



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي : ...../.....

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي "ل م د"

دفعة 2025

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

مذكرة موسومة بـ:

دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي  
دراسة حالة: مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة

إشراف الأستاذة:

د. إيمان كشود

من إعداد الطالبتين:

■ سندس بالعيد

■ منى مناقرية

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ تعليم عالي	فضيلة بوطورة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر ب	إيمان كشود
عضوا مناقشا	أستاذ تعليم عالي	توفيق حناشي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

# شكر و عرفان

الحمد و الشكر لله الذي قدرنا على أن نقدم ونكمل هذه المذكرة بداية نريد ان نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساهم من قريب او بعيد بتلقي العلم النافعة...  
يطيب لنا ان نتوجه بأسمى عبارات الشكر والعرفان للاستاذة الدكتورة " كشرود ايمان " التي أشرفت على تأطيرنا ومدنا بالمعلومات وعلى ما قدمته من جهد، ودعم متواصل وارشادات، طيلة مرحلة إعداد المذكرة وجزاها الله كل خير...  
كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ونخص بالذكر أساتذة قسم علوم التسيير على ما قدموه لنا من دعم وتسهيلات طيلة مشوارنا الجامعي...  
ولا يفوتنا أن نتقدم بخالص الشكر والإمتنان، إلى كل موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-، وعلى رأسهم مديرة الوكالة التجارية سيدة ميزاب "سعدي" هاجر، ملازم حسام، وهذا على تعاونهم وتقديمهم لمعلومات أفادتنا لإتمام الجانب التطبيقي لهذه المذكرة...  
كما يطيب لنا أن نتقدم بخالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة كل باسمه ومقامه .  
وأولا وأخرا نسأل الله ان يوفقنا لما فيه صلاح دنيانا وأخرتنا ويسدد خطانا على طريق الحق .



## الإهداء

{وقل ربي زدني علما} - صدق الله العظيم

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي انار لي الدرب، وقوى عزيمتي، وربط  
على قلبي حتى وصلت الى هذا المقام

الى روح ابي الطاهرة، الذي لا يزال صدى دعائه يرافقتي، ونوره يضيء طريقني رغم  
غيابه رحمك الله وجعل الجنة مثواك

الى امي الغالية، سني الأول، وسبب صبري ومصدر قوتي، دمتي لي حياة واطال الله  
في عمرك

الى اخوتي، عاطف وهيثم ومحمد واختي سرور، انتم القوة والدعم الذي لا يخيب،  
كنتم الحافز في كل لحظة ضعف

الى صديقتي الغالية الحبيبة اكرام، التي كانت مراتي حين نسيت نفسي وضوء قلبي في  
عتمتي

الى كل من امن بي ورافقتني ودعمني بكلمة طيبة

اهدي هذا التخرج اليكم، ومعه جزء من روعي امتنان لا يقاس

وحمدا وشكرا لله أولا وأخيرا، ان بلغني هذه اللحظة التي لطالما كانت حلم



## الإهداء

ما سلكنَا البدايات إلا بتيسيره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا الغايات إلا بفضلِهِ  
فالحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة ..... نبي الرحمة ونور العالمين

"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم "

بكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

الى نفسي الطموحة جدا التي لم تخذلني يوما التي قاومت وصبرت ومضت رغم كل شيء.

الى الذي علمني ان الدنيا كفاح سلاحها العلم والمعرفة " أبي الغالي " .

الى ملاكي في الحياة من ساندتني في صلاتها ودعائها، الى أروع امرأة في الوجود "أمي  
الغالية" .

الى من بهم اكبر وعليهم اعتمد ومن بوجودهم اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها .

"اخواني " ، "اخوتي " (سيف، وائل، مهدي، اسمهان، ميساء).

الى وتيني واميرة قلبي صغيرة البيت "وتين " اسأل الله ان ينبتها نباتا حسنا .

الى شريكة الدرب والكفاح، ما كنا لنصل لولا تشاركنا الصدق والعمل والإرادة لك نصف هذا  
النجاح، ونصف الامتتان زميلتي "سندس" .

وأخيرا نحمد الله الذي وفقنا لنصل الى مشارف التخرج، لم تكن الرحلة قصيرة ولا سهلة، لكن  
بعون الله وتوفيقه ها نحن نلامس ختامها .

فالحمد لله رب العالمين .



# الفهارس

## فهرس المحتويات

### فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	الإهداء
I-I	فهرس المحتويات
I	فهرس الجداول
II	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي</b>	
أ-ي	المقدمة العامة
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية
7-3	المطلب الأول: مفهوم الرشاقة الإستراتيجية
11-7	المطلب الثاني: متطلبات ونماذج الرشاقة الاستراتيجية
15-12	المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الرشاقة الاستراتيجية
17-15	المطلب الرابع: مراحل ومعوقات الرشاقة الاستراتيجية
18	المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز التنظيمي وعلاقته بالرشاقة الاستراتيجية
23-18	المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي
27-24	المطلب الثاني: أنواع ومتطلبات التميز التنظيمي
33-28	المطلب الثالث: أبعاد ونماذج التميز التنظيمي
36-33	المطلب الرابع: تأثير الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي
37	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة-</b>	
39	مقدمة الفصل
39	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-
41-39	المطلب الأول: نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر
42	المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر -تبسة-
46-43	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر -تبسة-
50-46	المطلب الرابع: الخدمات والعروض التي تقدمها المديرية العملية لإتصالات الجزائر -تبسة-
51	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية والمعالجة الإحصائية للبيانات
56-51	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
61-57	المطلب الثاني: خصائص أفراد عينة الدراسة
73-62	المطلب الثالث: عرض وتحليل محاور إستمارة الإستبيان
78-73	المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة
80	خلاصة الفصل

## فهرس المحتويات

82-81	الخاتمة العامة
87-84	قائمة المراجع
108-89	الملاحق
	الملخص

الصفحة	العنوان	الرقم
30	معايير النموذج الأمريكي للتميز	01
32	معايير التقييم لجائزة ديمينغ	02
53	عينة الدراسة للمديرية العملية لإتصالات الجزائر -تبسة-	03
54	مقياس إستمارة الإستبيان	04
54	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	05
56	إختبار الثبات ألفا كرونباخ	06
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	08
59	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	09
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	10
61	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	11
63-62	إستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرشاقة الإستراتيجية	12
68-67	إستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التميز التنظيمي	13
74	إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	14
74	إختبار معامل الارتباط بيرسون	15
75	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	16
76	إختبار نتائج لإختبار الفرضية الفرعية	17

الصفحة	العنوان	الرقم
ط	نموذج الدراسة	01
9	العوامل مرتبطة التأثير على فعالية المنظمات الرشيقة في تطوير المنتجات	02
10	وحدات البرمجة الرشيقة	03
14	عوامل الالتزام الجماعي	04
42	تنظيم المديرية العملية لاتصالات الجزائر -تبسة-	05
43	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر _تبسة_	06
57	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	07
58	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	08
59	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	09
60	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	10
61	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	11

## فهرس الملاحق

### فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
90-89	إتفاقية التربص	01
91	قائمة أساتذة المحكمين	02
95-92	إستمارة الإستبيان	03
108-96	نتائج مخرجات برنامج spss v26	04

# المقدمة العامة

# المقدمة العامة

## تمهيد

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تحولات جذرية ومتسارعة في مختلف الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، حيث تعمل المؤسسات في بيئة ديناميكية معقدة تتميز بالتغيرات والتطورات الهائلة والسريعة لتجد نفسها تواجه تحديات تجبرها على تبني إستراتيجيات جديدة، وذلك لتحسين فعاليتها وكفاءتها من أجل مواكبة التطورات خاصة في ظل المنافسة الشديدة، فالمنافسة القائمة على الأسواق وزيادة الإلتزامات وتسارع التكنولوجيا، يدفع القادة لتبني وفحص أساليب وممارسات إدارية حديثة من أجل توجيه أداء المنظمات بطريقة علمية نحو تحقيق الإستغلال الأمثل للموارد.

وعليه فقد أصبحت الرشاقة الاستراتيجية من أهم الإستراتيجيات والركائز المعتمدة في المؤسسات حيث حظيت بإهتمام العديد من الدراسات سواء على الصعيد العربي أو الأجنبي وهذا راجع إلى الأهداف المحققة من وراء هذه الإستراتيجية، التي تتمثل أساسا في كونها تهدف إلى الإستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات في البيئة الخارجية مع الحفاظ على إتجاه إستراتيجي واضح بما يعود بالنفع على المؤسسة والموظفين، فالرشاقة الإستراتيجية مدخلا إداريا شاملا يمكن المنظمة من البقاء والإزدهار عبر الإكتشاف المبكر للفرص والتهديدات، والإستجابة السريعة لها بإتخاذ قرارات موحدة وسريعة على مستوى الإدارة العليا، سواء بشكل إستباقي للإقتناص الفرص أو كرد فعل لمواجهة التحديات المفاجئة.

في المقابل فإن التميز التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي أصبح محط إهتمام المؤسسات التي تحرص على تحقيق أهدافها من خلال التركيز على التطوير والتحسين بصفة مستمرة، حيث يدعم هذا الإهتمام بالتميز التنظيمي ظهور العديد من نماذج وجوائز التميز التنظيمي التي تؤكد تطبيق هذا المفهوم.

قد أصبحت الرشاقة الإستراتيجية تمثل المحرك الأساسي الذي يمكن المنظمات من التكيف مع البيئة الديناميكية وتحويل التحديات الى فرص، وبالتالي تهيئة المناخ الملائم لتحقيق التميز في مختلف جوانب أدائها، وعلى الجانب الآخر فإن السعي نحو التميز التنظيمي يدفع المنظمات الى تبني ممارسات رشيقة في صياغة وتنفيذ استراتيجيتها.

والمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات المعاصرة، أصبحت أكثر إنفتاحا من ذي قبل على الأسواق العالمية، إذ أصبحت تسعى جاهدة لمواكبة التغيرات الحالية، خاصة قطاع الإتصالات الذي عرف تطورا سريعا في الآونة الأخيرة، بإعتباره سوقا ناشئا يتغير بسرعة مع التغيرات والتطورات العالمية لتكنولوجيا الإتصالات، حيث أصبحت تهدف إلى الوصول إلى ما يسمى بالتميز التنظيمي بإعتباره أحد الأساليب التي تساعد على مواجهة المنافسة وأصبح مطلبا لكل المؤسسات في الوقت الراهن كي تتمكن من البقاء والمنافسة في السوق بالتالي فالمؤسسات اليوم لم تعد مطالبة فقط بتحقيق الأداء وإنما أصبحت تسعى للتميز من أجل بقاءها وإستمرارها، وإطلاقا من هذا الطرح يتم إبراز إشكالية تستحق الدراسة لتبيين دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة.

## أولا. إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق تبرز معالم الإشكالية لهذه الدراسة في الآتي:

ما مدى مساهمة الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة؟

## ثانيا. الأسئلة الفرعية

من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح جملة من الأسئلة الفرعية يذكر منها ما يلي:

- ما المقصود بالرشاقة الإستراتيجية؟ وفيما تتمثل أبعادها ومحدداتها؟
- ما هو مفهوم التميز التنظيمي؟ وما هي متطلباته وأبعاده؟

# المقدمة العامة

- ما أثر الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي؟
- هل تساهم الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-؟

## ثالثا: الفرضية الرئيسية للدراسة

من أجل معالجة إشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

1. الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )؛
2. الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

## رابعا: الفرضيات الفرعية

تتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

### 1. الفرضية الفرعية الأولى: تتمثل في:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )؛
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

### 2. الفرضية الفرعية الثانية: تتمثل في:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )؛
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )؛

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة: تتمثل في:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )؛
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

### 4. الفرضية الفرعية الرابعة: تتمثل في:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الجوهرية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )؛
- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الجوهرية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

## خامسا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية موضوع هذه الدراسة من أهمية دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي حيث يعتبر هذا الموضوع حيوي مما يساعد المؤسسات على التعرف على قدراتها واستشعار ما يجري في بيئتها ومعرفة نقاط ضعفها وإستغلال نقاط قوتها بما يخدم أهدافها والتأكد من دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي وفتح مجال أمام الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المؤسسات في تحقيق الأهداف المنشودة.

## سادسا: أهداف الدراسة

# المقدمة العامة

تتمثل الأهداف الأساسية للدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة ؛
- الهدف الأساسي من هذه الدراسة يتمثل في معرفة دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؛
- تشخيص مستويات التأثير بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؛
- تقديم توصيات وإقتراحات تهدف إلى التعرف أكثر على أبعاد هذا الموضوع الذي يعتبر أساس نجاح واستمرار المؤسسات حالياً.

## سابعاً: أسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الإعتبارات والأسباب دفعت لإختيار موضوع البحث تتجسد في الآتي:

- إضافة دراسة لهذا المجال للإثراء البحث العلمي؛
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية؛
- الرغبة الشخصية للطالبتين في دراسة الموضوع؛
- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع تخصص إدارة الاعمال؛

## ثامناً: منهج الدراسة

لدراسة الموضوع وقصد الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات ومحاولة الربط بين مختلف متغيرات الدراسة فإنه سيتم إستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري من أجل الوقوف على الدور الذي تلعبه الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، أما في الجانب التطبيقي فإنه سيتم إستخدام منهج دراسة الحالة للوقوف على دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- مقارنة بما جاء في الجانب النظري، كما سيتم إستخدام المنهج التحليلي عند تحليل الإستبيان المقدم لإطارات المؤسسة محل الدراسة.

## تاسعاً: حدود الدراسة

تكمن حدود دراسة الموضوع المدروس فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على دراسة دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي؛
- **الحدود المكانية:** تم إختيار تطبيق هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-؛
- **الحدود الزمانية:** تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من (13 أبريل 2025 إلى 27 أبريل 2025)؛
- **الحدود البشرية:** إقتصرت هذه الدراسة على الأطارات في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

## عاشراً: عرض وتحليل الدراسات السابقة

حسب المسح الذي تم القيام به، توجد بعض الدراسات باللغة العربية وأخرى بالأجنبية التي تناولت عناصر الموضوع ويمكن تلخيصها فيما يلي:

### 1. دراسات باللغة العربية

- رسالة ماجستير لـ (علا فاضل علوان)، بعنوان: **محددات الرشاقة الإستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال (بحث ميداني في شركتي زين العراق وأسياسيل للإتصالات المتنقلة)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015.

# المقدمة العامة

هدفت هذه الدراسة لإختبار الرشاقة الإستراتيجية بالإستناد إلى محددات تتفاعل فيما بينها لتشكيل الإطار الفكري للرشاقة الإستراتيجية، وهذه المحددات هي (وضوح الرؤية، إختيار الأهداف الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، إتخاذ الإجراءات، التمكين، الهيكل العضوي، التخطيط الإستراتيجي، التعلم التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، إدارة الموارد البشرية، التنظيم)، وتمثلت نتائج الدراسة أنه هناك إمكانية لتطبيق محددات الرشاقة الإستراتيجية أي أن مؤسستي الدراسة تتمتعان بتطبيق مبادئ الرشاقة الإستراتيجية، كما يمكن أن تؤهلان أن يطلق عليهما منظمة رشيقة بما تتمتعان به من كفاءة أو إستجابة أو سرعة أو مرونة، وما إلى ذلك من سمات المنظمة الرشيقة.

● مقال علمي لـ (منال أحمد على الفقيه) بعنوان، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الجامعة الوطنية، جامعة آب، اليمن، العدد 13، 2020؛

هدفت الدراسة للتعرف على دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة اليمنية وقد أختبر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية هي ( الحساسية الاستراتيجية، المقدرات، الأهداف الجوهرية ) لمعرفة دورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة اليمنية، توصلت الدراسة إلى أن الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها لها دور في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات التعليم العالي، وضرورة تعزيز ممارسة الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها المذكورة بين وحدات العمل الإستراتيجي في الجامعات اليمنية لتحقيق ميزتها التنافسية.

● مقال علمي لـ (منيرة جعيلان العازمي)، بعنوان: التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، المجلد 1، العدد 2، 2021.

سعت هذه الدراسة للتعرف على النمو التنظيمي بإعتباره مدخلا لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات التعليمية والتي ترغب في تحقيق التميز التنظيمي ترى أن قدرتها تنبثق من بلورة القيادية والموارد البشرية في الكلية، وفي الأخير أوصت هذه الدراسة بضرورة العمل على إستغلال العمل بالإمكانات المادية والبشرية قدر الإمكان مما يحقق تميز المؤسسة وتنميتها.

● مقال علمي لـ (الأخضر صياحي)، بعنوان: تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عشور بالجلفة، المجلد 2، العدد 33، دون ذكر السنة.

هدف هذه الدراسة لإبراز دور المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال، فإدارة المعرفة تعد من المداخل التي يتما من أجل بلوغ مكانة مرموقة في ظل التنافسية الشديدة ومحيط يتسم بالتحويلات المستمرة والتقلبات المفاجئة، والناجمة بالأساس عن التراكم الهائل للمعلومات والتكنولوجيا الرقمية، جلب المعرفة الثمينة والمحافظة عليها وتنميتها وإستغلالها لتحقيق الإنجازات الصعبة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات يضمن لها مكانتها في السوق ويكفل لها البقاء والإستمرارية.

أطروحة دكتوراه لـ (فاطمة الزهرة ستو)، بعنوان: أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة لعينة من وكالات السياحة والأسفار بولايات (الوادي؛ بسكرة؛ ورقلة؛ تبسة؛ باتنة)، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، شعبة العلوم إقتصادية، التخصص إقتصاد

# المقدمة العامة

• مقال علمي لـ (معزز جاسم محمد)، بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على فاعلية إدارة الأزمات الداخلية دراسة وصفية تحليلية لهيئة من القيادات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية)، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 18، العدد 72، 2022. هدفت الدراسة لمعرفة علاقة التأثير والارتباط للرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية كمتغير معتمد في وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية لوزارة الداخلية العراقية، وتعد أهمية هذه الدراسة كونها أولى دراسات التي جمعت ما بين المتغيرين بصورة مجتمعة، وفي الأخير تتم التوصل إلى وجود علاقة تأثير إيجابية للمتغير المستقل بأبعاده الثلاثة المعلومات، ضرورة تعزيز تأثير الرشاقة الاستراتيجية في زيادة فاعلية الاتصالات وتدفق المعلومات بتحفيز مشاركة المديرين والعاملين وبمختلف المستويات الإدارية.

رسالة ماجستير لـ (علا فاضل علوان)، بعنوان: محددات الرشاقة الإستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال (بحث ميداني في شركتي زين العراق وأسياسيل للإتصالات المتنقلة)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات

• أطروحة دكتوراه لـ (فاطمة الزهرة ستو)، بعنوان: أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة لعينة من وكالات السياحة والأسفار بولايات (الوادي؛ بسكرة؛ ورقلة؛ تبسة؛ باتنة)، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، شعبة العلوم إقتصادية، التخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعدها في تحقيق التميز التنظيمي بوكالات السياحة والأسفار، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة الإستراتيجية بوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة قد جاء مرتفعا لكل الأبعاد ماعدا بعد وضوح الرؤية الذي جاء بمستوى متوسط، أما التميز التنظيمي فقد جاء مرتفعا بجميع أبعاده، وأن هناك أثرا للأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق تعزى لـ (الخبرة) بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي، في حين أن هناك فروقا لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (المستوى التعليمي) لكل من متغيري الدراسة إضافة إلى وجود فروق تعزى لـ (الخبرة) بالنسبة لمتغير الرشاقة الإستراتيجية.

## 2. دراسات باللغة الأجنبية

✓ رسالة ماجستير لـ (Samer Abu-Radi)، بعنوان: Strategic Agility and its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Privat Hospitals, Thesis submitted in partial Fulfillment of the Requirements for the Degree in Business Administration, Faculty of Business Middle ast University, 2013.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير الرشاقة الإستراتيجية على القدرات التنافسية التشغيلية في المستشفيات الخاصة الأردنية وركزت على تحليل العلاقة بين عناصر الرشاقة الإستراتيجية (وضوح الرؤية، وفهم القدرات الأساسية، تحديد الأهداف ..) ودرجة تأثيرها على تحسين القدرات التنافسية التشغيلية (الإبتكار، الخدمة، ورشاقة العمليات وقيادة التكلفة ..)، وفي الأخير توصلت إلى وجود تأثير معنوي ببعض أبعاد الرشاقة الإستراتيجية على القدرة التنافسية التشغيلية في المستشفيات

# المقدمة العامة

الخاصة الأردنية، وأن الرشاقة الإستراتيجية تؤثر بالفعل على أداء التنافسية لشركة، وأن هناك تأثير معنوي على القدرات التنافسية التشغيلية في المستشفيات الخاصة الأردنية.

✓ مقال علمي لـ (Sarah Ezzat Shafiq)، بعنوان: **Steategic agility antecedents and outcomes field study**, Gournal of business research, Faculty of commerce Zagazig University, , Volume 43, Issue 3, 2021.

إنطلقت هذه الدراسة لدراسة تأثير محددات الرشاقة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي من خلال التأثير الوسيط لرشاقة الاستراتيجية، بالإضافة إلى قياس تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، وفي الختام توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لمحددات الرشاقة الإستراتيجية على كل من الأداء التنظيمي، وأن الرشاقة الإستراتيجية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين محددات الرشاقة الإستراتيجية والأداء التنظيمي.

• مقال علمي لـ (Maryem Baku Othman Barnawi)، بعنوان: **Organizational excellence models failure and success factors of organizational excellence and challenges**, Open Journal of Business and management, Volume 10, 2022.

سعت هذه الدراسة إلى شرح مفهوم التميز التنظيمي متى ظهر في المنظمة وسعت لتحسين المستمر

من خلال تحليل النموذج الوطني السعودي للجودة والتميز التنظيمي وكيفية تطبيقه ومعايره ومواجهة التحديات المرتبطة به، وهدفت لتحديد عملية النجاح والفشل في تطبيق أنظمة التميز التنظيمي إلى جانب التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات، وتمثلت أهم نتائج هذه الدراسة في أن توفير فهم أعمق لأهمية التميز التنظيمي ودوره في تحسين أداء التميز التنظيمي، تسليط الضوء على أفضل الممارسات العالمية في تطبيق معايير التميز التنظيمي، مساعدة المؤسسات في تحديد العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل تطبيق التميز التنظيمي، تقديم حلول وإستراتيجيات لمواجهة التحديات وتعزيز فرص النجاح في هذا المجال.

• مقال علمي لـ (M.Ranjibarian)، بعنوان: **A review of studies on organizational Excellence**; Eurasian journal of science and technology ; Islamic azad university, Volume 2; Issue 1 ; 2022.

هدفت هذه الدراسة لتوضيح دور نموذج التميز التنظيمي كأداة رئيسية للتقييم الذاتي وتحسين الأداء المؤسسي، وإلى إبراز تأثير نماذج التقييم الإداري على جودة أداء المؤسسات واستراتيجياتها، وإلى توضيح أهمية التقييم المستمر في تطوير إستراتيجيات المؤسسات لتحقيق التميز، وتمثلت نتائج هذه الدراسة في أن

نموذج التميز التنظيمي هو الأداة الأكثر إستخداما عالميا في التقييم الذاتي وأنه أساس تصميم الجوائز الوطنية للجودة في العديد من الدول، وأكدت هذه الدراسة ان تطبيق نماذج تقييم الإدارة كـ efqm له تأثير إيجابي على أداء المؤسسات ويساعدها على قياس وتطوير إستراتيجياتها المستقبلية، و أن نموذج التميز التنظيمي هو أداة مرنة يمكن تطبيقها على مختلف المؤسسات.

3. أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: من خلال عرض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية التي تعد بمثابة اللبنة لبناء الإطار النظري وتحديد إشكالية الدراسة، وإتضح أنها توافقت وإختلفت مع دراستنا في عدة نقاط فتمثلت أهم نقاط الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

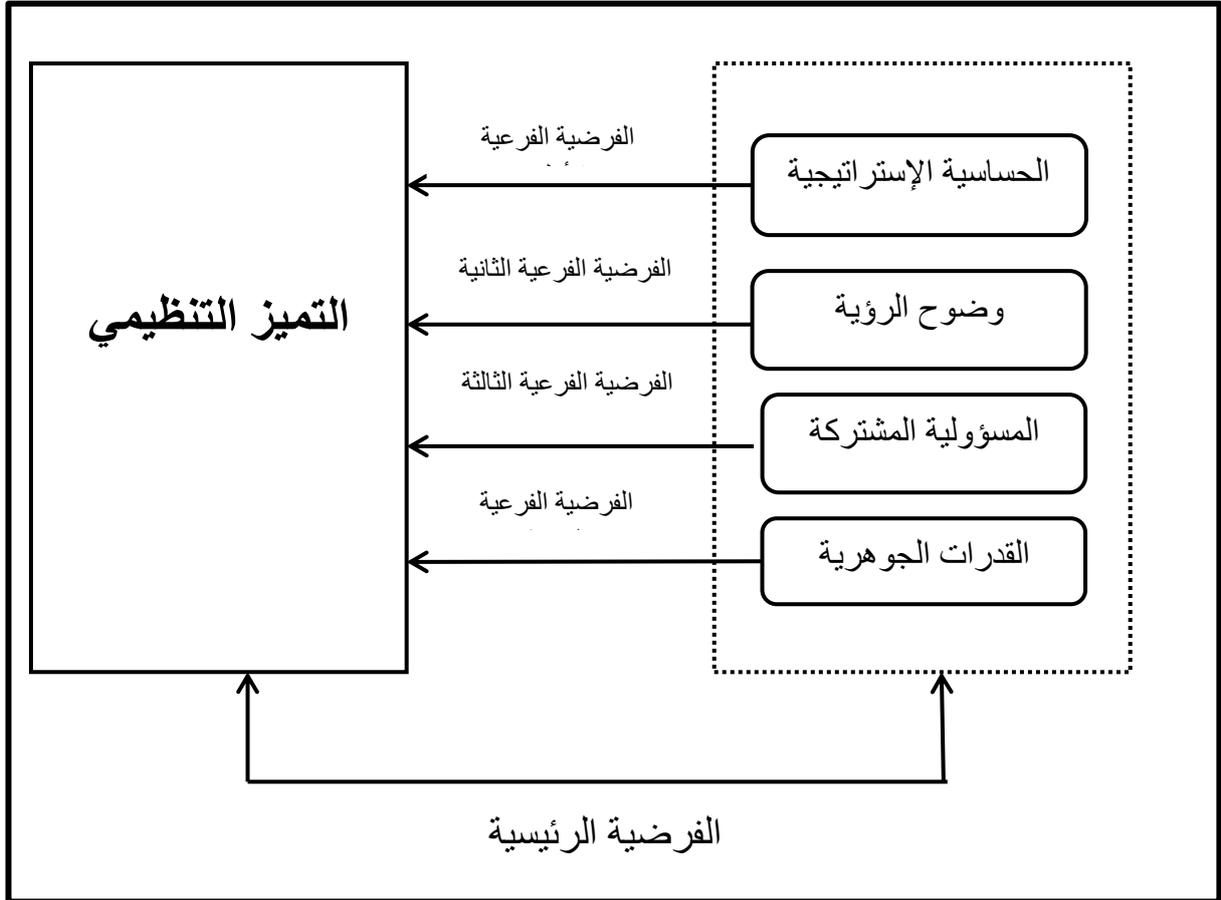
# المقدمة العامة

- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: يمكن ذكر أهم أوجه التشابه فيما يلي:
  - ✓ أجريت كل من الدراسات السابقة والحالية على مجموعة من الإداريين والموظفين في المنظمة؛
  - ✓ معظم الدراسات إتمدت على المنهج الوصفي التحليلي؛
  - ✓ إتمدت كل الدراسات على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وعلى برنامج spss لتحليل البيانات؛
  - ✓ تشابهت الدراسات حول موضوع الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي؛
- أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: يمكن حصر أوجه إختلاف فيما يلي:
  - ✓ إختلاف مجتمع وعينة الدراسات الحالية وأهدافها عن الدراسات السابقة؛
  - ✓ هدفت أغلب الدراسات السابقة الى ربط الرشاقة الاستراتيجية لمتغيرات مختلفة كالميزة التنافسية ، إدارة الأزمات التنظيمية والإستدامة التنظيمية؛
  - ✓ إختلاف في الحدود الزمانية والمكانية للدراسة.

## إحدى عشر: نموذج الدراسة

بناء على تحليل الدراسات السابقة وتحليل الإطار المفاهيمي للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي تم وضع تصميم نموذج الدراسة الذي يعكس الربط بين أبعاد الدراسة.

### الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

## إثني عشر: تقسيمات البحث

قصد الإلمام بالجوانب الرئيسية للموضوع تم تقسيم الموضوع إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، وكل فصل مقسم إلى مبحثين هي بدورها مقسمة إلى مطالب.

# المقدمة العامة

● **الفصل الأول:** تم تقسيمه إلى مبحثين حيث تم التطرق فيه إلى الأدبيات النظرية للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي وكذلك إبراز العلاقة بينهما، حيث تم التطرق في المبحث الأول للمدخل النظري للرشاقة الإستراتيجية، وقسم إلى أربعة مطالب تم من خلالهم ذكر أهم ما يتعلق بالرشاقة الإستراتيجية، بينما شمل المبحث الثاني الإطار النظري للتميز التنظيمي وعلاقته بالرشاقة الإستراتيجية وقسم إلى أربع مطالب أيضا تم من خلالها الإحاطة بكافة المعلومات المتعلقة بالتميز التنظيمي بالإضافة إلى إبراز العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي.

● **الفصل الثاني:** تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وكل مبحث قسم إلى أربعة مطالب، تم التطرق في هذا الفصل إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر-تيسة-، وتحليل بيانات الدراسة مع ذكر كل الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، كما تم فيه تقديم نتائج الدراسة وإختبار فرضيات للوقوف على دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. وأخيرا تضمنت الدراسة خاتمة عامة التي تبرز أهم النتائج المتعلقة بالموضوع، إضافة الى تقديم بعض الإقتراحات والتوصيات المتعلقة بالموضوع.

## ثلاثة عشر: صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو التطبيقي، من أبرزها ما يلي:

- قلة المراجع المستخدمة في إعداد الجانب النظري للدراسة (كتب)؛
- قلة توفر دراسات سابقة تنجح صوب الدراسة بشكل مباشر حيث كانت أغلبها في محاور أخرى ثم الإستفادة منها بشكل جزئي؛
- صعوبة في توزيع وجمع إستمارات الإستبيان في المؤسسة محل الدراسة؛
- قصر مدة التربص في المؤسسة محل الدراسة (15 يوم)، الأمر الذي لم يمكننا من أخذ الحجم الكافي من المعلومات.

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

## مقدمة الفصل

تعتبر الرشاقة الإستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة وعامل حاسم في نجاح المؤسسات، حيث لم تعد الإستراتيجيات التقليدية القائمة على التخطيط الطويل الأمد وحدها كافية لمواكبة التغيرات السريعة في الأسواق والتكنولوجيا وسلوك العملاء، ومن هنا تكمن حاجة المؤسسات إلى تطبيق مفهوم الرشاقة الإستراتيجية لمدى أهميته في الإستجابة السريعة للفرص والتحديات والحفاظ على رؤية واضحة وأهداف طويلة الأمد.

ويظهر دور التميز التنظيمي في كونه يجعل المؤسسات قادرة على تحقيق أداء متميز ومستدام مقارنة بمنافسيها فهو بمثابة السلاح لمواجهة تحديات السوق وذلك من خلال تقديم قيمة مضافة للعملاء وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر لذا يعتبر معيار لنجاح المؤسسات وتفوقها عن غيرها ولا يتحقق هذا التميز إلا من خلال خلق نماذج متفردة يصعب تقليدها من قبل المنافسين تبني منهجيات حديثة في الإدارة والقدرة على الإستجابة الفعالة بفعالية لمتطلبات السوق والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية.

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

وعليه سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية والتمثلة في متغير الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع ومحاولة التعرف على العلاقة النظرية التي تربط بين المتغيرين وذلك من خلال تقسيم الجانب النظري إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية
- **المبحث الثاني:** الإطار النظري للتميز التنظيمي وعلاقته بالرشاقة الإستراتيجية

## المبحث الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية

تعد الرشاقة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، حيث تعكس قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية وإستغلال الفرص بمرونة وكفاءة ومواجهة التحديات بمرونة وفعالية، لذا سيتم دراسة هذا المفهوم من خلال المطالب الآتية:

- **المطلب الأول:** مفهوم الرشاقة الإستراتيجية
- **المطلب الثاني:** متطلبات ونماذج الرشاقة الإستراتيجية
- **المطلب الثالث:** أبعاد ومحددات الرشاقة الإستراتيجية
- **المطلب الرابع:** مراحل ومعوقات الرشاقة الإستراتيجية

## المطلب الأول: مفهوم الرشاقة الإستراتيجية

إختلف الكثير من الكتاب حول مفهوم الرشاقة الإستراتيجية والسبب في ذلك راجع إلى إختلاف وجهات النظر حول هذا المفهوم وقبل الحديث عن الرشاقة الإستراتيجية لابد من التطرق إلى النشأة وأيضاً سيتم التركيز على أهمية وأهداف الرشاقة الإستراتيجية.

## أولاً: نشأة الرشاقة الإستراتيجية

وقال — (Goldman) تم إعتبار الرشاقة الإستراتيجية في مستهل عام 1990 الحل الجديد لإدارة بيئة ديناميكية ومتغيرة، حيث عرفت على أنها كيفية التعلم لجعل المنعطفات السريعة نقاط قوة بدلاً من وصفها كتهديدات، كما أنها القدرة على تحويل وتجديد المؤسسة بدون فقدان الفرص المتاحة.

ولأول مرة ظهر مصطلح الرشاقة الإستراتيجية رسمياً وقدم للجميع في عام 1991 من معهد البحوث إياكوكا في جامعة لاهاي، في تقرير بعنوان " إستراتيجية مؤسسة التصنيع في القرن الحادي والعشرين: من

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

وجهة نظر خبراء الصناعة"، ومن ثم قدم بيتر داركر مفهوم " المؤسسة الرشيقة " للمرة الأولى لعالم الأعمال لشرح ضرورة زيادة المرونة والقدرة على الإستجابة للمؤسسات الحديثة.<sup>1</sup> مما سبق يمكننا القول بأن مصطلح الرشاقة الإستراتيجية ظهر أول مرة على يد بيتر داركر حيث كان السباق لتقديم هذا المصطلح لمؤسسات الأعمال.

## ثانياً: تعريف الرشاقة الإستراتيجية

هناك العديد من وجهات النظر حول مفهوم الرشاقة الإستراتيجية، تتمثل في:

- **عرفت بأنها:** " هي قدرة المؤسسات على تجسيد منطق كيفية إعادة إبتكار وتحويل نفسها من حيث التنظيم والإستراتيجية للتغيرات غير المتوقعة في بيئة شديدة التغيرات بهدف المحافظة على القدرة التنافسية.<sup>2</sup>
  - **وعرفت أيضا على أنها:** "تعديل أو إعادة تشكيل إستراتيجية المؤسسة بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك من خلال الترقب والإستشعار المستمر لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى التكيف مع إحتياجات ورغبات العملاء وذلك في ضوء رؤية الشركة ورسالتها وأهداف الإستراتيجية".<sup>3</sup>
  - **وهناك من عرفها بأنها** "التعامل مع ما لا يمكن التنبؤ به واستخدام التغيرات كفرصة او قدرة في تحقيق السرعة والمرونة عن طريق إعادة تنظيم الموارد أو إعادة تشكيلها وتوفير منتجات وخدمات موجهة نحو عملاء في ضل التغير السريع في بيئة الأعمال".<sup>4</sup>
  - **وكذلك تم تعريفها** " قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات التي تتسم بعدم الاستقرار وسرعة التغير وبذل الجهد للعمل على استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات، ولذلك تمكنها من التغلب على المنافسين والوصول إلى أهدافها التي تسعى إليها بكفاءة".<sup>5</sup>
  - **وهناك من يرى بأنها:** هي قدرة المؤسسات على براعة الإحساس بالتغيرات التكتيكية في الظروف البيئية الديناميكية والبراعة في رد الفعل أو الفعل الإستباقي، إذ أن جهود الإحساس والاستجابة تعزز عن طريق القدرات الجماعية<sup>6</sup>
- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة على السرعة في اتخاذ القرارات الفعالة بالوقت المناسب والقدرة على مواجهة التغيرات ببراعة.

## ثالثاً: مبادئ الرشاقة الإستراتيجية

- <sup>1</sup> - أسماء مروج، إلهام بوعافية، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، الجزائر، 2024، ص 10.
- <sup>2</sup> - Troels Christian Korsgaard Andersen, Investigating Strategic Agility and Business Model Innovation Practices in the digital transformation context, Aarhus University, department of Business Development and technology;2019; p140
- <sup>3</sup> - طارق رضوان محمد رضوان، أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي، المجلة العملية التجارة والتمويل، مصر، 2014، ص 5.
- <sup>4</sup> - سلمى غازي، عبد القادر دبوش، دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة قسنطينة، الجزائر، المجلد 09، العدد 1، 2022، ص ص:85-86.
- <sup>5</sup> - ماجد محمد صالح الكميم، سنان غالب رضوان المرهضي، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، جامعة صنعاء، اليمن، مجلد 4، العدد 1، 2025، ص 186.
- <sup>6</sup> - مؤمن طه عبد النعيم، محددات الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز الإداري بالاتحاد المصري للسياحة، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، المجلد 3، العدد 8، 2021، ص 166.

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

- تم تحديد خمسة مبادئ أساسية تقوم عليها المؤسسات الرشيقة وتتمثل في:<sup>1</sup>
- الإستراتيجية: هي بوصلة المنظمات ونجمة الشمال التي تدور حولها كل النجوم؛
  - الهيكل التنظيمي: شبكة لتنظيم فريق العمل؛
  - العمليات والإجراءات: قرارات سريعة ودوائر للتعلم؛
  - فريق العمل: تفاعلي وتربطه عواطف وروابط قوية.
  - التكنولوجيا: الجيل الجديد يدعم التكنولوجيا .
- تعتبر هذه المبادئ أساسية ورئيسية تقوم عليها المؤسسات لتكون رشيقة وتضمن مكانتها وبقائها.

## رابعاً: خصائص الرشاقة الإستراتيجية

- يمكن حصر خصائص الرشاقة الإستراتيجية؛ في:<sup>2</sup>
- الاستجابة السريعة للتغيير؛
  - منتجات ذات جودة عالية؛
  - التكامل المؤسسي الداخلي؛
  - التجاوب مع المتغيرات في بيئة العمل الخارجية؛
  - القدرة على إستغلال الفرص؛
  - السرعة والمرونة.

وعليه فإن الرشاقة الإستراتيجية لا يمكن أن تتحقق إلى من خلال مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر فيها.

## خامساً: أهمية الرشاقة الإستراتيجية

- في عالم متغير وسريع أصبحت الرشاقة الإستراتيجية أمر حتمي لضمان إستمرار ونجاح المؤسسات، ويمكن توضيح أهمية الرشاقة الإستراتيجية فيما يلي:<sup>3</sup>
- إكساب المؤسسة ميزة تنافسية في المرونة والعمل بشكل أسرع وأكثر فعالية؛
  - يجعل المؤسسة قادرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية والتعديل السريع للعمليات والإجراءات والموارد حسب الحاجة؛
  - العمل المشترك لزيادة التنافسية؛
  - إنشاء علاقات طويلة الأمد بين المؤسسة وأصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم المؤسسة وبالتالي تلبية مطالبهم؛

<sup>1</sup> - قواسنية عواطف، قدرتي وفاء، أثر الرشاقة الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية؛ مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي (ل م د)، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة -، الجزائر، 2021، ص 7.

<sup>2</sup> - هبة محمد عمرو، الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص23.

<sup>3</sup> - نجلاء غازي حامد، يحي، سليم برشيد عبد القادر، العلاقة بين الاستراتيجية والقدرة على إدارة الازمات في الجامعة السعودية، "دراسة تطبيقية على الملك خالد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد12، العدد 2، 2022، ص 208.

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

- الاستفادة من تأثير عمل الأفراد وتدفق المعلومات؛
  - القدرة على الإستغلال الجيد للفرص المتاحة في السوق؛
  - تساهم في بقاء المؤسسات لأنها طريقة لإدارة التغيرات الغير المتوقعة والمخاطر التي توجهها المنظمة؛
  - زيادة تنافسية المؤسسة، وبالتالي فهي وسيلة للتميز والتفوق على المنافسين؛
  - وسيلة لإغتنام الفرص المناسبة والإستفادة من عالم مضطرب؛
  - تساهم في زيادة أداء أعمال إبداعية ومبتكرة نتيجة الإستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية.
- وبالتالي فالرشاقة الإستراتيجية تتمتع بأهمية تجعلها من الأساليب الحديثة لمواكبة التغيرات السريعة، وتساعد المؤسسات على مواجهة المنافسة الشرسة في بيئة أعمالها.

## سادسا: أهداف الرشاقة الإستراتيجية

تتمثل أهداف الرشاقة الاستراتيجية في:<sup>1</sup>

- تدعم تفوق المؤسسات وضمان بقائها وديمومتها، وحصولها على ميزة مستدامة؛
- دعم المقدرات على تعبئة الموارد وتخصيصها نحو الفرص الإستراتيجية الجديدة مع أقصى قدر من السهولة، وبالتالي تحقيق أعلى درجات التميز؛
- تحديد الأسس والتوجيهات الإستراتيجية، وصياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها وتحديد الأهداف الإستراتيجية ووضع الأسس والمعايير لقياس النتائج وإعداد الخطط الإستراتيجية في ضوء الأهداف من أجل إستثمار الفرص، وتجنب التهديدات وتطوير آليات للمتابعة، والتعرف إلى المتغيرات البيئية وتأثيراتها المحتملة على المؤسسة.

وعليه الهدف الأساسي الذي تسعى الرشاقة الإستراتيجية لتحقيقه هو لمساعدة المؤسسات على البقاء والديمومة والنمو من خلال إغتنام الفرص ومواجهة التهديدات.

## المطلب الثاني: متطلبات ونماذج الرشاقة الاستراتيجية

إن مؤسسات اليوم تهتم كثيرا بكيف يمكن أن تصبح رشيقة وتتقدم وذلك من خلال تحديد متطلبات الرشاقة الإستراتيجية ونماذجها.

## أولا: متطلبات الرشاقة الإستراتيجية

ويقصد بها الجوانب الواجب توفرها لتطبيق الرشاقة الإستراتيجية وزيادة قدرتها التنافسية في المؤسسة حيث تنقسم إلى أربعة متطلبات أساسية وهي:<sup>2</sup>

1 - عادل حلمي أمين اللمسي، الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي، مجلة كلية التربية، الجزء 4، العدد45، مصر، 2021، ص ص: 327-328

2 - نجلاء غازي حامد ال يحيي، سليم برشيد عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 208.

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

- **القدرة التكنولوجية:** وهي قدرة المؤسسة على تغيير التقنيات القديمة بسرعة للحفاظ على كل من تقنيات المنتج والعملية محدثة؛
  - **الابتكار التعاوني:** ويقصد به قدرة المؤسسة على إعادة الهيكلة لتلبية المتطلبات الداخلية والخارجية؛
  - **التعلم التنظيمي:** وهي مهارة تتضمن الإبداع والتكيف وتعلم استخدام المعلومات وبناء المعرفة بمرور الوقت؛
  - **التوافق الداخلي:** وهو حل إستراتيجي بين إدارات المنظمة أو موظفيها حول كيفية التصرف بسرعة وبالتنسيق مع بعضهم البعض وهناك خصائص التنظيمية التي ينبغي ان تنشأ من أجل تطوير قدرة المؤسسة للإستجابة لحالات متغيرة بسرعة تتضمن هذه القدرات؛
  - **المرونة:** وتشمل القدرة على إنتاج وتوفير مختلف المنتجات وتحقيق أهداف مختلفة مع ذات المعدات والموارد، فالمرونة تتألف من أربعة مجالات وتشمل: المرونة في حجم المنتج؛ المرونة في تنوع المنتجات؛ المرونة للمنظمة؛ مرونة الافراد؛
  - **السرعة:** القدرة على إجراء العمليات بسرعة التي تشمل: السرعة في إدخال منتجات جديدة إلى السوق؛ سرعة تسليم المنتجات وفي الوقت المناسب؛ السرعة في وقت العملية؛ السرعة في إنتاج النماذج الأولى مما يجعل المنتج يتسم بالسرعة في جميع النواحي؛
  - **القدرة على الإستجابة:** القدرة على التعرف والإستجابة للتغيرات السريعة الذي يتكون من: التنبؤ بالتغيرات؛ إستجابة فورية وسريعة لتغييرات؛ تحديثات على المنتج إنطلاقاً من ملاحظات الزبائن؛
  - **الكفاءة:** ويشمل مجموعة واسعة من القدرات الإنتاجية للأنشطة المقدمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وتشمل هذه العوامل ما يلي: المنظور الإستراتيجي، تكنولوجيا البرمجيات والأجهزة المناسبة، جودة المنتج، فعالية التكلفة بمستوى عال من تقديمات المنتج الجديد، إدارة التغيير، القدرة على المعرفة، كفاءة الموارد البشرية، كفاءة وفعالية العمليات، تكامل التنسيق الداخلي والخارجي.
- ولكي يتحقق مفهوم الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسة لابد من توفر القدر الكافي من المرونة والكفاءة والتوافق الداخلي والابتكار والتكنولوجيا والتعلم التنظيمي.

## ثانياً: نماذج الرشاقة الإستراتيجية

تعتبر نماذج الرشاقة الإستراتيجية أدوات فعالة للمؤسسات والأفراد لتأقلم والتكيف مع المتغيرات بسرعة ولقد تم إقتراح مجموعة من نماذج الرشاقة الإستراتيجية لتقييم ممارستها وتمثل هذه النماذج في ما يلي:

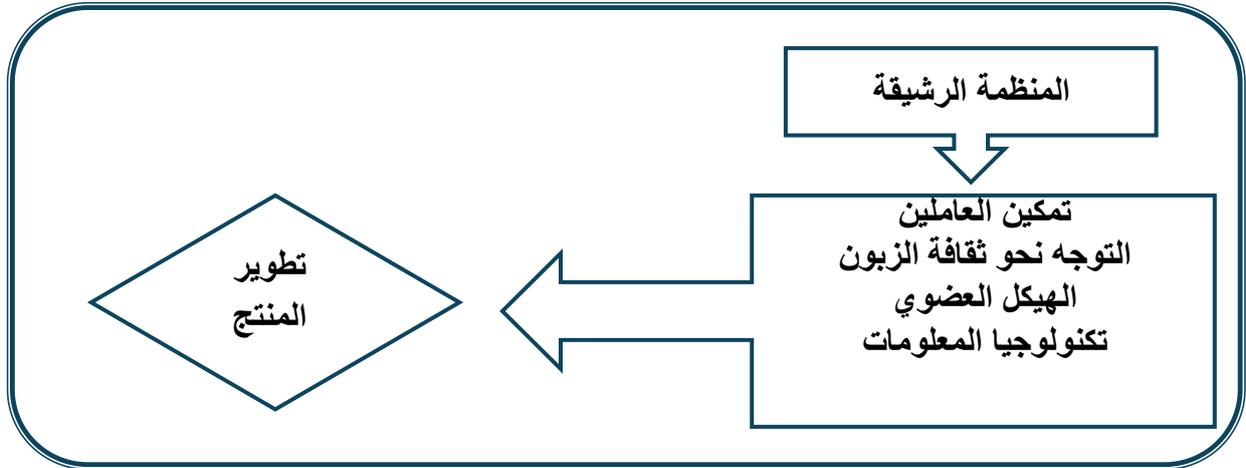
### 1. نموذج (Alzoubi)

يتمحور النموذج الحالي على المتغير التابع وهو تطوير المنتجات والمتغيرات المستقلة وهي عوامل تتكون من تمكين العاملين في الهيكل التنظيمي وثقافة التوجه نحو الزبون وتكنولوجيا المعلومات ومؤسسات التعلم وهذه العوامل من شأنها التأثير في تمكين الرشاقة الإستراتيجية وبالتالي التأثير على تطوير المنتجات وقد لوحظ وجود علاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والمتغيرات المستقلة وعدم وجود أي علاقة بين المتغيرات المستقلة وتطوير المنتج<sup>1</sup>، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup>- بلعي ياسمين، نوي سوسن، أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد شيخ العربي تبسي، تبسة، الجزائر، 2023، ص 20.

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

الشكل رقم (02): العوامل المؤثرة على فعالية المنظمات الرشيقة في تطوير المنتجات



المصدر: بعلي ياسمين، نوي سوسن، أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد شيخ العربي تبسي، تبسة، الجزائر، 2023، ص 20.

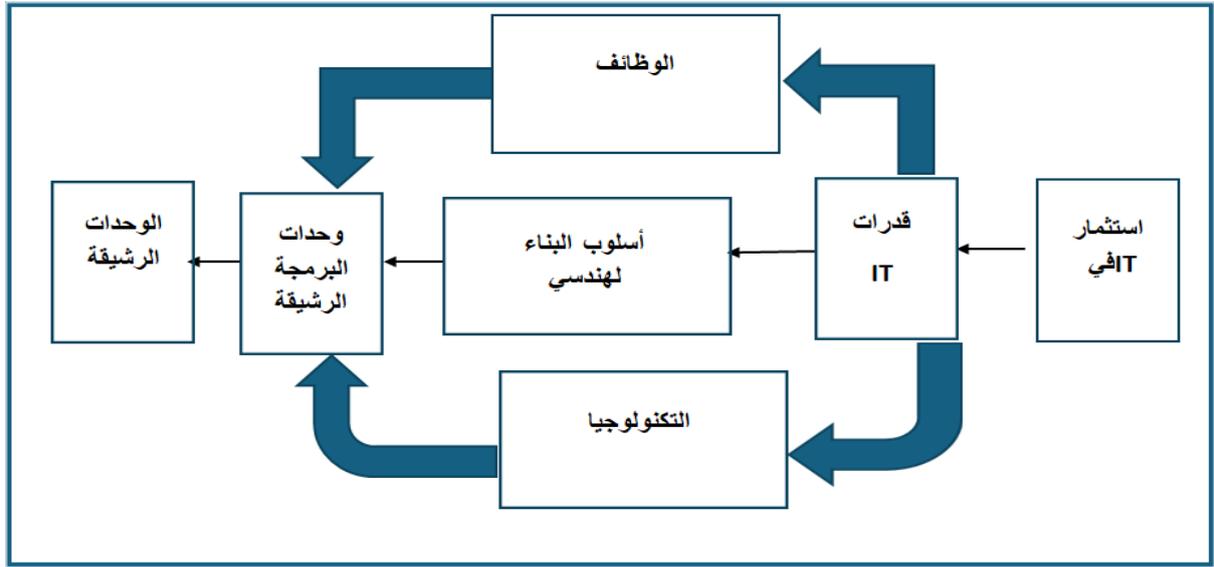
## 2. نموذج (Kuettner)

البرمجيات التجارية والرشاقة يعدان كعنصر مكمل لمرونة الأعمال، هما أكثر من مجموعة من الخيارات الرقمية التي تسعى المنظمة في الوصول إليها، وفي هذا الصدد تعرض عدد من الخيارات الرقمية التي تقتصر المنظمة في الوصول إليها، حيث تؤدي هذه الخيارات إلى مرونة الأعمال، وقد ميز العديد من الباحثين بين العديد من المصطلحات وهما المرونة والرشاقة، فعرفوا المرونة على أنها: القدرة على الرد على التغيير في ظل قيود المعرفة، أما الرشاقة: بأنها قدرة النظام على إعادة التكوين بسرعة في ظل منظمة متعلمة، ومن هذا نفهم وجوب الرشاقة ببرمجيات الأعمال للتعامل مع التغيير غير متوقع في ظل أبعاد مختلفة، مثل الكميات والسرعة؛ والهيكل التنظيمي؛ العمليات التجارية؛ وبالتالي يتم تمكين البرمجيات التجارية الرشيقة عن طريق القدرات الوظيفية والهندسية وتكنولوجية، ويتم إنشاء هذا باستعمال قدرات تكنولوجيا المعلومات على سبيل المثال (رأس المال البشري، و البنى التحتية)، والتي تنتج عن تكنولوجيا المعلومات الخيارات الرقمية، والبرمجيات التجارية<sup>1</sup> ويتضح ذلك في شكل:

الشكل رقم (03): وحدات البرمجة الرشيقة

<sup>1</sup> - غلا فاضل علوان، محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص 43.

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي



**المصدر:** غلا فاضل علوان ، محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الاعمال، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص 43.

### 3. نموذج (Griffin)

نجد في هذا النموذج مجموعة من النفاط التي تحدد تطبيق الرشاقة الإستراتيجية، هي:<sup>1</sup>

- **توقع التغيير:** ويقصد بها التفسيرات المحتملة من تأثير اضطرابات الاعمال والاتجاهات؛
- **توليد الثقة:** وهي إنشاء ثقافة ومبادئ المشاركة والثقة؛
- **البدء والشروع بالأجراء:** أي جعل الأشياء تحدث على نحو إستباقي وليس مجرد ردة فعل؛
- **تحرير التفكير:** أي تسكين الآخرين لتكوين الإبتكار؛
- **تقييم النتائج:** وهي إدارة المعرفة نحو التعلم والتحسين بالإجراءات؛

فضلا عن إمتلاك المؤسسة لمجموعة من القدرات التنظيمية المتمثلة بالأفراد والتكنولوجيات والعمليات ومنها المقدرات التكنولوجية إذ أن هناك علاقة تكامل بين أبعاد وعناصر نموذج الرشاقة الإستراتيجية التي تحدد من خلال أبعاد الأساسية للرشاقة الإستراتيجية.

### 4. نموذج (Arteta)

يحتوي هذا النموذج على منظور للمؤسسات ذات الأداء المتميز ويأتي ذلك من خلال نوعين من المقدرات الديناميكية والمقدرات التشغيلية:<sup>2</sup>

- **المقدرات الديناميكية:** تعني نمط تعلم من النشاط الجماعي والإجراءات الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة من خلالها توليد وتعديل الممارسات التشغيلية لتحقيق تكوين مورد جديد والمقدرات الديناميكية تشمل عدد من العوامل مثل إدارة صنع القرار والتحالفات والإستراتيجيات التي توجب موضوعية إتخاذ القرار كما يمكن التغيير والتحول إلى أي نوع من هذه المخدرات لتوفير ميزه تنافسية مستدامة؛
- **المقدرات التشغيلية:** تشير إلى قدرة المؤسسة على تنفيذ وتنسيق مختلف المهام المطلوبة لأداء الأنشطة التنفيذية مثل الخدمات اللوجستية والتوزيع؛ التخطيط للعمليات والتي هي عمليات وإجراءات متجذرة في أي

<sup>1</sup> - غلا فاضل علوان، مرجع سابق ذكره، ص 44.

<sup>2</sup> - بعلي ياسمين، نوي سوسن، مرجع سبق ذكره، ص 21.

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

مؤسسة وتشمل المخدرات التشغيلية كافة العمليات الداخلية فضلا عن تنسيق والتعاون والمعلومات والسيطرة على سلسلة التجهيز بأكملها؛

- **المرونة:** عبارة عن مقدرات تشغيلية مختلفة لبناء وتشغيل التجهيزات التي هي رشيقة ومرنة، من المفيد أن يكون هناك فهم متعمق لمقدرات النظام المطلوبة في المؤسسات وشبكات سلاسل التجهيز لأي مؤسسة؛
- **الحدثة:** النماذج التي قدمها الباحثون تعكس إجتهدهم في تفسير المفهوم للوصول إلى تاطيره وتحديد مكوناته وأبعاده.

فنماذج الرشاقة الإستراتيجية سالفة الذكر تعد إجتهد من قبل الباحثين، لتفسير المفهوم والوصول إلى أبعاده ومحدداته.

## المطلب الثالث: أبعاد ومحددات الرشاقة الاستراتيجية

تعد الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسات الأعمال إحدى محاولاتها الموجهة نحو المحافظة على مزايا التنافسية والتي تسمح للمؤسسة بالإدراك المبكر والتقرير بصورة مريحة والضرب بقوة وتصويب الهدف والسرعة في الأداء، وعليه من خلال هذا المطلب سيتم عرض أهم أبعاد والمحددات الرئيسية التي تسعى إلى بناء الرشاقة الإستراتيجية.

### أولاً: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

لقياس الرشاقة الإستراتيجية هناك مجموعة من الأبعاد التي يتم الإستعانة بها، يمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. الحساسية الإستراتيجية:** وهي حدة البصر وشدة الوعي في إكتشاف الإشارات الضعيفة نسبياً أو الإشارات المبكرة ومعالجتها، كما تتضمن قدرات تنظيمية مختلفة تسهم في صنع إستراتيجية أكثر مشاركة أو إنفتاح، عن طريق الحوار الإستراتيجي رفيع المستوى على أن يكون صادقا وشفافاً كما أن أفضل طريقة للحفاظ على الحساسية الإستراتيجية وتجديد المؤسسة، يتمتعون باهتمامات ومقدرات تختلف عن الأفراد العاملين فيها . وأن الحساسية الإستراتيجية تشير إلى قدرت المنظمة على فهم التغيرات البيئية وإستشعار التهديدات والفرص المستقبلية، والاهتمام بالتطورات الإستراتيجية وتشمل على عدد من الأنشطة؛ مثل تخطيط السيناريو وتنبؤ الإبتعاد عن نموذج العمل الخاص به للسماح بالتقييم النقدي وإنشاء بدائل جديدة وإكتساب منظور من الخارج للداخل من الزملاء الخارجين، كما أن الحساسية الإستراتيجية تتضمن ثلاث عناصر وهي:

- عمليات إستراتيجية مفتوحة؛
- يقظة إستراتيجية عالية؛
- الحوار الداخلي عالي الجودة.

**2. وضوح الرؤية:** أي رؤية واضحة ومقنعة لأهداف المؤسسة تجسد هدفها الإستراتيجي فهذه الرؤية بالإضافة إلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، تجسد دليل يوجهها نحو أولوياتها المالية على سبيل المثال لا الحصر، كما تعتبر الرؤية محرك أساسي للعمل على مختلف المستويات، يجعل المنظمة قادرة على تحقيق غاياتها، وتزود المنظمة بالسرعة المطلوبة للتنفيذ، بالإضافة لحصول المؤسسة على إتحاد وتعاون شركائها، ويكون لديهم الحافز والدافع لاستغلال الفرص المتاحة، الأمر الذي يؤدي إلى مستويات أعلى في الأداء،

<sup>1</sup> معزز جاسم محمد، الرشاقة الإستراتيجية وتأثيرها على فاعلية إدارة الإزمات التنظيمية، المجلة العراقية للعلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 72، 2022، ص9

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

علاوة على ذلك، فوضوح الرؤية هو العامل الأكثر تأثيراً في قدراتها، وتتضمن وضوح الرؤية وجود مفهوم واضح للهدف، وشرح الأهداف بوضوح للآخرين، والاتفاق على المبادئ السلوكية، والفخر بتحقيق الأهداف كوحدة عمل.<sup>1</sup>

**3. القدرات الأساسية الجوهرية:** يؤثر عدم فهم القدرات الأساسية التنظيمية على مساعي المؤسسات لاستغلال الفرص، بمعنى إذ لم تكن المنظمة على دراية بقدراتها الأساسية، فإنها تسعى وراء الفرص التي ليست مستعدة للاستفادة منها، وتعنى معرفة المنظمة لكيفية أداء العمل ويمكن تعرف القدرات الجوهرية العامة بأنها: نتاج الخبرة والتعليم التنظيمي المتراكم في المنظمة والذي ينتج عن المعارف، والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية.

**4. المسؤولية المشتركة:** تقيس المسؤولية المشتركة علاقات المؤسسة مع العملاء للمساعدة في خلق قيمة لهم، إذ تعني المسؤولية بالمعنى الواسع بأن يكون بين طرفين أو أكثر من الأطراف الفاعلة تعاون للمساهمة في تكوين نتائج ومخرجات بشكل مفصل بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي تجمعي، وهو ناشئ من تضافر العمل بشكل مشترك، أي أن هذا المصطلح ناتج عن المسؤولية التعاونية، وتشير المسؤولية المشتركة إلى مسؤولية أطراف فاعلة ومتعددة ومدى مساهمتها في تحقيق نتائج ومخرجات تمثل مقياساً للمدى والقيمة المتركمة للمؤسسة من خلال بناء علاقات مع شركائها، وتتضمن المسؤولية المشتركة استخدام الأخطاء كفرصة للتعلم وتحسين الخدمات، وتوفير المعلومات التي تهم العملاء بسهولة، وتشجيع أعضاء فريق المشروع على تحسين سلوك العملاء، وإشراكهم في تخطيط المشاريع وتنفيذها. وعليه تعتبر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية هي الأسس التي يتم الاعتماد عليها لقياس هذا المفهوم.

## ثانياً: محددات الرشاقة الاستراتيجية

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

**1. الحساسية الإستراتيجية:** فكرة الحساسية الإستراتيجية أقرب إلى مفهوم القدرة الإستيعابية أو كنوع من القدرة الديناميكية من خلال الإتصال المستمر والإستشعار البيئي ووضع السياسات والقواعد وإتخاذ القرارات المناسبة في ضوء ما تم الحصول عليه من معلومات و يلخص Santa القدرات الأساسية التي تشكل الحساسية الإستراتيجية للمؤسسة في ثلاث قدرات أساسية وهي: الحوار الداخلي بين كافة الأطراف، عمليات إستراتيجية مفتوحة، اليقظة الاستراتيجية العالية.<sup>2</sup>

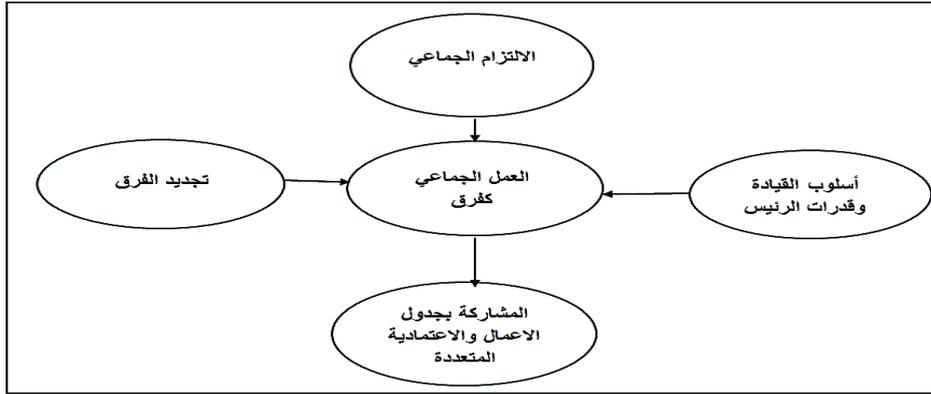
**2. الإلتزام الجماعي:** الإلتزام الجماعي يعني إتخاذ القرارات مع فريق بأكمله حتى يلتزم جميع أعضاء الفريق في النهاية النجاح الجماعي بدلاً من تعزيز جدول الأعمال الشخصية الخاصة بهم، فالإلتزام الجماعي يجعل إتخاذ القرار الجريء أسهل لأنه يوجد شخص واحد يتحمل مسؤولية القرار فالفريق بأكمله ملتزم به والجميع مضطرين لتحقيق ذلك، القرارات الجماعية تكون أقل تحفظاً وأكثر ثقة من القرارات الفردية، ومن

<sup>1</sup> ياسمين عبد الوهاب، احمد حرز الله إيهاب القبح، الرشاقة الاستراتيجية في قطاع العام وتأثيرها في التميز التنظيمي، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، فلسطين، العدد 12، 2012، ص 40  
<sup>2</sup> طارق رضوان محمد رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 6.

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

إحدى جوانب الإلتزام الجماعي التنظيم من أجل الإعتماد المتبادل على طول الوظائف فالمسؤولين التنفيذيين يمكن منحهم المسؤولية الفردية عنده مراحل مختلفة في سلسلة قيمة المؤسسة بدلا من منحهم المسؤولية الرسمية، لذلك نجد ان توزيع الأدوار القيادية في المؤسسة يعزز الإلتزام الجماعي<sup>1</sup> ويمكن تظيح ذلك في الجدول الأتي:

شكل رقم (04): عوامل الإلتزام الجماعي



متطلبات

المصدر: قواسمية

نيل شهادة الماستر أكاديمي (ل.م.د) في علوم التسيير، تخصص، إدارة أعمال، جامعة الشيخ العربي تبسي، تبسة، الجزائر، 2021 ، ص 14.

**3. سيولة الموارد:** بدون سيولة الموارد، تظل الحساسية الإستراتيجية والإلتزام الجماعي غير مجدية والتي تعني القدرة على نقل الموارد بمرونة من مكان إلى آخر حسب الحاجة والمطلوب لتحقيق ذلك هو محفظة متنوعة من وحدات مستقلة، وكادر من المديرين العاميين الذين يمكن نقلها عبر الوحدات، ومراقبة المؤسسات المركزية في الموارد الرئيسية، والتحدي الأكبر في القيام بذلك هو أن معظم الموارد مرتبطة ببعض الوظائف قد يكون من الصعب إعادة تخصيص هذه الموارد، خاصة عندما تكون مخصصة لشيء آخر ومن أجل التغلب على هذا التحدي، تحتاج الإدارة الى بناء قاعدة من القرارات لتقييم وحدات فردية وإعادة تخصيص الموارد الرئيسية<sup>2</sup>.

يمكننا القول بأن القدرات الثلاث التي تمثل محددات الرشاقة الإستراتيجية ضرورية للمؤسسات حتى تكون قادرة على النمو والإستمرارية.

## المطلب الرابع: مراحل ومعوقات الرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة الإستراتيجية تدفع بالمؤسسة إلى التكيف مع البيئة المحيطة بها ومن ثم تسمح بتطور عملها، وهناك مجموعة من الخطوات التي تمر بها المؤسسة للوصول إلى مفهوم الرشاقة الإستراتيجية، وأيضاً هناك مجموعة من العراقيل التي تواجهها.

### أولاً: مراحل بناء الرشاقة الإستراتيجية

ان الرشاقة الإستراتيجية تدفع بالمنظمة الى التكيف مع البيئة المحيطة بها ومن ثم تسمح بتطور عملها، وان الرشاقة بدون إستراتيجية ليست افضل من إستراتيجية بدون رشاقة، ويكمن الحل في الا تكون المنظمة

<sup>1</sup> - قواسمية عواطف، مرجع سبق ذكره، ص ص 13-14.  
<sup>2</sup> - قواسمية عواطف، قدرتي وفاء، مرجع سبق ذكره، ص 14

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

رشيقة فقط، وانما يجب ان تكون رشيقة من الناحية الإستراتيجية، وهذا يعني الحفاظ على المرونة للاستجابة بسرعة مع الظروف المتغير والفرص الناشئة،<sup>1</sup> وتتمثل مراحل بناء الرشاقة الإستراتيجية في:<sup>2</sup>

- **مرحلة التقدم:** تمتاز المؤسسة برشاقة حركاتها والمنافسة ومواجهة كل التحديات في الدخول إلى السوق وتقديم منتجاتها وخدماتها برشاقة وسرعة عالية؛
- **مرحلة النمو:** تبرز فيها رشاقة المؤسسة وإستجابتها السريعة للنمو والتوسع في أعمالها، والحصول على مكانتها وحصتها السوقية بكفاءة وفعالية عالية؛
- **مرحلة النضج:** تعتبر مرحلة النضج هي المرحلة التي تستقر نشاطات المؤسسة وعملياتها نوعا ما، أو النظر ما إذا كانت المؤسسة تحتاج إلى التجديد في نشاطاتها أعمالها أو ضرورة القيام بعمليات التجديد والتطوير وإقتناص الفرص للحفاظ على ديمومة الرشاقة الإستراتيجية لديها.

المراحل سابقة الذكر تكون متتابعة داخل المؤسسة لتحقيق ما تصب إليه من الرشاقة الإستراتيجية.

## ثانيا: معوقات الرشاقة الإستراتيجية

تواجه المؤسسات عدت تحديات تعيق تطبيق الرشاقة الإستراتيجية كما هو الحال عند تطبيق أي مدخل إداري جديد، والتي نذكرها كما يلي:<sup>3</sup>

- **تسارع التغيرات التكنولوجية والإقتصادية:** تعد التغيرات السريعة في تقنية المعلومات والتحول الإقتصادي العالمي نحو إستثمار المعرفة من أهم المعوقات التي تواجه المؤسسات، حيث تجبرها على ضرورة التكيف والإستعداد لإستغلال الفرص الجديدة للتنافس في البيئة والإفتتاح على خبرات جديدة ودعم الإبداع؛
- **تغير أدوار الموارد البشرية:** يعتبر المورد البشري المفتاح لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ولكن مع تنفيذ الممارسات المبتكرة التي يفرضها تطبيق الرشاقة الإستراتيجية، تتغير الأدوار والمسؤوليات والبيئات التقليدية للعاملين، ويتطلب ذلك كفاءات ومهارات مختلفة، إضافة الى تعديل بيئات العمل وتهيئة العاملين لتقبل الطرق والأفكار الجديدة لتلبية تقديم الاحتياجات والمنتجات؛
- **عدم التكيف الثقافي ومقاومة التغيير:** سواء من العاملين او من بعض القيادات، حيث تتطلب فكرة التحول إلى منظمة رشيقة إعادة تشكيل فرق العمل والإعتماد على تقنيات مخصصة؛
- **المركزية والأنظمة البيروقراطية:** والتي تحول دون سهولة إتخاذ القرارات في مستويات الإدارة الدنيا، كما يسهم جمود اللوائح والأنظمة بالمنظمات في عدم إستقرار البيئة التنظيمية، والتقليل من مرونة الإستجابة للتغيير في المنظمة؛
- **الهيكل التنظيمي الهرمي وعمليات التشغيل الروتينية:** تعتبر الهياكل التنظيمية الهرمية من المعوقات الأساسية لتطبيق الرشاقة الإستراتيجية، لأنها تركز على أنظمة العمليات الروتينية لأداء المهام، بينما تتطلب الرشاقة الإستراتيجية هياكل تنظيمية شبكية، تمكن المنظمات من إنشاء وتصميم وتحديث الابتكارات والتحويلات الجديدة والناشئة مع المرونة والرشاقة، وتوفر الحرية من الأعباء والقيود المفروضة على الإدارة التشغيلية والعمليات الإدارية؛

<sup>1</sup> - ماجد قاسم عبده السباني مديحة حسين محمد، أثر الرشاقة الإستراتيجية في بناء المنظمة الذكية، مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم والإنسانية، مجلد 1، العدد 4، اليمن، 2023، ص 43.

<sup>2</sup> - علا فاضل علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-38.

<sup>3</sup> - فاطمة زهرة سنو، أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل م د) في علوم التسيير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة الشهيد حمة خضر، الوادي، الجزائر، 2024، ص 20.

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

- **عدم إجراء عمليات المراجعة وتكاليف التحسين:** والذي يحول دون تحقيق مستوى قوي من الكفاءة، حيث يمكن على أساسه تأسيس القدرة الرشيقية، اضاقة إلى أن تحسين العمليات لزيادة الكفاءة يتطلب تكاليف عالية ترهق قدرات المنظمة.
- وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة كلما كانت قادرة على مواجهة هذه التحديات كلما إستطاعت تحقيق الرشاقة الإستراتيجية كتوجه جديد يساعدها على تحقيق الإستمرارية والنمو.
- وفي الأخير يمكننا القول أن الرشاقة الإستراتيجية من الأساليب الحديثة التي أصبح التوجه إليها ضرورة حتمية للمؤسسات للحفاظ على نموها وإستمرائتها في سوق عملها، حيث يتم قياسها إعتقادا على مجموعة من الأبعاد هي الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة والقدرات الجوهرية، ولوصول المؤسسات للرشاقة الإستراتيجية لابد من المرور بمجموعة من المراحل، كما أن هذا المفهوم يواجه العديد من التحديات التي تقف عائقا في تحقيقه، فكلما المؤسسات إستطاعت مواجهة هذه التحديات كلما حققت مفهوم الرشاقة الإستراتيجية الذي يساعدها في الوصول إلى التميز التنظيمي.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز التنظيمي وعلاقته بالرشاقة الاستراتيجية

التميز التنظيمي من أهم المفاهيم التي تستدعي الدراسة والتعمق فيها وذلك لأنه من أحد أهم المواضيع ذات الأهمية للمؤسسات في عصرنا الحالي، سيتم التعرف من في هذا المبحث الى ماهية التميز التنظيمي وأساسياته وكل الجوانب المتعلقة به من أنواع ونماذج ومتطلبات ونماذج وأسس وفي الأخير التعرف على علاقة التميز التنظيمي بالرشاقة الإستراتيجية، حيث تم تقسيم المبحث الى المطالب التالية:

- **المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي**
- **المطلب الثاني: أنواع ومتطلبات التميز التنظيمي**
- **المطلب الثالث: أبعاد ونماذج التميز التنظيمي**
- **المطلب الرابع: علاقة الرشاقة الإستراتيجية بالتميز التنظيمي**
- **المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي**

تسعى المؤسسات في عصرنا الحالي إلى البقاء والتفوق في بيئة تنافسية متسارعة، فالتوجه نحو التميز يعزز من قدرة المؤسسات على بناء مزايا تنافسية مستدامة من خلال تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

والمنتجات، وزيادة رضا العملاء والموظفين، في ظل التطورات التكنولوجية والتحديات الاقتصادية والاجتماعية أصبح التميز التنظيمي أداة رئيسية لضمان إستمرارية المؤسسات وقدرتها على الابتكار والتجديد، ومنه سيتم ذكر أهم مفاهيمه وخصائصه وأهم المبادئ التي يركز عليها وأهميته بالنسبة للمؤسسات.

## أولاً: تعريف التميز

قبل التطرق إلى تعريف التميز التنظيمي، سيتم تعريف مصطلح التميز لغة وإصطلاحاً فيما يلي:

1. **التميز لغة:** التميز في اللغة الانجليزية "Excellence" وتشير الدراسات اللغوية أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق قديماً بمصطلح "aristeia" والذي تعني ترجمته في اللغة الإنجليزية "best ,braver,mightter"، أي الشجاعة، وفي اللغة العربية يقال تميز الرجل إنفرد عن غيره بصفة أو عمل عرف وأشتهر، ويقال تميز الشيء وإمتاز أي إختلف عن سواه بعلامات فارقة.<sup>1</sup>

2. **التميز اصطلاحاً:** من الناحية الاصطلاحية عرف التميز عدة تعاريف من الكتاب والباحثين أهمها:

- **يعرف التميز على أنه:** "الخدمات التي تقدمها المؤسسة لإيجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المؤسسة بأنه شيء فريد ومميز، ويأخذ تحقق هذه الميزة أشكالاً متعددة كتصميم مميز أو علامة تجارية أي أنها تحاول إيجاد تصور لدى المستفيدين بأن خدمات المؤسسة المعينة تختلف عن مثيلاتها في القطاع نفسه، وقد يأتي هذا التميز أيضاً من خلال إيجاد شهرة للعلامة التجارية أو من خلال إستخدام تقنية معينة، وبهذا ستحصل المنظمة على عائدات تفوق المتوسط."<sup>2</sup>
  - **عرفه أسامة خيرى على أنه:** "واحد من أهم الأنشطة الاستراتيجية في المؤسسات المحلية والعالمية التي يجب أن تستخدم التميز بإستمرار فهو مجموعة متكاملة، فان التميز عنصر سهل في الحياة، فقط إذا كانت لديك الإرادة الكافية للقيام بعمل وإتقانه والتميز فيه."<sup>3</sup>
- من خلال التعاريف السابقة يتبين أن التميز هو التفوق في الأداء العام والنتائج وتقديم خدمات ومنتجات بكفاءة وفاعلية تلبي إحتياجات وتوقعات العملاء أو المستخدمين وتحقيق مستويات عالية من الجودة والابتكار مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## ثانياً: تعريف التميز التنظيمي

يوجد العديد من التعريفات للتميز التنظيمي نذكر منها:

- **عرف التميز التنظيمي بأنه** " تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة، وتحقيق المؤسسة لمستويات متقدمة في الأداء المؤسسي في جميع المستويات الإدارية من خلال تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، من خلال إستثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط

1- الأخصر صياحي، **تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد 02، العدد 33، 2017، ص 152

2- محمد داود، **إدارة التميز والابداع الاداري**، دار ابن النفيس للنشر، عمان، 2020، ص ص: 21-22.

3- أسامة خيرى، **التميز التنظيمي**، دار الراية للنشر، عمان، الاردن، 2014، ص 15.

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

الإستراتيجي الفعال والالتزام لأدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء المتميز.<sup>1</sup>

• **و عرف أيضا على أنه:** "فلسفة إدارية تقوم على كيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة، لتحقيق التوازن في إشباع إحتياجات مختلف الأطراف في المؤسسة".<sup>2</sup>

• **وهناك من يعرفه على أنه:** التميز المعرفي الذي يمتلكه الفرد، حيث أنه محور العمل الذي تقوم به المؤسسة، مما يساعدها على تجاوز أفضل الممارسات العالمية بشكل مستمر في أداء المهام وفهم القدرات والعوامل الخارجية ونقاط القوة والضعف لدى المنافسين والبيئة المحيطة.<sup>3</sup>

• **وكذلك عرف بأنه:** أسلوب أو ممارسة إدارية حديثة أو ثقافة تنظيمية تسعى المؤسسات لإعتادها وتحقيقها فتصبح الحصيلة الإجمالية العامة للمعرفة والمعتقدات والمعايير والأخلاقيات والإتجاهات الإيجابية التي تنشر في بيئة المؤسسة ويتحلى بها جميع العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية فتصبح طرق تفكيرهم ونماذج سلوكياتهم وأساليب إنجازهم لمهامهم.<sup>4</sup>

• **وأيضا عرفته المؤسسة الأوروبية للإدارة الجودة** "على أنه طريقة العمل الشاملة والتي تؤدي إلى توازن رغبات أصحاب المصالح (زبائن، موظفين، المجتمع، وأصحاب الأسهم) من أجل زيادة إحتمال النجاح على المدى البعيد".<sup>5</sup>

• **كما عرفه البعض بأنه** "التركيز على فكرة الإبداع الإداري، التفوق التنظيمي والقدرة على الإبتكار التي تحقق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه بقية المنافسون، ويرضي العملاء وكافة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة".<sup>6</sup>

من خلال التعاريف سابقة الذكر يمكننا القول أن التميز التنظيمي هو إيجاد طرق جديدة تسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق أهداف ونتائج إستثنائية تتجاوز توقعات أصحاب المصالح على المدى البعيد وكذلك التحسين المستمر في جميع جوانب عملها وأن تتفوق على منافسيها وتركز على إرضاء عملائها.

## ثالثا: خصائص التميز التنظيمي

<sup>1</sup> - ياسر محمد خليل، مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، دار إضافة للنشر ، مصر، 2021، ص 152.

<sup>2</sup> - عبد العالم محمد محمد، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء- المملكة العربية السعودية، المجلد 06، العدد 01، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة جامعة الوادي، الجزائر، 2021، ص 271.

<sup>3</sup> - بوودن نبيلة، محددات التميز التنظيمي في المنظمة من وجهة نظر عمال شركة bifa، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 12، العدد 03، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2-الجزائر، أكتوبر 2024، ص 5.

<sup>4</sup> - بديار أمينة، المسؤولية الاجتماعية كتوجه إستراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، مجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة الشهيد حمة الاخضر بالوادي، الجزائر، جوان 2019، ص 129.

<sup>5</sup> - بن ساسي عبد الحفيظ، محجوبي هناء، أثر تبنى المسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي، المجلد 13، العدد 01، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021، ص 18.

<sup>6</sup> - بن صويلح ليليا، التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الاعمال، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، العدد 14، جامعة 8ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2017، ص 12.

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

تتميز المؤسسات التي تصل الى مستوى التميز التنظيمي بعدة خصائص أبرزها:<sup>1</sup>

- إمتلاك مديرين تتماشى أفكارهم مع الأفكار العظيمة؛
  - الوعي بنقاط القوة والضعف، مما يعزز فعالية الحلول؛
  - السعي لتحقيق التوافق بين إدارة العمليات وإستخدام الموارد مع إحتياجات المستفيدين
  - إتباع خطوات مدروسة ومعتمدة لتحقيق التميز؛
  - الإهتمام بتطوير التطبيقات الإدارية وتعزيز رضا العملاء
  - إستخدام أساليب وأدوات تعزز القيمة المضافة للعملاء وتحسن الأداء المؤسسي.
- وعليه المؤسسات تسعى للوصول للتميز التنظيمي لما له من خصائص تجعله من الأساليب الحديثة التي تمشي بالمؤسسة نحو الريادة.

## رابعاً: مبادئ التميز التنظيمي

يعتمد التميز التنظيمي على العديد من المبادئ التي من الضروري أن تتبناها المؤسسات الساعية لتحقيقه، ومن أهم هذه المبادئ نذكر منها:<sup>2</sup>

- تحقيق الإنسجام بين سلوك الموظف والقيم المعتمدة في المؤسسة، وعقلية الموظف مع توجه الإستراتيجي للمؤسسة، ومن ناحية أخرى تحقيق الإنسجام والتكامل بين إستراتيجيات المؤسسة ومتطلبات العملاء، وإحتياجات العاملين؛
  - الإهتمام بالتوازن بين الإستراتيجية والعمليات والإجراءات ونتائج الأداء؛
  - التأكيد على مساهمة جزء من الكل، أي إدراك وفهم كل فرد من أفراد العاملين بالمؤسسة أن الجهود التي يبذلها والمهام المسؤول عنها مرتبطة ومؤثرة في الأداء الكلي للمؤسسة؛
  - توزيع القيادة على العاملين في مختلف المستويات التنظيمية المختلفة، بمعنى تفويض الصلاحيات ومنح العاملين الفرصة لإتخاذ القرارات في حدود إختصاصاتهم وإمكاناتهم، وفي المقابل ضرورة قبول العاملين لهذه المسؤوليات؛
  - الإستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الأساسية واللازمة لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل للمؤسسة؛
  - التقدم الخارجي من خلال قيادة توجيه كل من (متطلبات العملاء، السياسات، الممارسات في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة) بدل من مجرد الإستجابة لها؛
  - الإهتمام بإدارة التوتر والأزمات؛
  - العمل على إستطلاع آراء العملاء والمتعاملين مع المؤسسة، ومعرفة متطلباتهم والإستفادة من آراءهم.
- وهناك من يرى أن مبادئ التميز التنظيمي تتمثل في:<sup>3</sup>
- التأكيد على ثبات الهدف المنشود؛

<sup>1</sup> -Asma Ibrahim and others, **the impact of delegating leadership on organizational excellence in tourism organizations**, journal of the faculty of tourism and hotels, university of sadat city, VOL. 7, issue 2, 2023, p115

<sup>2</sup> - ألاء عبد الرحمن محمد بالحرر، **مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي في المنظمات العامة**، رسالة مقدمة لاستكمال المتطلبات لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2016، ص ص 17-18

<sup>3</sup> - الشيماء جمال أحمد مصطفى، **معوقات التميز التنظيمي في تنظيم المجتمع**، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 33، جامعة الفيوم، مصر، 2023، ص ص 336-337.

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

- التوجه نحو المستفيدين بإعتبارهم ركيزة أساسية؛
  - التركيز على النتائج التي ترضي العاملين والمستفيدين؛
  - إلتزام القيادة بالرغبة والدافع للنجاح والتميز؛
  - التعلم المستمر والإبتكار والتحسين، بإتاحة الفرصة للعاملين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وحفزهم على الإبتكار ودعم المبتكرين ومساندتهم؛
  - تنمية المشاركة بنقل الإدارة من المستويات الإدارية العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا؛
  - تنمية الشراكة التي تحقق التميز مع المنظمات المماثلة؛
  - المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات تجاه المجتمع.
- ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن تعدد مبادئ التميز التنظيمي تعد بمثابة أركان أساسية تستند عليها المؤسسات في معرفة وتحديد وقياس الأسباب التي تجعل بعض هذه المؤسسات أكثر نجاحا من غيرها في سعيها نحو التميز، كما تشكل في مجملها فلسفة التميز التنظيمي التي تهدف الى تقويم أداء المؤسسات وتحسينه على المدى الطويل، بما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة ويضمن نجاحها وبقائها واستمرارها.

## خامسا: أهمية التميز التنظيمي

يمكن حصر أهمية التميز التنظيمي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تحقيق ولاء الزبون الداخلي والخارجي، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقتهم وجهودهم ويزيد من ولائهم، مما يسهم في نجاح المؤسسة وتقديمها؛
  - زيادة القدرة على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل المنافسة غير المحدودة والمتسارعة، مما يؤدي الى رفع مستوى المنافسة بين المؤسسات؛
  - توفير المورد البشري الكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة التي تشجع على تحقيق الإبداع والإبتكار مما يعني تحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء؛
  - زيادة قدرات المؤسسات على مواجهة التحديات والصعوبات، من خلال التعلم السريع وكذا برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات بهدف تحسين الأداء؛
  - زيادة الدقة في أعمال المؤسسة، وإختيار أحسن أساليب العمل بهدف تطوير وتحسين المنتجات والعمليات؛
  - يعتبر التميز التنظيمي أحد أهم مفاهيم الإدارة فضلا عن كونه هدفا رئيسيا لمؤسسات الأعمال اليوم حيث يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية من خلال تقديم أنواع متفرقة من الخدمات للآخرين؛
  - يحدد التميز قدرة المؤسسات على تحقيق الجودة والأداء الفائقين بالمقارنة مع المنافسين.<sup>2</sup>
- وبالتالي تكمن أهمية التميز التنظيمي في كونه يساعد المؤسسات على تحقيق الولاء لزيائنها وتوفير المورد البشري الكفاء ويساعد المؤسسات على مواجهة التحديات والصعوبات.

<sup>1</sup> - الاخضر صياحي، دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه طور ثالث (ل م د) في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019، ص 99.

<sup>2</sup> - علي زيدان فنجان واخرون، الارتجال الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الكوفة، جامعة الكوفة، العدد 09، 2020، ص 428.

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

## المطلب الثاني: أنواع ومتطلبات التميز التنظيمي

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم أصبحت المنظمات مطالبة بالسعي نحو التميز التنظيمي ليس فقط كخيار بل كضرورة حتمية لضمان بقائها وتفوقها، ويبرز الحديث عن أنواع ومتطلبات التميز التنظيمي كمدخل أساسي لفهم كيف يمكن للمؤسسات أن تبني مكانة راسخة في سوق شديد التنافس، وأن تحقق أداء متميز يفوق التوقعات يجب أن تتوفر مجموعة من المتطلبات.

### أولاً: أنواع التميز التنظيمي

يتعلق تصنيف التميز التنظيمي بالظواهر الاقتصادية، وبناء على إختيار المعيار العملي والدقيق والذي يمكن من خلاله تحديد أنواعه وبما أن التميز التنظيمي مرتبط إلى حد كبير بالأهداف والأداء عليه تصنيف التميز التنظيمي إلى نوعين وهما التميز على مستوى المنظمة والتميز على مستوى الفرد، كمايلي:<sup>1</sup>

**1. التميز على مستوى المنظمة:** وهو عبارة عن تميز المؤسسة في أدائها وينقسم إلى نوعين من التميز على النحو التالي:

**1.1. التميز الشكلي:** يتم من إستيفاء معايير محددة قابلة للحصر والسعي لإستكمالها، وتكون هذه المعايير شكلية لا بد من إثباتها وتحقيقها بالطرق الحسية، فليس المهم مدى جوهرية التميز الذي حققته المؤسسة، فبمجرد إستكمالها للمعايير الحسية تكون قد حققت التميز، فالمعايير التي صيغت تصبح هي المحك والمعيار النهائي للتميز؛

**1.2. التميز الجوهرية:** هو قدرة المؤسسة على تحقيق إنجازات جوهرية سواء كانت حسية أو مدركة، أو كانت محل قياس أو خارج مجال القياس، فيكون الحكم على هذا النوع من التميز التنظيمي بالحكم وليس بالقياس، وفي أثناء الحكم يستحضر في الذهن كل ما من شأنه إثبات التميز من أدلة حسية وغير حسية قابلة للتوثيق، فبالرغم من أن التميز الجوهرية هو المطلوب، إلا أنها تعتمد أساساً على الأداء التنظيمي وذلك للأسباب التالية:

- غياب المعايير الحسية مع تفاوت القيم الإدراكية يجعل من المستحيل حصر المحكمات الجوهرية، وبالتالي يكون من الصعب عملياً ضمان الوصول إلى حكم موضوعي بشأن تميز المؤسسة؛
- مشكلة المقارنة بين المتنافسين، فعملية المقارنة بين متنافسين فمجال التميز يفترض توحيد المحكمات، ولكن في الواقع لا يمكن توحيد المحكمات نظراً لعدم انطباقها على أطراف المقارنة؛
- غياب القياس وسيادة الحكم، حيث يتفاوت المحكمون في تقديرهم للمحكمات الجوهرية من حيث وجودها وعدمها من جهة، ومن حيث جوهريتها وثانويتها ودرجة أهميتها من جهة ثانية حتى بالنسبة لتقييم مؤسسة واحدة.

1 - فاطمة الزهرة ستو، مرجع سبق ذكره، ص ص 44- 45.

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

**2. التميز على مستوى الفرد:** ويعني سعي الفرد إلى التميز في أدائه الوظيفي في إطار المؤسسة، وبالتالي ينعكس مجموع تميز الأفراد على تميز المؤسسة، ولهذا السبب يزيد إهتمام المؤسسات بهذا النوع من التميز وتم اضافته إلى معايير التميز رغم أنه يتعلق بالفرد مباشرة.  
مما سبق نستنتج أن التميز على مستوى الفرد يكمل التميز على مستوى المؤسسة، ف كلا النوعين يركزان على التفرد في الأداء.

## ثانياً: متطلبات التميز التنظيمي

تباينت آراء الكتاب والباحثين حول أهم المتطلبات الأساسية لبلوغ التميز التنظيمي، ويمكن حصر أهم متطلبات التميز التنظيمي فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. القيادة:** تعتبر الداعم الرئيسي والمتطلب الأول للوصول إلى التميز التنظيمي، ويظهر ذلك من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم سعياً إلى تحقيق التميز التنظيمي والقيادة الفعالة هي القدرة على وضع أسس ومعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، لتؤكد بذلك فرصة المؤسسة في تحقيق التميز التنظيمي، فيجب توفر القيادة الداعمة للتميز، حيث يكون سلوك القائد هو الداعم لمنهجيات التميز وذلك من خلال قيم وغايات وأهداف المؤسسة، حيث أن القيادة الفعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز التنظيمي؛

**2. التوجه الإستراتيجي:** يكتسي أهمية كبيرة في المؤسسة، وهذا من خلال تبني خطط التطوير والتنسيق والتكامل الإستراتيجي في كل أجزاء المؤسسة، فهو يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية ويضم (الرؤية والرسالة، والأهداف الإستراتيجية وأليات وضع هذه الخطط)؛

**3. التعلم والتحسين المستمر:** يصف (immamassaki) وهو الاب الروحي لفلسفة التحسين المستمر ومدير معهد التحسين ) هذا المفهوم على أنه سر نجاح اليابان في التفوق والتميز، إذ يتضمن السعي نحو التحسين التدريجي والمستمر وأداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل وبالتالي فإن عملية التحسين المستمر تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها علماًحسن وجه من خلال إستغلال المعلومات المتوفرة لها والتي تخص محيط أعمالها، فالجديد والأفضل هما رمز للتميز؛

**4. المسؤولية الاجتماعية:** تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية الاجتماعية، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة؛

**5. منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات:** التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس وإتخاذ القرارات، أي توفر نظام معلومات متكامل يضمن رصد المعلومة المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها، بالإضافة إلى إعتقاد نظام حديث لتخطيط وإستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها؛

**6. هياكل تنظيمية مرنة:** تتناسب مع التغيرات المحيطة أين تتدفق فيها الإتصالات بسلاسة وتشجع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات وتكون متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ما يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرصة أكبر للإبداع؛

1- أحلام كركود، القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن **enap**، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 01، جامعة بومرداس، الجزائر، 2021، ص 149-151.

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

7. **التميز المستمد من الزبائن:** الزبون هو مصدر الحكم على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الإحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين، يعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء الزبون والإحتفاظ به؛
8. **التركيز على الأفراد:** إن نجاح المنظمة يعتمد اعتماد كبير على مهارات الإبتكار والإبداع لدى موظفيها، فمقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال ثقافة تدعمها الثقة والتمكين في المؤسسة.
- وهناك أيضا من يري أنه من أجل تحقيق التميز التنظيمي يجب توفر الأسس التالية:<sup>1</sup>
1. **الإستمرارية:** تعني التميز والبقاء على قمة هرم المنافسين، ويتطلب ذلك تحفيز العاملين لبذل الجهود لتحقيق مستويات أداء عالية، كما يتطلب المتابعة المستمرة وتقييم الأداء والتطوير المهني المستمر للعاملين؛
2. **الشمولية:** يجب أن يشمل التميز والتفوق كافة الأنشطة التنظيمية، ويتحقق التميز في جانب دون آخر في المؤسسة، بل يجب أن يغطي كافة العمليات على مستوى المؤسسة؛
3. **توافر مقومات التميز:** إتفقت بعض الدراسات على أن التميز له عدة مقومات ومنها: بيئة عمل مثالية، ثقافة تنظيمية، وقيم راسخة وقيادة حكيمة، وموارد بشرية مؤهلة وقادرة على الإبتكار، ووجود رغبة إبتكار منتجات جديدة، ونظام تواصل فعال مع أصحاب المصلحة في المنظمة ودعم التدريب والتطوير المستمر وقاعدة معلوماتية عريضة تسهم في اتخاذ وصناعة القرارات المناسبة؛
5. **التركيز على كل ما يحقق التميز للمؤسسة:** إن تشتيت ذهن العاملين بكل ما من شأنه أن يضعف الجهود ويحقق الفائدة للمؤسسة ويقلل من فعالية وكفاءة مخرجاتها وبالتالي تحظى المؤسسة بميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات؛
6. **تشجيع الإبتكار والتفكير المبدع:** تحفيز العاملين للإبتكار والإبداع يدعم من وجود الحلول المناسبة لتحسين وضعها القائم ومواجهة التحديات في قطاع الأعمال، بالإضافة الى إبتكار منتجات أو خدمات جديدة منافسة؛
7. **الإحساس المستمر بالحاجة الى التعلم:** مواجهة التحديات والعقبات في بيئة المؤسسة الخارجية، فلا بد من تحفيز العاملين نحو التعلم المستمر وتحديث المعارف والقدرات والمهارات للوصول إلى أفضل الممارسات في بيئات الاعمال؛
8. **المناخ الملائم للعمل:** وجود مناخ تنظيمي جيد، يحقق الإستقرار لدى العاملين ويزيد من معدلات الإنتاجية والتطور المستمر.
- وبالتالي فإننا نرى أن بلوغ المؤسسات مستويات معينة من التميز التنظيمي يتطلب توافر مجموعة متكاملة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية، فمنهم من يحرصها في النشاط الإبداعي والإبتكاري، ومنهم من يرى أنها القدرة على تحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي، أو عن طريق مواجهة التحديات والعقبات من التعلم المستمر.

<sup>1</sup> - ناصر قرقط، صالح محرز، تحقيق التميز التنظيمي من خلال بناء الكفاءات المحورية، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 08، العدد1، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2023، ص ص 609-610.

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

## المطلب الثالث: أبعاد ونماذج أبعاد التميز التنظيمي

لتحقيق التميز التنظيمي يجب أن تعمل المؤسسة على تعزيز مجموعة من الأبعاد المتكاملة نتيجة الإهتمام البالغ من الباحثين لموضوع التميز التنظيمي، وتم إقتراح عدد من النماذج التي تسعى لتقييم ممارسات المؤسسة ما إذا كانت ممارستها يمكن النظر إليها بشكل أفضل كممارسات رئيسية في المؤسسة، أو كممارسات منفصلة في وحدات تنظيمية ثانوية.

### أولاً: أبعاد التميز التنظيمي

تشتمل أبعاد التميز التنظيمي على القيادة الإدارية، وتميز العاملين والهيكل التنظيمي وأيضا التميز في إستراتيجية وثقافة المؤسسة، حيث تساهم هذه الأبعاد في بناء بيئة عمل تضمن التفوق التنافسي، وسيتم عرض هذه الأبعاد بالتفصيل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. تميز القيادة الإدارية:** يعد التميز من خلال القيادة من أهم الركائز الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات فائقة من القائد لمواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة، ويجب أن يتمتع القائد المتميزة بالقدرة على إستغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المؤسسة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة؛<sup>2</sup>

**2. تميز العاملين:** في الواقع يعتبر العاملين أهم مورد تمتلكه المؤسسة، ويعد الإستخدام الذكي لمعرفتهم وقدراتهم أحد المحددات الرئيسية للنجاح التنظيمي فيدعو التميز التنظيمي إلى خلق ثقافة في المؤسسة تقدر موظفيها وتمكنهم وتسمح بتحقيق كل من الأهداف التنظيمية والشخصية التي تعود بالفائدة على الطرفين ويشير تميز العاملين إلى إمتلاك المؤسسة لموارد بشرية متميزة في أدائها تعمل على تطوير مهاراتها ومعارفها بصفة مستمرة، وتعمل بروح الفريق وتنتشر بينها قنوات إتصال فعالة، ولتحقيق التميز التنظيمي يتعين على المؤسسة دعم قدرات ومعرفة مهارات موظفيها من خلال التدريب المستمر والتعليم وتبادل المعرفة، كما تقوم المؤسسة برعاية العاملين والإعتراف بهم وبكفاءتهم حتى يكونوا ملتزمين بأهداف وقيم المؤسسة، وما لهذا من أهمية نحو تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسات؛

**3. تميز الهيكل التنظيمي:** يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي من خلاله تتحدد العلاقات والأدوار والسلطة والمسؤولية لأداء مهام المنظمة وتحقيق أهدافها ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه ذلك النظام الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسؤوليات بين الأفراد وتحديد العلاقات فيما بينهم للعمل معاً لتحقيق أهداف المؤسسة، ويشير تميز الهيكل التنظيمي إلى قدرته على الربط بين أجزاء المؤسسة والتحديد الواضح لخطوط السلطة والمسؤولية وعدم تداخل الإختصاصات ومن ثم يحدد قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي تأثيره على قدرة المؤسسة التنافسية.

<sup>1</sup> -يوسف حامد يوسف مناع، أثر الإستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 3، العدد 2، جامعة دمياط، مصر، 2022، ص ص 8-9.

<sup>2</sup> -Samy S. Abu Naser, Mazen J. Al Shobaki, **Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the perspective of Academic Staff**, Volume 6, issue 2, Journal information Tchnology & Electrical Engineering, 2017, p 12.

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

4. **تميز إستراتيجية المؤسسة:** الإستراتيجية هي تلك الآلية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد إتجاهها المستقبلي، حيث يتم تطوير خطة العمل من قبل المؤسسة لحشد الجهود من أجل تحقيق التميز التنظيمي، تأخذ إستراتيجية المؤسسة الى الأمام في المستقبل نحو تحقيق الأهداف المرجوة، كما أن الإستراتيجية تمثل الخطة الرئيسية الشاملة التي توضح للمؤسسة الطريق إلى تحقيق رسالتها وأهدافها.

حيث تقوم المؤسسة المتميزة بتطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات ونشرها لإيصال الإستراتيجية للجميع، حيث تساعد الإستراتيجيات التي تستند إلى فهم إحتياجات وتوقعات كل من أصحاب المصلحة والبيئة الخارجية تساعد المؤسسة على الحفاظ على نجاحها وتحقيق التميز المستمر. ويعكس التميز من خلال الإستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة وشاملة تربط مزايا المؤسسة وقدراتها وإمكاناتها الإستراتيجية لمواجهة التحديات البيئية المعقدة، فالمؤسسات المتميزة هي التي تعمل على تنفيذ رسالتها من خلال وضع الإستراتيجية الواضحة المعززة بالخطط والسياسات والبرامج وتطبيقها لتحقيق التميز.

5. **تميز الثقافة التنظيمية:** تأثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمؤسسات، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المؤسسة ككل بشكل كبير، فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به، وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تتضمن قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم، تجعل الإتصال أسهل وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والإلتزام وتبسيط لعمليات إتخاذ القرار مما يدفع بالمؤسسات نحو تحقيق أهداف المؤسسة وإتباع معايير تحقيق التميز التنظيمي.<sup>1</sup>

من خلال أبعاد التميز التنظيمي يمكننا القول بأن هذه الأبعاد ضرورية لوصول المؤسسات المعاصرة للتميز التنظيمي.

## ثانياً: نماذج التميز التنظيمي

يمكن ذكر نماذج التميز التنظيمي الأكثرها شيوعاً فيما يلي:

1. **النموذج الأمريكي للتميز (نموذج مالكوم بالدريج):** يعتبر (مالكوم بالدريج) من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، حيث لاقى رواجاً كبيراً على المستوى المحلي والعالمي، حيث تم إنشاء جائزة الجودة الأمريكية سنة 1987، والتي حملت إسم "مالكوم بالدريج" تقديراً له، وهي تعتبر الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يهدف إلى تنمية القدرة التنافسية، دعم عناصر تميز الأداء ونقل تجارب المؤسسات التي تحقق التميز والتي تسعى إلى تحسين أدائها لتصل إلى مراتب متقدمة من التميز، يوضح الجدول الموالي معايير التقييم في نموذج جائزة بالدريج:<sup>2</sup>

### الجدول رقم (01): معايير النموذج الأمريكي للتميز

النقاط	المعايير
100	القيادة
70	المعلومات وتحليلها

<sup>1</sup> - عمران الزين، براهيمية عمار، أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة السلام إلكترونيكس -تبسة-، العدد 50، مجلة العلوم الإنسانية-جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص 32.

<sup>2</sup> خليفة محمد بلخير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجبلي بونعامة، خميس مليانة، المجلد 01، العدد 14، 2016، ص 170

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

60	تخطيط استراتيجية الجودة
150	استخدام الموارد البشرية
140	تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات
180	نتائج الجودة
300	رضا العميل
<b>1000</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: مقتبس من: "خليدة محمد بلكبير ، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14 ، جامعة الجيلاي بونعام، خميس مليانة، 2016، ص 170.

نلاحظ من خلال الجدول أن نموذج بالدريج ينطلق من مفاهيم أساسية تعبر عن قيم التميز، كأهمية وحيوية القيادة يمثل الجدول معايير نموذج الأمريكي للتميز حيث إهتم بتطوير نظم المعلومات، التركيز على أهمية الجودة، أهمية العنصر البشري كأساس في تحريك المؤسسات، وتعميق التوجه الإستراتيجي .

**2. نموذج التميز الأوروبي (جديد) 2020:** منذ انشائه قدم نموذج EFQM مخططا للمؤسسات في جميع أنحاء أوروبا وخارجها لتطوير ثقافة التحسين والإبتكار، والآن من خلال تطبيق محتوى محدث وبيانات ثابتة ولغة جديدة ونظرة جديدة على الإتجاهات الكبرى والتحويلات العالمية المختلفة التي تعيد تشكيل العالم الذي نعيش فيه، يقدم نموذج EFQM إنعكاسا حديثا لما يبدو عليه الوضع الجيد في الوقت الحالي، وللمشاركة في إنشاء نموذج EFQM الجديد تم إستطلاع آراء ما يقارب من 2000 خبير في التغيير، وتسهيل 24 ورشة عمل داخليا والتحدث وجها لوجه مع قادة في اكثر من 60 مؤسسة متنوعة، وإنشاء فريق أساسي من الخبراء والمساهمين من مختلف الصناعات والأوساط الأكاديمية يتكون نموذج التميز EFQM من سبعة معايير هي الغرض والرؤية الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية والقيادة، إشراك أصحاب المصلحة، خلق قيمة مستدامة، دفع الأداء وتصورات أصحاب المصلحة.<sup>1</sup>

يمثل نموذج EFQM إطار عمل يستخدم لتقييم وتحسين أداء المؤسسات من خلال التركيز على الجودة والتميز المؤسسي حيث أنه يتبين أن النموذج يتكون من ثلاثة محاور رئيسية:<sup>2</sup>

- **التوجه:** يشير إلى الرؤية، الغاية، والثقافة المؤسسية والقيادة؛ يمثل الأساس الذي تنطلق منه المؤسسة لتحقيق التميز؛
- **التنفيذ:** يتناول كيفية تحويل التوجه إلى أفعال من خلال خلق قيمة مستدامة؛ أشراك الموظفين والشركاء؛ قيادة الأداء والتحول؛
- **النتائج:** تركز على ما تحققه المؤسسة من نتائج ملموسة في الأداء الإستراتيجي والتشغيلي؛ إنطباعات العملاء والموظفين؛

**3. النموذج الياباني للتميز (جائزة ديمينغ):** إرتبط إسم ديمينغ بحركة الجودة في اليابان منذ أربعينات من القرن الماضي، حيث وضعت أسس هذه الجائزة من طرف إتحاد العلماء المهندسين اليابانيين سنة 1951، وذلك تقديرا وإعترافا بمجهودات ديمينغ وإسهاماته في وضع الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، في بداية تأسيس الجائزة كانت تقدم المؤسسات المتميز اليابانية فقط، ثم بعد ذلك فتحت للمؤسسات الأجنبية، ويركز

<sup>1</sup> - Maryam bakur othman barnawi , **organizational excellence models failur and success factors of organizational excellence and challenges mitigation**, open journal of business and managment ,No 10, 2022, p2925.

<sup>2</sup> - Maryam bakur othman barnawi , **Op.cit** , P 2925.

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

النموذج عن العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عنها، هذا وتمنح جائزة ديمينغ لثلاث فئات وهي:

- جائزة ديمينغ للأفراد: تمنح للأفراد أو المجموعات الذين ساهموا في تطوير ونشر مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة؛
- جائزة ديمينغ للتطبيقات: تمنح للمؤسسات التي حازت على أفضل معدلات التميز في الأداء حسب المعايير التي تنشر سنويا من قبل هيئة الجائزة؛
- جائزة ضبط الجودة للأقسام والإدارات: هي إحدى أقسام جائزة ديمينغ وتمنح للأقسام أو الإدارات التابعة للمؤسسات التي حازت على أفضل معدلات التميز في تطبيق آليات ضبط الجودة أو الجهود الهادفة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويوضح الجدول الموالي معايير التقييم لجائزة ديمينغ:

## جدول رقم (02) معايير التقييم لجائزة ديمينغ

النقاط	المعايير
20	سياسات الإدارة
20	تطوير المنتجات وابتكار طرق جديدة في العمل
20	الصيانة وتحسين المنتجات والعمليات على المستوى التشغيلي
10	نظم العمل
15	تحليل المعلومات واستخدام تكنولوجيا المعلومات
15	تطوير الموارد البشرية
100	المجموع

المصدر: فيروز زروخي، الأخضر لقلبي، نماذج عالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، ص174-

175

يعكس الجدول معايير التقييم لجائزة ديمينغ شمولية وتوازنا واضحا في تغطية عناصر الأداء المؤسسي، حيث توزعت النقاط بين ستة معايير رئيسية، تم التركيز فيها على السياسات الإدارية، الابتكار، التحسين التشغيلي، البنية التحتية للمعلومات، الموارد البشرية ونظم العمل، وقد حظيت المعايير ذات الطابع الاستراتيجي والابداعي (مثل سياسات الإدارة، وتطوير المنتجات) بأعلى النسب من النقاط 20 نقطة لكل منها، وهذا ما يدل على أهمية التوجه المستقبلي والتحسين المستمر في فلسفة ديمينغ، كما اعطي جانب الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات اهتماما كبيرا 15 نقطة لكل منهما انطلاقا من دورهما الحيوي في تحقيق التميز.

وعليه فإنه مما سبق نرى بأن النموذج الأمريكي يهدف إلى تنمية القدرة التنافسية ودعم عناصر تميز الأداء ونقل تجارب المؤسسات التي تحقق التميز، والنموذج الأوروبي يتوجه نحو تطوير ثقافة التحسين والابتكار، أما النموذج الياباني فيركز على الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عنها.

## المطلب الرابع: تأثير الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي

لقد إتفق العديد من الباحثين على أن هناك علاقة ترابطية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وأبعاد التميز التنظيمي.

## أولا: علاقة الرشاقة الإستراتيجية بأبعاد التميز التنظيمي

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

تؤثر الرشاقة الاستراتيجية بشكل كبير على جميع جوانب المنظمة وتحديدا على التميز في كل من الجوانب التالية:<sup>1</sup>

**1. تميز القيادة:** الرشاقة الإستراتيجية تتطلب قادة متميزين يكونون قادرين على إتخاذ القرارات بسرعة وفاعلية، وتكوين فرق عمل متناعمة ومبدعة يمتلكون رؤية إستراتيجية واضحة ولديهم القدرة على التواصل ونقل المعلومات فيما بينهم بسلاسة وتتلقى فرق العمل الدعم والمساندة من القيادة مما يساعدها على حل المشكلات وتسهم في خلق ثقافة عمل جماعية قوية تضمن أعلى مستويات المشاركة والالتزام، والتحفيز على بذل الجهود لتحقيق الأهداف الكبرى ففي إستطلاع أجرته شركة ديلويت deloitte على أكثر من 10000 من قادة المؤسسات والموارد البشرية في 140 دولة صرح 94 بالمئة من المستجيبين ان "الرشاقة والتعاون" أمران حاسمان لنجاح مؤسساتهم.

إن إستخدام قادة المؤسسات لمفهوم الرشاقة الإستراتيجية كممارسة في العمليات اليومية لمؤسساتهم وتوجهاتها الإستراتيجية تمنحهم القدرة على إتخاذ قرارات سريعة في أوقات التغيير وأن يكونوا قادرين على إلهام فرقهم لفعل الشئ نفسه، وتمكن هذه المؤسسات من تعظيم نقاط قوتها بشكل مستمر وتوسع من خياراتها لتقديم الخدمة الملائمة في الوقت المناسب وتحافظ على تميزها وقدرتها التنافسية، وتستطيع إعادة تشكيل إستراتيجيتها بما يتلائم مع البيئة المتغيرة أو التي قد تتغير بناء على إستشراف المستقبل، فدور القائد السيطرة والتحكم في الوقت من خلال تحقيق إستخدام أفضل له وتقليل الهدر فيه لتفادي هدر الطاقات.

**2. تميز المرؤوسين:** الرشاقة الإستراتيجية تدعم فكرة الإستدامة والابتكار والمرونة والخبرات المكتسبة في العمل من خلال تدريب العمالة وتبني سياسة التدوير الوظيفي مما يساعد على خلق ثقافة تنظيمية رشيقة، وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لكل مؤسسة تريد أن تستمر في التميز والريادة وتحقيق النجاح المستدام وذلك لرفع مستويات الأداء م خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئات الإدارية في المؤسسات حيث أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال يسوده روح الفريق والابتكار والمنافس، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المؤسسة ملك له اذ أن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المؤسسات ونجاحها.

**3. تميز الإستراتيجية:** الرشاقة الإستراتيجية تهدف إلى ضرورة وضع إستراتيجيات محورية لأهداف المؤسسة قابلة للتغيير والتعديل حسب إحتياجات السوق المنافسة، فلكي تحقق المؤسسات تميزا بين منافسيها عليها الإنتباه إلى تلك الجوانب المهمة (إقتناص الفرص) ومعالجة أي قصور في الخدمة المقدمة (إجتناوب التهديدات) وذلك من خلال الإعتماد على تطوير العمليات الداعمة والمساندة للعمليات الأساسية في أنشطة المؤسسات بما يخدم المستفيدين في سوق العمل.

**4. تميز الهيكل التنظيمي:** الرشاقة الإستراتيجية تتطلب هيكلا تنظيميا مبسطا ومرنا في التعامل مع التغيرات حتى تكون شبكة العلاقات بين العاملين (المرؤوسين) واضحة مما يجعل سلسلة الأوامر فيها أكثر سهولة ونجاعة والإهتمام بنوعية الأفراد ليصبحوا أكثر إستقلالية وأكثر مشاركة للمسؤولية، وإملاكهم القدرة الكافية على التكيف والتطور بسرعة إضافة إلى الإنتقال من الشكل التقليدي للسيطرة والرقابة إلى التنسيق والتفويض والتحفيز مع تطوير عملية تقويم الاداء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - فاطمة الزهراء ستو، مرجع سبق ذكره، ص ص65 - 67.

<sup>2</sup> - فاطمة الزهراء ستو، مرجع سبق ذكره، ص66.

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

فالمنظمات الرشيقة هي التي توازن بين الأنواع المختلفة للهيكل التنظيمية، من أجل تسهيل إتخاذ القرارات بسرعة والتكامل بشكل فعال بين الأقسام، لأن ثقافة الرشاقة الإستراتيجية لا تتوافق مع الهيكل التنظيمي الرأسي التقليدي فهو لا يساعد على تمكين الموظفين كما أنه يتسبب في طول مدة عمليات صناعة وإتخاذ القرار وهذا ما يتعارض مع نظرة المنظمة المتميزة ورشاقته الاستراتيجية.

**5. تميز الثقافة التنظيمية:** إن من متطلبات الرشاقة الإستراتيجية وجود ثقافة تنظيمية قائمة على المرونة وتدعم التغيير فالثقافة الرشيقة تعمل على مساندة التغيير وتسهل إعادة الهيكلة والتكيف مع مفاهيم التسيير الجديدة ولمسايرة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة يستوجب توفير قيم تدعم التحول والتغيير خاصة تلك التي تقوم عليها ثقافة الجماعة وثقافة الابتكار، حيث أن ثقافة الابتكار تشير إلى ثقافة ديناميكية تشجع الإبداع قائمة على التحسين والتطوير، ومهما يكن التغيير الحاصل فإنه يتطلب ثقافة قائمة على قدرات إتصال بين المؤسسة والأفراد والحد من البيروقراطية الزائدة وتصميم برامج بناء علاقات فعالة بين جميع الموظفين وتشجيع الإبداع وتقبل الفشل حيث يكون التحدث والتواصل بأريحية وصراحة بحدود الإحترام والإحترافية وتحدد الثقافة التنظيمية هوية المؤسسة الداعمة لرؤية الرشاقة الاستراتيجية وقيم المؤسسة كما يمكن للثقافة التنظيمية القوية أن تساعد في إنشاء هوية واضحة ومتسقة مما يسهل إتخاذ القرارات وإدارة المؤسسة.<sup>1</sup> وعليه في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والامتساعة، أصبحت الرشاقة الإستراتيجية عاملاً حاسماً في تحقيق التميز التنظيمي حيث تظهر العلاقة من خلال تأثير الرشاقة الإستراتيجية على أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة؛ تميز المرؤوسين؛ تميز الإستراتيجية؛ تميز الهيكل التنظيمي و تميز الثقافة التنظيمية)،

## ثانياً: علاقة أبعاد الرشاقة الإستراتيجية بالتميز التنظيمي

يتمثل تأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- 1. الحساسية الإستراتيجية:** تشمل الحساسية الإستراتيجية الوعي بالإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة التي يمكنها من تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، بالإضافة إلى التنبؤ بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها، وإدراك الإتجاهات المختلفة حول الفرص المواتية لها في بيئتها قبل المتنافسين والعمل على إستغلالها بشكل أسرع، لذلك تعتبر الحساسية الإستراتيجية القوة التي تقود المؤسسة إلى التميز وتحقيق الميزة التنافسية؛<sup>3</sup>
- 2. المقدرات الجوهرية** من أجل التجاوب مع التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة لا بد من التعرف على مواطن قوتها وضعفها من الداخل لتشخيص قدراتها الإستراتيجية، وتتكون المقدرات الجوهرية من التعلم التنظيمي الذي يقصد به إكتساب المعارف والقدرات والمهارات الجديدة، ورأس المال البشري الذي يقصد به الخبرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها الموارد البشرية في المؤسسة ويستخدمونها في عملية الإنتاج، وكل هذه المقدرات تساهم في خلق التميز والتفرد لدى المؤسسة؛
- 3. وضوح الرؤية:** تعد الرؤية من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي وهي تسبق الرسالة التي تؤدبها المؤسسة، ولا يمكن أن تحقق المؤسسات إنجازاتها الإبداعية المهمة دون إمتلاك رؤية واضحة المعالم إلى جانب إمتلاك القيادة القوية في العمل وصنع القرار وصياغة الإستراتيجيات الإستثنائية وتطبيقها في تطوير هذه الرؤية التي تساهم في التميز التنظيمي للمؤسسة.

1 - فاطمة الزهراسنو، مرجع سبق ذكره، ص 67.

2 - عادل حلمي أحمد اللسمي، الرشاقة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، الجزء 4، العدد 45، مجلة كلية التربية، جامعة عيش شمس، مصر، 2021، ص 331.

3 - نور الدين لعمايرية، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث (ل م د) في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر، 2024، ص 21.

# الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

4. **المسؤولية المشتركة:** تساهم المسؤولية المشتركة في تسهيل عملية إتخاذ القرارات الجريئة، حيث لا تقع مسؤولية القرار على فرد واحد بل يتوجب على جميع أفراد الفريق الإلتزام بهذا القرار مما يشعر الجميع بالمسؤولية تجاه تحقيقه، وإذا كانت عملية إتخاذ القرار ذات جودة عالية يجعل المسؤولية المشتركة عاملاً محفزاً لزيادة التمسك داخل الفريق، وهذا يساهم في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسات.<sup>1</sup>

وعليه فإن العلاقة بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي تكمن في أن المؤسسات الرشيقة أكثر قدرة على تحسين عملياتها وتقديم قيمة مضافة، مما يعزز تنافسيتها في السوق وعليه، فإن تبني الرشاقة الإستراتيجية يعد أحد المحركات الأساسية للتميز التنظيمي.

وفي الأخير يمكننا القول أن التميز التنظيمي هو إيجاد طرق جديدة تسعى من خلالها المؤسسة إلى التحسين المستمر في جميع جوانب عملها وأن تتفوق على منافسيها وتركز على إرضاء عملائها، وأن بلوغ المؤسسات مستويات معينة من التميز التنظيمي يتطلب توافر مجموعة من الأبعاد، كما يمكن الإستعانة بنماذج التميز التنظيمي المتمثلة في النموذج الأمريكي والنموذج أيضاً النموذج الياباني لوصول المؤسسات للتميز التنظيمي، وأبعاد الرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي تبين العلاقة بينهما.

## خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل يمكن القول بأن الرشاقة الإستراتيجية تعنى القدرة على البقاء والإستمرار في بيئة تنافسية متغيرة بإستمرار، عن طريق التفاعل بسرعة وإنتاج خدمات جديدة غير متوقعة، لذلك أصبح هذا المفهوم ضرورة حتمية لكي تستطيع المؤسسة مواجهة هذه المستجدات من خلال أبعادها المتمثلة في الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، ووضوح الرؤية، والمسؤولية المشتركة مما يساهم في تعزيز الكفاءة وضمن الإستمرارية في بيئة تنافسية متغيرة.

ويمكننا أن نؤكد أن التميز التنظيمي هو أحد المفاهيم المهمة التي تسعى المؤسسات جاهدة لتحقيقه، فهو أحد مقومات النجاح الإستراتيجي للمؤسسات المعاصرة خصوصاً في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات بمختلف أنشطتها.

وحتى تحقق المؤسسة التميز التنظيمي هناك العديد من السبل أهمها الرشاقة الإستراتيجية حيث يجب أن يتوفر في المؤسسة الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، الرؤية الواضحة والمسؤولية المشتركة، وسيتم التعرف من خلال دراسة الحالة في الفصل الثاني على مدى مساهمة الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-.

<sup>1</sup> - نور الدين لعمايرية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

# الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة-

## مقدمة الفصل

بعد التطرق في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم الخاصة بالرشاقة الإستراتيجية وأبعادها، وكذا التميز التنظيمي وأهميته ومدى مساهمة الرشاقة الإستراتيجية في تحقيقه، سيتم من خلال هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم على إحدى المؤسسات الجزائرية، وهي "مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة" التي تنشط في بيئة تتميز بالديناميكية والتطور السريع؛ بفضل المنافسة الشديدة في مجال الإتصالات، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى التميز من خلال توفير العروض المتنوعة في مجال الهاتف الثابت والنقال والربط بشبكة الأنترنت وغيرها من الخدمات المتعددة والتميزة .

لذا سيتضمن هذا الفصل تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-، وكذا دراسة ميدانية لمعرفة واقع الرشاقة الإستراتيجية ومدى مساهمتها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- ؛**

# الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والمعالجة الإحصائية للبيانات؛

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة -

تعتبر مؤسسة إتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الإتصالات تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الإتصال، وسيتم التفصيل في التعرف على هذه المؤسسة من خلال المطالب الأتية:

**المطلب الأول: نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر**

**المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر -تبسة-**

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر -تبسة-**

**المطلب الرابع: الخدمات والعروض التي تقدمها المديرية العملية لإتصالات الجزائر -تبسة-**

## المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

تعد مؤسسة إتصالات الجزائر الرائدة في مجالها لما تقدمه من خدمات ولما لها من فروع في كافة التراب الوطني والتي يستفيد من خدماتها كافة المواطنين المقيمين فيها، يمكن التعرف على ميلادها، والإنطلاقة الرسمية لها وأهدافها فيما يلي:<sup>1</sup>

## أولاً: ميلاد مؤسسة إتصالات الجزائر

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل في تكنولوجيا الإعلام والإتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة

1 - اعتمادا على معلومات مقدمة من المديرية العملية لإتصالات الجزائر-تبسة-، ميزاب (سعدى) هاجر، مديرة الوكالة التجارية، 14 افريل 2025.

# الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر، وثانيهما بإتصالات الجزائر متمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

وفي إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة وإستغلال شبكة للهاتف النقال، وإستمرار تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة فستا (vsta) وشبكة الربط المحلي في المناطق الحضرية في سنة 2004، وبالتالي أصبح سوق الاتصالات مفتوحة تماما في سنة 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية وقواعد المنافسة. يتمثل تطور مؤسسة إتصالات الجزائر في أنها شركة ذات أسهم ملكيتها 100 بالمئة للدولة، وأنشأت عبر تقسيم وزارة البريد والمواصلات سابقا وبدأت ببيع الهاتف الثابت و ثم توفير شبكة الانترنت للزبائن وتوفير شبكات الانترنت الداخلية لمؤسسات الدولة.

## ثانيا: الإنطلاقة الرسمية لمؤسسة إتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 5 أوت 2000 عن إستقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة إتصالات الجزائر، التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة إتصالات في الجزائر وبعد هذا القرار أصبحت إتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، لتصبح إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

وفي الفاتح من جانفي 2003 بدأت المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الإستقلال لكن برؤية مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على اثبات وجودها في بيئة اقتصادية الثابت فيها هو التغير، مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

## ثالثا: أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر

لقد سطرت إدارة مؤسسة إتصالات الجزائر في برنامجها ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهي الجودة؛ الفعالية ونوعية الخدمات وهناك أهداف أخرى تسعى إلى تحقيقها من بينها:

- العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية؛
- السعي إلى تحقيق أكبر معدل ربح ممكن؛
- تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي
- تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات، الرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- العمل على زيادة حصتها السوقية وحيازة مكانة مميزة فيه؛
- الوصول الى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي، لأثبات وجودها وضمان بقائها في الوسط التنافسي .

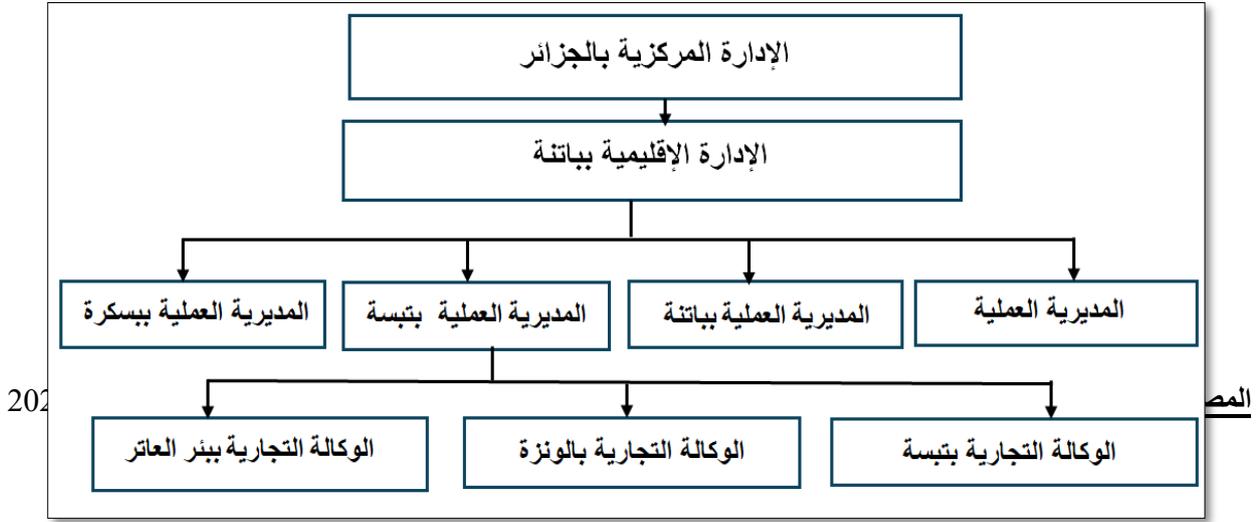
## المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تبسة-

يمكن التعرف على المديرية العملية لإتصالات الجزائر بتبسة من خلال التعرف على موقعها، حيث

# الفصل الثاني: واقع دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة-

تعتبر المديرية العملية لإتصالات الجزائر بتبسة مؤسسة خدمية تقدم لزيائنها خدمة الهاتف الثابت والإنترنت، يقع مقرها في وسط المدينة، وهو موقع مميز يسمح لأي زائر أو زبون التعرف على موقعها بسهولة تامة . وتوظف المديرية (257 موظف) بمختلف مستوياتهم الإدارية. تنشط هذه المديرية ضمن شبكة توزيع التابعة لإدارة مركزية للجزائر العاصمة والإدارة الإقليمية بباتنة وهي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية تبسة وتتفرع عنها ثلاث وكالات تجارية ويمكن توضيح تنظيم هذه المديرية العملية من خلال الشكل الآتي :

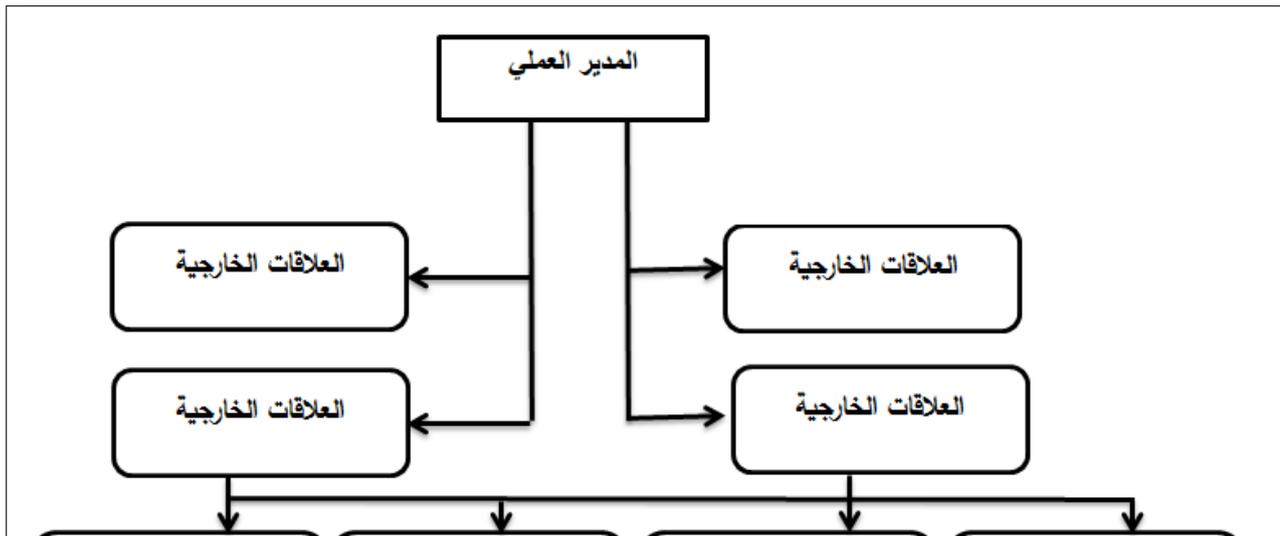
الشكل رقم (05): تنظيم المديرية العملية لإتصالات الجزائر -تبسة-



## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر تبسة-

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد للمسؤوليات الأفراد بالمديرية بمختلف مستوياتهم، ويمكن عرض أهم المهام والمسؤوليات في الشكل الآتي:

## الشكل (06) الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر- تبسة-



# الفصل الثاني: واقع دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

**المصدر:** معلومات مقدمة من قبل المؤسسة محل الدراسة، ميزاب (سعدى) هاجر، مديرة الوكالة التجارية، 14 افريل 2025. إن مديرية إتصالات الجزائر مؤسسة إقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والإتصالات بين أفراد المجتمع ويتكون الهيكل التنظيمي للمديرية محل الدراسة من أربعة خلايا وأربعة دوائر وكل دائرة تنقسم بدورها الى مصالح، وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها، كما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً: الخلايا:** توجد في مديرية إتصالات الجزائر بتبسة أربعة خلايا مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة اليها وتتمثل فيما يلي:

- 1. الخلية التفتيشية:** تتمثل مهامها في فتح لتحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الاسلاك وتطبيق القانون؛
  - 2. خلية العلاقات الخارجية:** وتقوم بتحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن أو المستثمرين وتمثيل المديرية؛
  - 3. خلية أمن الداخلي للمؤسسة:** يمثل مهامها في توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب وتجديد فرقة حراسة تسهر على أمن المديرية وجميع هياكلها؛
  - 4. الخلية النوعية:** تقوم بمراقبة مخطط عمل المديرية المبرمج والسعي وراء الأهداف المسطرة.
- ثانياً: الدوائر:** توجد في المديرية محل الدراسة أربعة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر التي تتلقاها من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل في ما يلي:

- 1. الدائرة المالية والمحاسبة الشؤون القانونية والتامين:** تقسم إلى المصالح الآتية :
  - **مصلحة المالية:** تقوم هذه المصلحة بتسديد الفاتورات الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة؛
  - **مصلحة المحاسبة:** تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية – جدول حسابات -نتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال إستلام المستحقات ودفع الإلتزامات على مستوى الولاية والإدارة المركزية بالعاصمة؛

1 - اعتماداً على معلومات مقدمة من المديرية العملية لإتصالات الجزائر بتبسة-، ميزاب (سعدى) هاجر، مديرة الوكالة التجارية، 14 افريل 2025.

# الفصل الثاني: واقع دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

- **مصلحة الشؤون القانونية:** تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوات لمصالح الأمن أو الدرك الوطني وإعطاء أوامر لمصالح الأمن من أجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة؛
- **مصلحة التأمين:** تقوم هذه المصلحة بتأمين ممتلكات والعقارات والإعلان عن أي نوع من أضرار التي تمس إتصالات الجزائر؛
- **مصلحة الميزانية:** من وظائفها إستلام ملفات بالنققات من مختلف المصالح والأقسام، فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية، إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات وإرسالها إلى كل من المديرية المركزية العاصمة.
- 2. **الدائرة التجارية:** تضم المصالح الآتية:
  - **مصلحة علاقات الزبائن:** تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوي الزبائن؛
  - **مصلحة الفوترة والتخليص وما قبل المنازعات:** تقوم هذه المصلحة بإعداد الفاتورات للزبائن وتدرس ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم الى المنازعات؛
  - **مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية:** تقوم هذه المصلحة بإحصائيات أسبوعية والشهرية والسنوية لكل أنواع الممتلكات.
- 3. **الدائرة التقنية:** تتكون من: المصالح التالية:
  - **مصلحة الشبكة:** تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الإتصال وتنقسم الى ثلاث مكتب تركيب الخطوط، مكتب دراسة المراجع ومكتب مراقبة الإنتاج؛
  - **مصلحة الممتلكات القاعدية:** تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات والمخططات الهاتفية للشبكة وذلك بصيانة واستغلال وبناء كل المراكز الهاتفية وتضم هذه المصلحة مكتب الإرسال والإستبدال، مكتب دراسات المحيط ومعطيات الشبكة؛
  - **مصلحة شبكات الانترنت:** تقوم هذه المصلحة بمتابعة وصيانة الإتصالات والتكنولوجيا.
- 4. **دائرة الموارد البشرية والوسائل:** تتكون من المصالح الآتية:
  - **مصلحة الموارد البشرية:** تنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة مكاتب وهي مكتب تسيير المستخدمين الذي يقوم بتطبيق اللوائح أو القوانين الخاصة، مكتب الأجور الذي يقوم بمعالجة المنازعات والشكاوي مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل الوثائق المحاسبية شهريا والعمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال والمتعلقة بالأجور العمومية كالمنح، وأيضا يتكون من مكتب التسيير الذي يقوم بتسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين؛
  - **مصلحة تسيير الممتلكات:** هذه المصلحة توكل لها مهمة تسيير المخزن، تعداد وإحصاء ممتلكات المديرية محل الدراسة؛
  - **مصلحة اللوجستية:** تعتبر من أهم المصالح في مديرية إتصالات الجزائر تبسة حيث تقوم بالتجهيز والصيانة وتضم مكتب النقل الذي يهتم بنقل الأجهزة والعتاد وصيانة تجهيز الأجهزة الإدارية، مكتب البناء الذي يقوم بتجهيز كل المكاتب بالوسائل والأدوات وتأمين الأجهزة وخاصة تجهيزات الإدارة، ومكتب الإمداد الذي يقوم بشراء إحتياجات المديرية وتسيير وسائلها؛
  - **مصلحة التكوين:** تتكفل هذه المصلحة بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين، متابعة الإتفاقيات مع مؤسسات التكوين وإستقبال الطلبة المترشحين من الجامعات ومراكز التكوين .

**المطلب الرابع: الخدمات والعروض التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر- تبسة-**

# الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

من أكبر التحديات التي تواجهها المديرية هي إرضاء زبائنها ويتم هذا من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية والتميز في تقديم العروض المتنوعة.

أولاً: الخدمات التي تقدمها المديرية العملية لإتصالات الجزائر تبسة-

تتمثل هذه الخدمات التي تقدمها المديرية في خدمة الهاتف الثابت والانترنت

## 1. خدمة الهاتف الثابت والنقال

سيتم توضيح الخدمات التي تقدمها المديرية العملية لإتصالات الجزائر تبسة فيما يلي:<sup>1</sup>

**1.1. خدمات الهاتف الثابت:** توفر إتصالات الجزائر شبكة إتصالات مثالية وتضمن جودة عالية في نوعية الإتصالات بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي، والتي تغطي كامل التراب الوطني، حيث يتمثل سعر مكالمات المحلية ب (3دج/دقيقة ) للهاتف الثابت و(8دج/دقيقة) لهاتف النقال اما بالنسبة للمكالمات الوطنية تختلف من بلد لآخر، وتعرض اتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت تتمثل في:

• **إعلام ببدء الإنتظار:** تسمح هذه الخدمة للمشارك عند إجراء لمكالمة ما بمعرفة أن هناك مشترك آخر يحاول الإتصال به وذلك بإشارة سمعية؛

• **المكالمة دون ترقيم:** هذه الخدمة تسمح بالحصول على الرقم الذي تم برمجته بشكل تلقائي دون تشكيله، حيث أنه عند رفع السماعة وبعد مرور (5ثوان)، يتم تشكيل الرقم أوتوماتيكيا؛

• **المحاور الثلاثية:** تمكن من ربط الإتصال بين ثلاثة مشتركين في نفس الوقت؛

• **تحويل المكالمة:** هذه الخدمة تسمح للمشارك ان يحول كل المكالمات التي تأتيه الى رقم اخر يختاره؛

• **ترقيم مختصر:** تسمح هذه الخدمة بإستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل الى 10 أرقام) برقم واحد؛

• **التعريف برقم طالب المكالمة:** تمكن من كشف رقم الطالب المكالمة الواردة الى جهاز المشترك؛

• **إقفال المستعمل الدولي:** تجعل الشخص قادر على اقفال الإستعمال الدولي من جهاز.

**2.1. الهاتف الثابت اللاسلكي WLL:** بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، إتصالات الجزائر توفر اليوم تقنية تسمح بتحقيق إتصال بين المشتركين WLL وهيكل الإتصالات "إتصالات الجزائر" لكافة التقنيات والمعروف "بالدائرة المحلية راديو"، ونظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط وإستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية، فإن إتصالات الجزائر اعتمدت على تكنولوجيا، ونظرا للمزايا التي يتضمنها فإن التكنولوجيا تشكل الحل الذي يسمح لإتصالات الجزائر بتوفير أكثر فعالية وتنمية وتحقيق مردودية كبيرة للشبكة -CDMA WLL، وتتمثل خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL في:

✓ سرعة الانتشار وسهولة الشبكة؛

✓ سهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي لا على الخيوط ولا على الأعمدة؛

✓ سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناجمة؛

✓ مكالمات مؤمنة؛

✓ جودة الخدمات مضمونة؛

<sup>1</sup> - اعتمادا على معلومات مقدمة من المديرية العملية لإتصالات الجزائر تبسة-، ميزاب (سعدى) هاجر، مديرة الوكالة التجارية، 14 افريل 2025.

# الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

✓ تكنولوجيا متطورة.

**3.1. خدمات الهاتف النقال موبيليس:** إتصالات الجزائر "موبيليس" فرع إتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال والرائدة في هذا المجال تقترح: هياكل قاعدية وخدماتية الأنجح في الجزائر أزيد من 4200 محطة بث لا سلكي (BTS)، شبكة تجارية متطورة تتعدى 85 وكالة تجارية موبيليس؛ أزيد من 10 ملايين مشترك؛ أزيد من 35.000 نقطة بيع معتمدة.

**4.1. خدمة الأنترنت:** إتصالات الجزائر "جواب" فرع مجمع إتصالات الجزائر، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مساندة طموحات زبائننا من خلال العمل على تقديم تكنولوجيات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها، وفي كل يوم يلتمس متعاونوا إتصالات الجزائر "جواب" المجهودات التي تقوم بها من خلال عمليات التطوير والتسويق لخدماتها التي تسهل عملية الولوج والإبحار بتقنية الأنترنت ذات التدفق العالي، إتصالات الجزائر "جواب" تعمل على:

✓ المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الأنترنت ذات التدفق العالي؛

✓ تشجع على إستعمال خدمة الأنترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الإشتراك من السماح لأكثر عدد ممكن من الزبائن الإبحار في تكنولوجيا الأنترنت؛

✓ العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالأنترنت وكذا تسويقها مثل، "محاضرات الفيديو" الصوت عبر الأنترنت"، "الصوت والصورة"، الأنترنت في النقال. الخ؛

✓ تضمن تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الإتصالات السلكية واللاسلكية وكذا الإعلام الألي بصفة خاصة.

**ثانيا: العروض التي تقدمها المديرية العملية للإتصالات الجزائر - تبسة -**

تتمثل مختلف العروض التي تقدمها المديرية العملية لإتصالات الجزائر في<sup>1</sup>:

**1. عروض الهاتف الثابت:** أهم عروض الهاتف الثابت في المديرية العملية لإتصالات الجزائر - تبسة، هي:

• **عرض idoom fixe:** في إطار حرصها الدائم على كسب ولاء زبائننا، أطلقت إتصالات الجزائر عرض موجه لزبائن الخواص الجدد والحاليين في صيغ عرض idoom fixe يتمثل في تمكينهم من الاستفادة من فوائد ومزايا جد مغرية عند إكتتاب أو الإنتقال إلى أحد إشتراكات idoom fixe، تتضمن العديد من المزايا والفوائد كلما خترتم صيغة إشتراك أكبر كلما كانت المزايا أكبر

• **عرض gool:** يتميز هذا العرض بـ:

✓ ثمن الإشتراك في العرض 750 دج؛

✓ مكالمات غير محدودة نحو المحلي، الوطني و volte

✓ 3000 دج \ الشهر رصيد مكالمات ننحو النقال؛

✓ 3 دج \د نحو النقال 30% تخفيض نحو 50 وجهة دولية؛

✓ 5 أيام انترنت مهدات عند تسديد كل فاتورة؛

<sup>1</sup> - <https://www.algeriatelecom.dz/fr>، تاريخ اول اطلاق: 14 افريل 2025، الساعة 15:20.

# الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

- ✓ 5 ارقام مفضلة بسعر 2 دج \د نحو النقال؛
- عرض **KHOUE** : تتمثل خصائص في:
  - ✓ ثمن الاشتراك في العرض 500 دج؛
  - ✓ مكالمات غير محدود نحو المحلي، الوطني و VOLTE؛
  - ✓ 1500 دج \الشهر رصيد مكالمات نحو النقال؛
  - ✓ 20% تخفيض نحو 10 وجهات دولية؛
  - ✓ يومان أنترنت مهدات عند تسديد كل فاتورة ؛
  - ✓ 2 رقمان مفضلان بسعر 3 دج \ الدقيقة نحو النقال؛
- عرض **ALLO** : يتميز بالخصائص التالية:
  - ✓ ثمن الاشتراك 250 دج ؛
  - ✓ مكالمات غير محدودة نحو المحلي، الوطني و VOLTE؛
  - ✓ 500 دج \ الشهر رصيد مكالمات نحو النقال؛
  - ✓ 8 دج \ الدقيقة نحو النقال؛
  - ✓ تطبق الأسعار المعمول بها نحو الدولي؛
  - ✓ 1 رقم واحد مفضل بسعر 4 دج \ الدقيقة نحو النقال.
- 2. عروض خدمة الانترنت: تشتمل عروض الهاتف الأنترنت في:
  - عروض ترويجية على خدمة الانترنت السلكي ( ADSL و VDSL والالياف البصرية ):
    - سيستفيد الزبائن الخواص المشتركون في عروض IDOOM ADSL و IDOOM VDSL و idoom FIBRE الذين يقومون برفع سرعة الانترنت إلى تدفق أعلى من المزايا التالية :
    - ✓ 30 يوم انترنت مهداة؛
    - ✓ تخفيضات تصل إلى 75% على أسعار أجهزة مودم الالياف البصرية 6 WIFI ؛
    - ✓ كل يوم طوال الشهر الفضيل، سيتحصل أول 200 زبون ممن يقومون برفع سرعة الأنترنت، على مكرر إشارة مهدى؛
  - عروض ترويجية على خدمات الانترنت اللاسلكية 4G LTE (سيستفيد المشتركون في عروض IDOOM 4G LTE) : من مزاياه نذكر:
    - ✓ 80 جيجا حجم انترنت، صالحة لمدة شهر واحد لكل تعبئة بقيمة 1200 دينار جزائري (تعبئة جديدة)؛
    - ✓ 300 جيجا حجم انترنت، صالحة لمدة شهر واحد لكل تعبئة بقيمة 1500 دينار جزائري (بدلا من 150 جيجا المعتادة لهذه التعبئة)؛
  - عرض ترويجي حصري لفائدة زبائنها الخواص الجدد المشتركين في عروض IDOOM FIBRE بسرعة تدفق 30 ميغا بت \ الثانية فما فوق: يمتد العرض حسب بيان إتصالات الجزائر في الفترة الممتدة من 4 ماي إلى 2 جوان 2025؛ سيستفيد كل زبون يختار عرض IDOOM FIBRE بسرعة تدفق تعادل أو تفوق 30 ميغا بت \ الثانية من المزايا التالية:
    - ✓ تدفق انترنت فائق السرعة يبلغ 1 جيجا بت \ الثانية (1000 ميغا بت \ الثانية ) لمدة 30 يوم، إلى جانب جهاز مودم بصري وتكاليف التركيب مدمجة، مقابل 1000 دينار جزائري فقط؛

# الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

✓ عند إنقضاء فترة العرض الترويجي، يتم تلقائياً إعادة ضبط سرعة الأنترنت إلى التدفق الأصلي الذي إختاره الزبون عند الإشتراك.

• عرض ضمن فعاليات احتفالية الـ 2 مليون مشترك في انترنت الاليف البصرية التي تزامنت مع الذكرى 22 من تأسيس اتصالات الجزائر اطلاق تقنية WIFI 7 ، هذه التقنية من شأنها توفير سرعات عالية وثبات عالي في الخدمة مما يضمن توفير تجربة أنترنت أفضل.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية والمعالجة الإحصائية للبيانات

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية المتبعة، ثم تحليل خصائص عينة الدراسة، بالإعتماد على التكرارات والنسب المئوية، وتحليل محاور الإستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، إستخلاص النتائج ثم اختبار الفرضيات، من خلال المطالب الآتية:

**المطلب الأول:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

**المطلب الثاني:** خصائص أفراد عينة الدراسة

**المطلب الثالث:** عرض وتحليل محاور الإستبيان

**المطلب الرابع:** إختبار فرضيات الدراسة

## المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج عامة محددة، والمنهج الذي سيتم إستخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، على إعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع المعلومات والحقائق، بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة موضع البحث.

### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة العدد الكلي للأفراد أو العناصر التي يشملها نطاق البحث، بينما عينة الدراسة هي جزء محدد يتم إختياره من هذا المجتمع للإجراء البحث عليه . يتم إختيار العينة بأساليب إحصائية معينة تهدف الى تمثيل المجتمع بأكبر قدر ممكن من الدقة، مما يقلل من التباين والانحراف في النتائج ويزيد من موثوقيتها.

# الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

**1. مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من إطارات والمسؤولين في المديرية العملية لإتصالات الجزائر تبسة-، مكونة من المدراء ورؤساء الأقسام والمصالح والخلايا والذي يصل عددهم إلى 187 من العدد الإجمالي للموظفين في المديرية، وقد قدر عددهم وهذا باعتبار أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات ووضع الإستراتيجيات، وتكون على دراية تامة بمفهوم الرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي.

**2. عينة الدراسة:** نظر لصعوبة توزيع إستمارة الإستبيان على كل مجتمع الدراسة تم إختيار عينة عشوائية قدرت بـ 40 إطار على مستويات مختلفة من التعليم ( جامعي، ثانوي، دراسات عليا ) بما يوافق العدد المسموح به لإجراء الدراسة الميدانية.

## ثانيا: طرق جمع المعلومات

تعد أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات من العناصر الأساسية في أي بحث علمي حيث تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات التي يتضمنها الجانب التطبيقي من الدراسة، تتمثل في:

**1. وثائق وسجلات المؤسسة:** بغرض إتمام عملية البحث تم الإستعانة بالأدوات والبيانات اللازمة الخاصة بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر تبسة\_ من الناحية التاريخية، وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها وعلاقتها بمحيطها الإقتصادي بالإضافة الى الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

**2. المقابلة:** يقصد بالمقابلة حوار قائم بين القائم بالمقابلة وبين شخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات متعلقة بموضوع معين، ويطلق عليها التحقيق بواسطة المقابلة فهي عبارة عن تحقيق تعرض من خلالها على الفرد أو أكثر أسئلة محضرة .

يهدف الحصول على معلومات ذات مصداقية وموثوقية، لجأنا الى الإستعانة ببعض المقابلات مع إطارات المؤسسة بغية الوصول إلى معلومات دقيقة.

**3. الإستبيان:** يعرف الإستبيان على انه من أهم الأدوات في جمع المعلومات والبيانات في إستخدامات البحوث، قصد توضيح دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي تم إعداد إستبيان وتطويره بشكل يساعد في جمع المعلومات.

## ثالثا: بناء أداة الدراسة (الإستبيان)

تم تصميم إستمارة الإستبيان كأداة أساسية تساعد في الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية لتحقيق أغراض البحث، حيث يتطلب تطبيق الإستبيان عدد من الإجراءات المهمة، والتي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

1. الحصول على وثيقة إدارية (إتفاقية التربص) من جامعة تبسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والتي تكون مختومة من طرف رئيس قسم التسيير؛
2. الحصول على الموافقة من الجهات المختصة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر- تبسة - (رئيس قسم إدارة الموارد البشرية) لتطبيق الدراسة ميدانيا على أفراد مجتمع الدراسة؛ (أنظر الملحق رقم 01)؛
3. القيام بإعداد الإستبيان وعرضه على المشرفة، لتقديم الملاحظات والتعديلات من ناحية نوعية الأسئلة؛
4. بعد قبول الأستاذة المشرفة للإستبيان تم تحكيمه من قبل أساتذة من كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة؛ (أنظر الملحق رقم 02)؛
5. ثم مناقشة ملاحظات الأساتذة المحكمين مع المؤطر ليصبح الاستبيان في شكله النهائي؛ (أنظر الملحق رقم 03)،

## الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

فقد إحتوت الإستمارة الإستبيان على 33 سؤالاً مقسمة إلى محورين أساسيين هما:

- الجزء الأول: يضم مجموعة من البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بالعاملين والتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة؛
- الجزء الثاني: إشتمل هذا الجزء على محورين أساسيين هما:
  - ✓ المحور الأول: تضمن العبارات الخاصة بالرشاقة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة وتضمن 15 عبارة، مقسمة إلى 4 محاور فرعية تتمثل في الآتي:
    - الحساسية الإستراتيجية: تضمنت العبارات (1-2-3-4)؛
    - وضوح الرؤية: تضمنت العبارات (5-6-7-8)؛
    - المسؤولية المشتركة: تضمنت العبارات (9-10-11)؛
    - القدرات الجوهرية: تضمنت العبارات (12-13-14-15).
  - ✓ المحور الثاني: تضمن العبارات الخاصة بالتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وتضمن 18 عبارة.
    - 6. القيام بتوزيع الاستبيان على المدير ورؤساء الأقسام والمصالح والخلايا، حيث تم التوزيع بطريقة مباشرة؛
    - 7. إسترجاع الإستبيانات التي تم توزيعها وفرزها، ، ويمكن توضيح أفراد عينة الدراسة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): عينة الدراسة للمديرية العملية لإتصالات الجزائر - تبسة -

عدد أفراد العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
40	40	40	40

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه يمكننا توضيح أن سبب إسترجاع كل الإستمارات الموزعة المقدر بـ 40 إستمارة، وأنها كلها صالحة للتحليل، راجع إلى حرص وتعاون مديرة الوكالة التجارية ميزاب (سعدى) هاجر لإسترجاع كل الإستمارات وتكون كلها صالحة لتحليل.

لتحويل إجابات عينة الدراسة إلى بيانات كمية تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): مقياس إستمارة الإستبيان

الإجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج spss

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

الجدول رقم (05): طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
--------------	----------------------	----------------	-----------

## الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

منخفض	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60	الفئة الثانية
متوسط	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40	الفئة الثالثة
مرتفع	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20	الفئة الرابعة
مرتفع جدا	موافق بشدة	من 4.20 إلى أقل من 5	الفئة الخامسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss.

### ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تعد الأساليب الإحصائية من الأدوات الإحصائية في البحث العلمي حيث تساهم في تحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات، حيث تم الإعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينهما بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة في برنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية "SPSS"V26، تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

1. التكرار والنسب المئوية: حيث أستخدمت في وصف خصائص افراد عينة الدراسة، ولتحديد الإستجابة إتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي :

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

2. المتوسط الحسابي: تم حسابه لتحديد إستجابة أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الإنحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\bar{x} = \frac{\sum X_i \cdot n_i}{n}$$

حيث:  $\bar{x}$ : المتوسط الحسابي؛

$n_i$ : التكرارات المطلقة الخاصة بدرجة الموافقة؛

$n$ : تدل على حجم العينة؛

$X_i$ : المتغير الذي يمثل درجة الموافقة وهو يتدرج من 1 إلى 5.

3. الإنحراف المعياري: هو عبارة عن مؤشر إحصائي، يستخدم لمعرفة مدى تشتت إجابات افراد مجتمع الدراسة، ويعبر عنه بالعلاقة الآتية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum n_i (X_i - \bar{x})^2}}{n}$$

4. معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية :

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

حيث:  $a$ : يمثل ألفا كرونباخ؛

$n$ : يمثل عدد الأسئلة؛

# الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

$V_t$ : يمثل التباين في مجموع المحاور للاستبيان؛  
 $V_i$ : يمثل التباين لأسئلة المحور.

5. معامل الارتباط بيرسون: يستخدم لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه إنطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية spss، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n\sum x^2) - (\sum x)^2(n\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

عدد الـ  $n$

$x_i$ : قيم المعيار الاو

$y_i$ : قيم المتغير الثاني

٦. إختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة وإستكشاف نوع توزيع بيانات العينة نحو كل متغيرات الدراسة؛

7. معامل التحديد ( $R^2$ ): يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث كلما كانت النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزي النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وللخطأ العشوائي، وقيمته تتراوح بين [0-1]؛

8. إختبار (T- test): لمعرفة التأثير بين المتغيرين وللتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية)، ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة إحتمال الخطأ (Sig) أقل من (0,05) فإن التأثير معنوي، أي أن قيمة معامل الإندثار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من صدق وثبات الإستبيان تم إستخدام الصدق الظاهري وإختبار الثبات ألفا كرونباخ.

• الصدق الظاهري: لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الإستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي؛

• ثبات أداة الدراسة: يقيس الثبات مدى إستقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها حيث تم التحقق من ثبات الإستبيان عن طريقة معامل ألفا كرونباخ، ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(06): إختبار الثبات ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
محور الرشاقة الإستراتيجية (المتغير المستقل)	15	0.958
محور التميز التنظيمي (المتغير التابع)	18	0.968
معامل الثبات الكلي للمحورين	33	0.981

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ بلغ حوالي 98.1% وهي نسبة مقبولة بالنسبة للقيمة المسموح بها أن تتجاوز 60%، وهو مقبول إحصائياً، مما يعني ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها للإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات.

# الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

## المطلب الثاني: خصائص أفراد عينة الدراسة

بعد قيامنا بتفريغ الإستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج SPSS، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة والتي شملت 40 موظفا في المديرية العملية لإتصالات الجزائر -تبسة-، وفيما يلي سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي و،سنوات الخبرة.

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

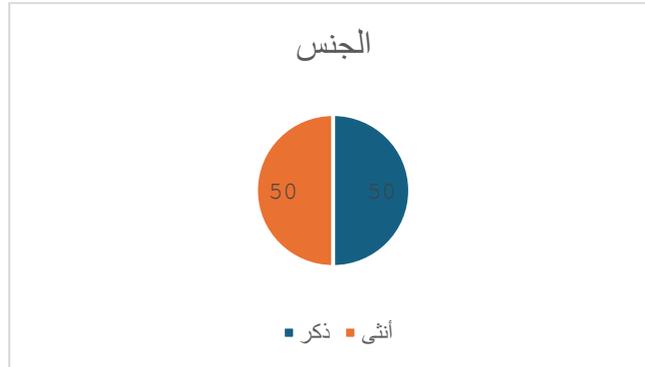
الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسب %	التكرارات	الجنس
50%	20	ذكر
50%	20	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يبين الجدول أعلاه الذي يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 20 مستجوبا بنسبة قدرها 50%، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 20 مستجوبا بنسبة قدرها 50% وما نلاحظه أن عدد الجنسين متساوي، والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

## ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسب %	التكرارات	السن
5%	02	أقل من 30 سنة
47.5%	19	من 30 إلى 40 سنة
37.5%	15	من 41 إلى 50 سنة
10%	4	أكثر من 50 سنة

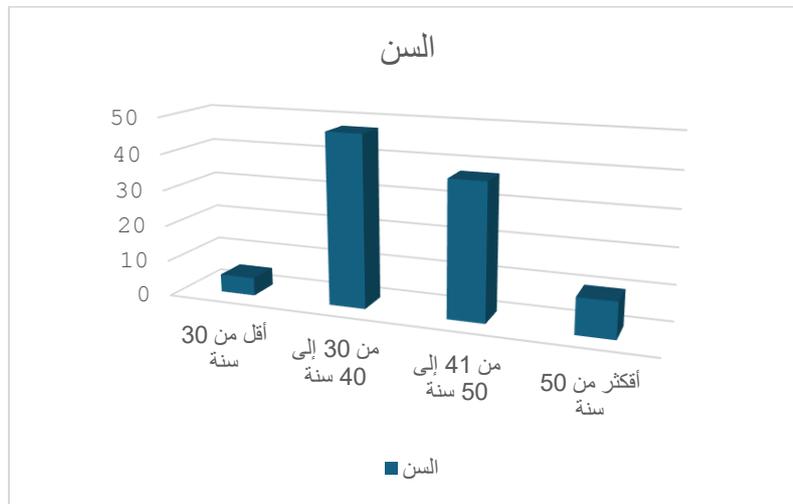
## الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

المجموع	40	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة بنسبة 47.5%، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 37.5%، ما يدل على تمركز العينة في فئة الشباب النشطة مهنيًا، في المقابل تمثل الفئة أقل من 30 سنة نسبة 5% فقط، وهي الأقل، تليها الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 10%، هذا التوزيع يعكس أن المسؤولين والإطارات في المؤسسة محل الدراسة تتكون من فئة الشباب وهذا ما يعكس تبنيهم لمصطلح الرشاقة الإستراتيجية وافتتاحهم لتوجه بالمؤسسة محل الدراسة نحو التميز، والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن.

الشكل رقم(08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

ثالثًا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم(09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
%10	04	أقل من ثانوي
%35	14	ليسانس
%50	20	ماستر
%2.5	1	دراسات عليا
%2.5	1	أخرى
%100	40	المجموع

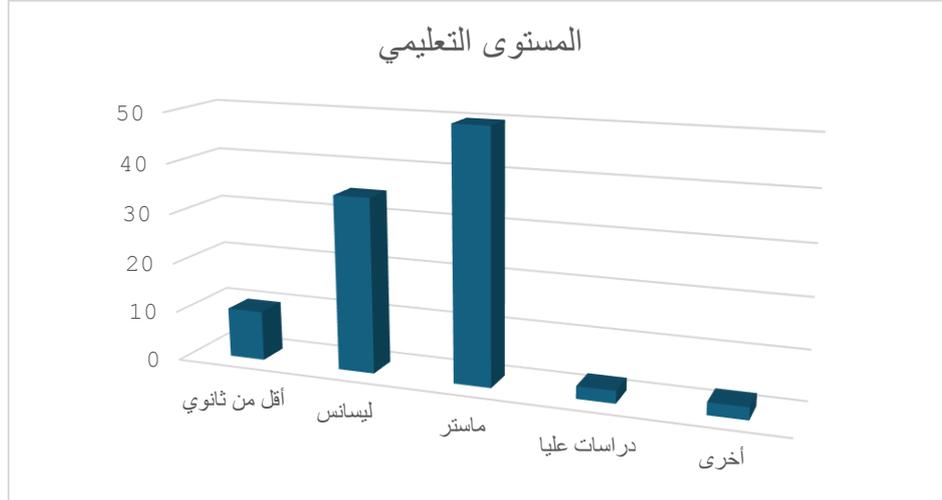
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

تشير نتائج الجدول إلى أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادة الماستر بنسبة 50%، تليها شهادة الليسانس بنسبة 35%، مما يدل على أن معظم المستجوبين يتمتعون بمستوى تعليمي عال، وهذا يدل أنهم

## الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

مؤهلين على مستوى عالي من إستيعاب فهم فقرات الإستبيان والإجابة عليها بدقة، مما يساعدنا للوصول لنتائج تعكس الواقع، والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

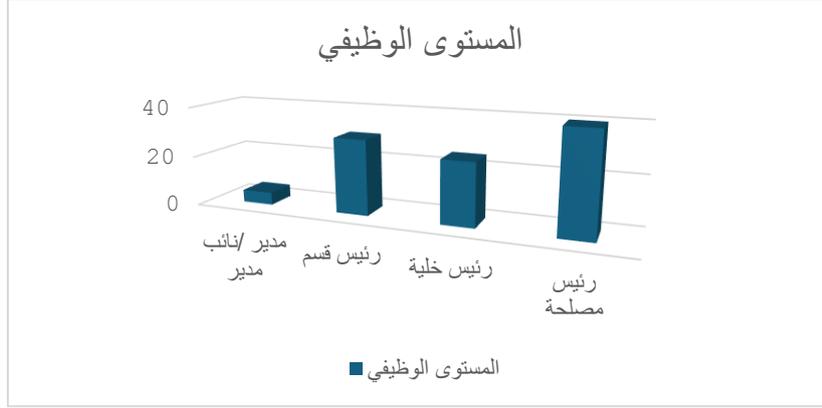
النسب %	التكرارات	المستوى الوظيفي
5%	02	مدير / نائب مدير
30%	12	رئيس قسم
25%	10	رئيس خلية
40%	16	رئيس مصلحة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يُبين الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يشغلون منصب رئيس مصلحة بنسبة 40%، تليها فئة رؤساء الأقسام بنسبة 30%، ثم رؤساء الخلايا بنسبة 25%، أما فئة المدير أو نائب المدير فتمثل أقل نسبة بـ 5% فقط، ما يعكس تركز العينة في المستويات التنفيذية والمتوسطة داخل الهيكل التنظيمي، والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

## الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

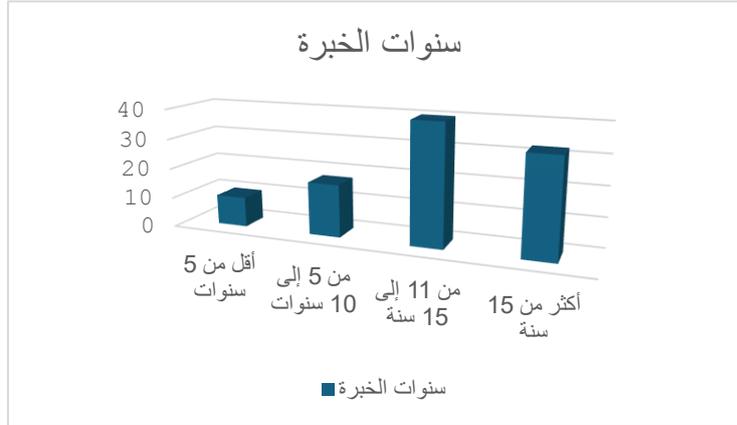
النسب	التكرارات	سنوات الخبرة
10%	4	أقل من 5 سنوات
17.5%	7	من 5 إلى 10 سنوات
40%	16	من 11 إلى 15 سنة
32.5%	13	أكثر من 15 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين 11 و 15 سنة بنسبة 40%، تليها فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 32.5%، مما يدل على أن أغلب المشاركين يمتلكون خبرات مهنية متقدمة، أما الفئات ذات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات وأقل من 5 سنوات فقد سجلت نسبًا أقل بلغت 17.5% و 10% على التوالي، مما يعزز القدرة العلمية والعملية على إستيعاب فقرات الإستبيان والإجابة عليها بصورة مناسبة، والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة،

# الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين ب) الإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

## المطلب الثالث: عرض وتحليل محاور الإستبيان

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إستجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الإستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS. (أنظر الملحق رقم 04).

أولاً: تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرشاقة الإستراتيجية: يمكننا تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الرشاقة الإستراتيجية من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(12): إستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرشاقة الإستراتيجية

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاه العبارة
01	5	31	2	1	1	3.95	0.71	مرتفع
	12.5	77.5	5	2.5	2.5			
02	10	24	4	1	1	4.02	0.83	مرتفع
	25	60	10	2.5	2.5			
03	10	24	4	1	1	4.02	0.83	مرتفع
	25	60	10	2.5	2.5			
04	14	19	5	1	1	4.10	0.90	مرتفع
	35	47.5	12.5	2.5	2.5			
الحساسية الإستراتيجية								
05	10	25	3	1	1	4.05	0.81	مرتفع
	25	62.5	7.5	2.5	2.5			
06	6	27	6	0	1	3.92	0.72	مرتفع
	15	67.5	15	0	2.5			

## الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

مرتفع	0.81	4.00	1	1	4	25	9	التكرار	07
			2.5	2.5	10	62,5	22.5	%	
مرتفع	0.81	4.05	1	1	3	25	10	التكرار	08
			2.5	2.5	7.5	62.5	25	%	
مرتفع	0.70	4.00	وضوح الرؤية						
مرتفع جدا	0.82	4.27	1	0	3	19	17	التكرار	09
			2.5	0	7.5	47.5	42.5	%	
مرتفع جدا	0.79	4.20	1	0	3	22	14	التكرار	10
			2.5	0	7.5	55	35	%	
مرتفع جدا	0.72	4.20	1	0	1	26	12	التكرار	11
			2.5	0	2.5	65	30	%	
مرتفع جدا	0.71	4.22	المسؤولية المشتركة						
مرتفع جدا	0.79	4.20	1	0	3	22	14	التكرار	12
			2.5	0	7.5	55	35	%	
مرتفع جدا	0.79	4.30	1	0	2	20	17	التكرار	13
			2.5	0	5	50	42.5	%	
مرتفع جدا	0.757	4.20	1	0	2	24	13	التكرار	14
			2.5	0	5	60	32.5	%	
مرتفع	0.85	4.12	1	1	3	22	13	التكرار	15
			2.5	2.5	7.5	55	32.5	%	
مرتفع جدا	0.69	4.20	القدرات الجوهرية						
مرتفع	0.63	4.10	المتغير المستقل: الرشاقة الإستراتيجية						

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يظهر الجدول من خلال إجابات المبحوثين من إطارات المؤسسة محل الدراسة أن هناك مستوى مرتفع نسبيا فيما يتعلق بجميع محاور الرشاقة الإستراتيجية حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 4.10 (الدرجة الكلية من 5)، كما تم تسجيل مستوى مرتفع ومرتفع جدا فيما يتعلق بجميع المحاور الفرعية وقد سجلت أكبر المتوسطات في محور المسؤولية المشتركة بقيمة 4.22 وهو مستوى مرتفع، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة بمعنى أن إجاباتهم تتفق في مجملها حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور 0.63 مما يعني أن إطارات المؤسسة محل الدراسة لديهم إجماع على أن هناك مستوى مرتفع للرشاقة الإستراتيجية المديرية العملية لإتصالات الجزائر -تبسة-. ويمكن توضيح النتائج الكلية من خلال النتائج المتعلقة بالمحاور الفرعية الآتية:

### 1. تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الحساسية الإستراتيجية

تم إختبار بيانات هذا المحور من خلال العبارات (01-02-03-04) حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور الحساسية الإستراتيجية ككل 4.025 وهي قيمة مرتفعة، والانحراف المعياري قدر بـ 0.69 مما يعني أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة على أن هناك مستوى مرتفع من الحساسية الإستراتيجية وتوضح هذه النسبة مدى توفر الحساسية الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة لتحقيق الرشاقة

# الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

الإستراتيجية، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كالاتي :

• **العبرة رقم (01):** "تأخذ المؤسسة التغيرات البيئية بعين الاعتبار عند صياغة خططها الإستراتيجية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.95 وإنحراف معياري قيمته 0.71 واحتلت العبرة المرتبة الرابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل على عند صياغة إستراتيجياتها تأخذ بعين الإعتبار التغيرات البيئية التي تأثر وتتأثر بها.

• **العبرة رقم (02):** "تشارك جميع المستويات الإدارية للمؤسسة في صياغة خططها الإستراتيجية"، حيث

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 4.02 وإنحراف معياري قيمته 0.83، واحتلت العبرة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة بمشاركة جميع المستويات الإدارية للمؤسسة في صياغة خططها الإستراتيجية وذلك من خلال تنظيم إجتماعات دورية والقيام بالعصف الذهني للإستفادة من أفكار موظفيها ووجهات نظرهم.

• **العبرة رقم (03):** "تعتمد المؤسسة بشكل مستمر على بيانات وتحليلات في بناء خططها الإستراتيجية"، نلاحظ أنه بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 4.02 وإنحراف معياري قدر بـ 0.83، حيث احتلت هذه العبرة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل مستمر على تحليل البيانات عند بناء خططها الإستراتيجية، فهي تخصص فريق كامل على مستوى كل مصلحة للقيام بهذه المهمة.

• **العبرة رقم (04):** "تم مراجعة الخطط الإستراتيجية دوريا لضمان توافقها مع الأهداف العامة للمؤسسة"، من خلال الجدول أعلاه نرى أن المتوسط الحسابي لهذه العبرة قد بلغ 4.10 وإنحرافها المعياري قدر بـ 0.90، حيث احتلت هذه العبرة المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، ومنه يمكن القول بأن المؤسسة محل الدراسة تقوم بمراجعة خططها الإستراتيجية بشكل دوري، خصوصا عند وقوع مستجدات وتغيرات في بيئتها الخارجية وهذا لضمان توافق إستراتيجياتها مع أهدافها العامة.

2. تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور وضوح الرؤية: تم إختبار بيانات هذا المجال من خلال العبارات (05-06-07-08) حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور وضوح الرؤي ككل 4.00 وهي قيمة مرتفعة، والإنحراف المعياري بلغ 0.70 وبالتالي يمكن القول أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة على أن هناك مستوى مرتفع من وضوح الرؤية في المؤسسة محل الدراسة كبعد لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية، ويمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات هذا المحور فيما يلي:

• **العبرة رقم (05):** "تتم صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بوضوح ودقة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 4.05 وإنحراف معياري قيمته 0.81 واحتلت العبرة المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة. وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تركز على الدقة والوضوح عند صياغة إستراتيجياتها لتكون واضحة لكل موظفيها، مما يسهل الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل التكاليف.

• **العبرة رقم (06):** "يتم مشاركة الأهداف الإستراتيجية إلى جميع الموظفين بطرق فعالة"، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.92 وإنحراف معياري قيمته 0.72 واحتلت العبرة المرتبة الرابعة في

# الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة. وبالتالي يتضح لنا أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بمشاركة الأهداف الإستراتيجية مع جميع موظفيها.

● **العبرة رقم (07):** "رؤية المؤسسة قابلة للتحقيق والتنفيذ"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.00 وإنحراف معياري قيمته 0.81 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تسعى جاهدة لوضوح رؤية قلبية للتحقيق والتنفيذ وهذا لضمان الوصول إلى أهدافها وتحقيق إستراتيجياتها.

● **العبرة رقم (08):** "رؤية المؤسسة واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين بالمؤسسة"، حيث قدر المتوسط

الحسابي لهذه العبارة بـ 4.05، وإنحراف معياري قيمته 0.81 واحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن رؤية المؤسسة محل الدراسة واضحة ومفهومة لجميع موظفيها.

3. تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المسؤولية المشتركة: من خلال الجدول المذكور سابقا سيتم إختبار بيانات محور المسؤولية المشتركة من خلال العبارات (09-10-11) حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 4.22 وهي قيمة مرتفعة جدا. كما أن النتائج المتعلقة بالانحرافات المعيارية تظهر أن هناك فروق ضعيفة في إجاباتهم حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور 0.71، وبالتالي يمكن القول أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة على أن هناك مستوى مرتفع جدا من المسؤولية المشتركة كبعد لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كالاتي:

● **العبرة رقم (09):** "تعتمد المؤسسة على أسلوب فرق العمل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة، 4.27 وإنحراف معياري قيمته 0.82، واحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة جدا، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على أسلوب فرق العمل وذلك من خلال إشراك موظفيها وأيضا زبائنها لوضع أهدافها وإستراتيجياتها.

● **العبرة رقم (10):** "يوجد مستوى عالي من تعاون والمشاركة بين الأعضاء والإدارة العليا عند إتخاذ قرارات إستراتيجية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.20 وإنحراف معياري قيمته 0.79، واحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أنه يوجد مستوى عالي من التعاون بين الموظفين والإدارة العليا عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية وهذا ما يعزز روح التعاون والإنتماء للمؤسسة.

● **العبرة رقم (11):** تحرص المؤسسة على إلتزام موظفيها بقراراتها بعيدا عن شؤونهم الخاصة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.05 وإنحراف معياري قيمته 0.81 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لإبعاد المشاكل أو الصراعات الداخلية بين الموظفين عند إتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

4. تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور القدرات الجوهرية: محور القدرات الجوهرية سيتم إختبار بياناته من خلال العبارات (12-13-14-15)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 4.20 وهي قيمة مرتفعة جدا، كما أن النتائج المتعلقة بالانحرافات المعيارية تظهر أن هناك فروق ضعيفة في إجاباتهم حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور 0.69، وبالتالي يمكن القول أن هناك إجماع من

## الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

قبل أفراد عينة الدراسة على أن هناك مستوى مرتفع جدا من القدرات الجوهرية كبعد لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من تحليل عبارات هذا المحور فيما يلي:

● **العبارة رقم (12):** "المؤسسة على دراية كاملة بقدراتها الجوهرية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.20، وإنحراف معياري قيمته 0.79، وإحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة جدا، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة على دراية تامة بقدراتها المالية والبشرية التي تجعلها منها تتمتع بميزة تنافسية.

● **العبارة رقم (13):** "تمتلك المؤسسة مهارات وخبرات فريدة تميزها عن المنافسين"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.30، وإنحراف معياري قيمته 0.79، وإحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة جدا، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك مهارات وخبرات في مجالها تجعلها قادرة على إكتساب زبائن جدد ولديها القدرة على المحافظة عليهم وكسب ولائهم.

● **العبارة رقم (14):** "تستثمر المؤسسة بشكل مستمر في تنمية وتحديث قدراتها الأساسية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.20، وإنحراف معياري قيمته 0.757، وإحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة جدا، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تعمل بإستمرار على تنمية وتحديث قدراتها البشرية والتجديد في أساليب عملها بما يتوافق مع توقعات زبائنها لضمان إستمراريتها ونموها في مجال عملها.

● **العبارة رقم (15):** "تبنى العمليات الداخلية للمؤسسة على أساس قدراتها الجوهرية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.12، وإنحراف معياري قيمته 0.85، وإحتلت العبارة المرتبة الرابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تبنى عملياتها الداخلية على أساس قدراتها الجوهرية.

ثانيا: تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التميز التنظيمي: يمكن توضيح إستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التميز التنظيمي فيما يلي:

الجدول رقم(13): إستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التميز التنظيمي

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاه العبارة
16	التكرار	13	21	5	0	4.12	0.82	مرتفع
	%	32.5	52.5	12.5	2.5			
17	التكرار	17	16	6	1	4.22	0.80	مرتفع جدا
	%	42.5	40	15	2.5			
18	التكرار	18	20	1	0	4.35	0.76	مرتفع جدا
	%	45	50	2.5	2.5			
تميز القيادة الإدارية								
19	التكرار	7	27	2	3	3.90	0.87	مرتفع
	%	17.5	67.5	5	7.5			
20	التكرار	10	25	1	4	4.02	0.83	مرتفع

## الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

			0	10	2.5	62.5	25	%	
مرتفع	0.95	4.10	1	3	1	21	14	التكرار	21
			2.5	7.5	2.5	52.5	35	%	
مرتفع جدا	0.91	4.20	1	1	4	17	17	التكرار	22
			2.5	2.5	10	42.5	42.5	%	
مرتفع	0.78	4.05	تميز الهيكل التنظيمي						
مرتفع	0.84	4.05	1	0	7	20	12	التكرار	23
			2.5	0	17.5	50	30	%	
مرتفع	0.80	4.02	1	0	6	23	10	التكرار	24
			2.5	0	15	57.5	25	%	
مرتفع جدا	0.73	4.22	1	0	1	25	13	التكرار	25
			2.5	0	2.5	62.5	32.5	%	
مرتفع	0.70	4.10	تميز الثقافة التنظيمية						
مرتفع	0.87	4.10	1	2	1	24	12	التكرار	26
			2.5	5	2.5	60	30	%	
مرتفع جدا	0.77	4.25	1	0	2	22	15	التكرار	27
			2.5	0	5	55	37.5	%	
مرتفع	0.79	4.07	1	0	5	23	11	التكرار	28
			2.5	0	12.5	57.5	27.5	%	
مرتفع	0.71	4.00	1	0	4	28	7	التكرار	29
			2.5	0	10	70	17.5	%	
مرتفع	0.70	4.10	تميز استراتيجية المنظمة						
مرتفع	0.92	4.10	1	2	3	20	14	التكرار	30
			2.5	5	7.5	50	35	%	
مرتفع	0.79	4.12	1	1	1	26	11	التكرار	31
			2.5	2.5	2.5	65	27.5	%	
مرتفع	0.74	4.17	1	0	2	25	12	التكرار	32
			2.5	0	5	62.5	30	%	
مرتفع جدا	0.79	4.30	1	0	2	20	17	التكرار	33
			2.5	0	5	50	42.5	%	
مرتفع	0.71	4.17	تميز العاملين						
مرتفع	0.66	4.18	المتغير التابع: التميز التنظيمي						

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يظهر من خلال الجدول أعلاه إجابات المبحوثين من إطارات المؤسسة محل الدراسة أن هناك مستوى مرتفع نسبيا فيما يتعلق بجميع محاور التميز التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 4.18 (الدرجة الكلية من 5)، كما تم تسجيل مستوى مرتفع لأغلب المحاور الفرعية وقد سجلت أكبر المتوسطات في محور تميز القيادة الإدارية بقيمة 4.23 وهو مستوى مرتفع جدا، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد العينة بمعنى أن إجاباتهم تتفق في مجملها حيث بلغت قيمة

# الفصل الثاني: واقع دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

الإنحراف المعياري لجميع فقرات المحور 0.66 مما يعني أن إطارات المؤسسة محل الدراسة لديهم إجماع على أن هناك مستوى مرتفع للتميز التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر - تبسة -. ويمكن توضيح النتائج الكلية من خلال النتائج المتعلقة بالمحاور الفرعية الآتية:

**1. تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور تميز القيادة الإدارية:** يظهر من خلال الجدول رقم 13 إختبار لبيانات محور تميز القيادة الإدارية من خلال الفقرات (16-17-18) وقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 4.23 وهي قيمة مرتفعة جدا نسبيا، أن النتائج المتعلقة بالإنحرافات المعيارية تظهر أن هناك فروق ضعيفة في إجاباتهم حيث بلغت قيمة الإحراف المعياري لجميع فقرات هذا المحور 0.71 وبالتالي يمكن القول أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة على أن هناك مستوى مرتفع من تميز القيادة الإدارية كبعد لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كالاتي:

• **العبارة رقم (16):** "تؤكد إدارة المؤسسة على الإلتزام بمعايير التميز في القيادة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.12 وإنحراف معياري قيمته 0.82 وإحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تؤكد على ضرورة الإلتزام بمعايير التميز في القيادة كالتوج نحو اللامركزية في التسيير وإتخاذ القرارات.

• **العبارة رقم (17):** "تستقطب مؤسسة إتصالات الجزائر الكفاءات ذات المهارات العالية لشغل المناصب القيادية"، نرى أنه بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.22 وإنحراف معياري قيمته 0.80 وإحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة جدا، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تعمل جاهدة على إستقطاب الكفاءات ذات المهارات العالية لشغل مناصبها، ويكون ذلك عن طريق تنظيم مسابقات توظيف بشكل دوري على المستوى الداخلي والخارجي.

• **العبارة رقم (18):** "تهتم المؤسسة محل الدراسة بترقية موظفيها لمناصب أعلى بشكل دوري"، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.35 وإنحراف معياري قيمته 0.76، وإحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة جدا، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بشكل كبير بترقية موظفيها لمناصب أعلى بشكل دوري، حيث تقوم بتنظيم دورات تدريبية تهدف من خلالها ترقية موظفيها.

**2. تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة حول تميز الهيكل التنظيمي:** يظهر لنا من خلال الجدول رقم 13 إختبار بيانات محور تميز الهيكل التنظيمي من خلال الفقرات (19-20-21-22) وقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 4.05 وهي قيمة مرتفعة، أما النتائج المتعلقة بالإنحرافات المعيارية تظهر أن هناك فروق ضعيفة في إجاباتهم حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات هذا المحور 0.78 وبالتالي يمكن القول أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة على أن هناك مستوى مرتفع من تميز الهيكل التنظيمي كبعد لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كالاتي:

• **العبارة رقم (19):** "الاتصال داخل المؤسسة يتم في كثير من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي"، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدر بـ 3.90 وإنحراف معياري قيمته 0.87، وإحتلت العبارة المرتبة الرابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني الإتصال داخل المؤسسة محل الدراسة يتم في كثير من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي.

## الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

- **العبارة رقم (20):** "يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها المنظمة بسهولة ومرونة عالية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.02 وقدر الانحراف المعياري بـ 0.83، وإحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة يستوعب إجراءات التغيير التي تحتاجها في حال وجود تغييرات في بيئتها الخارجية.
- **العبارة رقم (21):** "يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل متعاوض (Synergy)"، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.10 وقدر الانحراف المعياري بـ 0.95، وإحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يوضح أنه المؤسسة محل الدراسة تشجع الوحدات على العمل بشكل متعاون ومتكامل.
- **العبارة رقم (22):** "يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تفادي التداخل والإزدواجية في الوظائف"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.20 وقدر الانحراف المعياري بـ 0.91، وإحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعنى أن المؤسسة محل الدراسة تركز بشكل كبير على وضوح خطوط السلطة وذلك لتفادي التداخل والإزدواجية في الوظائف، حيث تقدم دورات تدريبي للموظفين الجدد لفهم مهامهم، وتقوم بإجتماعات دورية لتقديم توضيحات مفصلة حول مهام كل وظيفة.
- 3. **تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور تميز الثقافة التنظيمية:** يظهر لنا من خلال الجدول رقم 13 إختبار بيانات محور تميز الهيكل التنظيمي من خلال الفقرات (23-24-25) وقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 4.10 وهي قيمة مرتفعة، أما النتائج المتعلقة بالإنحرافات المعيارية تظهر أن هناك فروق ضعيفة في إجاباتهم حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات هذا المحور 0.70 وبالتالي يمكن القول أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة على أن هناك مستوى مرتفع من تميز الثقافة التنظيمية كبعد لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كالاتي:
- **العبارة رقم (23):** "تهتم المؤسسة بمعتقدات الأفراد والتغييرات التي يرغبون في حدوثها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.05 وقدر الانحراف المعياري بـ 0.84، وإحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بمعتقدات الأفراد التي يرغبون في حدوثها، وهذا حتى يشعرون بالإنتماء للمؤسسة مما يزيد على رضاهم الوظيفي.
- **العبارة رقم (24):** "ثقافة المؤسسة مبنية على الإحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال وبين العمال فيما بينهم"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.02 وقدر الانحراف المعياري بـ 0.80، وإحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يشير إلى أن ثقافة المؤسسة محل الدراسة مبنية على الإحترام المتبادل بين الإدارة العليا وبين الموظفين فيما بينهم، وهذا ما يعزز روح التعاون داخل المؤسسة.
- **العبارة رقم (25):** تركز المؤسسة على الجودة في تقديم خدماتها مما يسهم في خلق صورة ذهنية لدى عملائها، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.22 وقدر الانحراف المعياري بـ 0.73، وإحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، جدا، وهذا يبين أن المؤسسة محل الدراسة تركز على الجودة في تقديم خدماتها لزيائنها، وذلك من خلال التحسين المستمر في خدماتها ومنتجاتها وهذا ما يخلق صورة ذهنية لدى عملائها.

## الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

4. تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة حول تميز إستراتيجية المؤسسة: الجدول أعلاه يبين إختبار بيانات محور تميز إستراتيجية المؤسسة من خلال الفقرات (26-27-28-29) وقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 4.10 وهي قيمة مرتفعة، أما النتائج المتعلقة بالإنحرافات المعيارية تظهر أن هناك فروق ضعيفة في إجاباتهم حيث بلغت قيمة الإنحراف المعياري لجميع فقرات هذا المحور 0.70، وبالتالي يمكن القول أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة على أن هناك مستوى مرتفع من تميز إستراتيجية المؤسسة كبعد لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كالاتي:

• **العبرة رقم (26):** تتغير استراتيجية المؤسسة حسب التغيرات التي تحدث في السوق وإحتياجات العملاء"، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبرة 4.10 وقدر الإنحراف معياري بـ 0.87، وإحتلت العبرة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يبين أن إستراتيجية المؤسسة محل الدراسة تتغير حسب المستجدات والتغيرات في بيئتها الخارجية.

• **العبرة رقم (27):** "تضع مؤسسة اتصالات الجزائر بدائل استراتيجية في حالة وجود نقص في الاستراتيجية المتبعة"، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبرة 4.25 وقدر الإنحراف معياري بـ 0.77، وإحتلت العبرة المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة جدا، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تضع إستراتيجيات بديلة في حال وجود نقص أو تغيرات طارئة في بيئة عملها.

• **العبرة رقم (28):** "يمكن للموظفين في جميع المستويات التأثير على صياغة الاستراتيجية"، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبرة 4.07 وقدر الإنحراف معياري بـ 0.79، وإحتلت العبرة المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أنه في المؤسسة محل الدراسة يمكن للموظفين في جميع المستويات صياغة الإستراتيجية، وهذا راجع لسياسة المؤسسة الموجهة القائمة على التعاون والتشارك.

• **العبرة رقم (29):** "تتميز إستراتيجية المؤسسة بالوضوح والمرونة، مما يجعلها تملك رؤية مستقبلية"، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبرة 4.00 وقدر الإنحراف معياري بـ 0.71، وإحتلت العبرة المرتبة الرابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أنه إستراتيجية المؤسسة محل الدراسة تتميز بالوضوح والمرونة، مما يجعلها تملك رؤية مستقبلية.

5, تحليل إستجابات أفراد عينة الدراسة حول تميز العاملين: الجدول السابق يبين إختبار بيانات محور تميز العاملين من خلال الفقرات (30-31-32-33) وقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 4.17 وهي قيمة مرتفعة، أما النتائج المتعلقة بالإنحرافات المعيارية تظهر أن هناك فروق ضعيفة في إجاباتهم حيث بلغت قيمة الإنحراف المعياري لجميع فقرات هذا المحور 0.71، وبالتالي يمكن القول أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة على أن هناك مستوى مرتفع من تميز العاملين في المؤسسة محل الدراسة كبعد لتحقيق التميز التنظيمي، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كالاتي:

• **العبرة رقم (30):** "تهتم مؤسسة إتصالات الجزائر بموظفيها عن طريق التدريب والتكوين المستمر"، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبرة 4.10 وقدر الإنحراف معياري بـ 0.92، وإحتلت العبرة المرتبة الرابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بموظفيها وتطوير مهاراتها، حيث تنظم دورات تدريبية مختلف بشكل مستمر على المستوى الوطني والدولي.

## الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

• العبارة رقم (31): "يتمتع العاملون في المؤسسة بالذكاء والقدرة على إيجاد أفضل وأسرع الحلول للمشكلات التي تواجهها"، نرى أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدر بـ 4.12 وقدر الإنحراف معياري بـ 0.79، وإحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يبين أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بالذكاء والقدرة على إيجاد أفضل وأسرع الحلول للمشكلات ومواجهتها، وهذا راجع إلى إهتمام المؤسسة منهم وتنظيم دورات تدريبية باستمرار وراجع أيضا لوثوق المؤسسة بمهارتهم.

• العبارة رقم (32): "يتم تحفيز العاملين ماديا ومعنويا بناء على أدائهم في المؤسسة"، يظهر لنا أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدر بـ 4.17 وقدر الإنحراف معياري بـ 0.74، وإحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتحفيز العاملين ماديا ومعنويا بناء على أدائهم.

• العبارة رقم (33): "تتوفر بيئة عمل مشجعة ومحفزة للإبداع والابتكار"، يظهر لنا أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدر بـ 4.30 وقدر الإنحراف معياري بـ 0.79، وإحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفعة جدا، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على بيئة عمل مشجعة ومحفزة على الإبداع والابتكار، وذلك من خلال تقديم التحفيزات المادية والمعنوية بشكل دوري.  
المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا الجزء من الدراسة إختبار الفرضيات التي تم عرضها سابقا في مقدمة الدراسة لأجل تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى مساهمة المتغير المستقل المتمثل في الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -.

### أولا: نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

سيتم إختبار إحدى الفرضيتين:

• الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة - عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛

• الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة - عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

1. إختبار التوزيع الطبيعي: يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم تتبع التوزيعات الإحتمالية الأخرى، وذلك لأن معظم الإختبارات المعلمية التي يتم إستخدامها من أجل التأكد من صحة الفرضيات تشترط أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الإستبيان، سيتم إختبار التوزيع الطبيعي في هذه الدراسة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(14): إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

المحور	قيمة Z	قيمة Sig
المتغير المستقل: الرشاقة الإستراتيجية	0.682	0.210
المتغير التابع: التميز التنظيمي	0.630	0.079
الإستبيان ككل	0.639	0.124

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

## الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

أظهرت نتائج إختبار التوزيع الطبيعي باستخدام Kolmogorov-Smirnov أن جميع محاور الدراسة (الرشاقة الاستراتيجية، التميز التنظيمي، الاستبيان ككل) تتبع توزيعاً طبيعياً، حيث تجاوزت جميع قيم Sig مستوى الدلالة 0.05، يشير ذلك إلى أن البيانات موزعة بشكل طبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية البارامترية في تحليل النتائج.

2. إختبار معامل الارتباط بيرسون: يستخدم في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين، وقيمتها محصورة بين (+1)، ويظهر معامل الارتباط بيرسون بين الرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (15): إختبار معامل الارتباط بيرسون

المحاور	الرشاقة الإستراتيجية	التميز التنظيمي
الرشاقة الإستراتيجية	1	0.947
التميز التنظيمي	0.947	1
Sig	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك علاقة ارتباط بين الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- والتميز التنظيمي، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 0.947 وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية، كما أن القيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية البديلة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث يظهر ذلك من خلال أثر الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة والقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

كما يمكننا إختبار الفرضية الرئيسية باستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في معامل الارتباط (R)، معامل التحديد ( $R^2$ )، وإختبار (T)، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (16): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	إختبار T	Sig
الرشاقة الإستراتيجية	التميز التنظيمي	0.866	0.750	7.550	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.866$ ): يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي. هذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، زاد مستوى التميز التنظيمي،

كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.750$ ) فهو يشير إلى أن ما نسبته 75% من التغير في التميز التنظيمي يمكن تفسيره من خلال الرشاقة الاستراتيجية، بينما تبقى نسبة 25% تعزى إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج؛

# الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة-

وأيضاً قيمة إختبار (T = 7.550) ومعنوية (Sig = 0.000)، بما أن Sig أقل من 0.05، فإن النتيجة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5%. وبالتالي، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ما يعني أن الرشاقة الإستراتيجية تؤثر بشكل معنوي وإيجابي في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة.

## ثانياً: نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

تنقسم الفرضية الرئيسية إلى أربعة فرضيات فرعية ويمكن توضيح نتائج إختبار الفرضيات الفرعية في الجدول الآتي:

الجدول رقم(17): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

sig	قيمة معامل الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	0.866	التميز التنظيمي	الحساسية الإستراتيجية
0.000	0.862		وضوح الرؤية
0.000	0.823		المسؤولية المشتركة
0.000	0.875		القدرات الجوهرية

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين معامل الارتباط بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي، يمكننا إختبار الفرضيات الفرعية للدراسة كما يلي:

### 1. الفرضية الفرعية الأولى: تتمثل في:

• الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة. عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )؛

• الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة. عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين الحساسية الإستراتيجية والتميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة يساوي 0.866 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية جداً بين الحساسية الإستراتيجية والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

وعليه يتم قبول الفرضية البديلية ورفض الفرضية الصفرية حيث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة. عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

## الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

2. الفرضية الفرعية الثانية: تتمثل في:

• الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة - عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )؛

• الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة - عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد وضوح الرؤية والتميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة - يساوي 0.862 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية جدا بين وضوح الرؤية والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

وعليه يتم قبول الفرضية البديلية ورفض الفرضية الصفرية حيث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة - عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

4. الفرضية الفرعية الثالثة: تتمثل في:

• الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة - عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )؛

• الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة - عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط بين بعد المسؤولية المشتركة والتميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة - يساوي 0.823 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية جدا بين المسؤولية المشتركة والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

وعليه يتم قبول الفرضية البديلية ورفض الفرضية الصفرية حيث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة - عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

الفرضية الفرعية الثالثة: تتمثل في:

• الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الجوهرية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة - عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )؛

• الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الجوهرية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة - عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

يبين الجدول السابق أن معامل الارتباط بين بعد المسؤولية المشتركة والتميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة - يساوي 0.823 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية جدا بين القدرات الجوهرية والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

# الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

وعليه يتم قبول الفرضية البديلية ورفض الفرضية الصفرية حيث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الجوهرية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية للموضوع والتي اقتصت بدراسة دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة - تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة التي تعتبر مؤسسة رائدة على المستوى المحلي، وهي تقدم مجموعة من الخدمات في قطاع الاتصال وكذلك الانترنت بشكل مادي للبقاء في خدمة المواطن ولتحقيق الأهداف المعنية بها، كما انها ترتبط بهيكل تنظيمي متناسق، وتم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة وتم حصر عينة الدراسة التي تمثل حجمها في 40 موظف من الإطارات والمسؤولين في المؤسسة محل الدراسة، والذين أكثرهم متحصلين على شهادة جامعية.

وقد تم التوصل من خلال تحليل نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تطبق الرشاقة الإستراتيجية بمختلف أبعادها من الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة والقدرات الجوهرية، وأيضا تحقق التميز التنظيمي من خلال هذه الأبعاد، فهي تسعى جاهدة لوضع إستراتيجيات مرنة وواضحة ودقيقة، وتولى أهمية كبيرة لموظفيها بمختلف مستوياتهم باعتبار أنهم يمثلون أهم مواردها، ولديها أهداف واضحة قابلة للتحقيق، وهذا ما يحقق لها التميز التنظيمي الذي يضمن لها القدرة على مواجهة منافسيها.

الفصل الثاني: واقع دور الرشاقة  
الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي  
في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

---

# الخاتمة العامة

حاولنا من خلال هذه الدراسة توضيح دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، حيث اتضح أن الرشاقة الاستراتيجية ضرورية من أجل إستمرار حياة المؤسسة ونموها، فقدرت الرشاقة الإستراتيجية على التكيف مع المؤسسات تعتمد على تناسق أبعادها لتوفير بيئة ملامة تساعد على حسن تسيير والتخطيط، وبالتالي وجود إمكانية تكيف المؤسسة مع بيئة المتغيرة، ومواجهة الصعوبات التي ممكن أن توجهها وتعرقل وصولها إلى أهدافها وزيادة فعاليتها وتحسين أدائها.

وعلى استهدفت هذه الدراسة دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، من خلال فصلين الأول والثاني تطبيقي والذي تم تطبيقه في مؤسسة إتصالات الجزائر – تبسة – فقد إشارة الدراسة الى الكثير من التساؤلات الفرعية، وقدمت عدة فرضيات كما حاولت إستنتاج بعض النتائج مع تقديم مجموعة من التوصيات مفادها الوصول الى الهدف الأساسي من الدراسة وتحليلها وفيما يلي عرض لمختلف النتائج والتوصيات كما يلي :

أولاً: نتائج الدراسة

## الخاتمة العامة

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- تعتمد الرشاقة الاستراتيجية على عدة أبعاد (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، القدرة الجوهرية) كما تقوم على مجموعة من النماذج والمتطلبات ومحددات التي توضح تطبيق المفهوم؛
- يقوم التميز التنظيمي أيضا على عدة ابعاد (تميز القيادة الإدارية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، تميز استراتيجية المنظمة، تميز العامل) كما تقوم على مجموعة من المتطلبات النماذج توضح كيفية تحقيق التميز التنظيمي؛
- تبين من تحليل ودراسة البيانات العامة للدراسة المتمثلة في السن، الجنس، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، تبين وجود تنوع في خصائص أفراد عينة الدراسة، وان المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الكفاءات ذات المستوى الجامعي والمستوى الأعلى في تولي مناصب المسؤولية؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية على التميز التنظيمي عند مستوى معنوي ( $\alpha = <0.05$ )؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لوضوح الرؤية والتميز التنظيمي عند مستوى معنوي ( $\alpha = <0.05$ )؛
- توجد علاقة ارتباط ذات إحصائية بين مسؤولية المشتركة والتميز التنظيمي عند مستوى معنوية ( $\alpha = <0.05$ )؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القدرات الجوهرية والتميز التنظيمي عند مستوى معنوية ( $\alpha = <0.05$ )؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة- عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

### ثانيا: التوصيات

على ضوء النتائج السابقة سيتم تقديم التوصيات التالية:

- تعزيز اليات الاستشعار والتتبع البيئي بما يسهم في رفع درجة الحساسية الاستراتيجية إلى مستويات أعلى في مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة-؛
- يجب تكثيف جهود التواصل الداخلي لضمان فهم موحد وواضح للرؤية الإستراتيجية على جميع المستويات في المؤسسة محل الدراسة؛
- يوصى بتعزيز ثقافة المسؤولية المشتركة من خلال تشجيع العمل الجماعي وتوزيع الأدوار بشكل يضمن الانخراط الفعال لكافة الفاعلين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة؛
- يوصى المؤسسة محل الدراسة بالإستثمار في تنمية الكفاءات من خلال برامج التدريب تخصصية ومستمرة في القيادة، التحول الرقمي والتفكير الابتكاري؛
- يجب على مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة- تعزيز المرونة التنظيمية ومراجعة دورية للهيكل التنظيمي للمؤسسة لضمان إستمرارية التوافق ومواكبة التغيرات في بيئة العمل؛
- يجب توسيع شراكات الإستراتيجية مع مؤسسات محلية أو دولية لتعزيز الأثر والنمو مع التركيز على الإبتكار كجزء من الإستراتيجية لدعم الإستدامة وتعزيز التنافسية.

### ثالثا: افاق الدراسة

بحكم حداثة متغيرات الدراسة، يمكن إقتراح افاق في جملة من المحاور للدراسات المستقبلية هي:

- أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار المؤسسي؛
- أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز القيادة التحويلية؛

## الخاتمة العامة

---

- الرشاقة الاستراتيجية كتوجه إستراتيجي للابداع في المؤسسات؛
- العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والإبتكار المؤسسي كوسيط لتحقيق التميز التنظيمي؛
- الرشاقة الاستراتيجية كأداة لبناء ميزة تنافسية مستدامة في منظمات القطاع العام؛
- التحول الرقمي لتعزيز الرشاقة الإستراتيجية في دعم التميز المؤسسي؛
- قياس أثر الرشاقة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية

### 1. الكتب

- أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2014؛
- طارق رضوان محمد رضوان، أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي، المجلة العملية التجارة والتمويل، مصر، القاهرة، 2014؛
- محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار ابن النفيس للنشر، عمان، الأردن، 2020؛
- مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر، الأردن، الطبعة 1، 2013؛
- ياسر محمد خليل، مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، دار إضافة للنشر، مصر، القاهرة، 2021؛

### 2. المجلات والدوريات

## قائمة المصادر والمراجع

- أحلام كركود، القيادة الابداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن enap، المجلد 09، العدد 01، المجلة العلمية المستقبل الإقتصادي، جامعة بومرداس، الجزائر، 2021؛
- الأخضر صياحي، تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبنى إدارة المعرفة، المجلد 02، العدد 33، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2017؛
- بديار أمينة، المسؤولية الاجتماعية كتوجه إستراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمة الاخضر بالوادي، الجزائر، جوان 2019؛
- بن ساسي عبد الحفيظ، محجوبي هناء، أثر تبنى المسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي، المجلد 13، العدد 01، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021؛
- بن صويلح ليليا، التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الاعمال، العدد 14، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2017؛
- بوودن نبيلة، محددات التميز التنظيمي في المنظمة من وجهة نظر عمال شركة bifa، المجلد 12، العدد 03، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2-الجزائر، أكتوبر 2024؛
- خليفة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، المجلد 01، العدد 14، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، 2016؛
- سلمى غازي، عبد القادر دبوش، دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، المجلد 09، العدد 1، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2022؛
- الشيماء جمال أحمد مصطفى، معوقات التميز التنظيمي في تنظيم المجتمع، العدد 33، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، مصر، القاهرة، 2023؛
- عادل حلمي أمين للمسي، الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي، الجزء 4، العدد 45، مجلة كلية التربية، 2021، مصر؛
- عبد العالم محمد محمد، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء -المملكة العربية السعودية، المجلد 06، العدد 01، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، الجزائر، جوان 2021؛
- علي زيدان فنجان وآخرون، الإرتجال الإستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي، العدد 09، مجلة الكوفة، جامعة الكوفة، 2020؛
- عمران الزين، براهيمية عمار، أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة السلام إلكترونيكس -تبسة-، العدد 50، مجلة العلوم الإنسانية-جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.
- ماجد قاسم عبده السياني، مديحة حسين محمد، أثر الرشاقة الإستراتيجية في بناء المنظمة الذكية، مجلد 1، العدد 4، مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم والإنسانية، اليمن، 2023؛
- ماجد محمد صالح الكميم، سنان غالب رضوان المرهضي، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلد 4، عدد 1، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، جامعة صنعاء، اليمن، 2025.
- معزز جاسم محمد، الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على فاعلية إدارة الازمات التنظيمية، لمجلد 18، العدد 72، المجلة العراقية للعلوم الإنسانية، 2022؛
- مؤمن طه عبد النعيم، محددات الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز الإداري بالاتحاد المصري للسياحة، المجلد 3، العدد 8، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، 2021؛

## قائمة المصادر والمراجع

- ناصر قرقط، صالح محرز، تحقيق التميز التنظيمي من خلال بناء الكفاءات المحورية، المجلد 08، العدد1، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2023؛
- نجلاء غازي حامد ال يحيي، سليم برشيد عبد القادر، العلاقة بين الاستراتيجية والقدرة على إدارة الازمات في الجامعة السعودية، "دراسة تطبيقية على الملك خالد"، المجلد12، العدد 2، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 2022؛
- ياسمين عبد الوهاب، أحمد حرز الله إيهاب القبعج، الرشاقة الاستراتيجية في قطاع العام وتأثيرها في التميز التنظيمي، العدد 12، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، فلسطين، 2012؛
- يوسف حامد يوسف مناع، أثر الإستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي، المجلد 3، العدد 2، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، مصر، 2022؛

### 3. المذكرات والرسائل الجامعية

- الأخضر صياحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019؛
- أسماء مروج، إلهام بوعافية، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2024؛
- ألاء عبد الرحمان محمد بالحر، مستوى تطبيق مكنات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2016؛
- بعلي ياسمين، نوي سوسن، أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم تسيير، جامعة الشهيد شيخ العربي تبسي، تبسة، 2023؛
- غُلا فاضل علوان، محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 2015؛
- فاطمة زهرة ستو، أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم إقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة الشهيد حمة خضر، الوادي، الجزائر، 2024؛
- قواسمية عواطف، قدرتي وفاء، أثر الرشاقة الاستراتيجية على الفعالية التنظيمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي (ل.م.د) في علوم التسيير، تخصص، إدارة أعمال، جامعة الشيخ الشيخ العربي تبسي، تبسة، 2021؛
- هبة محمد عمرو، الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016؛
- نور الدين لعمائرية، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الثالث (ل م د) في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر، 2024؛

#### 4. المواقع الإلكترونية

1. <https://www.algeriatelecom.dz/fr>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية  
1. المجلات والدوريات

- Asma Ibrahim and others, **the impact of delegating leadership on organizational excellence in tourism organizations** ,journal of the faculty of tourism and hotels, university of sadat city ,VOL. 7,issue 2; 2023;
- Maryam bakur othman barnawi,**organizational excellence models failur and success factors of organizational excellence and challenges mitigation**,open journal of business and managment ,10; 2022;
- Samy S. Abu Naser, Mazen J. Al Shobaki, **Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the perspective of Academic Staff**, Volume 6, issue 2, Journal information Tchnology & Electrical Engineering, 2017.

2. المذكرات والرسائل الجامعية

- Troels Christian Korsgaard Andersen, **Investigating Strategic Agility and Business Model Innovation Practices in the digital transformation context**, Aarhus University, department of Business Development and technology;2019.

# الملاحق

## الملحق رقم (01): اتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
مصلحة التعليم والتقييم

الرقم:...../2025

**اتفاقية التربص**

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: ..... اتصا لبحر ت الجزائر

مقرها: EPLF الحرف تبسة

المادة الثانية: يهدف هذا التريص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين



المادة الثالثة: التريص التطبيقي يجري في مصلحة

الوحدة التجارية

الفترة من: 13 04 2025 الى 27 04 2025

المادة الرابعة: برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في انهاء تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهل بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة: في حالة حاد ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكاليف المالية في حدود امكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود والاعتماد على

الملحق (02): قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين:

العدد	اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	القسم	الإمضاء
01	أحمد بن محمد بن عبد الله	أستاذ	علوم الدين	
02	أحمد بن محمد بن عبد الله	أستاذ	علوم الدين	
03	أحمد بن محمد بن عبد الله	أستاذ	علوم الدين	

الملحق رقم (03): إستمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
ماستر- تخصص: إدارة أعمال



استمارة استبيان في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

سيدي الكريم /سيدتي الكريمة؛ تحية طيبة أما بعد:  
يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا لإعداد دراسة تطبيقية  
تتعلق باستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي- تخصص: إدارة أعمال الموسومة  
بـ:

**"دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي**

**دراسة حالة اتصالات الجزائر Algérie Télécom – تبسة"**

نرجو منكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان ، حيث أن صحة النتائج  
تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم..علما أن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سنتعامل  
معها بسرية تامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي..  
وتقبلوا منا جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في هذا العمل البحثي

تحت إشراف:

د.كشروود إيمان

■ بالعيد سندس

■ مناقرية منى

السنة الجامعية: 2025/2024

فيما يلي توضيح لمصطلحات البحث :

❖ **الرشاقة الاستراتيجية:** هي القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال  
تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للمؤسسة من أجل الاستجابة السريعة له  
وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر .

❖ **التميز التنظيمي:** حفاظ المؤسسة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها ، حاضرًا  
ومستقبلا ، مما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة .

**الجزء الأول: البيانات شخصية والمعلومات الوظيفية**

**1- الجنس**

أنثى

ذكر

**2- السن**

أكثر 0

من 1 إلى 40

من 30 إلى 40 س

أقل من 30 سن

**3- المستوى التعليمي**

## الملاحق

أقل من الثانوي  
ليسانس  
ماستر  
دراسات عليا(ماجستير،  
دكتوراه)

أخرى (حدد): .....

### 4- المستوى الوظيفي

مدير/ نائب مدير  رئيس قسم  رئيس  رئيس  أخرى (حدد): .....

### 5- سنوات الخبرة

أقل من 05 سنوات  من 05-10 سنو  من 11 إلى 5  أكثر من  15 سنة

## الجزء الثاني: الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق	موافق جزئياً	محايد	مواقف	مواقف بشدة
<b>المتغير المستقل: الرقابة الاستراتيجية</b>						
<b>الحساسية الاستراتيجية</b>						
01	تأخذ المؤسسة التغيرات البيئية بعين الاعتبار عند صياغة خططها الاستراتيجية.					
02	تشارك جميع المستويات الإدارية للمؤسسة في صياغة خططها الاستراتيجية.					
03	تعتمد المؤسسة بشكل مستمر على بيانات وتحليلات في بناء خططها الاستراتيجية.					
04	تتم مراجعة الخطط الاستراتيجية دورياً لضمان توافقها مع الأهداف العامة للمؤسسة.					
<b>وضوح الرؤية</b>						
05	تتم صياغة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بوضوح ودقة					
06	يتم مشاركة الأهداف الاستراتيجية إلى جميع الموظفين بطرق فعالة					
07	رؤية المؤسسة قابلة للتحقيق والتنفيذ.					
08	رؤية المؤسسة واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين بالمؤسسة					
<b>المسؤولية المشتركة</b>						
09	تعتمد المؤسسة على أسلوب فرق العمل.					
10	يوجد مستوى عالي من تعاون و المشاركة بين الأعضاء و الإدارة العليا عند اتخاذ قرارات استراتيجية.					
11	تحرص المؤسسة على التزام موظفيها بقراراتها بعيداً عن شؤونهم الخاصة.					
<b>القدرات الجوهرية</b>						
12	المؤسسة على دراية كاملة بقدراتها الجوهرية.					
13	تمتلك المؤسسة مهارات وخبرات فريدة تميزها عن المنافسين .					
14	تستثمر المؤسسة بشكل مستمر في تنمية وتحديث قدراتها الأساسية.					
15	تبنى العمليات الداخلية للمؤسسة على أساس قدراتها الجوهرية.					
<b>المتغير التابع: التميز التنظيمي</b>						

## الملاحق

تميز القيادة الإدارية				
16				تؤكد إدارة المؤسسة على الالتزام بمعايير التميز في القيادة.
17				تستقطب مؤسسة اتصالات الجزائر الكفاءات ذات المهارات العالية لشغل المناصب القيادية.
18				تهتم الشركة بترقية موظفيها لمناصب أعلى بشكل دوري.
تميز الهيكل التنظيمي				
19				الاتصال داخل المؤسسة يتم في كثير من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي.
20				يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها المنظمة بسهولة (مرونة عالية)
21				يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل متعاقد (Synergy)
22				يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح مما يؤدي إلى تفادي التداخل والازدواجية في الوظائف
تميز الثقافة التنظيمية				
23				تهتم المؤسسة بمعتقدات الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها
24				ثقافة المؤسسة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال وبين العمال فيما بينهم.
25				تركز المؤسسة على الجودة في تقديم خدماتها مما يسهم في خلق صورة ذهنية لدى عملائها.
تميز استراتيجية المنظمة				
26				تتغير استراتيجية المؤسسة حسب التغيرات التي تحدث في السوق واحتياجات العملاء.
27				تضع مؤسسة اتصالات الجزائر بدائل استراتيجية في حالة وجود نقص في الاستراتيجية المتبعة
28				يمكن للموظفين في جميع المستويات التأثير على صياغة الاستراتيجية.
29				تتميز استراتيجية المؤسسة بالوضوح والمرونة، مما يجعلها تملك رؤية مستقبلية .
تميز العاملين				
30				تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بموظفيها عن طريق التدريب والتكوين المستمر .
31				يتمتع العاملون في المؤسسة بالذكاء والقدرة على إيجاد أفضل وأسرع الحلول للمشكلات التي تواجهها .
32				يتم تحفيز العاملين ماديا ومعنويا بناء على أدائهم في المؤسسة .
33				تتوفر بيئة عمل مشجعة ومحفزة للإبداع والابتكار .

انتهى

نشكركم على التعاون...

الملحق رقم (04): نتائج مخرجات برنامج spss v26

الجنس

	Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	Valid	20	50,0	50,0	50,0
انثى		20	50,0	50,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

السن

	Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اقل من 30 سنة	Valid	2	5,0	5,0	5,0
من 30 الى 40 سنة		19	47,5	47,5	52,5
من 41 الى 50 سنة		15	37,5	37,5	90,0
اكثر من 50 سنة		4	10,0	10,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

المستوى\_التعليمي

	Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اقل من ثانوي	Valid	4	10,0	10,0	10,0
ليسانس		14	35,0	35,0	45,0
ماستر		20	50,0	50,0	95,0
دراسات عليا		1	2,5	2,5	97,5
اخرى		1	2,5	2,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

المستوى\_الوظيفي

	Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدير نائب مدير	Valid	2	5,0	5,0	5,0

## الملاحق

رئيس قسم	12	30,0	30,0	35,0
رئيس خلية	10	25,0	25,0	60,0
رئيس مصلحة	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

	Frequency		Valid Percent		Cumulative Percent	
	Frequency	Percent	Valid Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	4	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
من 5 الى 10 سنوات	7	17,5	17,5	17,5	27,5	27,5
من 11 الى 15 سنة	15	37,5	37,5	37,5	65,0	65,0
اكثر من 15 سنة	13	32,5	32,5	32,5	97,5	97,5
5,00	1	2,5	2,5	2,5	100,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	100,0		

إختبار ألفا كرونباخ

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,981	33

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تأخذ-المؤسسة-التغيرات-البيئية-بعين-الاعتبار-عند-صياغة-خططها-الاستراتيجية	132,0250	423,717	,835	,980
تشارك-جميع-المستويات-الادارية-للمؤسسة-في-صياغة-خططها-الاستراتيجية	131,9500	422,254	,756	,981
تعتمد-المؤسسة-بشكل-مستمر-على-بيانات-وتحليلات-في-بناء-خططها-الاستراتيجية	131,9500	421,382	,783	,981
تم-مراجعة-الخطط-الاستراتيجية-دورية-لضمان-توافقها-مع-الاهداف-العامة-للمؤسسة	131,8750	422,728	,682	,981

## الملاحق

تتم صياغة الاهداف- الاستراتيجية للمؤسسة بوضوح و- دقة	131,9250	420,225	,835	,980
يتم مشاركة الاهداف- الاستراتيجية الى جميع الموظفين بطرق فعالة	132,0500	425,946	,741	,981
رؤية المؤسسة قابلة للتحقيق و- التنفيذ	131,9750	422,640	,759	,981
رؤية المؤسسة واضحة و- مفهومه لدى جميع العاملين بالمؤسسة	131,9250	420,430	,829	,980
تعتمد المؤسسة على اسلوب- فرق العمل	131,7000	423,036	,747	,981
يوجد مستوى عالي من تعاون- و- المشاركة بين الاعضاء و- الادارة العليا عند اتخاذ قرارات استراتيجية	131,7750	424,128	,738	,981
تحرص المؤسسة على التزام- موظفيها بقراراتها بعيدا عن- شؤونهم الخاصة	131,7750	424,692	,791	,981
المؤسسة على دراية كاملة- بقدراتها الجوهرية	131,7750	422,333	,795	,981
تمتلك المؤسسة مهارات و- خبرات فريدة تميزها عن- المنافسين	131,6750	422,840	,779	,981
تستثمر المؤسسة بشكل مستمر- في تنمية و- تحديث قدراتها الاساسية	131,7750	423,871	,780	,981
تبنى العمليات الداخلية للمؤسسة- على اساس قدراتها الجوهرية	131,8500	423,669	,695	,981
تؤكد ادارة المؤسسة على- الالتزام بمعايير التميز في القيادة	131,8500	420,387	,822	,980
تستقطب مؤسسة اتصالات- الجرائر الكفاءات ذات- المهارات العالية لشغل- المناصب القيادية	131,7500	422,038	,794	,981
تهتم المؤسسة بترقية موظفيها- لمنصب اعلى بشكل دوري	131,6250	424,497	,747	,981
الاتصال داخل المؤسسة يتم في- كثير من الاحيان بعيدا- التسلسل الهرمي	132,0750	422,122	,724	,981
يستوعب الهيكل التنظيمي- اجراء التغييرات التي تحتاجها- المنظمة بسهولة مرونة عالية	131,9500	422,921	,736	,981
يتم تشجيع الوحدات في- المؤسسة على العمل بشكل- متعاقد SYNERGY	131,8750	415,958	,819	,980

## الملاحق

يعكس-الهيكل-التنظيمي-خطوط-السلطة-بوضوح-مما-يؤدي-الى-تقادي-التداخل-و-الازدواجية-في-الوظائف	131,7750	417,204	,826	,980
تهتم-المؤسسة-بمعتقدات-الافراد-و-التغيرات-التي-يرغبون-في-حدوثها	131,9250	420,430	,797	,981
ثقافة-المؤسسة-مبنية-على-الاحترام-المتبادل-بين-الادارة-العليا-و-العمال-و-بين-العمال-فيما-بينهم	131,9500	421,023	,826	,980
تركز-المؤسسة-على-الجودة-في-تقديم-خدماتها-مما-يسهم-في-خلق-صورة-ذهنية-لدى-عملائها	131,7500	425,731	,744	,981
تتغير-استراتيجية-المؤسسة-حسب-التغيرات-التي-تحدث-في-السوق-و-احتياجات-العملاء-	131,8750	421,702	,736	,981
تضع-مؤسسة-اتصالات-الجزائر-بدائل-استراتيجية-في-حالة-وجود-نقص-في-الاستراتيجية-المتبعة-	131,7250	423,487	,773	,981
يمكن-للموظفين-في-جميع-المستويات-التأثير-على-صياغة-الاستراتيجية	131,9000	420,400	,849	,980
تتميز-استراتيجية-المؤسسة-بالوضوح-و-المرونة-مما-يجعلها-تمتلك-رؤية-مستقبلية	131,9750	423,871	,828	,980
تهتم-مؤسسة-اتصالات-الجزائر-بموظفيها-عن-طريق-التدريب-و-التكوين-المستمر	131,8750	417,138	,812	,981
يتمتع-العاملون-في-المؤسسة-بالذكاء-و-القدرة-على-ايجاد-افضل-و-اسرع-الحلول-للمشكلات-التي-تواجهها	131,8500	424,182	,737	,981
يتم-تحفيز-العاملين-ماديا-و-معنويا-بناء-على-ادائهم-في-المؤسسة	131,8000	425,036	,753	,981
تتوفر-بيئة-عمل-مشجعة-و-محفزة-للابداع-و-الابتكار	131,6750	422,379	,793	,981

المتوسطات والإنحرافات

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تأخذ-المؤسسة-التغيرات-البيئية-بعين-الاعتبار-عند-صياغة-حطتها-الاستراتيجية	40	3,9500	,71432
تشارك-جميع-المستويات-الادارية-للمؤسسة-في-صياغة-حطتها-الاستراتيجية	40	4,0250	,83166

## الملاحق

تعتمد- المؤسسة بشكل مستمر- على بيانات و تحليلات في بناء- خططها- الاستراتيجية	40	4,0250	,83166
تم مراجعة- الخطط- الاستراتيجية دورية لضمان- توافقها مع- الاهداف- العامة- للمؤسسة	40	4,1000	,90014
تم صياغة- الاهداف- الاستراتيجية للمؤسسة بوضوح- و- دقة	40	4,0500	,81492
تم مشاركة- الاهداف- الاستراتيجية الى جميع- الموظفين بطرق فعالة	40	3,9250	,72986
رؤية- المؤسسة قابلة للتحقيق و- التنفيذ	40	4,0000	,81650
رؤية- المؤسسة واضحة و- مفهومة لدى جميع- العاملين- بالمؤسسة	40	4,0500	,81492
تعتمد- المؤسسة على- اسلوب- فرق- العمل	40	4,2750	,81610
يوجد مستوى- عالي- من تعاون- و- المشاركة بين- الاعضاء و- الادارة- العليا- عند اتخاذ قرارات- استراتيجية	40	4,2000	,79097
تحرص- المؤسسة على- التزام- موظفيها بقراراتها بعيدا عن- شؤونهم- الخاصة	40	4,2000	,72324
المؤسسة على دراية كاملة- بقدراتها- الجوهرية	40	4,2000	,79097
تمتلك- المؤسسة مهارات و- خبرات فريدة تميزها عن- المنافسين	40	4,3000	,79097
تستثمر- المؤسسة بشكل مستمر- في تنمية و تحديث قدراتها- الاساسية	40	4,2000	,75786
تبني- العمليات- الداخلية للمؤسسة- على اساس قدراتها- الجوهرية	40	4,1250	,85297
تؤكد- ادارة- المؤسسة على- الالتزام بـمعايير- التميز في- القيادة	40	4,1250	,82236
تستقطب مؤسسة اتصالات- الجزائر- الكفاءات ذات- المهارات- العالية لشغل- المناصب- القيادية	40	4,2250	,80024
تهتم- المؤسسة بترقية- موظفيها- لمناصب- اعلى بشكل دوري	40	4,3500	,76962
الاتصال داخل- المؤسسة يتم في- كثير من- الاحيان بعيدا- التسلسل- الهرمي	40	3,9000	,87119

## الملاحق

يستوعب-الهيكل-التنظيمي- اجراء-التغيرات-التي-تحتاجها- المنظمة-بسهولة-مرونة-عالية	40	4,0250	,83166
يتم-تشجيع-الوحدات-في- المؤسسة-على-العمل-بشكل- متعاقد-SYNERGY-	40	4,1000	,95542
يعكس-الهيكل-التنظيمي-خطوط- السلطة-بوضوح-مما-يؤدي-الى- تقادي-التداخل-و-الازدواجية- في-الوظائف	40	4,2000	,91147
تهتم-المؤسسة-بمعتقدات-الافراد- و-التغيرات-التي-يرغبون-في- حدوثها	40	4,0500	,84580
ثقافة-المؤسسة-مبنية-على- الاحترام-المتبادل-بين-الادارة- العليا-و-العمال-و-بين-العمال- فيما-بينهم	40	4,0250	,80024
تركز-المؤسسة-على-الجودة-في- تقديم-خدماتها-مما-يسهم-في- خلق-صورة-ذهنية-لدى-عملائها	40	4,2250	,73336
تتغير-استراتيجية-المؤسسة- حسب-التغيرات-التي-تحدث-في- السوق-و-احتياجات-العملاء-	40	4,1000	,87119
تضع-مؤسسة-اتصالات- الجزائر-بدائل-استراتيجية-في- حالة-وجود-نقص-في- الاستراتيجية-المتبعة-	40	4,2500	,77625
يمكن-للموظفين-في-جميع- المستويات-التأثير-على-صياغة- الاستراتيجية	40	4,0750	,79703
تتميز-استراتيجية-المؤسسة- بالوضوح-و-المرونة-مما- يجعلها-تمتلك-رؤية-مستقبلية	40	4,0000	,71611
تهتم-مؤسسة-اتصالات-الجزائر- بموظفيها-عن-طريق-التدريب- و-التكوين-المستمر	40	4,1000	,92819
يتمتع-العاملون-في-المؤسسة- بالذكاء-و-القدرة-على-ايجاد- افضل-و-اسرع-الحلول- للمشكلات-التي-تواجهها	40	4,1250	,79057
يتم-تحفيز-العاملين-ماديا-و- معنويا-بناء-على-ادائهم-في- المؤسسة	40	4,1750	,74722
تتوفر-بيئة-عمل-مشجعة-و- محفزة-للابداع-و-الابتكار	40	4,3000	,79097
Valid N (listwise)	40		

إختبار التوزيع الطبيعي (الإستبيان ككل)

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الإستبيان_ ككل	,639	40	,124	,639	40	,014

a. Lilliefors Significance Correction

إختبار التوزيع الطبيعي (المتغير التابع والمستقل)

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المتغير_ المستقل	,682	40	,210	,649	40	,077
المتغير_ التابع	,630	40	,079	,687	40	,014

a. Lilliefors Significance Correction

إختبار الارتباط بيرسون

Correlations

المتغير\_ التالمتغير\_ المستقل

		قل	بع
المتغير_ المستقل	Pearson Correlation	1	,947**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
المتغير_ التابع	Pearson Correlation	,947**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40

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

Correlations

القدرات\_ الجوهالمسؤولية\_ المشتوضوح\_ الرؤ\_ الحساسة\_ الإستالمتغير\_ التاد

رية ركة ية راتيجية ع

		ع	راتيجية	ية	ركة	رية
المتغير_ التابع	Pearson Correlation	1	,866**	,862**	,823**	,875**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000

الملاحق

	N	40	40	40	40	40
الحساسية_الإسترات يجية	Pearson Correlation	,866**	1	,856**	,748**	,789**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
وضوح_الرؤية	Pearson Correlation	,862**	,856**	1	,761**	,751**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
المسؤولية_المشتر كة	Pearson Correlation	,823**	,748**	,761**	1	,631**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
القدرات_الجوهريّة	Pearson Correlation	,875**	,789**	,751**	,631**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

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

إختبار anova

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3183,448	1	3183,448	328,791	,000 <sup>b</sup>
Residual	367,927	38	9,682		
Total	3551,375	39			

a. Dependent Variable: المتغير\_المستقل

b. Predictors: (Constant), المتغير\_التابع

Model Summary

Change Statistics

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,866	,750	3,11164	,896	328,791	1	38	,000

a. Predictors: (Constant), المتغير\_التابع

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	5,301	3,145		1,685	,100	-1,066	11,667
المتغير_ال تابع	,758	,042	,947	7,550	,000	,673	,842

a. Dependent Variable: المتغير\_المستقل

**المخلص:** هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الذي تلعبه الرشاقة الاستراتيجية كتوجه إستراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر -تبسة-، ولتحقيق هذا الهدف وللإجابة على الإشكالية الرئيسية إستعرضنا في الجانب النظري أدبيات كلا من المتغيرين (الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي)، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ليتم بعد ذلك التطرق إلى الفصل التطبيقي الذي إعتدنا فيه على إستمارة الإستبيان كأداة رئيسية حيث كانت موجهة للإطارات والمسؤولين في المؤسسة محل الدراسة، وتم أخذ عينة عشوائية قد بـ 40 فرد، وبعد عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، تم التوصل إلى أن المؤسسة تطبق الرشاقة الاستراتيجية ولها تأثير على التميز التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة، الرشاقة الاستراتيجية، التميز التنظيمي، إتصالات الجزائر، المديرية العملية لإتصالات الجزائر -تبسة-.

**ABSTRACT :** This study aimed to demonstrate the role played by strategic agility as a strategic orientation to achieve organizational excellence in the operational directorate of Algeria Telecom - Tebessa - and to achieve this goal and to answer the main problem, we reviewed in the theoretical aspect the literature of both variables (strategic agility and organizational excellence), and the descriptive analytical approach was used, The applied chapter then turned to the questionnaire, in which we relied on the questionnaire as the main tool, as it was directed to the cadres and officials in the institution under study. A random sample of 40 individuals was taken. After presenting and analyzing the answers of the individuals in the study sample, it was concluded that the institution applies strategic agility and it has an impact on organizational excellence.

**Keywords:** Agility, Strategic Agility, Organizational Excellence, Algeria Telecom, Operational Directorate of Algeria Telecom - Tebessa