126	126	126	126	126
استـخدـامـ الـمـوـارـدـ (ـمـادـيـةـ،ـمـالـيـةـ،ـبـشـرـيـةـ)ـ بـمـروـنةـ لـلـاستـفادـةـ مـنـ الـفـرـصـ وـتـقـلـيلـ الـتـهـيـيدـاتـ	Pearson Correlation	.827**	.444**	.587**	.493**	.524**	.682**	1 .658**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	126	126	126	126	126	126	126
إـدـارـةـ تـبـادـلـ الـمـعـلـومـاتـ وـالـمـعـارـفـ بـيـنـ الـمـوـظـفـينـ بـشـكـلـ فـعـالـ	Pearson Correlation	.772**	.321**	.528**	.535**	.516**	.553**	.658** 1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	126	126	126	126	126	126	126

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

الملاحق

Correlations

	التنسيق				الاستثمار	الشركة	اختيار			التعاون
	بين الإدارات	تشجيع مشاركة المستمر لاتخاذ قرارات أكثر	التعلم حول المختلقة في تطوير المنتجات	بناء على المعلومات	تكنولوجياباً	وال المقابلين	في المقاولين	الأنشطة	تنسيق المعلومات	نشر المعلوماً مع العملاء
	تعاون وفعالية	رشادة وفعالية	عمل المؤسسة	أهداف	لدعم الجودة	مع معايير	مراقبة أداء شركائنا	متطلبات احتياجنا	ت العمالء	الباحث مع العملاء للحصول على ملاحظاتهم بسرعة
Pearson Correlation	1	.626**	.602**	.519**	.546**	.709**	.808**	.816**	.842**	.787**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
التنسيق بين الإدارات لاتخاذ قرارات أكثر رشادة وفعالية	Pearson Correlation	.626**	1	.698**	.487**	.448**	.469**	.482**	.535**	.496** .528**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126
تشجيع مشاركة الإدارات المختلفة في تطوير المنتجات	Pearson Correlation	.602**	.698**	1	.549**	.450**	.424**	.413**	.501**	.533** .513**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126
التعلم المستمر حول مستجدات عمل المؤسسة	Pearson Correlation	.519**	.487**	.549**	1	.633**	.493**	.346**	.446**	.326** .578**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126
الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لدعم تحقيق أهداف المؤسسة	Pearson Correlation	.546**	.448**	.450**	.633**	1	.513**	.450**	.438**	.387** .505**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126
اختيار الشركاء والمقابلين بناء على معايير الجودة وليس فقط معيار التكلفة	Pearson Correlation	.709**	.469**	.424**	.493**	.513**	1	.751**	.568**	.462** .529**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126

الملاحق

مراقبة أداء شركانا	Pearson Correlation	.808**	.482**	.413**	.346**	.450**	.751**		1	.578**	.550**	.503**
ومقاولينا بشكل مستمر	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000			.000	.000	.000
	N	126	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	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
نشر المعلومات عن احتياجات العملاء داخلية	Pearson Correlation	.842**	.496**	.533**	.326**	.387**	.462**	.550**	.597**	1	.583**	
	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
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		.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126

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

Correlations

		رصد بيئة المؤسسة	تحديث استراتيジيات	تعديل العمليات	تغيرات في السوق أو التغيرات	اتخاذ القرارات	
		هياكل مرنة	استمرار لتوقع التغيير الذي قد يحصل فيها	العمل فور حدوث التغيرات	بسريعة لمواكبة التغيرات	المناسبة بسرعة عند مواجهة التغيرات	تعديل السلطات والمسؤوليات بما يتناسب مع تغير احتياجات العملاء المهام
		Pearson Correlation	1	.827**	.850**	.811**	.839**
هياكل مرنة	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126
رصد بيئة المؤسسة	Pearson Correlation	.837**	1	.676**	.609**	.551**	.664**
باستمرار لتوقع التغيير الذي قد يحصل فيها	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126
تحديث استراتيジيات العمل فور حدوث التغيرات	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 تغيرات 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_لـ		
		رشاقة	قيم رشيقه	تكنولوجيابا
المتطلبات_الرئيسية_للرشاقة	Pearson Correlation	1	.912**	.932**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	126	126	126
قيم_رشيقه	Pearson Correlation	.912**	1	.702**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	126	126	126
تكنولوجيابا	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	ادارة_تغير
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
ادارة_تغير	Pearson Correlation	.941**	.780**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	126	126	126

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

الملاحق

Correlations

		رشاقة_الهيابك	تعاون و تنسيق	هيابك_مرنة
رشاقة_الهيابك	Pearson Correlation	1	.939**	.938**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
N	126	126	126	126
تعاون و تنسيق	Pearson Correlation	.939**	1	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
N	126	126	126	126
هيابك_مرنة	Pearson Correlation	.938**	.761**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
N	126	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 استخداماً في العمل	قبل ودعم قرارات ومقررات الموظفين	دعم التجريب واسخدام الأفكار والزيان فرصا للتطوير	تعتبر تطلعات الزبان فرصا للتطوير	استراتيجيات استباقية والتحسين فرضا المستقر	تعاونيات المؤسسة مع الأزمات من خلال استراتيجيات استباقية والتحسين فرضا المستقر	تحويل التغييرات المرتبطة بالسوق" مثل المنافسين الجدد، الفضوليات" إلى فرص تستفيد منها المؤسسة	قيم رشيقه
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	1.00	1.57
Maximum	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.71

الملاحق

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 مركزى	تنسق 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)	توظيف مهارات ثانية مستويات قابلة الجودة المطلوبة	تعزيز قابلة التطبيق في المبتي على الثقة عند الحاجة	اكتساب المعرفات الجديدة وتطبيقاتها	الاتزان والتعلم المناسبة المستمر وتطويرها	القدرة على التأقلم السريع تحمل مخاطر المسؤولية والتفكير فرق العمل الجديدة بطريقة علمية	
N	Valid	126	126	126	126	126	126	126
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.6349	3.3492	3.8175	3.5635	3.7381	3.7302	3.7063
Median		4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Std. Deviation		1.12856	.92362	1.05376	1.02369	1.04444	.89811	1.01246
Range		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	2.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

الملاحق

Statistics

N	Valid	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
	Missing	0	0	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		

الملاحق

Statistics

رصد بيئة المؤسسة	تحديث استراتيجيات	العمل فور حدوث التغييرات	تعديل العمليات بسرعة لمواكبة التغييرات	العملاء	اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة عند مواجهة تغيرات في السوق أو احتياجات العملاء	تعديل السلطات والمسؤوليات بما يتناسب مع تغير المهام	هيكل مرنة	
باستمرار لتوسيع التغيير الذي قد يحصل فيها								
N	Valid	126	126	126	126	126	126	126
	Missing	0	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 Kolmogrov-Smirnov و Shapiro-Wilk للتوزيع الطبيعي:

Tests of Normality

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

a. Lilliefors Significance Correction

اختبار One Sample T Test لأبعاد الرشاقة التنظيمية الفرعية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تعتبر التغييرات التي تعينها 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
تقدير ودعم قرارات ومقررات الموظفين	126	3.1429	.96924	.08635
دعم التجريب واستخدام الأفكار المبتكرة	126	2.9921	1.18319	.10541
تعتبر تطلعات الزبائن فرصة للتطوير	126	3.6587	.89588	.07981
تعزيز المؤسسة مع الأزمات من خلال استراتيجيات استباقية كالتحسين المستمر	126	3.6905	.95887	.08542

الملاحق

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

One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference		
				Mean 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 استخداماً في العمل	5.620	125	.000	.40746	.2640	.5510
تقبل ودعم قرارات ومقررات الموظفين	-3.094	125	.002	-.26714	-.4380	-.0963
دعم التجريب واستخدام الأفكار المبتكرة	-3.965	125	.000	-.41794	-.6265	-.2093
تعتبر نطاعات الزبائن فرصة للتطوير	3.116	125	.002	.24873	.0908	.4067
تعيش 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
قيمة رشيدة	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 قررتها التنافسية	126	3.6667	.92952	.08281
تدعم اتخاذ القرارات بشكل لا ينكرى	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

الملاحق

One-Sample Test

	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 مركي	-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
التصريف بهدف التحسين المستمر (في منتجاتنا / خدماتنا / عملياتنا)	126	3.6349	1.12856	.10054
استشعار أو توقع الفرص الجديدة	126	3.3492	.92362	.08228
تأدية مستويات الجودة المطلوبة من العملاء	126	3.8175	1.05376	.09388
توظيف مهارات متعددة 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

الملاحق

One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Test Value = 3.41			95% Confidence Interval of the Difference
				Mean	Difference	Lower	
				Upper			
التصريف 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 متعددة 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 وتطبيقاتها 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
تبني التغييرات اللازمة بسرعة (مثلاً في المنتجات أو الخدمات أو العمليات)	126	3.6270	1.01772	.09067
تحديد الفرص المستقبلية الناجمة 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

الملاحق

ادارة تبادل المعلومات والمعارف بين الموظفين بشكل فعال	126	3.4286	1.05397	.09390
ادارة_تغير	126	3.3662	.78027	.06951

One-Sample Test

Test Value = 3.41

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
				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 التغيرات اللازمة بسرعة (مثلاً في المنتجات أو الخدمات أو العمليات)	2.393	125	.018	.21698	.0375	.3964
تحديد الفروص المستقبلية الناجحة عن الابتكار في المنتجات أو الخدمات أو العمليات	.491	125	.624	.04238	-.1284	.2131
استخدام الموارد (مادية، مالية، بشرية) بمرورنة للاستفادة من الفرص وتقليل التهديدات	1.824	125	.070	.18524	-.0157	.3862
ادارة تبادل المعلومات والمعارف بين الموظفين بشكل فعال	.198	125	.844	.01857	-.1673	.2044
ادارة_تغير	-.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 ومقولينا 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				95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean	Lower	Upper
				Difference		
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 والمقولين بناء على معايير الجودة وليس فقط معيار التكلفة	1.440	125	.152	.15349	-.0575	.3645
مراقبة أداء شركائنا ومقولينا 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

الملاحق

تحديث استراتيجيات العمل فور حدوث التغييرات	126	3.7381	.93960	.08371
تعديل العمليات بسرعة لمواكبة التغييرات	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
هيكل مرنة	126	3.6571	.86823	.07735

One-Sample Test

	Test Value = 3.41					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
				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 التغييرات	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
هيكل 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 _لرشاقة	126	3.5818	.64508	.05747
رشاقة الأفراد	126	3.5402	.75405	.06718
رشاقة الهيكل	126	3.6133	.81784	.07286

One-Sample Test

t	df	Sig. (2-tailed)	Test Value = 3.41	95% Confidence Interval of the Difference		
			Mean Difference	Lower	Upper	
المتطلبات_ الرئيسية _لرشاقة	2.990	125	.003	.17182	.0581	.2856
رشاقة الأفراد	1.939	125	.055	.13025	-.0027	.2632
رشاقة الهيكل	2.790	125	.006	.20329	.0591	.3475

- اختبار One WayAnova 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			
ادارة_ تغيير	Between Groups	.481	2	.240	.391	.677
	Within Groups	75.621	123	.615		
	Total	76.102	125			
تعاون_ و_ تنسيق	Between Groups	.377	2	.189	.243	.784
	Within Groups	95.328	123	.775		
	Total	95.705	125			
هيكل_ مرنة	Between Groups	.806	2	.403	.530	.590
	Within Groups	93.423	123	.760		
	Total	94.229	125			

الملاحق

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

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
قيم_رشيقه	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			
ادارة_تغير	Between Groups	1.614	2	.807	1.333	.267
	Within Groups	74.487	123	.606		
	Total	76.102	125			
تعاون_و_تنسيق	Between Groups	5.380	2	2.690	3.663	.028
	Within Groups	90.325	123	.734		
	Total	95.705	125			
هيكل_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_رشيقه	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
ادارة_تغير	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
هيكل 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 Tamhane و Bonferroni لمتغير المسمى الوظيفي:

Multiple Comparisons

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

الملاحق

قوى_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
	Tamhane	إطار		-.27708	.18035	.381	-.7148	.1607
		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
اداره_تغذير	Bonferroni	رئيس مصلحة	رئيس مصلحة	-.38621	.22117	.238	-.9312	.1587
		موظف إداري		-.27708	.19529	.413	-.7608	.2066
		إطار	إطار	-.09910	.17259	1.000	-.5180	.3198
		موظف إداري		.18227	.20436	1.000	-.3138	.6783
		إطار	رئيس مصلحة	.09910	.17259	1.000	-.3198	.5180
	Tamhane	موظف إداري	موظف إداري	.28137	.17259	.317	-.1375	.7003
		إطار	رئيس مصلحة	-.18227	.20436	1.000	-.6783	.3138
		موظف إداري		.28137	.17259	.317	-.7003	.1375
		إطار	إطار	-.09910	.16710	.912	-.5116	.3134
		موظف إداري		.18227	.21726	.790	-.3528	.7174
تعاون_و_تساق	Bonferroni	إطار	إطار	.09910	.16710	.912	-.3134	.5116
		موظف إداري		.28137	.18748	.365	-.1835	.7463
		إطار	رئيس مصلحة	-.18227	.21726	.790	-.7174	.3528
		موظف إداري		.28137	.18748	.365	-.7463	.1835
		إطار	إطار	.18040	.19006	1.000	-.2809	.6417
	Tamhane	موظف إداري	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
هناكل_مرده	Bonferroni	إطار	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
	Tamhane	إطار		-.40581	.21868	.197	-.9493	.1377
		إطار	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
تمهيد	Bonferroni	موظف إداري	رئيس مصلحة	-.41379	.22305	.198	-.9552	.1276
		إطار		-.51724*	.18837	.021	-.9745	-.0600
	Tamhane	إطار	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.

الملاحق

- اختبار One Way Anova لسبع عينات ضمن متغير المؤسسة:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
قيم_رشيقه	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			
ادارة_تغير	Between Groups	9.420	6	1.570	2.802	.014
	Within Groups	66.682	119	.560		
	Total	76.102	125			
تعاون_و_تنسيق	Between Groups	8.609	6	1.435	1.960	.077
	Within Groups	87.096	119	.732		
	Total	95.705	125			
هيكل_مرنة	Between Groups	11.869	6	1.978	2.858	.012
	Within Groups	82.360	119	.692		
	Total	94.229	125			

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean			
								Lower Bound	Upper Bound
								Minimum	Maximum
قيم_رشيقه	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
ادارة_تغبير	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_تنمية	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
هيكل_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 الرشاقة 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 الرشيقية، التكنولوجيا، القوى العاملة، التعاون والتنسيق، الهيكل المرن بدرجة عالية ثم تلتها إدارة التغيير بدرجة أقل، كما أظهرت الدراسة أيضاً أن تقييم مستوى الرشاقة لا يعتمد على أقدمية المستجيبين، بينما أظهر متغير المسئى الوظيفي اختلافات في تقييم مستوى التعاون والتنسيق ومرتبة الهيكل التنظيمي وأخيراً يمكن القول أن المؤسسات الاقتصادية في ولاية سطيف تتميز بالرشاقة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة 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 across 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).