



جامعة كركوك

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

أثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي

–دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية–

تحت إشراف الأستاذة:

– د/ حنان عجيلة

من إعداد:

– بن سانية إيمان

– خرنق وفاء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
د/ بلعور سليمان	جامعة غرداية	رئيسا
د/ عجيلة حنان	جامعة غرداية	مشرفا
د/ بن حكوم علي	جامعة غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2024/2023 م



جامعة كركوك

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

أثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي

–دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية–

تحت إشراف الأستاذة:

– د/ حنان عجيلة

من إعداد:

– بن سانية إيمان

– خرنق وفاء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
د/ بلعور سليمان	جامعة غرداية	رئيسا
د/ عجيلة حنان	جامعة غرداية	مشرفا
د/ بن حكوم علي	جامعة غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2024/2023 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ [الزمر: ٩]

﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ﴾ [البلد: ٤]

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ”

الإهداء

الحمد لله على لذة الإنجاز والحمد لله عند البدء وعند الختام
إلى والدي الذي أضاء دروبي وطريقي وقدوتي في كل خطوة أخطوها.
إلى بسمة الحياة وسر الوجود أُمي الغالية أطال الله في عمرها
إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله ورعاهم
إلى بنات أختي "أسماء ومريم" وأبناء أخي "مازن وعبدالله"
إلى جميع أفراد عائلتي وأصدقائي
إلى جميع الأساتذة الذين درسوني طيلة مشواري الدراسي
إلى العقول النيرة أين ما حلت وارتحلت
أهديكم جميعاً هذا العمل المتواضع وثمره جهدي والله ولي التوفيق.

إيمان بن سانية

الإهداء

أحمد الله على توفيقه في مسيرتي الدراسية وإنجاز هذا العمل

إلى من أفنى عمره في تدريسي وأرفع رأسي افتخارا به

"والدي العزيز "

إلى رمز الحنان والتضحية

"أمي الغالية "

إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله

إلى من تسعد أعيني برؤياهم بنات أختي " آلاء الرحمان " و " أبرار "

وفقهم الله ورعاهم ..

خرنق وفاء

شكر وعرافان

بسم الله الرحمن الرحيم

{ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ } { إبراهيم: الآية ٧ }

نشكر الله عز وجل ونحمده الذي بفضلہ استطعنا إنجاز هذا العمل المتواضع بمنه وفضله علينا أن
وقفنا لهذا

في بادئ الأمر نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "عجيلة حنان" التي منحتنا وقتها
واهتمامها في توجيهنا وإرشادنا طيلة فترة إنجاز المذكرة

شكر خاص إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير

ونشكر جميع أعضاء اللجنة المناقشة لقبولهم مناقشة عملنا

كما لا يفوتني أيضا أن أشكر كل موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز

"سونلغاز" بغرداية

عبارات الشكر والتقدير إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد لإنجاز
هذا العمل

"والله الموفق وبه نستعين"

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص أثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الجزء النظري والتحليلي في الجزء التطبيقي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان لجمع البيانات وقد وزع على عينة من الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، بلغ عددها 45 استمارة موزعة، وتم استرجاع 31 استبيان صالح لتحليل، تمت معالجتها عن طريق برنامج spss26، كما تم الاعتماد على أداة المقابلة كأداة ثانية لدراسة الموضوع.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد تأثير إيجابي بين المتغيرين، يوجد مستوى مرتفع للرشاقة التنظيمية لدى عاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، يوجد تأثير لأبعاد الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

الكلمات المفتاحية: رشاقة التنظيمية، تميز التنظيمي، مديرية توزيع الكهرباء والغاز.

Abstract:

This study aims to diagnose the impact of organizational agility on organizational excellence in the Electricity and Gas Distribution Directorate in Ghardaia. The descriptive approach was used in the theoretical part and the analytical in the applied part. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed to collect data and was distributed to a sample of employees in the institution under study. The number of distributed questionnaires reached 45, and 31 valid questionnaires were retrieved for analysis. They were processed using the spss26 program, and the interview tool was also relied upon as a second tool to study the subject.

The study reached a set of results, the most important of which are: There is a positive direct relationship between the two variables. There is a high level of organizational agility among workers in the Electricity and Gas Distribution Directorate in Ghardaia. There is an impact of the dimensions of organizational agility on organizational excellence. There are no statistically significant differences between the answers of the sample members about agility. Organizational and organizational excellence are attributed to demographic variables.

Keywords: organizational agility, organizational excellence, Electricity and Gas Distribution Directorate.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
I	بسم الله
III-II	الإهداء
IV	شكر وعرافان
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
أ-و	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للرشاقة التنظيمية التميز التنظيمي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي
3	المطلب الأول: ماهية الرشاقة التنظيمية
8	المطلب الثاني: ماهية التميز التنظيمي
16	المطلب الثالث: دور الرشاقة التنظيمية في التميز التنظيمي
17	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
17	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
24	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
27	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
28	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ومنهجية

	وأدوات الدراسة
30	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والمديرية الجهوية لوحدة غرداية
33	المطلب الثاني: منهجية وأدوات الدراسة
46	المبحث الثاني: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
46	المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة
58	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
68	المطلب الثالث: تفسير نتائج الفرضيات
74	خلاصة الفصل الثاني
75	الخاتمة
78	قائمة المراجع
83	الملاحق
103	الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العبارة	الرقم
17	الدراسة الأولى (مغربي رانية، 2023)	(1-1)
18	الدراسة الثانية (رضا بوبريحة، 2022)	(2-1)
19	الدراسة الثالثة (سارة العتيبي، 2022)	(3-1)
20	الدراسة الرابعة (دينا النيشلي، 2020)	(4-1)
21	الدراسة الخامسة (سماح قنديل، 2020)	(5-1)
22	الدراسة السادسة (وسيم عاصي، 2020)	(6-1)
23	الدراسة السابعة (نورة الشهراني، 2017)	(7-1)
24	الدراسة الأجنبية الأولى (Seyed Javad ،Aliakbar Shirvani) (2022 Iranban	(8-1)
25	الدراسة الأجنبية الثانية (Mohd Abdel – Qader2021)	(9-1)
26	الدراسة الأجنبية الثالثة (Mindaugas Deksnys2018)	(10-1)
34	الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان	(1-2)
35	محاوِر الدراسة وعدد فقرات كل مجال	(2-2)
35	مضمون فقرات المحور المستقل الرشاقة التنظيمية بأبعاده	(3-2)
36	متغيرات الدراسة	(4-2)
38	درجة أهمية بنود الاستبيان	(5-2)
38	مقياس تحديد الأهمية النسبية	(6-2)
39	تقديرات الأستاذة المحكمين لمقياس المتغيرين (الرشاقة التنظيمية – التميز التنظيمي)	(7-2)
40	إختبار معامل الثبات (Cronbach Alpha)	(8-2)
41	صدق الإتساق الداخلي لعبارات للمقياس بعد الرشاقة الإستشعار	(9-2)
42	يصدق الإتساق الداخلي لعبارات للمقياس بعد الرشاقة إتخاذ القرار	(10-2)
43	صدق الإتساق الداخلي لعبارات للمقياس بعد الرشاقة الممارسة (التطبيق)	(11-2)
44	صدق الإتساق الداخلي للمقياس المتغير (التميز التنظيمي)	(12-2)
45	نتائج اختبار كولمنجروف_سمرنوف وشابيرو-ويلك في توزيع البيانات	(13-2)
46	تقسيم الموظفين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز حسب الجنس.	(14-2)

47	تقسيم الموظفين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز حسب العمر	(15-2)
48	تقسيم الموظفين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز حسب المؤهل العلمي	(16-2)
49	تقسيم الموظفين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز حسب المسمى الوظيفي	(17-2)
50	تقسيم الموظفين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز حسب الأقدمية/ الخبرة	(18-2)
52	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث الرشاقة الإستشعار	(19-2)
53	ينتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث الرشاقة إتخاذ القرار	(20-2)
54	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث الرشاقة الممارسة (التطبيق)	(21-2)
55	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري محور التابع التميز التنظيمي	(22-2)
58	إختبار T لمستوى الرشاقة التنظيمية لدى العاملين في مديرية سونلغاز بغرداية	(23-2)
59	إختبار linar الانحدار الخطي لمعرفة تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي لدى العاملين في مديرية سونلغاز - غرداية	(24-2)
60	إختبار linar الانحدار الخطي لمعرفة تأثير بعث الإستشعار على التميز التنظيمي لدى العاملين التنظيمي لدى العاملين في مديرية سونلغاز - غرداية	(25-2)
61	إختبار linar الانحدار الخطي لمعرفة تأثير بعث رشاقة إتخاذ القرار على التميز التنظيمي لدى العاملين التنظيمي لدى العاملين في مديرية سونلغاز - غرداية	(26-2)
62	إختبار linar الانحدار الخطي لمعرفة تأثير بعث رشاقة الممارسة على التميز التنظيمي لدى العاملين التنظيمي لدى العاملين في مديرية سونلغاز - غرداية.	(27-2)
63	إختبار T لفروق الرشاقة التنظيمية تعزى إلى المتغيرين المستقلين (الجنس)	(28-2)
64	إختبار التباين الأحادي ANOVA لفروق الرشاقة التنظيمية تعزى إلى تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي - الأقدمية/الخبرة)	(29-2)
65	إختبار T لفروق التميز التنظيمي تعزى إلى المتغيرين المستقلين (الجنس)	(30-2)
67	إختبار التباين الأحادي ANOVA لفروق التميز التنظيمي تعزى إلى تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي - الأقدمية/الخبرة)	(31-2)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العبارة	الرقم
5	أبعاد الرشاقة التنظيمية	(1-1)
11	أبعاد التميز التنظيمي	(2-1)
16	دور الرشاقة التنظيمية في التميز التنظيمي	(3-1)
32	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(1-2)
47	أعمدة بيانية توضح تقسيم الموظفين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز حسب الجنس	(2-2)
48	أعمدة بيانية توضح تقسيم الموظفين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز حسب العمر.	(3-2)
49	أعمدة بيانية توضح تقسيم الموظفين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز حسب المؤهل	(4-2)
50	أعمدة بيانية يوضح تقسيم الموظفين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز حسب المسمى الوظيفي	(5-2)
51	أعمدة بيانية توضح تقسيم الموظفين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز حسب الأقدمية/ الخبرة	(6-2)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
84	استمارة الاستبيان	01
88	قائمة الأساتذة المحكمين للدراسة	02
89	مخرجات برنامج Spss	03
101	وثيقة التربص	04

المقدمة

1. توطئة

إن بيئة الأعمال المعاصرة التي اتسمت بخصائص السرعة والمرونة والتغير والتطور السريع في شتى المجالات وزيادة حدة المنافسة وغيرها، فرضت على المنظمات ضرورة فهم التغيرات السلوكية والتنظيمية التي تحكمها مما دفع منظمات الأعمال إلى اتباع أساليب إدارية حديثة لمواكبة هذه التغيرات السريعة لضمان تميز أدائها واستدامتها، لعل من بين هذه الأساليب ما يعرف بالرشاقة التنظيمية التي هي سبيل لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والظروف البيئية المتغيرة والتكيف معها وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

تعد الرشاقة التنظيمية مفهوما حديثا يتعلق بقدرة المنظمات على التكيف والاستجابة للتحديات والتطورات التي قد تظهر في بيئة المنظمة سواء داخلية أو خارجية والتي تدفعها إلى الكشف عن جميع التغيرات الحاصلة ومواجهة التهديدات واغتنام الفرص والتعامل مع هذه التحديات بكفاءة فهي ميزة أساسية لنجاح المنظمات واستدامتها.

وفي هذا الاتجاه أصبح التميز التنظيمي المسعى الأساسي لتفرد المنظمة عن غيرها، من خلال تفوقها في أدائها وكفاءتها في حل مشاكلها وفعاليتها في اقتناص ما يلوح في البيئة من فرص وتهديدات، لذا أصبحت الرشاقة التنظيمية ضرورة ملحة للمنظمات العمل بها إذ من الممكن أن تساهم في تحقيق التميز التنظيمي.

2. إشكالية الدراسة

تعد مديرية توزيع الغاز وكهرباء سونلغاز شركة عملاقة في مجال الطاقة في الجزائر ومثالا نموذجيا للمنظمة التي تعمل في بيئة معقدة ومتطورة وتواجه مديرية سونلغاز تحديات متعددة لعل من أبرزها التغيرات في التكنولوجيا والسياسات بالإضافة إلى توقعات العملاء المتطورة ومن هذا المنطلق على المؤسسة إدراك وفهم التغيرات التنظيمية التي تحكمها بإتباع أساليب إدارية حديثة لمواكبة هذه التغيرات لتحقيق التميز والريادة ولعل من بين هذه الأساليب ما يعرف بالرشاقة التنظيمية، وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

← ما مدى تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز

بغرداية؟

➤ الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد مستوى متوسط للرشاقة التنظيمية لدى العاملين في مديرية توزيع الغاز وكهرباء سونلغاز بغرداية؟

- هل يوجد تأثير لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة) على التميز التنظيمي لدى العاملين في مديرية توزيع الغاز وكهرباء سونلغاز بغرداية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الرشاقة تنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي والأقدمية /الخبرة)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التميز التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي و الأقدمية /الخبرة)؟

3. فرضيات الدراسة

- يوجد مستوى متوسط للرشاقة التنظيمية لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية.
- يوجد تأثير لأبعاد الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية.

تتفرع هذه الفرضية إلى:

- ✓ يوجد تأثير لبعده الاستشعار على التميز التنظيمي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية.
- ✓ يوجد تأثير لبعده اتخاذ القرار على التميز التنظيمي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية.
- ✓ يوجد تأثير لبعده الممارسة (التطبيق) على التميز التنظيمي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الرشاقة تنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي والأقدمية /الخبرة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التميز التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي والأقدمية /الخبرة).

4. مبررات اختيار الموضوع

جاء اختيار هذا الموضوع بناء على مجموعة من الأسباب، نذكر منها:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي لمعالجة ودراسة موضوع الرشاقة التنظيمية وأثرها على التميز التنظيمي؛
- كون موضوع الدراسة يتناسب مع تخصص إدارة الأعمال،
- إثراء الرصيد الفكري وتدارك النقاط الإيجابية والسلبية خاصة من خلال تحليل نتائج الجانب التطبيقي؛
- الرغبة في تقديم إضافة علمية ومرجع علمي يستفيد منه الأكاديميين والمهنيين ذو الاختصاص.

5. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في مايلي:

الأهمية الموضوعية: تستمد أهميتها كونها الدراسة الأولى على حد علم الباحثين التي تركز على أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها على التميز التنظيمي في بيئة العمل بالولاية ، بالإضافة أنها جاءت لسد فجوة البحثية في هذا المجال وعليه نأمل أن تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبات وتفتح المجال للعديد من الدراسات المستقبلية.

الأهمية العلمية: تتبع أهمية هذه الدراسة في إعطاء تصور واضح لجميع موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز حول اثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي مما يساعد في تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية بشكل مناسب، بالإضافة إلى معرفة أبرز التحديات التي تواجهها المنظمة وتمثل عائق لتحقيق رشاقتها، ومحاولة تقديم توصيات لمساعدة المنظمة على تحقيق الرشاقة والتميز التنظيمي.

6. أهداف الدراسة

يعتبر الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو إبراز أثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية بالإضافة إلى أهداف التالية:

- محاولة تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي؛
- التعرف على واقع الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي في مديرية توزيع الغاز وكهرباء سونلغاز؛
- إدراك الوعي للعاملين في هذه المنظمة لكل أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي.

7. حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي.

- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من موظفين مديرية توزيع الغاز وكهرباء (سونلغاز) بغرداية.
- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في مديرية توزيع الغاز وكهرباء (سونلغاز) بـ بوهراوة _ غرداية.
- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في شهر ماي من هذه السنة 2024 م.

8. منهج الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة ومحاولة الإلمام بموضوعنا تم تفكيك الدراسة إلى فصلين وفق طريقة **IMRAD** لإنجاز البحوث والرسائل الجامعية، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي في الفصل الأول كونه يمثل الجانب النظري وذلك يأتي من خلال العودة إلى المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة من كتب مقالات أطروحات سابقة ورسائل ماجستير، و أبحاث سابقة لنفس الموضوع باللغة الأجنبية، أما في الفصل الثاني الذي يمثل الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبيان تم تصميمه انطلاقاً من دراسات سابقة للموضوع وتم الاعتماد في تحليل الاستبيان على البرنامج الإحصائي **spss26** إضافة إلى إجراء مقابلة.

9. صعوبات الدراسة

عند قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا مجموعة من العقبات ولعل أهمها ما هو مرتبط بجانب الميداني منها:

- صعوبة الموافقة الإدارية للقيام بالدراسة الميدانية في المؤسسة؛
- صعوبة الوصول والاتصال بأفراد العينة؛
- صعوبة التواصل مع قسم الموارد البشرية وبقية المصالح.
- صعوبة تحكيم الاستبيان
- صعوبة البحث عن مؤسسة لإجراء الدراسة تتلائم مع عنوان الدراسة

10. هيكل الدراسة

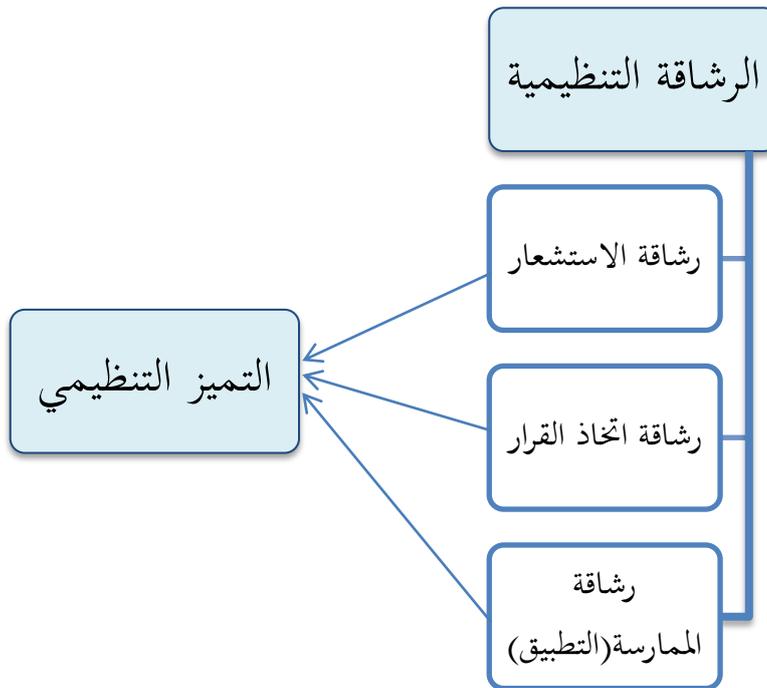
الفصل الأول: يضم هذا الفصل الإطار النظري والتطبيقي للرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي من المدخل المفاهيمي للرشاقة التنظيمية و أبعادها وصولاً إلى التميز التنظيمي ومتطلباته، ودور الرشاقة التنظيمية في التميز التنظيمي وكذلك الدراسات السابقة باللغة العربية و الأجنبية التي شملت متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني: خصص هذا الفصل لدراسة الميدانية وتحليل آراء مجتمع الدراسة مديرية توزيع الغاز وكهرباء سونلغاز بغرداية، حيث سنقدم تعريفا للمؤسسة محل الدراسة وعرض الأساليب المنهجية للدراسة للوصول إلى النتائج وعرضها في شكل يسهل على القارئ فهمها وإدراك أهميتها.

11. نموذج الدراسة

- المتغير المستقل: الرقابة التنظيمية (الاستشعار، اتخاذ القرار و الممارسة).
- المتغير التابع: التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الثقافة التنظيمية وتميز الاستراتيجية).

الشكل: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية للرشاقة التنظيمية والتميز
التنظيمي

تمهيد

في ظل بيئة منظمات الأعمال التي تشهد تحديات معاصرة ناتجة عن التطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة، تواجه منظمات الأعمال تحديات وتغيرات متزايدة تتطلب منها التكيف بسرعة وكفاءة ومواكبة التغيرات الحاصلة، وعلى إثر هذا أصبح من الضروري على المنظمات تبني الرشاقة التنظيمية والتي تعبر عن قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وذلك كونها عامل لتحقيق التفوق في الأداء والتميز وضمان استمرارية وبقاء المنظمات.

من خلال ما سبق سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

⇐ المبحث الأول: الأدبيات النظرية للرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي.

⇐ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي

لقد أصبحت الرشاقة التنظيمية مدخل تكتيكي لزيادة قدرة المنظمة على إدراك وتطوير الأحداث المفاجئة التي تحدث في بيئة عملها والتي تدفعها لتحسين أدائها واستمراريتها وتحقيق المزايا التنافسية، وحيث أن منظمات الأعمال تسعى لتحقيق التميز التنظيمي الذي بدوره يسعى لاستغلال الفرص المناسبة على وضوح الهدف وكفاية الموارد وتحقيق معدلات عالية من الأداء وهذا يتطلب توافر عدة مقومات لعل من بينها تبنى الرشاقة التنظيمية.

وعليه سنستعرض في هذا المبحث الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى الرشاقة التنظيمية، وفي المطلب الثاني إلى التميز التنظيمي، وفي المطلب الثالث إلى دور الرشاقة التنظيمية في التميز التنظيمي.

المطلب الأول: ماهية الرشاقة التنظيمية

تعد الرشاقة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي بدأت في الظهور وفقا لعوامل التطور التي حدثت في جوانب الحياة الوظيفية للمؤسسات والتي لها تأثير كبير على نجاحها في البيئة التنافسية التي تتسم بالتغيير المستمر والسريع، فمن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف الرشاقة التنظيمية وتوضيح أهميتها وأبعادها .

الفرع الأول: مفهوم الرشاقة التنظيمية وأهميتها

أولا: تعريف الرشاقة **Agility**:

- عرفه **Shreehiy**: " القدرات اللازمة لتحقيق خفة الحركة في المنظمة"¹.
- يصف قاموس **oxford**: أنها القدرة على التحرك بسرعة وسهولة وأيضا أنها قدرة على التفكير بسرعة وذكاء وهو ما يشير أن الرشاقة تعني الحركة السريعة و الذكية والسلسلة².
- الرشاقة هي القدرة التنظيمية على الاستجابة بسرعة وفعالية لبيئة يمكن أن تتغير بشكل جذري³.

¹ _ مختار قنيش، جيلالي بن عمو، تبني مقاربة الرشاقة وتطبيقها في إدارة الموارد البشرية لدى شركة تكنولوجيا معلومات، مجلة التنظيم والعمل، مجلد 12، العدد 02، 2023، ص 66.

² _ محمد أحمد أبو الوفا أحمد، أثر الرشاقة التنظيمية على الأداء المستدام، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، مجلد 3، العدد 3، جامعة السويس، 2023، ص 12.

³ Wageeh A Nafei : **The Role of Organizational Agility in Enhancing Organizational Excellence :A Study on Telecommunications Sector in Egypt** . International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 4; 2016 p 122.

ثانيا: تعريف الرشاقة التنظيمية **The organizational Agility**:

- عرف **Mindaugas**: قدرة المنظمة على التعرف على التغيرات غير المتوقعة في البيئة والاستجابة لها بسرعة وكفاءة، وذلك باستخدام الموارد الداخلية وبالتالي الحصول على الميزة التنافسية¹.
- عرفت على أنها قدرة منظمة على استشعار التغيرات المتوقعة وغير متوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية والتي تتسم بالتعقيد والتشابك وعدم التأكد، على أن يصاحب ذلك استشعار قيام المنظمة بتطوير الاستجابة الابتكارية وديناميكية لتلك التغيرات من خلال إعادة تصميم العمليات وإعادة توزيع الموارد التنظيمية وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي وذلك بما يعزز من قدرة منظمة على البقاء والاستمرار في عالم أعمال وبما يدعم وضعها التنافسي².
- تشير الرشاقة التنظيمية إلى " مرونة المنظمة في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات واستثمار معرفة وجودة العمليات لمواجهة حدة المنافسة"³.
- وما سبق يمكننا تعريف الرشاقة التنظيمية " أنها الاستجابة السريعة لمغيرات البيئة والقدرة على التكيف معها مما يسمح للمنظمات التميز عن غيرها، من خلال تلبية حاجيات السوق فهي ضرورة من أجل البقاء".

ثالثا: أهمية الرشاقة التنظيمية

تتلخص الأهمية في النقاط التالية⁴:

- تعد الرشاقة التنظيمية عنصر فعال في إحداث التغير الإيجابي للمنظمة؛
- تعمل الرشاقة التنظيمية على بقاء منظمات ونموها واستمرارها؛
- لها دورا جوهريا في تحقيق تميز عن منافسيها.
- تساعد في استشعار التغيرات البيئية وسرعة التعامل معها؛

¹ Mindaugas Deksnys ·OrganizTional Agility In High Growth Companies·DoctoralDissertation، Mykolas RomerisUniversity،2018P217.

² _دينا حلمي عباس محمد النشلي، دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة العربية للإدارة، مجلد40، العدد3، جامعة الأزهر (القاهرة)، 2020، ص168.

³ _أحمد إبراهيم موسى إبراهيم، أثر ممارسات إدارة موارد البشرية في الرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، مجلة عربية للإدارة، المجلد 11، العدد 1، جامعة المنوفية، 2021، ص290.

⁴ _كسنة محمد، دليل الباحث في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، منشورات كليك، الجزائر، 2022، ص76، ص77

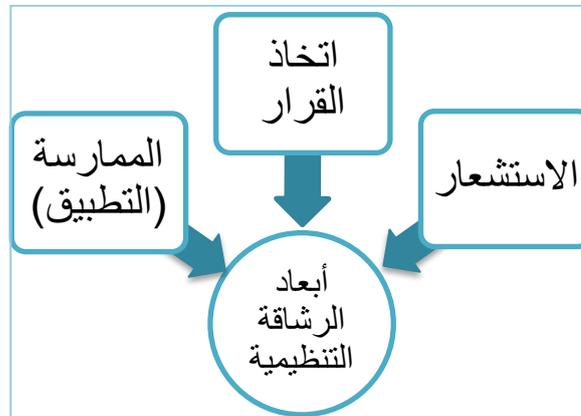
وأيضاً¹:

- تتيح القدرة للمنظمات على الاستجابة للتغيير المستمر والاستفادة من الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال؛
 - مرونة التعامل مع الآخرين والقدرة على التكيف بفعالية والتعامل مع ضغوط العمل والمواقف الصعبة في العمل؛
- ويظهر من أهميتها أن نجاح المنظمات واستمرارها مقرونا بمدى تبنيتها للرشاقة التنظيمية في أنشطتها و أعمالها، إذ من خلالها تستطيع المنظمة التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات والمخاطر غير متوقعة

الفرع الثاني: أبعاد الرشاقة التنظيمية

بمراجعة العديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بأبعاد الرشاقة التنظيمية أجمعت اغلب وجهات النظر من قبل الكتاب والدراسات السابقة الاعتماد على ثلاثة أبعاد والمتمثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار ، رشاقة الممارسة).

الشكل (1-1): أبعاد الرشاقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

سننتقل إلى توضيح كل بعد من هذه الأبعاد كما يلي:

¹ _سماح خليل قنديل ، أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن ، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن 2020 ص 15،ص 16

1. **رشاقة الاستشعار Sensing Agility** : هي عملية البحث عن المعلومات في البيئة الفورية ،البحث عن الفرص والتهديدات التي يمكن أن تنشأ نتيجة تغيرات رئيسية في البيئة العامة ،وتركز رشاقة الاستشعار على جمع المعلومات الهامة وتفسيرها بشكل منظم وإدخال نتائج التحليل في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة¹.
- ✓ يتضح أن رشاقة الاستشعار هي عملية مراقبة المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة وجمع معلومات صالحة للمعالجة والاستخدام.
2. **رشاقة اتخاذ القرار Decision taking Agility** : "هي القدرة على جمع وتراكم وهيكله وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير ،وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث ووضع خطط العمل والاستراتيجيات التي تواجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة".
- ✓ تتألف مهمة صنع القرار من بضعة أنشطة مترابطة (تجمع وتراكم إعادة الهيكلة والتقييم)والتي تفسر العديد من الأحداث المعينة من خلالها تحدد المنظمات الفرص والتهديدات².
3. **رشاقة الممارسة (التطبيق) Practice Agility**: "تعني تنفيذ المهام والعمليات الخاصة بالتكيف مع التغيرات بكل كفاءة وإجراء هذه التغيرات في أقصر وقت ممكن، وسرعة التغير في لإنتاج إضافة إلى سرعة طرح المنتجات الجديدة في السوق، وسرعة التسليم للمنتجات في الوقت مناسب"³.
- ✓ يعتمد هذا البعد على سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية إذ يعد عنصر الوقت مهم.
- كما نجد أيضا أبعاد أخرى للرشاقة التنظيمية والمتمثلة في (المرونة السرعة الاستجابة) نذكرها باختصار:
4. **رشاقة الاستجابة**: يشير هذا البعد إلى القدرة على تحديد التغيرات وسرعة الاستجابة كرد فعل استباقي أو علاجي⁴.

¹ _ جابر مهدي، التأثير الوسيط للركائز المساعدة على العلاقة بين الدعم التنظيمي والرشاقة التنظيمية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، المجلد12، العدد 01، جامعة سوق أهراس الجزائر، 2023، ص303.

² _ يوسف عبدالله العنزي، دور الرشاقة التنظيمية في تدعيم الأداء الوظيفي ،دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بدولة الكويت ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد13، العدد03،جامعة مدينة السادات ، مارس2022، ص614.

³ _ دعاء محمد سيد عمر ،تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية ،مجلة العلوم التربوية ،مجلد 3، عدد1، جامعة جنوب الوادي ،2020، ص57، ص58.

⁴ _ إيناس نجاد الدباغ، تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 105، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ، 2017، ص335.

5. السرعة: يشير هذا البعد في القدرة على تنفيذ المهام والعمليات في اقصر وقت ممكن فهي تشمل السرعة في تقديم وتسليم منتجات جديدة إلى السوق وتقديم خدمات في الوقت المطلوب¹.

6. المرونة: عرفت أنها قدرة المنظمة على إنجاز العمليات المختلفة وتحقيق الأهداف المختلفة عن طريق استخدام التسهيلات والمعدات المتوفرة لديها².

الفرع الثالث: مبادئ الرشاقة التنظيمية

تشير الرشاقة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على التكيف بسرعة من التغيرات الداخلية والخارجية، والاستجابة بفعالية للتحديات والفرص الجديدة، وتستند الرشاقة التنظيمية إلى مجموعة من المبادئ وهي³:

- قيمة العملاء: تعرف بأنها مجموعة من القيم الكلية التي ينطوي عليها العملاء مدى الحياة لجميع عملاء شركة ما.
- أهمية دور المعلومات: حيث تكتسب المعلومات أهميتها من واقع الدور الذي تمثله في تزويد الإنسان بما يحتاج إليه من معارف يستمد منها تقديراته وتصوراتاه لما يتطلب منه القيام به.
- التعاون: يكون داخل المنظمة وبين المنظمات الأخرى، وهذا يعمل على إيجاد تحالف واعي لتأدية رؤية ورسالة محددة يتحقق من خلالها أهداف استراتيجية واضحة وتعظم حجمها الموارد البشرية والمالية وتقوي إمكانات الإبداع والإنتاج والمشاركة.
- التأهب للتغيير: فمن الضروري أن يكون هناك استعداد مستمر وإيمان بأهمية التغيير حتى يقلل من المخاطر المحتملة نتيجة المعارضة لتغيير.

¹ _عبدالله دشه، علي دشه، دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة التعليمية دراسة عينة من أساتذة جامعة تبسة، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، الجزائر، 2023، ص25.

² _رنا ناصر، سارة علي، علي عبدالحسين، دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد59، العراق؛ ص188، ص189.

³ _منى سليمان الذبياني، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين أداء المؤسسات، مجلة كلية التربية، العدد110، جامعة المنصورة، 2020، ص50، ص51.

الفرع الرابع: معوقات الرشاقة التنظيمية

تتجلى أبرز معوقات الرشاقة التنظيمية في¹:

- تسارع التغييرات التقنية والاقتصادية مما يتطلب جرأة في سرعة اتخاذ القرار المناسب؛
- اعتقاد بعض القادة بالتكلفة مرتفعة نسبياً لنشر ثقافة الرشاقة التنظيمية؛
- طول وقت الانتظار ناجم عن سوء تقدير أو ارتباك لدى صانع القرار؛
- المركزية والبيروقراطية في بعض المنظمات؛
- ضغوط تفعيل التكنولوجيا الحديثة وتكلفتها العالية.

المطلب الثاني: ماهية التميز التنظيمي

في بيئة الأعمال التي تتصف في الوقت الراهن بالديناميكية، بات التميز التنظيمي سعياً حثيثاً لا غنى عنه للمنظمات التي تطمح إلى الاستمرار والازدهار، فهو بمثابة رحلة متواصلة تسعى المنظمة من خلاله تجاوز التوقعات و تحقيق الريادة في مجالها وخلق قيمة استثنائية لعملائها وموظفيها فمن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم التميز التنظيمي ، أبعاده ومتطلباته.

الفرع الأول: مفهوم التميز التنظيمي

قبل التطرق إلى تعريف التميز التنظيمي لابد من الإشارة إلى مصطلح التميز.

أولاً: تعريف التميز Excellence:

➤ كانت بداية الاهتمام بمصطلح التميز في مطلع ثمانينات القرن العشرين عندما ألف **توم بيتر وروبرت وترمان** كتابهما **search of excellence** البحث عن التميز عام 1982 م، والذي جاء كردة فعل لتميز الشركات اليابانية على نظيرتها الأمريكية منذ ستينات القرن الماضي. وقد أشار الكاتبان ” أنه لا توجد منظمات متميزة بشكل دائم، و إنما توجد منظمات تجاهد من أجل تحقيق التميز “².

¹ نايف غازي حسين الريشي، درجة ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، محكمة، جامعة طيبة، ص 753، ص 754

² أحلام كركود، القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 9 العدد 01، جامعة محمد بوفرة، بومرداس، 2021، ص 146.

- هو مجموعة خصائص تنفرد فيها المنظمات الرائدة والناجحة دون غيرها من المنظمات¹.
- هو حالة فريدة من نوعها يمتلكها الإداري أو المنظمة تمكنها من توفير السبل الكفيلة لإنجاح الأعمال ضمن توقعات مستقبلية واستراتيجيات حديثة غير قابلة للتنفيذ².

ثانيا: تعريف التميز التنظيمي Organizational Excellence :

- يعرفه علي السلمي بأنه : حالة من الإبداع الإداري و التفوق التنظيمي تحقق المنظمة من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة³.
- أشار دافيد كينغ King David إلى أن التميز التنظيمي هو أن تصل المنظمة إلى مكانة يصعب على غيرها الوصول إليها وهذا بما لديه من موارد وإمكانات⁴.
- عرفه McGregor : هو كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة⁵.
- عرفه Pinar & Girard: بأنه استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء⁶.

و أيضا:

- يتم تعريف التميز التنظيمي على أنه الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك وتحفيز الموظفين لتقديم المنتجات والخدمات التي تلبى متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل⁷.

¹ _ صالح مهدي ، طاهر محسن ، الإدارة والأعمال، الطبعة 2 ، دار وائل لنشر وتوزيع ،الأردن، 2008، ص69.

² _ ميسون علي، مثنى عبدالوهاب ،أوجه التشابه والاختلاف بين مفهوم الجودة و مفهوم التميز لدى منظمات الأعمال، الجامعة السودانية للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية ، الفصل، 27، 2018، ص650، ص651.

³ _ علي السلمي ،خواطر في إدارة المعاصرة، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص88.

⁴ _ صياحي الأخضر، دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع كوندور، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018، ص90.

⁵ _ ضيف سعيدة، تبني أسلوب القيادة التحولية لتحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 11 العدد 2، 2018، ص6.

⁶ _ سمير سليمان، الوصول إلى التميز التنظيمي، الطبعة الأولى، دار العماد لنشر والتوزيع، فلسطين، 2019، ص549.

⁷ Maryam Bakur ,Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence And Challenges Mitigation,Open journal of Business and Managment vol 102022,,page 2918

ومن خلال قراءتنا لكافة التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف التميز التنظيمي بأنه: "مدى قدرة المنظمة على المساهمة بشكل استراتيجي على تحقيق الأداء العالي والمتفوق في جميع مجالات عملها وكذا السعي الدائم للتحسين المستمر والتطوير لتحقيق نتائج تفوق توقعات العملاء غير مسبوق بها من قبل المنظمات المنافسة".

الفرع الثاني: أهمية التميز التنظيمي

يعتبر التميز التنظيمي عامل أساسي لتعزيز تنافسية المنظمة وجعلها مبتكرة تحقق رؤيتها ورسالتها وتواجه معدلات التغيير المتسارعة والمنافسة الشديدة في بيئتها، فيعد التميز التنظيمي بمثابة السلاح لمواجهة تحديات السوق وهذا عن طريق زيادة قدراتها على تلبية احتياجات الزبائن حاضرا ومستقبلا¹.

يمكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية²:

- تحتاج المنظمات إلى وسائل وطرق للتغلب على العقبات التي تواجهها حال ظهورها؛
- تحتاج المنظمات إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ من الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؛
- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا في الأداء، قياسا مع المنظمات المنافسة؛
- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أم جماعة؟ والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به و أهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

وفي الأخير نستنتج أن أهمية التميز التنظيمي تتمحور إجمالا حول فكرة أساسية وهي ضرورة إحداث التغيير المناسب مع متطلبات العصر الحديث في مختلف مجالات المنظمة، والذي من شأنه يرفع من مستويات أداء المنظمة ويمكنها من تطبيق التقييم الذاتي و مواكبة التطورات والاتجاه إلى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وتحقيق النتائج تفوق توقعات العملاء.

الفرع الثالث: أبعاد التميز التنظيمي

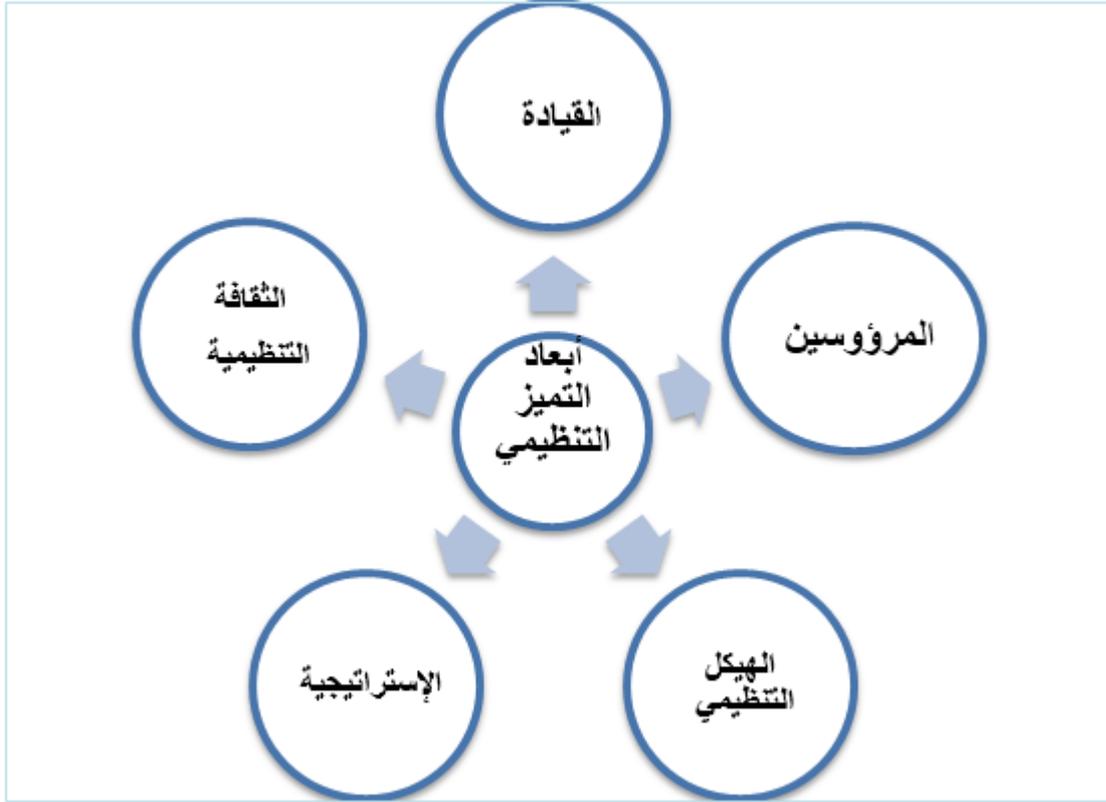
يشير (porter) إلى أنه لا يمكن لأي منظمة أن تتميز في كل المجالات، وهو ما يعني أنه يجب عليه تحديد مجال الميزة التنافسية ومن بين مجالات التميز نجد كل من مجال القيادة، مجال الموارد البشرية، مجال العمليات والمعرفة والمجال المالي و

¹ -صياحي الأخضر، مرجع سابق، ص 98

² -سمير سليمان، مرجع سابق، ص 550

اتفق معظم الباحثين في شؤون الإدارة على وجود عدة أبعاد للتميز التنظيمي ومن أبرزها تميز الهيكل التنظيمي ، تميز الاستراتيجية، تميز القيادة ، تميز الثقافة التنظيمية، تميز المرؤوسين وفيما يلي سيتم عرض هذه الأبعاد¹.

الشكل رقم (1-2): أبعاد التميز التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد إلى صالح علي عوده الهلالات، إدارة التميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص235.

تتمثل أبعاد التميز التنظيمي في:

1. تميز القيادة Leadership Excellence:

عرف Chester القيادة على أنها سمة تميز القائد والتي بواسطتها يواجه الأفراد وفق الجهود التنظيمية.

¹ _عثماني زين العابدين، غنتوي ياسين، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، مذكرة ماستر، الجزائر 2020، ص12.

للقيادة دور فعال في تحقيق التميز التنظيمي ولها تأثير مباشر على التميز ذلك من خلال تنميتها لقدرات الأفراد وتشجيعها لهم على الإبداع من خلال تميزها بالحافزية والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة واهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة وهي القدرة على تحقيق أشياء مميزة من أشخاص عاديين وتأتي سلطة القائد الفعال من عظمة الغاية التي يخدمها¹.

2. تميز المرؤوسين Distinguish Subordinates:

العاملين أو المرؤوسين أو المورد البشري: هم الأصول غير ملموسة التي تمتلكها المؤسسة، يعمل هؤلاء تحت إشراف شخص يسمى الرئيس أو المدير أو القائد.

يقصد بالتميز المرؤوسين هو تمتعهم بقدر كاف من الكفاءات والمهارات والسلوكيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفعالية والتعامل مع المواقف في مكان العمل والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة وهو اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة، بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز تحقيق أهداف المنظمة².

3. تميز الهيكل التنظيمي organizational Structure Excellence:

يعرف الهيكل التنظيمي أنه الشكل العام للمؤسسة الذي يقوم بتحديد اختصاصاتها ومجالات عملها وتخصصات عاملها وتقسيماتها الإدارية المختلفة³.

يعبر التميز من خلال الهيكل التنظيمي عن قدرة الإطار الهيكلي للمنظمة على ربط أجزاءها وتحديد العلاقات بين مختلف المستويات والإطار الإداري ، وكذا توضيح خطوط السلطة والمسؤولية بدقة مما يؤدي إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة، تساهم

¹ _ صالح علي عوده الهالات، مرجع سابق، ص 252، ص 253

² _ راشد محمد العلوي، دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة، رسالة ماجستير جامعة الشرقية 2023، سلطنة عمان، ص 30

³ _ سميرة رحاحلة، هدى مزهودي، علاقة استراتيجية المنظمة بهيكلها التنظيمي دراسة تحليلية، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالة، الجزائر، 2022، ص 43

في تحقيق درجة عالية من التطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها مما يحقق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة بعيدا عن التداخل والازدواجية في الوظائف والمهام.¹

4. تميز الاستراتيجية Strategy Excellence:

تعتبر الاستراتيجية عن خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوب ومسار بلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام الموارد المتاحة وتشكل منهجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الأساسية.

يعبر التميز من خلال الاستراتيجية عن درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة شاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية، كما أن تميز المنظمة يكون عند تحقيق الأهداف الاستراتيجية لذلك تصبح الاستراتيجية متميزة.²

5. تميز الثقافة التنظيمية Organizational Culture Excellence:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تتبناها المنظمة بين أعضائها بحيث تؤثر على مستوى السلوك والأداء وتحدد هوية المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية والداخلية.

يعبر التميز من خلال الثقافة التنظيمية عن درجة توافق السلوك و انعكاس القيم ومعتقدات الأفراد من ذوي التأثير في المنظمة واتصافها بالإبداع والابتكار وأساليب حل المشكلات ومواجهة الأزمات، والثقافة التنظيمية المتميزة تعتمد أساسا على الرؤية المشتركة للقادة والمرؤوسين لقيم التميز التي يلتزمون بها وترجم في سياسات وممارسات العمل المتميز الخاص بهم، كل هذه الأخيرة تعمل على توجيه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار وتعتبر قاعدة قوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغييرات المتسارعة محليا وعالميا.³

¹ _ أسماء بادرياني، إيمان بادرياني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2021، ص18.

² _ رضا بوبرجة، أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه جامعة غرداية، الجزائر، 2022، ص20.

³ _ نورة عبدالله الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017، ص44.

الفرع الرابع: متطلبات التميز التنظيمي

يتطلب تحقيق التميز التنظيمي عدة أمور أساسية وأهم هذه المتطلبات ما يلي¹:

- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر مناخ تنظيمي مناسب لدعم للتميز التنظيمي؛
- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع متطلبات الأداء و قابلة لتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية؛
- مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة وكذا الاستعداد للتعرف على العقبات ومواجهتها؛
- توافر نظام معلومات متكامل يضم أليات لرصد المعلومة وتحديد مصدرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها؛
- تبني التطوير الاستراتيجي للمنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل في أجزاء المنظمة؛
- توفير نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يتضمن (الاستقطاب والتوظيف والتحفيز والتمكين)؛
- التعلم والتحسين المستمر الذي يساهم في توفير بيئة مناسبة وداعمة للإبداع من خلال المشاركة الفعالة للمعرفة؛
- توافر نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء فرق العمل ووحدات الأعمال بغرض تقويم الإنجازات.

الفرع الخامس: معيقات التميز التنظيمي

قد تعترض التميز التنظيمي مجموعة من المعوقات التي تحول دون وصول المنظمة إلى غاياتها و أهدافها الاستراتيجية، يمكن تلخيصها فيما يلي²:

- اقتناع المنظمات بالمتحقق من الإنجازات وعدم حرصها على البحث عن التميز والتطور مما يحد من قدرتها على الارتقاء بمستوى الأداء؛
- غياب معايير ومؤشرات قياس كفاءة الأداء في الأجهزة الحكومية وضعف الاهتمام بإجراء الدورات والندوات عن التميز التنظيمي.

ونذكر أيضا³:

¹ _ راشد محمد العلوي ، مرجع سابق، ص31،ص32.

² _ ألاء عبد الرحمن ، مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين رسالة ماجستير، السعودية، 2016، ص49، ص50.

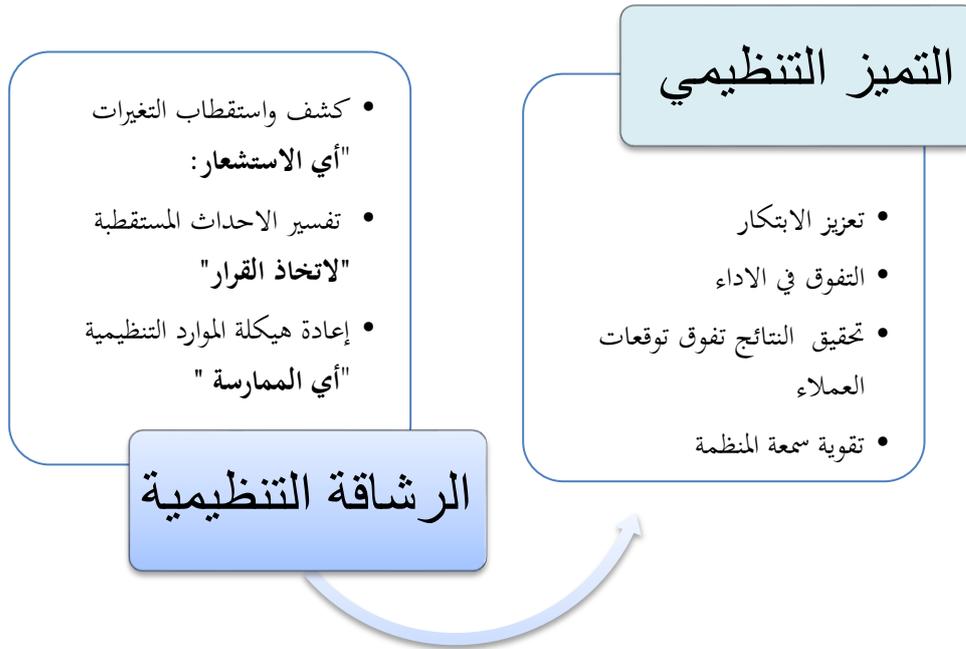
³ _ أبو بكر سالم، دور التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية بحاسي الرمل ، أطروحة دكتوراه ،جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر ، 2014 ص71، ص72

- ثبات الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى امتيازاتها؛
- مقاومة التغيير والرغبة في المحافظة على طرق وأساليب الأداء المعروفة، إذ أن متطلبات التميز تستلزم تكاليف إضافية على المنظمة؛
- عدم اختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيينهم في بعض الأحيان يكون تبعاً لتوجهاتهم السياسية مما سبق عائق أمام فرض التميز؛
- التركيز على الأهداف قصيرة الأمد المتمثلة في تحقيق سيولة أكبر من انعدام الرؤية الاستراتيجية الداعمة للثقافة التميز؛
- عدم وضوح الرؤية وجمود القوانين وضعف البيئة التحتية اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي .

المطلب الثالث: دور الرشاقة التنظيمية بالتميز التنظيمي

نلخص أثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل (1-3): دور الرشاقة التنظيمية بالتميز التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد إلى عبيدة عبدالهادي، علاء نجيب، أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التعليم في المحافظة قلقيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد، 06 العدد 17 فلسطين 2022، ص 77.

تؤثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي، من حيث كلما كانت المنظمة رشيقة في استشعارها للأحداث غير متوقعة واتخاذ القرار بعد تفسير تلك الأحداث والتغيرات و إعادة هيكلة الموارد وتطبيقها من جديد، يمكنها أن تصبح أكثر كفاءة وفعالية في تلبية احتياجات العملاء وتحقيق أهدافها بشكل أفضل وسريع بالإضافة فإنها تساعد في تعزيز الابتكار والتفوق في الأداء هذا ما يمكنها من التكيف مع المتغيرات السريعة وبالتالي تحقيق التميز عن بقية منافسيها.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المبحث إبراز أهم الدراسات السابقة سواء كانت في الدول العربية والأجنبية التي تناولت أحد متغيري الدراسة، وقد تم تقسمها إلى المطلب الأول لدراسات باللغة العربية والمطلب الثاني لدراسات باللغة الأجنبية والمطلب الثالث للمقارنة بين الدراسات السابقة ودراسة حالية .

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

الجدول رقم(1-1):الدراسة الأولى (مغربي رانيا،2023)

صاحب الدراسة	مغربي رانيا
عنوان الدراسة	الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بتكنولوجيا المعلومات دراسة ميدانية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قسنطينة 2
نوع الدراسة	مذكرة ماستر ، تخصص علم النفس عمل وتنظيم ، جامعة عبدالحميد مهري قسنطينة02،2023
إشكالية الدراسة	ما العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قسنطينة 02 ؟
منهج الدراسة	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وباستخدام أسلوب جمع البيانات الاستبيان تم توزيع استبانات على عينة قوامها(50) إداري وتحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss
أهداف الدراسة	إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو بحث العلاقات بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها(رشاقة الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة، الاستجابة، التعلم، التمكين) وتكنولوجيا المعلومات وذلك من خلال اختبار صحة الفرضية التي مفادها توجد علاقة بين الرشاقة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات .

نتائج الدراسة	<p>توجد علاقة بين الرشاقة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات حيث قدرت قوة الارتباط بين هذين المتغيرين باستعمال معامل سبيرمان (70.0) وبالتالي تحققت هذه الفرضية.</p> <p>مستوى الرشاقة التنظيمية لدى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث قدرت حول هذا المحور بمتوسط حسابي قدره (06.2) حيث يقع في الفئة الثانية [2.32-1.67] والتي تمثل محاييد نعم لمقياس ليكارت الثلاثي بدرجة متوسطة، وانحراف معياري (42.0) وبالتالي تحققت الفرضية</p>
---------------	---

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (1-2): الدراسة الثانية (رضا بوبريحة، 2022)

صاحب الدراسة	بوبريحة رضا
عنوان الدراسة	أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة غرداية، الجزائر، 2022
إشكالية الدراسة	ما مدى دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية؟
منهج الدراسة	تم استخدام المنهج الوصفي لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة في جمع البيانات بواسطة الاستبيان حيث تم التأكد من صدقه وثبته وبلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (0,948) وقد بلغت عينة الدراسة (50) مفردة والمتكونة من مجموعة من موظفين بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بغرداية وتم تحليل المحصلة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي بشركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

نتائج الدراسة	<p>_ أظهرت نتائج تحليل الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز التنظيمي</p> <p>_ توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز التنظيمي بمديرية التوزيع الكهربائي بغرداية</p>
---------------	---

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول (1-3) الدراسة الثالثة (سارة العتيبي ، 2022)

صاحب الدراسة	سارة عزيز العتيبي
عنوان الدراسة	دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية, دراسة ميدانية على الكادر الإداري في مستشفى الأطفال بمحافظة الطائف
نوع الدراسة	مقال أكاديمي, مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية والقانونية المجلد 06, العدد 11, السعودية 2022
إشكالية الدراسة	ما هو دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجه نظر الكادر الإداري في مستشفى الأطفال بمحافظة الطائف؟
منهج الدراسة	واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأخذت (107) مفردة مسح شامل لجميع الإداريين وتم تحليل 102 استبانة
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية – مستشفى الأطفال بمحافظة الطائف من خلال أبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة في : (رشاقة الاستشعار, اتخاذ القرار, التطبيق) وتحسين جودة الحياة الوظيفية

نتائج الدراسة	أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي طردي وقوي، وأن بعد اتخاذ القرار له ($0.05 \geq \alpha$) بين الرشاقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة الأثر الأكبر على تحسين جودة الحياة الوظيفية. وذكرت توصيات منها ضرورة وضع خطط مرنة سريعة واستباقية تلبي حاجات الموظفين لمواجهة التغيرات البيئي
---------------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول (1-4): الدراسة الرابعة (دينا النيشلي، 2020)

صاحب الدراسة	دينا حلمي عباس محمد النيشلي .
عنوان الدراسة	دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي .
نوع الدراسة	مقال أكاديمي ،المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 03، جامعة الأزهر ،2020.
إشكالية الدراسة	هل تساهم الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى أفراد العاملين بشركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين)؟
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي تم تصميم استبيان مقسم إلى جزأين جزء الأول لقياس الرشاقة التنظيمية وجزء الثاني لقياس الالتزام التنظيمي أجريا البحث على عينة قوامها 320 فردا من العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية .
أهداف الدراسة	دراسة علاقة بين متغيرات الدراسة الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لعينة من أفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين).
نتائج الدراسة	- تؤثر الرشاقة التنظيمية (الاستشعار ،اتخاذ القرار) في تحقيق الالتزام التنظيمي في شركة محل الدراسة - لا توجد علاقة تأثيرية بين رشاقة الممارسة والالتزام التنظيمي.

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول (1-5): الدراسة الخامسة (سماح قنديل، 2020)

صاحب الدراسة	سماح خليل قنديل
عنوان الدراسة	أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية _ دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن
نوع الدراسة	رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (منشورة)، جامعة الشرق الأوسط الأردن 2020
إشكالية الدراسة	تمثلت إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل التالي: أثر الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المدراء في شركة الاتصال الأردنية في تحقيق التميز المنظمي
منهج الدراسة	تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لمعالجة الإشكالية المطروحة للدراسة وقبل هذا تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للموضوع كانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة حيث تم توزيع 351 استبانة واسترجاع 273 استبانة قابلة للتحليل، تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بما في ذلك ألفا كرومباغ جنباً إلى جنب مع اختبار التوزيع الطبيعي والانحراف المعياري ، وتحليل العامل الاستكشافي وتحليل العامل التوكيدي ، والانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد باستخدام _ SPSS V23 و V20AMOS
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي في شركات الاتصال العاملة في الأردن من خلال تحديد أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة والمرونة و السرعة) على التميز المنظمي ودراسة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي , لتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي. تناولت هذه الدراسة ثلاثة شركات اتصال يتألف مجتمعها من جميع المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن وقد تم اختيار العينة الميسرة من مدراء هذه الشركات.

<p>نتائج الدراسة</p> <p>وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية (الاستجابة، المرونة، السرعة) على التميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية ($15.1 \geq \alpha$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن.</p> <p>وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية ($15.1 \geq \alpha$) في تحسين تأثير الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة والسرعة) على التميز المنظمي من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن.</p>	
---	--

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول (1-6): الدراسة السادسة (وسيم عاصي، 2020)

<p>وسيم علي عاصي</p>	<p>صاحب الدراسة</p>
<p>دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية العاملة في سورية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مقال أكاديمي، مجلة جامعة البعث المجلد 45، العدد 26 قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس سورية 2020</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>ما دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية؟</p>	<p>إشكالية الدراسة</p>
<p>تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي وإجراء مقابلات شخصية مع أفراد عينة البحث، حيث تم توزيع 320 استبانة على عينة ميسرة من الأفراد العاملين في فروع شركات الصناعية محل الدراسة، تم استرداد كامل الاستبانات الموزعة واستبعاد 8 استبانات منها لعدم استكمال بياناتها وبذلك يكون عدد الاستبانات التي تم تفرغها 312 وقدمت تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>تمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في تحديد قوة ونوع العالقة بين الرشاقة التنظيمية</p>	<p>أهداف الدراسة</p>

بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة، رشاقة المرونة، رشاقة السرعة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) وتحقيق التميز التنظيمي،	
توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهما: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة، رشاقة المرونة، رشاقة السرعة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) وتحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة.	نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول (1-7) : الدراسة السابعة (نورة الشهراني، 2017)

نورة عبدالله حزام الشهراني	صاحب الدراسة
دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد	عنوان الدراسة
رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الملك خالد السعودية 2017	نوع الدراسة
ما دور إدارة الكفاءات في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد ؟	إشكالية الدراسة
تم استخدام المنهج الوصفي والاستبيان كأداة بحث تتكون من (45) صنف. تمت إدارة هذه الأداة إلى (410) عمداء و وكلاء و رؤساء أقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، أظهرت نتائج الدراسة أن دور إدارة الكفاءات جاء بدرجة كبيرة بمتوسط (4.05) و انحراف معياري (0.23) ،حيث جاء دور التوظيف بدرجة كبيرة بمتوسط (4.15) و انحراف معياري قدره (0.25) وجاء التعاقب الوظيفي بدرجة كبيرة بمتوسط (4.03) و انحراف معياري قدره (0.27) ،وجاء دور الحوافز بدرجة كبيرة بمتوسط (3.83) و معيار انحراف قدره (0.35) .	منهج الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد من خلال تعرف دور الاستقطاب والحوافز و التعاقب والاحتفاظ	أهداف الدراسة

بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة	
أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة في جميع محاور أداة البحث حسب متغيرات البحث باستثناء دور محاور الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية على هذا المحور تعزي للرتبة العلمية.	نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الدراسات اللغة الأجنبية

الجدول رقم (1-8): الدراسة الأجنبية الأولى (Aliakbar Shirvani , Seyed Javad Iranban 2022)

Aliakbar Shirvani , Seyed Javad Iranban	صاحب الدراسة
Organizational Excellence Performance and Human Force Productivity PROMOTION: A Case Study in South Zagros Oil and Gas Production Company, Iran	عنوان الدراسة
مقال أكاديمي ، المجلة الأوروبية الإلكترونية للعلوم الطبيعية والاجتماعية، المجلد 02 العدد 03 ، جامعة آزاد شيراز ، إيران 2013	نوع الدراسة
تم الاعتماد على المنهج المسحي و الحصول على بيانات من خلال الاستبيان القياسي وتم اختيار عينة مكونة من 73 موظفا بطريقة عشوائية لجمع البيانات	منهج الدراسة
الغرض من هذه الدراسة هو معرفة تأثير تنفيذ نموذج التميز التنظيمي على درجة إنتاجية القوة البشرية في منطقة العمليات بارسيان	أهداف الدراسة
أظهرت النتائج أن إنتاجية القوة البشرية ترتبط بشكل كبير بمتغيرات مثل القيادة والاستراتيجية والموظفين والشركات والموارد والعمليات، ومن بين مؤشرات التميز التنظيمي يعتبر مؤشران للاستراتيجية والقيادة من أكثر معايير التميز التنظيمي فعالية	نتائج الدراسة

على درجة إنتاجية القوة البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم(1-9): الدراسة الأجنبية الثانية (Mohd Abdel – Qader2021)

Mohd Ahmed Abdel – Qader	صاحب الدراسة
The Effectiveness of Organizational Agility on the Organizational Performance Excellence of Jordanian National Industrial Companies	عنوان الدراسة
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (المسح) واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات	منهج الدراسة
الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على فعالية الرشاقة التنظيمية على تميز الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الوطنية الأردنية واشتملت عينة الدراسة على 160 موظفا في شركة الإنشاءات الصناعية الأردنية وبمعامل ثبات 95% وخطأ 5%	أهداف الدراسة
لخصت الدراسة مجموعة من النتائج من بينها أهمية متطلبات الرشاقة التنظيمية في شركة الإنشاءات الصناعية من خلال مختلف مجالاتها حيث جاء أبعاد اختيار الأهداف الاستراتيجية في المقام الأول يليها الشراكة في المسؤولية ثم وضوح الرؤية يليها تنفيذ الأعمال وأخيرا الحساسية الاستراتيجية المتمثلة في أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، مسؤولية الشراكة، وضوح الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، تنفيذ الأعمال) والتميز في الأداء التنظيمي	نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم(1-10): الدراسة الأجنبية الثالثة (Mindaugas Deksnys2018)

Mindaugas Deksnys	صاحب الدراسة
--------------------------	--------------

Organizational Agility in High Growth Companies	عنوان الدراسة
أطروحة دكتوراه، العلوم الاجتماعية للإدارة، جامعة ميكولاس رومريس.	نوع الدراسة
ما هي عوامل الداخلية التي تؤثر على الرشاقة التنظيمية وكيفية قياس مستوى الرشاقة في الشركات ذات النمو المرتفع؟	إشكالية الدراسة
تم استخدام التحليل للأدبيات العلمية وتوليفها بإضافة إلى أساليب التنظير الاستقرائي لتحليل الجوانب النظرية والنمذجة الرسومية وطرق مسح الاستبيانات وتحليل نتائج البحث التجريبي على الإحصاء الوصفي ومنطق الأعداد الغامض وتحليل العملي والتباين .	منهج الدراسة
اقترح نموذج نظري لتقييم الرشاقة التنظيمية وقياس مستوى الرشاقة في الشركات ذات النمو المرتفع .	أهداف الدراسة
-من أجل دراسة ما يؤثر على مستوى مرونة المنظمة من مهم تحديد العوامل التي تعززها (سرعة الحركة) هذه عوامل متمثلة في (دوافع الرشاقة ،عوامل تحقيق الرشاقة ،وقدرات الرشاقة ،ممارسات الرشاقة). -إن تقييم مرونة المنظمات وتحديد المستوى هو قضية موضوعية يتم تناولها من قبل مختلف العلماء، تعد مرونة التنظيمية متغيرا يصعب قياسه ولم يتم اقتراح منهجية موحدة لحل هذه مهمة.	نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

سنحاول من خلال هذا المطلب التوصل إلى القيمة التي أضافتها هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة وذلك من خلال إيجاد العلاقة التي تربط الدراسة الحالية بمختلف الدراسات السابقة.

بعد أن قمنا بعرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي لاحظنا أيضا تنوع في أماكن القيام بهذه الدراسات من مؤسسات تعليمية، اقتصادية، صناعية وخدماتية، توصلنا إلى أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة وهي كالتالي:

أوجه التشابه:

- 1- معظم الدراسات السابقة كانت فيها الرشاقة التنظيمية هي المتغير المستقل والتميز التنظيمي المتغير التابع مع وجود دراسات شملت المتغيرين معا؛
- 2- اعتمدت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على اختيار نفس المنهج وهو التحليلي والوصفي وعلى الاستبيان كأداة لجمع المعلومات؛
- 3- اعتمدت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على برنامج spss لتحليل البيانات.

أوجه الاختلاف:

- 1- تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في الحدود المكانية والزمانية، حيث أجريت دراستنا في مؤسسة سونلغاز الاقتصادية 2024، أما باقي الدراسات لكل منها مكان وزمان خاص بها، مع تنوع مكان الدراسة من مؤسسات تعليمية وصناعية وحتى اقتصادية؛
- 2- تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في حجم العينة حتى بلغت عينة دراستنا 45 مفردة، أما الدراسات السابقة فقد أجريت على عينة أكبر من عينتنا؛
- 3- تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في نوع الدراسة فلبعض منها رسائل ماجستير والبعض أطروحات دكتوراه ومنها أيضا مقالات أكاديمية.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة) بالإضافة إلى المتغير التابع التميز التنظيمي، وكذلك إلى دور التنظيمية في التميز التنظيمي ولتعمق أكثر في الدراسة تطرقنا في المبحث الثاني إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة توصلنا من خلال هذا الفصل أن لأبعاد الرشاقة التنظيمية تأثير يكمن في تعزيز التميز بطرق متعددة فمن خلال تحقيق الرشاقة في العمليات والهياكل التنظيمية يمكن للمؤسسات أن تصبح أكثر كفاءة وفعالية في تلبية احتياجات العملاء وتحقيق أهدافها بشكل أفضل بالإضافة فإنها تساعد في تعزيز الابتكار والتفوق في الأداء هذا ما يمكنها من التكيف مع المتغيرات السريعة وبالتالي التميز وتحقيق الريادة.

وعليه سنحاول في الفصل الثاني إلى إجراء الدراسة الميدانية من خلال استعمال الأدوات الإحصائية من أجل عرض المعلومات وبيانات مجتمع الدراسة لتحقيق من الفرضيات الرئيسية والفرعية والوصول إلى نتائج تفيد المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري للدراسة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم توصل له نظريا على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، يتناول هذا الفصل توضيح المنهجية المستخدمة والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة والتعريف بمجتمع الدراسة بالإضافة إلى استعراض وسائل وأدوات الدراسة المستخدمة لمعالجة البيانات، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

⇐ المبحث الأول: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ومنهجية وأدوات الدراسة

⇐ المبحث الثاني: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز الدراسة ومنهجية وأدوات الدراسة

تعتبر سونلغاز من المؤسسات التي تقوم و بتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر، والفاعلة في الاقتصاد الوطني لها هدف رئيسي تسعى لتحقيقه و هو تغطية التراب بالغاز و الكهرباء، وبما أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مؤسسة استثمارية فهي تسعى دائما إلى إنجاز عدة مشاريع لتوسع نشاطها ولهذا نجدتها تتعامل كثيرا مع الموردين و المؤسسات الأخرى لإنشاء تلك المشاريع، سنتناول هذا المبحث نبذة تاريخية عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) والمديرية الجهوية لوحدة غرداية بالإضافة إلى طرق وأدوات ومنهجية الدراسة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والمديرية الجهوية بغرداية

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أهم الهياكل التي عرفتها الجزائر فهي عمومية تتكفل بضمان تموين الجزائريين بطاقتين أساسيتين هما الكهرباء والغاز فهي المتعامل التاريخي والوحيد في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

الفرع الأول: التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"

عقب الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في جوان من سنة 1947 قررت الحكومة الاستعمارية وأوكلت لهذه المؤسسة مهمة إنتاج EGA بالجزائر تنمية الاقتصادية بإنشاء مؤسسة لتوزيع الطاقة ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وفي سنة 1962 أعيد تشكيل الشبكة باعتماد أسلاك كهربائية طولها 2910 كلم لنقل الكهرباء ذات التوتر المتوسط، والتوتر المنخفض لتزويد مدن يصل مداها من 1210 إلى 7200 كلم فقدرت الطاقة الإنتاجية للكهرباء بـ 461 ميغاواط، أما بخصوص الغاز الطبيعي فلم يتم استغلاله إلا في سنة 1961م بالرغم من اكتشافه في سنة 1956م في حاسي الرمل. بالمرسوم التنفيذي رقم 6959 من يوم 26 جويلية 1969م الصادر في الجريدة الرسمية في الأول من شهر أوت أنشأت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز محل كهرباء وغاز الجزائر" حلت حسب نفس المرسوم، وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد، إن احتكار إنتاج ونقل توزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة . كما أن احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني لجميع أصناف الزبائن تطلب منها إنجاز وتسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع.

الفرع الثاني: التعريف بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز لوحدة غرداية

تأسست المديرية للتوزيع بمقتضى القرار رقم 478 المعد من طرف المديرية العامة المؤرخ في 16 ماي 2005م المتضمن إنشاء مديريات جهوية لتوزيع الكهرباء والغاز التابعة لفروع التوزيع الخاصة (شركة توزيع الجزائر SDA - شركة توزيع الوسط SDC - شركة توزيع الغرب SDO - شركة توزيع الشرق SDE) التي تأسست بمقتضى القرار رقم 463 المؤرخ في 27 جوان 2004.

تنتمي المديرية لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط -البلدية -SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية (ولاية البلدية، تيزي وزو، المدية، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي وبسكرة، إيليزي)

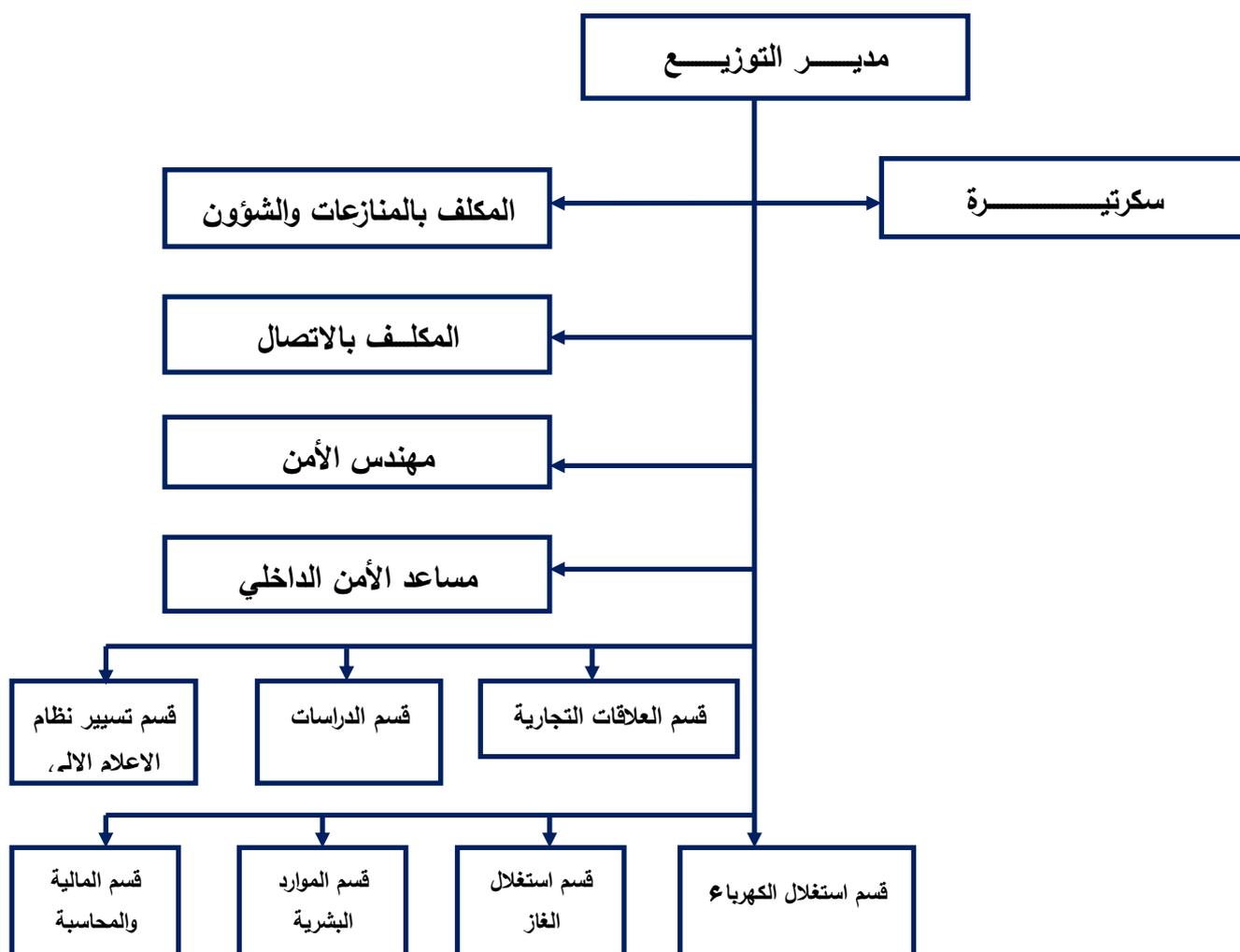
الفرع الثالث: مهام المديرية

- المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتوزيع وسط مجال (الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات، تحصيل الديون).
- تطبيق السياسة التجارية للشركة على أكمل وجه.
- توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة وبالتكاليف المحددة أيضا وإرشادهم وتوعيتهم.
- ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز وتطويرها ومختلف عمليات الصيانة بها.
- وضع برامج الأشغال وضمان تنفيذها.
- تسيير الموارد البشرية وتوفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.
- ضمان أمن الأشخاص والممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع وتوعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.
- ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرافية

تأسست المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 ويمثل المديرية على المستوى المحلي السيد المدير وتضم المديرية ما يلي:

الشكل رقم (2-1): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرافية.

المطلب الثاني: منهجية و أدوات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب اللي توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها، ومتغيرات الدراسة.

الفرع الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية

⇐ أولاً: منهجية الدراسة

ركزت هذه الدراسة على تقييم أثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي ضمن مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية، ولدراسة هذا الموضوع الحيوي، تم اعتماد على نهجين بحثيين متكاملين "المنهج الوصفي والمنهج التحليلي".

- بدأنا أولاً بالمرحلة النظرية، حيث قدمنا نظرة شاملة على المفاهيم والمبادئ الأساسية المتعلقة بالرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي، مما وفر أساساً نظرياً متيناً للدراسة.
- ومن ثم، انتقلنا إلى المرحلة التطبيقية، حيث قمنا بتصميم استبيان شامل ومفصل، واستهدف هذا الاستبيان الموظفين العاملين في سونلغاز، حيث تم توزيعه عليهم لجمع آرائهم ووجهات نظرهم القيمة، وخضع الاستبيان لمراحل متعددة من التطوير والمراجعة لضمان دقته وشموليته.
- بعد ذلك قمنا بتوزيع الاستبيانات في شكلها النهائي على عينة الدراسة، وتم جمع البيانات بعناية، مع ضمان سرية واستقلالية إجابات الموظفين.
- ولتسهيل فهم البيانات، قمنا بجدولة وتمثيل النتائج بيانياً، واستخدمنا المقاييس الإحصائية المناسبة لتحليل المعلومات، مما سمح لنا باستخلاص رؤى عميقة حول العلاقة والتأثير بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي.
- تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي، وهو أداة قوية ومعروفة في مجال البحوث الاجتماعية والاقتصادية، لمعالجة البيانات واختبار طبيعتها، وقد ساعدنا ذلك في الكشف عن أنماط واتجاهات مهمة ضمن البيانات، مما دعم نتائج الدراسة.

← ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية، ولإجراء هذه الدراسة، تم توزيع 45 استبياناً على أفراد العينة، وتم إسترجاع 35 استبياناً مكتملاً، وقدمت إلغاء 4 استبيانات بسبب عدم الإجابة، مما ترك 31 استبياناً صالحاً للتحليل.

الجدول رقم (2-1) : الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
68.88%	45	عدد الاستثمارات الموزعة و المعلن عنها
88.57%	35	عدد الاستبيانات المسترجعة
07.75%	04	عدد الاستثمارات الملغاة
100%	31	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

← ثالثاً: أداة الدراسة

الاستبيان: تم تصميم استبيان شامل كجزء أساسي من هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، واستندت صياغة الاستبيان إلى أبحاث سابقة في نفس المجال. ومرت عملية تطوير الاستبيان بالمراحل التالية:

- **المرحلة الأولى:** تم إعداد مسودة أولية للاستبيان، مع الأخذ في الاعتبار الأهداف البحثية ومتغيرات الدراسة.
- **المرحلة الثانية:** تمت استشارة الأستاذة المشرفة على الدراسة لتقييم ملاءمة الاستبيان وجدواه بناءً على توجيهاتها، تم إجراء تعديلات أولية لضمان أن الاستبيان يتوافق مع أهداف الدراسة.
- **المرحلة الثالثة:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين للحصول على آرائهم وتصحيحاتهم. ساهمت ملاحظاتهم القيمة في تحسين وضوح الاستبيان ودقته.

- المرحلة الرابعة: بعد إدخال التعديلات اللازمة، تم توزيع الاستبيان في شكله النهائي على أفراد العينة المختارة. تضمنت الاستبيانات رسالة توضيحية لحث الموظفين على الإجابة بصدق وموضوعية، مع التأكيد على أهمية مشاركتهم في تقييم أثر الرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، سونلغاز بغرداية، وتم تقسيم الاستبيان إلى جزأين:

- الجزء الأول: البيانات الشخصية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - الأقدمية/ الخبرة).
- الجزء الثاني يتضمن المحاور التالية:

الجدول رقم (2-2): محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال

عدد الفقرات	المحور	الرقم
15	الرقابة التنظيمية	01
10	التميز التنظيمي	02
25	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان

بالإضافة إلى ذلك، تضمنت الدراسة تحليلاً شاملاً للعمليات، وقد إتبع هذا التحليل الخطوات المنهجية التالية:

الجدول رقم (2-3): يوضح مضمون فقرات المحور المستقل الرقابة التنظيمية بأبعاده

رقم الفقرات	عناصر فقرات المحور الرقابة التنظيمية - أبعاده	الرقم
05-01	بعد رقابة الإستشعار	01
10-06	بعد رقابة اتخاذ القرار	02
15-11	بعد رقابة الممارسة (التطبيق)	03
15	الرقابة التنظيمية	06

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول رقم (3) مضمون فقرات المحور المستقل للدراسة، وهو الرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة، ويتكون الجدول من ثلاثة أعمدة: الأول يمثل رقم العنصر، والثاني يصف عناصر فقرات محور الرشاقة التنظيمية وأبعادها، بينما يحدد العمود الأخير رقم الفقرات المقابلة لكل عنصر.

يتكون الجدول من ستة عناصر، لكل منها نطاق من أرقام الفقرات، ويمثل العنصر الأول، "بعد رشاقة الاستشعار"، الفقرات من 1 إلى 5، بينما يشير العنصر الثاني، "بعد رشاقة اتخاذ القرار"، إلى الفقرات من 6 إلى 10، في حين أن العنصر الثالث، "بعد رشاقة الممارسة (التطبيق)"، يعبر عن الفقرات من 11 إلى 15، وتم تلخيص المحور المستقل "الرشاقة التنظيمية" بمجموع فقراته المعتمدة في الدراسة 15 فقرة.

المقابلة: تم إجراء المقابلة مع بعض أفراد مجتمع الدراسة للتعلم أكثر في النتائج.

← رابعا: متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): متغيرات الدراسة

إسم المتغير	المتغيرات
الرشاقة التنظيمية	المتغير المستقل
التميز التنظيمي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل البيانات وتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية والبرامج المتخصصة، وفيما يلي تفاصيل هذه الأساليب:

أولاً: الأساليب الإحصائية:

- المتوسط الحسابي: تم استخدامه لحساب متوسط إجابات الموظفين عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، مما يوفر نظرة عامة على آراء الموظفين.

- الانحراف المعياري: ساعد في تحديد مدى تشتت الإجابات حول المتوسط الحسابي، مما يعطي مؤشرًا على تنوع الآراء.
- التكرارات: تم استخدامها لمعرفة عدد المرات التي تم فيها اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- النسب المئوية: تم حسابها لمعرفة النسبة المئوية لاختيار كل بديل من بدائل الأسئلة، مما يوفر نظرة على توزيع الآراء.
- معامل الثبات: (Cronbach Alpha) تم استخدامه لقياس استقرار المقياس واتساقه الداخلي، مما يضمن موثوقية النتائج.
- معامل الارتباط: (Pearson Correlation Coefficient) تم تطبيقه لتأكيد صدق البناء والاتساق الداخلي، وقياس العلاقة وقوة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: (Kolmejevov-Smirnov) تم استخدامه للتأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهو أمر مهم في العديد من الاختبارات الإحصائية.
- اختبار T للعينة الواحدة: (One Sample T-Test) تم استخدامه لاختبار متوسط العبارات، سواء كانت إيجابية أو سلبية أو محايدة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي: (One Way Anova) تم تطبيقه لاختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات أو أكثر.
- معادلة الانحدار: $y = a + bx$ بحيث:
 - y : هو المتغير التابع وهو القيمة التي نحاول التنبؤ بها أو تفسيرها.
 - x : هو المتغير المستقل، وهو القيمة التي تؤثر على المتغير التابع أو تساعد في التنبؤ به.
 - a : هو معامل الانحدار ويمثل تقاطع المحور y (القيمة التي يتقاطع عندها خط الانحدار مع محور y).
 - b : هو معامل الانحدار ويمثل ميل الخط لكل وحدة y الانحدار ويشير إلى التغير في x .

ثانيًا: البرامج الإحصائية:

- برنامج الرزم الإحصائية SPSS تم استخدام هذا البرنامج الشهير لتحليل البيانات ومعالجتها، يوفر SPSS أدوات قوية لإجراء الاختبارات الإحصائية المختلفة وسهولة تفسير النتائج.

- برنامج الجداول الإلكترونية: Excel تم الاستفادة من إمكانيات برنامج Excel في معالجة البيانات الجدولية وتحويلها إلى رسوم بيانية، مما يسهل فهم البيانات وتحليلها.
- تم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) في الاستبيان، والذي يطلب من المشاركين تحديد درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على خيارات مختلفة، حيث يوفر هذا المقياس الشائع نظرة متعمقة على أهمية كل بند في الاستبيان ومدى اتفاق المشاركين معه، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-5): درجة أهمية بنود الاستبيان

درجات المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5
الدرجة	1,8-1	2,6- 1,8	3,4-2,60	4,2-3,4	5-4,2

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول رقم 05 درجات المقياس المستخدم، حيث يُعرف بمقياس ليكرت، حيث يمكن للمستجيبين اختيار درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على كل بند، ويتكون الجدول من ستة أعمدة، تمثل درجات المقياس من "غير موافق بشدة" إلى "موافق بشدة"، مع ترميز رقمي من 1 إلى 5 على التوالي، ويقابل كل درجة نطاق من القيم.

ومن خلال مطابقة إجابات المستجيبين مع درجات المقياس، تم تحديد مستوى مع كل بند، وقد وفر هذا الجدول طريقة منظمة وموحدة لتحليل نتائج الاستبيان، حيث يسمح لنا بتحديد البنود التي حصلت على درجات عالية أو منخفضة، وفهم آراء المستجيبين بشكل أفضل، كما ساعدنا في تحديد الاتجاهات والأنماط في الإجابات، مما يوفر نظرة منطقية على إستجابات آراء عينة الدراسة.

الجدول رقم (2-6): مقياس تحديد الأهمية النسبية

الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	2,33-1	3,67 - 2,34	5 - 3,67

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول رقم 06 ثلاث فئات للأهمية: "منخفض" و"متوسط" و"مرتفع"، مع تعيين نطاق من الدرجات لكل فئة ، وفقاً للجدول، تم تصنيف الدرجة التي تسقط في النطاق من 1 إلى 2.33 على أنها ذات أهمية "منخفضة". بينما تشير الدرجة التي تقع بين 2.34 و3.67 إلى أهمية "متوسطة"، في حين تعتبر الدرجة التي تتراوح بين 3.67 و5 ذات أهمية "مرتفعة".

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

ثبات الأداة هو مفهوم مهم في البحث العلمي، ويشير إلى الاتساق في نتائج الأداة البحثية، ويعني الثبات أنه إذا تم استخدام نفس الأداة مرة أخرى في نفس الظروف، فمن المتوقع الحصول على نتائج مماثلة.

أولاً: تحكيم الاستبيان

عرضنا الاستبيان على خمسة محكمين من أعضاء في الهيئة التدريسية، وقد استجبت لآرائهم وتوجيهاتهم فيما يتعلق بالحذف والتعديل، حتى اعتمدنا الاستبيان في صورته النهائية انظر إلى الملحق رقم 02 ص 88.

الجدول رقم (2-7) : تقديرات الأستاذة المحكمين لمقياس المتغيرين (الرشاقة التنظيمية - التميز التنظيمي)

أبعاد المتغيرات	فقرات العبارة	يقيس	لا يقيس
بعد رشاقة الإستشعار	05-01	+	
بعد رشاقة اتخاذ القرار	10-06	+	
بعد رشاقة الممارسة	15-11	+	
الرشاقة التنظيمية	15	+	
التميز التنظيمي	10	+	

المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

يوضح الجدول رقم 7 أبعاد المتغيرات المختلفة، بما في ذلك "بعد رشاقة الاستشعار" و"بعد رشاقة اتخاذ القرار" و"بعد رشاقة الممارسة" ومحوري الدراسة ، ويشمل العمود الثاني رقم الفقرات المقابلة لكل بعد، بينما يظهر العمود الثالث تقييم الأستاذة المحكمين، حيث يشير "+" إلى أن الفقرة تقيس البناء المقصود لعبارة المحاور والأبعاد المتعلقة بمجال الدراسة ، ومن خلال الجدول نلاحظ أن جميع الفقرات المتعلقة بالمحور الأول ("الرشاقة التنظيمية") والمحور الثاني ("التميز

التنظيمي") حصلت على تقييم "+"، مما يعني أنها تقيس البناء المقصود لعبارات المحاور والأبعاد المتعلقة بمجال الدراسة، بشكل ممتاز مما يعني أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق والصلاحية ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

ثانياً: ثبات الاستبيان

ولضمان ثبات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة، تم تطبيق معامل الاتساق الداخلي المعروف باسم "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha)، تم استخدام هذا المعامل الإحصائي بشكل شائع لتقييم مدى اتساق أداة القياس، من خلال استخدام الحزمة الإحصائية SPSS، تم تحليل بيانات الدراسة لحساب معامل ألفا كرونباخ، وتوضح النتائج التي تم التوصل إليها في الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-8): يوضح إختبار معامل الثبات (Cronbach Alpha)

المتغيرات - الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات alpha
بعد الرشاقة الإستشعار	05-01	0.661
بعد رشاقة إتخاذ القرارات	10 -06	0.729
بعد رشاقة الممارسة (التطبيق)	15 - 11	0.749
محور المستقل الرشاقة التنظيمية	15	0.823
محور التابع التميز التنظيمي	10	0.659
جميع محاور المتغيرين - الرشاقة التنظيمية- التميز التنظيمي	25	0.879

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

يتكون الجدول رقم 08 من ستة صفوف، كل منها يمثل بعداً ومحوراً مختلفاً للدراسة، ويشمل ذلك أبعاد الرشاقة التنظيمية: "بعد رشاقة الاستشعار"، و"بعد رشاقة اتخاذ القرارات" و"بعد رشاقة الممارسة (التطبيق)"، بالإضافة إلى محوري الدراسة: "محور المستقل الرشاقة التنظيمية" و"محور التابع التميز التنظيمي".

ويوضح الجدول رقم 08 عدد الفقرات المقابلة لكل بعد أو محور، مما يعطي نظرة على حجم العينة المستخدمة في الحساب، كما يوضح معامل الثبات لكل مجموعة، حيث يشير معامل ألفا كرونباخ الأعلى من 0.7 إلى ثبات جيد، في هذا الجدول، نلاحظ أن جميع الأبعاد والمحاور تظهر ثباتاً مقبولاً. ويتراوح معامل الثبات من 0.659 لمحور التابع "التميز

التنظيمي" إلى 0.823 لمحور المستقل "الرشاقة التنظيمية"، وعند دمج جميع محاور المتغيرين، تحصلنا على معامل ثبات أعلى، وهو 0.879، مما يشير على وجود ثبات قوي وأن الإستهبان صالح لما أعد له في ما يخص الدراسة التطبيقية.

ثالثاً: صدق الاتساق

➤ صدق الإتساق الداخلي

لضمان صدق واتساق الاستبيان، تم إجراء تحليل إضافي باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة.

• صدق ومقياس متغيري الدراسة: (الرشاقة التنظيمية – التميز التنظيمي):

صدق الإتساق الداخلي لأبعاد الرشاقة التنظيمية – التميز التنظيمي : حيث يوضح العلاقة الترابطية بين كل فقرة بأبعادها ولقد تم الإعتماد على معامل الارتباط بيرسون لتوضيح هذا الإتساق حيث تمحورت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي :

الجدول رقم (2-9): يوضح صدق الإتساق الداخلي لعبارات للمقياس لبعده الرشاقة الإستشعار

الفقرة	العبارات	معامل إرتباط بيرسون الفقرة ببعدها
بعده رشاقة الإستشعار		
01	لدى إدارة شركتكم نظرة إستشراافية على التغيرات البيئية في الوقت المناسب	0.286*
02	لدي إدارة شركتكم القدرة على إستشعار الفرص والتحديات	0.590**
03	تعتمد إدارة شركتكم القدرة على إستشعار التغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة	0.828**
04	لدى إدارة شركتكم القدرة على إستشعار إحتياجات العملاء وتوقعاتهم	**0.667
05	تعتمد شركتكم على نظام رسمي لجمع المعلومات من العملاء	**0.713
المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج الإحصائي Spss- عند مستوى الدلالة 0.05		

توضح نتائج الجدول رقم 09 صدق الاتساق الداخلي لعبارات مقياس لبعء الرشاقة الإستشعار المتغير المستقل "الرشاقة التنظيمية" باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات وأبعادها، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS عند مستوى دلالة 0.05

بعء رشاقة الاستشعار: الفقرة (01): "لدى إدارة شركتكم نظرة استشرافية على التغيرات البيئية في الوقت المناسب" حصلت على معامل ارتباط 0.286*، وهو ارتباط ضعيف نسبياً، في حين أن الفقرة (02): "لدى إدارة شركتكم القدرة على استشعار الفرص والتهديدات" حصلت على معامل ارتباط 0.590**، مما يشير إلى ارتباط متوسط قوي، الفقرة (03): "تعتمد إدارة شركتكم القدرة على استشعار التغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة" حصلت على معامل ارتباط 0.828**، مما يدل على ارتباط قوي جداً، في حين أن الفقرة (04): "لدى إدارة شركتكم القدرة على استشعار احتياجات العملاء وتوقعاتهم" حصلت على معامل ارتباط 0.667**، مما يشير إلى ارتباط قوي، وبالمقابل عبرت الفقرة (05): "تعتمد شركتكم على نظام رسمي لجمع المعلومات من العملاء" حصلت على معامل ارتباط 0.713**، مما يدل على ارتباط قوي.

الجدول رقم (2-10): يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات للمقياس لبعء الرشاقة اتخاذ القرار

بعء رشاقة اتخاذ القرار	
06	يراعي المسؤولون الظروف المحيطة بالشركة الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات
07	يتاح للمرؤوسين في شركتكم الفرص في توسيع قاعدة المشاركة في إتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة
08	توفر شركتكم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
09	تعمل إدارة شركتكم على تلبية حاجة العملاء المتغيرة بسرعة وإيجاد الحلول المناسبة لشكاوي العملاء دون تأخير
10	يشعر موظفي شركتكم بالتمكين لاتخاذ القرارات
المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج الإحصائي Spss- عند مستوى الدلالة 0.05	

توضح نتائج الجدول رقم 10 صدق الاتساق الداخلي لعبارات مقياس لبعء رشاقة إتخاذ القرار المتغير المستقل "الرشاقة التنظيمية" باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات وأبعادها، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS عند مستوى دلالة 0.05

بعد رشاقة اتخاذ القرار : حيث عبرت الفقرة (06): "يراعي المسؤولون الظروف المحيطة بالشركة الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات" حصلت على معامل ارتباط 0.635^{**} ، مما يشير إلى ارتباط قوي ، في حين أن الفقرة (07): "يتاح للمرؤوسين في شركتكم الفرص في توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة" حصلت على معامل ارتباط 0.399^{**} ، مما يشير إلى ارتباط متوسط، وقد عبرت الفقرة (08): "توفر شركتكم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات" حصلت على معامل ارتباط 0.560^{**} ، مما يدل على ارتباط قوي، في حين أن الفقرة (09) "تعمل إدارة شركتكم على تلبية حاجة العملاء المتغيرة بسرعة وإيجاد الحلول المناسبة لشكاوى العملاء دون تأخير" حصلت على معامل ارتباط 0.733^{**} ، مما يدل على ارتباط قوي جداً، في حين الفقرة (10): "يشعر موظفو شركتكم بالتمكين لاتخاذ القرارات" حصلت على معامل ارتباط 0.793^{**} ، مما يشير إلى ارتباط قوي جداً.

الجدول رقم (2-11): يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات للمقياس لبعده رشاقة الممارسة

بعد رشاقة الممارسة (التطبيق)	
0.767**	11 لدى إدارة شركتكم خطط مرنة تتماشى مع الظروف الخارجية
0.498**	12 لدى إدارة شركتكم مرونة في إعادة هيكلة العمليات
0.488**	13 تحرص شركتكم على معالجة إحتياجات العملاء باستمرار
0.746**	14 تعتمد شركتكم على تقنيات جديدة تساهم في تقديم منتجات جيدة وراقية
0.675**	15 تستجيب إدارة شركتكم للتغيرات الحاصلة وتحرص على تنفيذها بسرعة.
المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج الإحصائي Spss- عند مستوى الدلالة 0.05	

توضح نتائج الجدول رقم 11 صدق الاتساق الداخلي لعبارات مقياس لبعده الرشاقة الممارسة المتغير المستقل "الرشاقة التنظيمية" باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات وأبعادها، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS عند مستوى دلالة 0.05

بعد رشاقة الممارسة (التطبيق): حيث عبرت الفقرة (11): "لدى إدارة شركتكم خطط مرنة تتماشى مع الظروف الخارجية" حصلت على معامل ارتباط 0.767^{**} ، مما يدل على ارتباط قوي جداً، في حين الفقرة (12): "لدى إدارة شركتكم مرونة في إعادة هيكلة العمليات" حصلت على معامل ارتباط 0.498^{**} ، مما يشير إلى ارتباط متوسط، و عبرت الفقرة (13): "تحرص شركتكم على معالجة إحتياجات العملاء باستمرار" حصلت على معامل ارتباط

0.488**، مما يشير إلى ارتباط متوسط، والفقرة (14): "تعتمد شركتكم على تقنيات جديدة تساهم في تقديم منتجات جيدة وراقية" حصلت على معامل ارتباط 0.746**، مما يدل على ارتباط قوي جداً، الفقرة (15): "تستجيب إدارة شركتكم للتغيرات الحاصلة وتحرص على تنفيذها بسرعة" حصلت على معامل ارتباط 0.675**، مما يشير إلى ارتباط قوي.

الجدول رقم (2-12): يوضح صدق الإتساق الداخلي للمقياس المتغير (التميز التنظيمي)

الفقرة	العبارات	معامل ارتباط بيرسون الفقرة بعدها
01	تعتمد شركتكم على قيادة كفؤة	0.612**
02	تخلق الإدارة العليا لشركتكم الدافعية لدى العمال نحو التميز في أداء واجباتهم	0.622**
03	تتبنى إدارة شركتكم مبدأ تمكين المرؤوسين في أداء المهام	0.604**
04	يملك الموظفون في شركتكم الكفاءة اللازمة لأداء المهام	0.687**
05	لدى شركتكم إستراتيجية واضحة تساهم في تحقيق التميز	0.587**
06	تشمل إستراتيجية شركتكم على خطط بديلة لمواجهة التغيرات المفاجئة	0.658**
07	يساهم الهيكل التنظيمي لشركتكم في تحقيق الإنسياب والمنظم للأعمال بشكل يمكن الموظفين من أداء واجباتهم	0.458**
08	يتميز الهيكل التنظيمي في شركتكم بالمرونة اللازمة لتحقيق الأهداف	0.498**
09	تتمتع شركتكم بثقافة تنظيمية إيجابية	0.745**
10	توجد في شركتكم ثقافة سائدة مبنية على الإحترام المتبادل بين الإدارة العليا والموظفين	0.468**
المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss- عند مستوى الدلالة 0.05		

توضح نتائج الجدول رقم 12 معاملات ارتباط بيرسون بين مجموعة من العبارات وأبعادها المتعلقة بأداء الشركات، والتي تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS عند مستوى دلالة 0.05، من خلال النتائج، يتضح أن أقوى العوامل ارتباطاً بأداء الشركات هي الثقافة التنظيمية الإيجابية (معامل ارتباط 0.745)، تلاها كفاءة الموظفين (0.687). في المقابل، كان تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء متوسطاً (0.458 إلى 0.498)، وعليه توفر النتائج رؤية شاملة للمديرية في المجالات

الأساسية التي ينبغي التركيز عليها لتحسين أداءها مع التأكيد على أهمية الاستثمار في القيادة الفعالة والثقافة التنظيمية الإيجابية كأقوى محددات للأداء المؤسسي.

رابعاً: توزيع البيانات

في هذه الدراسة، تم تطبيق نظرية النهاية المركزية من خلال تحليل البيانات باستخدام الطرق العلمية والإحصائية. ولأن حجم العينة هو 31 عينة بحثية، كما هو موضح في الدراسة، فإننا نتوقع توزيعاً طبيعياً للبيانات ويسمح لنا هذا الافتراض باستخدام الأساليب الإحصائية القياسية التي تفترض التوزيع الطبيعي للبيانات وتشمل هذه الأساليب اختبارات معاملات الارتباط، واختبارات الدلالة الإحصائية، والتحليلات الأخرى التي تعتمد على التوزيع الطبيعي.

➤ الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة :

في سياق اختبار الفرضيات، تم إجراء اختبارات مثل كولموغوروف-سميرنوف وشابيرو-ويلك لتقييم ما إذا كانت البيانات تتوافق مع التوزيع الطبيعي أم لا، وعليه فإذا تم رفض الفرضية الصفرية (H_0)، فهذا يشير إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، مما يدعم الفرضية البديلة (H_1)، وبناء عليه سوف نفترض مايلي :

➤ الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

➤ الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (2-13) نتائج اختبار كولمنجروف_سمرنوف وشابيرو-ويلك في توزيع البيانات

إختبار شابيرو - ويلك		إختبار كولمنجروف_سمرنوف			المحور
مستوى الدلالة	الإحصائية Z	مستوى الدلالة	الإحصائية Z	العينة	
0.362	0.964	**0.177	0.132	31	الرشاقة التنظيمية
0.194	0.953	**0.200	0.121	31	التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يشير الجدول رقم 13 إلى أن الإحصائية المحسوبة لاختبار كولموغروف-سميرنوف هي 0.121 و 0.132 للمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) والمتغير التابع (التميز التنظيمي) ، في حين أن مستوى الدلالة المقابل (**Sig.**) هو 0.177 و 0.200* للمتغيرين ، و نظرًا لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05 ، وعليه نقبل الفرضية الصفرية H0 والتي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، وبالنسبة لاختبار شايبرو-ويلك، الإحصائية المحسوبة هي 0.953 و 0.964 للمتغير المستقل والمتغير التابع، عند مستوى الدلالة المقابل هو 0.362 و 0.194، وكلاهما أعلى من 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية H0 والتي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثاني: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

سنستعرض في هذا المبحث مختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم الوصول إليها من خلال جمع البيانات وتحليل البيانات ومناقشتها للوصول إلى نفي أو إثبات فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة

الفرع الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

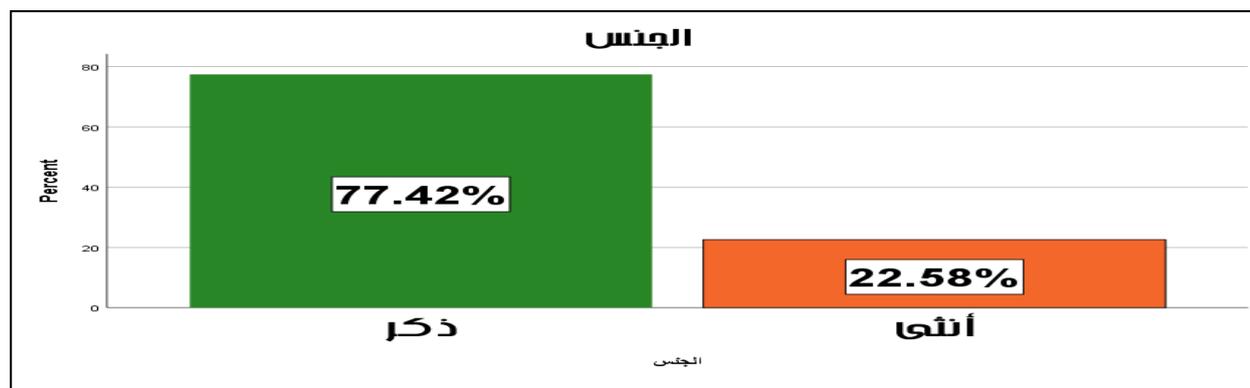
أولاً: الجنس

الجدول رقم (2-14): يوضح تقسيم الموظفين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز حسب الجنس.

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
77.42%	24	ذكر
22.58%	07	أنثى
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم (2-2): أعمدة بيانية توضح تقسيم الموظفين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات جدول رقم (2-14)

يوضح الجدول 14: 24 فئة من الذكور مقارنة ب 7 فئات من الإناث بين الموظفين، مما يمثل 77.42% و 22.58% ويعبر بمجموع التكرارات ب 31 فئة لإجمال حجم العينة، ويعبر الجدول التوزيع النسبي للموظفين حسب الجنس، ويمثل الذكور الغالبية العظمى، في حين أن الإناث يمثلن أقلية، ويعزى ذلك بسبب طبيعة العمل المهني داخل المديرية، حيث أن مديرية سونلغاز تعتمد في تدعيم الفئة الذكور نظرا لطبيعة العمل داخلية وخارجية.

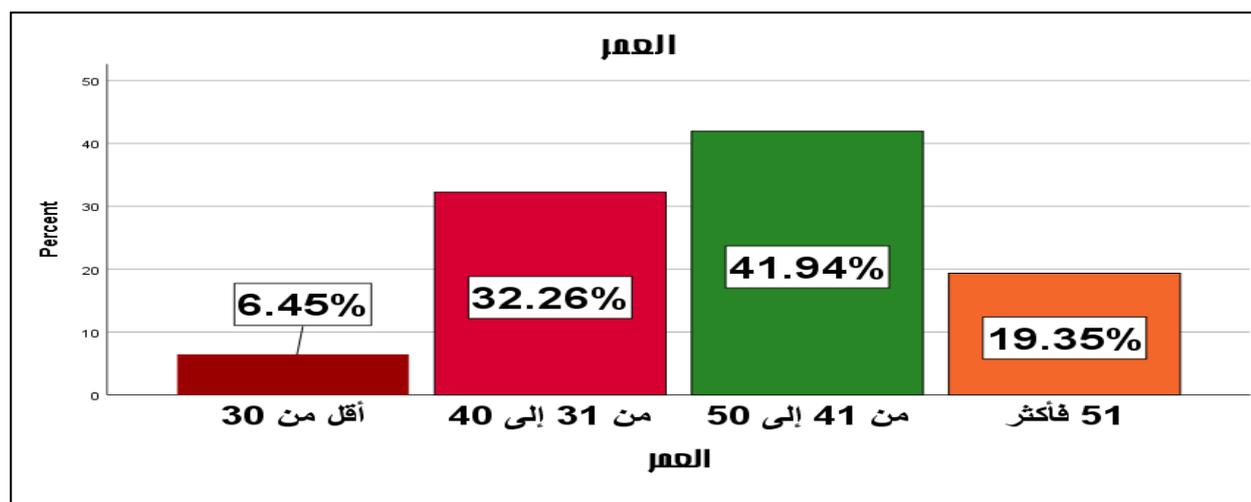
ثانيا : العمر

الجدول رقم (2-15): يوضح تقسيم الموظفين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز حسب العمر

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
06.45%	02	أقل من 30
32.26%	10	من 31 إلى 40
41.94%	13	من 41 إلى 50 سنة
19.35%	06	51 سنة فأكثر
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم (2-3): أعمدة بيانية توضح تقسيم الموظفين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات جدول رقم (2-15)

وفقاً للجدول 15، يوجد تنوع في الفئات العمرية للموظفين. حيث يمثل الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 عاماً نسبة 6.45% فقط، في حين أن الفئة العمرية من 31 إلى 40 عاماً هي الأكبر، حيث تمثل 32.26% من الموظفين. وتمثل الفئة العمرية من 41 إلى 50 عاماً نسبة 41.94%، في حين أن الأفراد الذين يبلغون 51 عاماً فأكثر يمثلون نسبة 19.35%، ويعزى ذلك لوجود تنوع جيد في الفئات العمرية داخل القوى العاملة، مع وجود تمثيل لجميع الفئات العمرية، وهذا يعبر على أن مديرية توظف أفراداً من خلفيات وخبرات مختلفة.

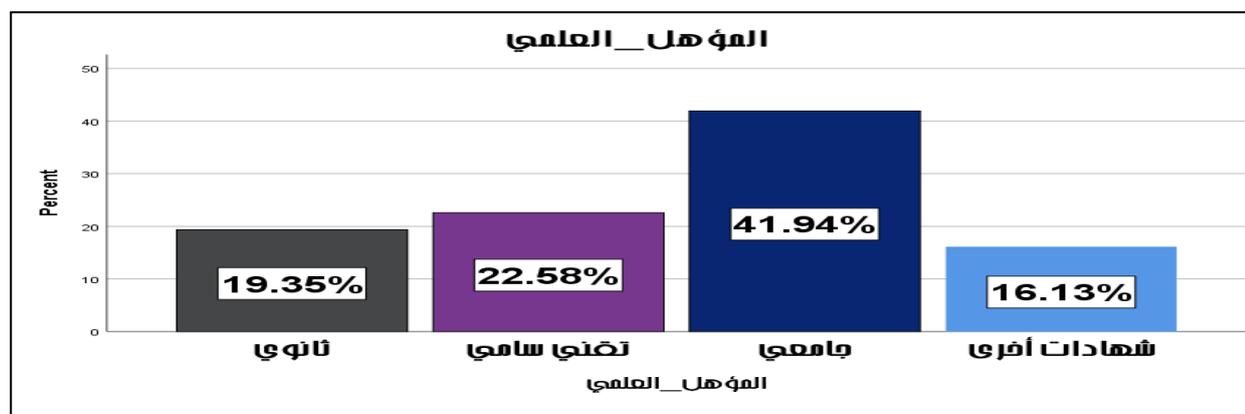
ثالثاً: المؤهل العلمي

الجدول رقم (2-16): يوضح تقسيم الموظفين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز حسب المؤهل العلمي

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
19.35%	06	ثانوي
22.58%	07	تقني سامي
41.94%	13	جامعي
16.13%	05	شهادات أخرى
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم (2-4): أعمدة بيانية توضح تقسيم الموظفين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات جدول رقم (2-16)

يوضح الجدول 16 تنوع في المؤهلات العلمية للموظفين، حيث يمثل الأفراد الحاصلون على شهادة الثانوية 19.35%، في حين أن الحاصلين على شهادة تقني سامي يمثلون 22.58%، والحاصلين على شهادة جامعية يمثلون 41.94%، في حين الحاصلين على شهادات أخرى يمثلون 16.13%، وعليه يوجد تنوع جيد في المؤهلات العلمية داخل القوى العاملة، مع وجود تمثيل لجميع المستويات التعليمية، وهذا يعبر على أن مديرية توظيف أفراداً من خلفيات تعليمية مختلفة، مما يزيد من القيمة العملية والكفاءة المهنية داخل المؤسسة.

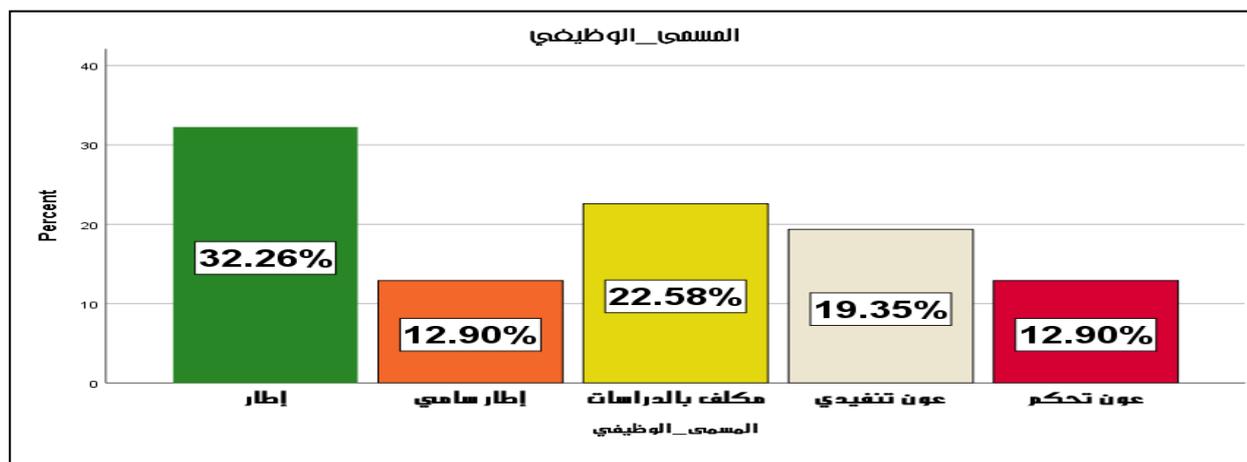
رابعاً: المسمى الوظيفي

الجدول رقم (2-17): يوضح تقسيم الموظفين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز حسب المسمى الوظيفي

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
32.26%	10	إطار
12.90%	04	إطار سامي
22.58%	07	مكلف بالدراسات
19.35%	06	عون تنفيذي
12.90%	04	عون تحكم
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم (2-5): أعمدة بيانية يوضح تقسيم الموظفين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات جدول رقم (2-17)

يوضح الجدول 17 تنوع في المسميات الوظيفية للموظفين، حيث يمثل الأفراد الذين يشغلون مناصب "إطار" أعلى نسبة، حيث تبلغ 32.26%، يليهم الأفراد الذين يشغلون مناصب "إطار سامي" بنسبة 12.90%، ثم "مكلف بالدراسات" بنسبة 22.58%، و"عون تنفيذي" بنسبة 19.35%، وأخيرا "عون تحكم" بنسبة 12.90%، وعليه يوجد تنوع في المسميات الوظيفية داخل المديرية، مع وجود تمثيل لجميع المستويات، وهذا يعبر على أن المؤسسة لديها هيكل تنظيمي متنوع في أدواره ومهامه المختلفة.

خامسا: الأقدمية/ الخبرة

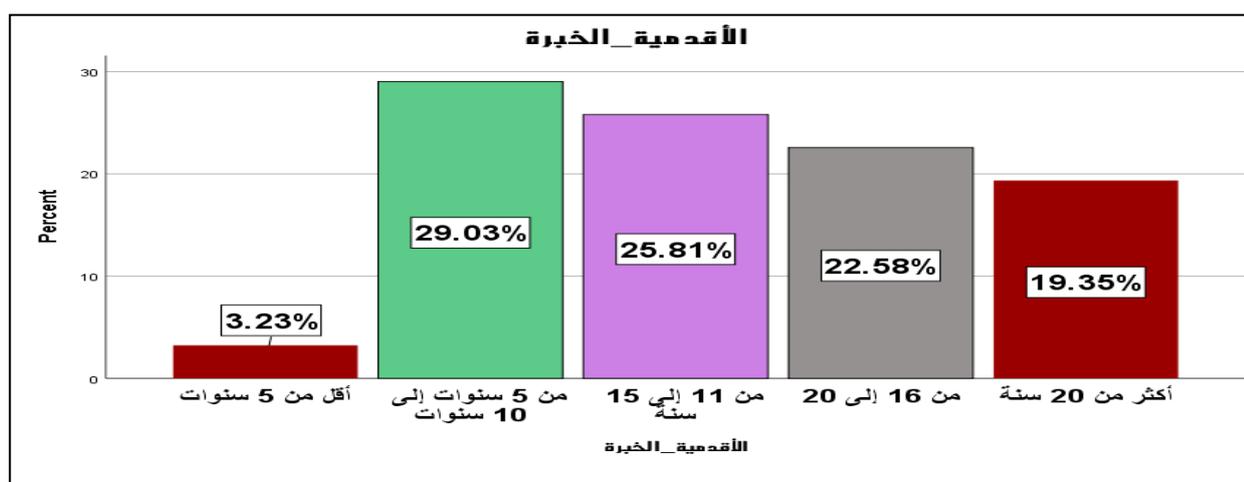
الجدول رقم (2-18): يوضح تقسيم الموظفين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز حسب الخبرة/الأقدمية

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
03.23%	01	أقل من 5 سنوات
29.03%	09	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
25.80%	08	من 11 سنة إلى 15 سنة
22.60%	07	من 16 سنة إلى 20

19.40%	06	أكثر من 20 سنة
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم (2-6): أعمدة بيانية توضح تقسيم الموظفين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز حسب الأقدمية/ الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات جدول رقم (2-18)

يوضح الجدول 18 تنوع في مستويات الخبرة للموظفين، حيث يمثل الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات نسبة 3.23% فقط، في حين أن لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات يمثلون 29.03%، في حين أن لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة يمثلون 25.80%، و فئة خبرة من 16 إلى 20 سنة يمثلون 22.60%، والأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة يمثلون 19.40%، وعليه يوجد تنوع جيد في مستويات الخبرة داخل القوى العاملة، مع وجود تمثيل لجميع الفئات، وهذا يشير إلى أن المديرية توظف أفرادًا ذوي خلفيات وخبرات مختلفة، مما تستقطب مجموعة واسعة من المهارات والمعرفة.

الفرع الثاني: دراسة اتجاهات إجابات أفراد العينة لمحور الرشاقة التنظيمية

الجدول رقم (2-19): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري محور المستقل الرشاقة التنظيمية -

رشاقة الإستشعار

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
البعد رقم 01: رشاقة الإستشعار					
05	متوسطة	0.985	3.65	لدى إدارة شركتكم نظرة إستشرافية على التغيرات البيئية في الوقت المناسب	01
03	مرتفعة	0.814	3.94	لدي إدارة شركتكم القدرة على إستشعار الفرص والتحديات	02
02	مرتفعة	0.795	3.97	تعتمد إدارة شركتكم القدرة على إستشعار التغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة	03
01	مرتفعة	1.110	4.03	لدى إدارة شركتكم القدرة على إستشعار إحتياجات العملاء وتوقعاتهم	04
04	مرتفعة	0.669	3.77	تعتمد شركتكم على نظام رسمي لجمع المعلومات من العملاء	05
	مرتفعة	0.495	3.72	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الرشاقة الإستشعار	

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

يوضح الجدول رقم 19 نتائج بعد رشاقة التنظيمية في مديرية سونلغاز، والذي يتضمن قدرة الشركة على التنبؤ بالتغيرات البيئية واستشعار الفرص والتحديات، وتوضح نتائج البيانات أن إدارة مديرية تتمتع بقدرة جيدة على استشعار الفرص والتحديات والتغيرات التكنولوجية واحتياجات العملاء، حيث حققت هذه البنود متوسطات حسابية مرتفعة تتراوح بين 3.94 و4.03، مما يعكس قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات السوقية بكفاءة، كما أن اعتماد المديرية على نظام رسمي لجمع المعلومات من العملاء يُعزز من دقة القرارات المتخذة، ويُظهر مدى التزام الإدارة بفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم، في حين يُظهر بند النظرة الاستشرافية على التغيرات البيئية متوسطاً حسابياً أقل قليلاً (3.65)، مما يشير

لوجود مجال للتحسين في هذا الجانب، وعليه يُعكس مجموع المتوسط الحسابي (3.72) والانحراف المعياري (0.495) مستوى مرتفعاً من الرشاقة في الاستشعار، مما يُعزز من قدرة مديرية سونلغاز على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق. الجدول رقم (2-20): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري محور الرشاقة التنظيمية- إتخاذ القرار

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
البعد رقم 02: بعد رشاقة إتخاذ القرار					
02	مرتفعة	0.790	3.90	يراعي المسؤولون الظروف المحيطة بالشركة الداخلية والخارجية عند إتخاذ القرارات	06
05	متوسطة	1.064	3.26	يتاح للمرؤوسين في شركتكم الفرص في توسيع قاعدة المشاركة في إتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة	07
04	متوسطة	0.877	3.65	توفر شركتكم المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات	08
01	مرتفعة	0.894	4.00	تعمل إدارة شركتكم على تلبية حاجة العملاء المتغيرة بسرعة وإيجاد الحلول المناسبة لشكاوي العملاء دون تأخير	09
03	مرتفعة	1.039	3.71	يشعر موظفي شركتكم بالتمكين لإتخاذ القرارات	10
	مرتفعة	0.579	3.70	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد إتخاذ القرارات	

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

يوضح الجدول رقم (2-20) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري محور رشاقة إتخاذ القرار في شركة سونلغاز، مما يعكس مدى كفاءة ومرونة الإدارة في عملية إتخاذ القرارات ، وتشير البيانات إلى أن المسؤولين يراعون الظروف الداخلية والخارجية بشكل جيد عند إتخاذ القرارات، حيث حصل هذا البند على متوسط حسابي مرتفع (3.90)، كما أن الإدارة تعمل بفعالية على تلبية احتياجات العملاء المتغيرة بسرعة والاستجابة السريعة لشكاويهم، مما يعزز من رضا العملاء، حيث حقق هذا البند أعلى متوسط حسابي (4.00) ، يوضح الجدول أن هناك مجالاً لتحسين إشراك المرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات وتوفير المعلومات اللازمة بشكل أكثر فعالية، حيث كانت المتوسطات الحسابية للبند المتعلقة بهذه

الجوانب متوسطة (3.26 و 3.65 على التوالي)، ومع ذلك يشعر الموظفون بالتمكين لاتخاذ القرارات، مما يعزز من إحساسهم بالمسؤولية والمشاركة (متوسط حسابي 3.71)، وعليه يعكس مجموع المتوسط الحسابي (3.70) والانحراف المعياري (0.579) مستوى مرتفعاً من الرقابة التنظيمية في اتخاذ القرار، مما يشير إلى قدرة الإدارة على التكيف بسرعة مع التغيرات المحيطة واتخاذ قرارات فعالة، ومع ذلك يمكن تحسين بعض الجوانب مثل إشراك المرؤوسين وتوفير المعلومات اللازمة بشكل أفضل لتعزيز هذه الرقابة.

الجدول رقم (2-21): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري محور الرقابة التنظيمية-

رقابة الممارسة

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
العدد رقم 03: بعد رقابة الممارسة (التطبيق)					
01	مرتفعة	0.948	3.97	لدى إدارة شركتكم خطط مرنة تتماشى مع الظروف الخارجية	11
02	مرتفعة	0.845	3.77	لدى إدارة شركتكم مرونة في إعادة هيكلة العمليات	12
04	متوسطة	1.177	3.42	تحرص شركتكم على معالجة إحتياجات العملاء باستمرار	13
03	متوسطة	1.179	3.45	تعتمد شركتكم على تقنيات جديدة تساهم في تقديم منتجات جيدة وراقية	14
05	متوسطة	1.170	3.35	تستجيب إدارة شركتكم للتغيرات الحاصلة وتحرص على تنفيذها بسرعة	15
متوسطة		0.678	3.59	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعدد رقابة الممارسة (التطبيق)	

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

تشير النتائج الجدول 21 إلى أن الإدارة تتمتع بخطط مرنة تتماشى مع الظروف الخارجية، حيث حصل هذا البند على أعلى متوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.948)، مما يعكس قدرة الإدارة على التكيف السريع مع التغيرات الخارجية، فيحين تظهر البيانات مرونة جيدة في إعادة هيكلة العمليات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند (3.77) والانحراف المعياري (0.845)، وفيما يتعلق بالاستجابة لاحتياجات العملاء، حصل هذا البند على متوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.177)، مما يشير إلى أن هناك مجالاً لتحسين هذا الجانب لتلبية توقعات العملاء بشكل

أفضل، كما تُظهر البيانات اعتماد الشركة على تقنيات جديدة لتقديم منتجات جيدة وراقية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.45) والانحراف المعياري (1.179)، أما في ما يخص عبارى الاستجابة للتغيرات وتنفيذها بسرعة، فقد حصلت على أقل متوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.170)، مما يشير إلى أن الإدارة بحاجة إلى تحسين سرعتها في التعامل مع التغيرات الطارئة، وعليه يعكس مجموع المتوسط الحسابي (3.59) والانحراف المعياري (0.678) مستوى متوسطاً من رشاقة الممارسة (التطبيق)، مما يشير إلى أن الإدارة تتمتع بمرونة جيدة في التخطيط وإعادة هيكلة العمليات، لكنها بحاجة إلى تعزيز استجابتها لاحتياجات العملاء والتغيرات الطارئة بشكل أسرع.

الفرع الثالث: دراسة إتجاهات إجابات أفراد العينة لمحور التميز التنظيمي

الجدول رقم (2-22): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري محور التابع التميز التنظيمي

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرمز
04	مرتفعة	1.032	3.74	تعتمد شركتكم على قيادة كفوة	01
06	متوسطة	1.018	3.65	تخلق الإدارة العليا لشركتكم الدافعية لدى العمال نحو التميز في أداء واجباتهم	02
02	مرتفعة	0.884	3.77	تتبنى إدارة شركتكم مبدأ تمكين المرؤوسين في أداء المهام	03
08	متوسطة	1.151	3.52	يملك الموظفون في شركتكم الكفاءة اللازمة لأداء المهام	04
10	متوسطة	1.064	3.26	لدى شركتكم إستراتيجية واضحة تساهم في تحقيق التميز	05
07	متوسطة	0.923	3.58	تشمل إستراتيجية شركتكم على خطط بديلة لمواجهة التغيرات المفاجئة	06
01	مرتفعة	0.964	3.94	يساهم الهيكل التنظيمي لشركتكم في تحقيق الإنسياب والمنظم للأعمال بشكل يمكن الموظفين من أداء واجباتهم	07
05	مرتفعة	1.039	3.71	يتميز الهيكل التنظيمي في شركتكم بالمرونة اللازمة لتحقيق الأهداف	08
09	متوسطة	0.888	3.45	تتمتع شركتكم بثقافة تنظيمية إيجابية	09
03	مرتفعة	1.023	3.77	توجد في شركتكم ثقافة سائدة مبنية على الإحترام المتبادل بين الإدارة العليا والموظفين	10
متوسطة		0.459	3.63	الدرجة الكلية المحور الثاني: التميز الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

استنادًا لنتائج البيانات المقدمة في الجدول 22 تشير نتائج التحليل إلى أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على أداء مديرية سونلغاز، بدرجات متفاوتة، فقد جاء الهيكل التنظيمي كأكثر العناصر أهمية، حيث حصل على أعلى متوسط حسابي (3.94) وترتيب أول من حيث الأهمية النسبية، يليه في الأهمية تبني مبدأ تمكين المرؤوسين (متوسط 3.77 والترتيب الثاني)، وثقافة الاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين (متوسط 3.77 والترتيب الثالث)، من ناحية أخرى توجد عبارة أقل أهمية نسبيًا، مثل وضوح الاستراتيجية (متوسط 3.26 والترتيب العاشر)، والثقافة التنظيمية الإيجابية (متوسط 3.45 والترتيب التاسع)، وكفاءة الموظفين (متوسط 3.52 والترتيب الثامن) وعليه بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور التميز الوظيفي 3.63، حيث إعتبر من حيث الأهمية النسبة بمستوى متوسط.

الفرع الرابع: المقابلة:

بعد ما تم التوصل إلى نتائج الاستبيان، قمنا بإجراء مقابلة الأولى مع إطار القسم التجاري المكلف بالمراقبة والمساعدة السيد "تلي عبدالقادر" والمقابلة الثانية مع إطار مهندس الدراسات "السيد رسيوي أحمد السايح" بتاريخ 2024/05/28، من أجل إيجاد تفسير أعمق للنتائج كانت على النحو التالي:

السؤال 1: ماهي أبرز العقبات التي تواجه مديرية سونلغاز في تحقيق الرشاقة التنظيمية؟

الجواب: مركزية القرارات (أي كل قرارات المؤسسة صادرة من الإدارة العليا أي الشركة الأم)

السؤال 2: ماهي أبرز التغيرات التي قامت بها مديرية سونلغاز في مجال التكنولوجيا الحديثة؟

الجواب: التغيرات التكنولوجية ساهمت في تحسين رشاقة وجودة خدمة المنظمة، حيث تم إدخال تقنيات حديثة تساعد على تحسين العمليات التنظيمية مثلاً:

- التعرف على الانقطاع المفاجئ للكهرباء في الحين عبر الاتصال المعلوماتي.
- إنشاء موقع رسمي لسونلغاز لتسديد الفواتير هذا يساهم في تقليل الوقت والجهد للعملاء.
- إنشاء مركز اتصال (3303) لتلقي شكاوي العملاء 24/24 سا.
- فرقة TST لصيانة الشبكة وتصليح الاعطاب دون قطع شبكة الكهرباء.

السؤال 3: ماهي أبرز التحديات التي تواجه مديرية سونلغاز؟

الجواب: تنوع عملائها من مؤسسات اقتصادية، مشاريع فلاحية، محاولة تزويدهم بشبكة الكهرباء جميعا.

السؤال 4: كيف يتم استشعار احتياجات العملاء وتوقعاتهم؟

الجواب: توجد علاقة ممتازة بين مديرية سونلغاز وعملائها لكونها المصدر الوحيد في الجزائر التي تساهم في تزويدهم بالطاقة الكهربائية، يتم استشعار احتياجات العملاء عبر الاطلاع على المشاريع المستقبلية التي في طور الإنجاز لتزويدهم لاحقا بالشبكة الكهربائية، الاستشراق على المدى القريب والبعيد .

السؤال 5: ماهي الخطط المستقبلية لمديرية سونلغاز للمحافظة على تميزها وتطوير خدماتها؟

الجواب: الحفاظ على جودة الخدمة، زيادة الإنتاجية لتغطية جميع الاحتياجات، مراعاة التكنولوجيا الحديثة (الرقمنة)، زيادة مراكز إنتاج الكهرباء، تجنب الانقطاعات المتكررة، زيادة نسبة تصدير الكهرباء للخارج، دعم الاستثمارات المحلية

السؤال 6: لاحظنا أن نسبة تطبيق رشاقة الممارسة في مديرية سونلغاز ضعيفة إلى ما يرجع ذلك في نظرك؟

الجواب: التخوف من نتائج التغيير، لان عمل مديرية سونلغاز روتيني وهدفها واحد الذي هو توزيع الكهرباء، أما رشاقة الممارسة تخص الجزئيات فقط.

السؤال 7: كيف تساهم مديرية سونلغاز في تحقيق التنمية المستدامة للطاقة الكهربائية في الجزائر؟

الجواب: محاولة تغطية كامل التراب الوطني بنسبة 100% و الاستعانة بالطاقة المتجددة ، سونلغاز في طريق إنشاء 15 محطة لتوليد الكهرباء بالطاقة الشمسية (إحتياط مستقبلي).

السؤال 8: اقترح مبادرة لتعزيز الرشاقة في احد أقسام مديرية سونلغاز؟

الجواب: التواصل الإلكتروني (القسم التجاري إرسال الفواتير عبر الإيميل).

السؤال 9: هل عند تمكين المرؤوسين يتم اتخاذ قرارات صائبة ؟

الجواب: كل القرارات صادرة من الإدارة العليا للمؤسسة ،أما ملاحظات وتوقعات واقتراحات وآراء رؤساء الأقسام عند إجراء الملتقيات والورشات تأخذ بعيم الاعتبار.

السؤال 10: كفاءة الموظفين هل هي سبب الخبرة والمهارة أم من الدورات التدريبية التي تقوم بها المديرية ؟

الجواب: كفاءة الموظف العالية يكتسبها من خبرته في عمله وهذا بسبب مستوى إدراكه بكل الصعوبات عمله ومعرفة طرق وأساليب حلها ، تبقى الخبرة المهنية أحسن من التكوين.

السؤال 11: ماهي أساليب التحفيز المتواجدة في مديريتكم والتي بدورها تحث على التميز؟

الجواب:

أساليب معنوية: برامج تكوينية وتدريبية، منح شهادات تقديرية للمرؤوسين.

أساليب مادية: تقييم أداء العامل على حسب مردوديته في عمله مقابل مبلغ مالي.

السؤال 12: ماهي مبادرات مديرية سونلغاز لتحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين؟

توفير مراكز استراحات للموظفين، منح إجازات، تشجيع على التعاون والعمل كفريق.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: إختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى

• يوجد مستوى متوسط للرشاقة التنظيمية لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية.

الجدول رقم (2-23): اختبار one sample T-test مستوى الرشاقة التنظيمية لدى العاملين في مديرية توزيع

الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية .

مستوى الدلالة	قيمة (T)	درجة الحرية	الانحراف المعياري	متوسط حسابي	الرشاقة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز
0.000	41.843	30	0.495	3.72	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

يوضح الجدول 23 نتائج اختبار one sample T-test مستوى الرشاقة التنظيمية لدى العاملين في مديرية سونلغاز بغرداية تشير إلى مستوى مرتفع وفق هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.72 من أصل 5، مما يعكس درجة عالية من الرشاقة التنظيمية في المديرية، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري المنخفضة (0.495) مما يدل على تجانس استجابات العاملين حول هذا المتغير ، في حين أظهر الاختبار الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط

الرشاقة التنظيمية المقاس وقيمة المتوسط الفرضي، وذلك لصالح المستوى المرتفع، حيث بلغت قيمة اختبار (T) 41.843 وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.000، وعليه نستخلص من خلال النتائج وجود مستوى مرتفع من الرشاقة التنظيمية لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - غرداية .

من خلال مقارنة أبعاد الرشاقة التنظيمية في مديرية سونلغاز، يتضح أن المديرية تولي اهتمامًا أكبر بتطوير قدرات الاستشعار وصنع القرار لدى العاملين مقارنة بالقدرة على تطبيق وممارسة هذه القرارات والاستجابة السريعة للتغيرات، فقد حصل بعد رشاقة الاستشعار على متوسط حسابي مرتفع بلغ 3.72 وانحراف معياري صغير 0.495، كما حصل بعد رشاقة اتخاذ القرارات على متوسط حسابي مرتفع آخر بلغ 3.70 وانحراف معياري 0.579. في المقابل، سجل بعد رشاقة الممارسة (التطبيق) متوسط حسابي متوسط بلغ 3.59 وانحراف معياري أعلى 0.678، وهذا يشير إلى أن المديرية تعتمد بشكل أكبر على أبعاد رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرارات في تحقيق رشاقته التنظيمية مقارنة ببعد رشاقة الممارسة (التطبيق)، وهذا يتطلب من المديرية ضرورة تعزيز هذا الجانب الأخير لضمان تحقيق الرشاقة التنظيمية الشاملة وتحسين أدائها ومنافستها في السوق.

الفرع الثاني: إختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية

- يوجد تأثير لأبعاد الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية .

ولاختبار هذه الفرضية قمنا بالتطرق إلى 3 تساؤلات فرعية:

الجدول رقم (2-24): إختبار **linar** الإنحدار الخطي لمعرفة تأثير الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي لدى العاملين بمديرية سونلغاز - غرداية

المتغيرات	B ₁	B ₀	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R ²	قيمة F	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية SIG
الرشاقة التنظيمية	0.644	1.379	2.343	0.357	16.100	29	0.000 يوجد أثر

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

يوضح الجدول رقم 24 نتائج تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط يكشف عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي، حيث بلغ معامل الانحدار B1 قيمة 0.644، وهو معامل موجب ودال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000 من ناحية أخرى، فإن معامل التحديد R2 حيث بلغ 0.357، مما يشير إلى أن 35.7% من التغيرات في المتغير التابع يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في الرشاقة التنظيمية، وتؤكد قيمة اختبار F البالغة 16.100 على معنوية نموذج الانحدار المقدر، وباستخدام معادلة الانحدار المقدرة والتي تأخذ الشكل $Y = 1.379 + 0.644X$ ، يمكن التنبؤ بقيمة المتغير التابع انطلاقاً من قيم متغير الرشاقة التنظيمية، وتشير هذه النتائج إلى أن زيادة مستوى الرشاقة التنظيمية لدى العاملين في المديرية محل الدراسة ينعكس إيجابياً على المتغير التابع، وهذا يؤكد على أهمية تعزيز الرشاقة التنظيمية كأداة لتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، وعليه نستخلص من نتائج قبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على: يوجد تأثير الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي لدى العاملين بمديرية سونلغاز بغرداية

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- يوجد تأثير لبعده الاستشعار على التميز التنظيمي لدى العاملين بمديرية سونلغاز بغرداية.

الجدول رقم (2-25): اختبار linear الانحدار الخطي لمعرفة تأثير بعد الاستشعار على التميز التنظيمي لدى العاملين بمديرية سونلغاز بغرداية.

المتغيرات	B ₁	B ₀	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط	قيمة F	درجة الحرية	مستوى الدلالة
بعد رشاقة الاستشعار	0.542	1.898	2.878	0.239	0.489	9.093	29	0.005

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

يوضح الجدول رقم 25 تحليل نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط يشير إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعده رشاقة الاستشعار على التميز التنظيمي لدى العاملين في مديرية سونلغاز بغرداية، حيث بلغ معامل الانحدار B1 قيمة

0.542، وهو معامل موجب ودال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.005 ، في حين بلغ معامل التحديد R2 قيمة 0.239، أي أن 23.9% من التغيرات في التميز التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في بعد رشاقة الاستشعار، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.489، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية معتدلة بين بعد رشاقة الاستشعار والتميز التنظيمي. كما أكدت قيمة اختبار F البالغة 9.093 على معنوية نموذج الانحدار المقدر، وبناءً على معادلة الانحدار المقدرة والتي تأخذ الشكل $Y = 1.898 + 0.542X$ ، يمكن التنبؤ بقيم التميز التنظيمي انطلاقاً من قيم بعد رشاقة الاستشعار، وعليه نستخلص من خلال النتائج أهمية تعزيز قدرات رشاقة الاستشعار لدى العاملين في المديرية، حيث تؤثر بشكل إيجابي على مستوى التميز التنظيمي، وعليه نستخلص من نتائج قبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على: يوجد تأثير لبعده الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي لدى العاملين مديرية سونلغاز والكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد تأثير بعد رشاقة إتخاذ القرار على التميز التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية.

الجدول رقم (2-26): إختبار linear الانحدار الخطي لمعرفة تأثير بعد رشاقة إتخاذ القرار على التميز التنظيمي لدى العاملين بمديرية سونلغاز بغرداية.

المتغيرات	B1	B0	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط	قيمة F	درجة الحرية	مستوى الدلالة
بعد رشاقة إتخاذ القرار	0.419	0.903	0.699	0.512	0.716	30.465	29	0.000
يوجد أثر								

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

يوضح الجدول رقم 26 نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط تظهر وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعده رشاقة إتخاذ القرار على التميز التنظيمي لدى العاملين في مديرية سونلغاز بغرداية، حيث بلغ معامل الانحدار B1 قيمة

0.419، وهو معامل موجب ودال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000، أما معامل التحديد R2 فقد بلغ 0.512، مما يعني أن 51.2% من التغيرات في التميز التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في بعد رشاقة اتخاذ القرار، في حين بلغ معامل الارتباط 0.716، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين بعد رشاقة اتخاذ القرار والتميز التنظيمي، كما أكدت قيمة اختبار F البالغة 30.465 على معنوية نموذج الانحدار المقدر، وبناءً على معادلة الانحدار المقدر والتي تأخذ الشكل $Y = 0.903 + 0.419X$ ، يمكن التنبؤ بقيمة التميز التنظيمي انطلاقاً من قيم بعد رشاقة اتخاذ القرار، وعليه النتائج تؤكد على أهمية تعزيز قدرات رشاقة اتخاذ القرار لدى العاملين في المديرية، حيث تمثل محددًا رئيسياً للتميز التنظيمي، وعليه نستخلص من نتائج قبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على: يوجد تأثير لبعده اتخاذ القرارات على التميز التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية.

➤ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- يوجد تأثير بعد رشاقة الممارسة على التميز التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية.

الجدول رقم (2-27): إختبار linear الانحدار الخطي لمعرفة تأثير بعد رشاقة الممارسة على التميز التنظيمي لدى العاملين بمديرية سونلغاز بغرداية.

المتغيرات	B1	B0	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط	قيمة F	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الثابت- بعد رشاقة الممارسة	1.820	0.488	1.918	0.109	0.330	3.551	29	0.070

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

يوضح الجدول رقم 27 نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر بعد رشاقة الممارسة على التميز التنظيمي لدى العاملين في مديرية سونلغاز بغرداية تشير إلى وجود تأثير إيجابي، ولكن غير دال إحصائياً، حيث بلغ معامل الانحدار B1 قيمة 0.488، وهو معامل موجب ولكن غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.070، وهذا يعني أن التغيرات في بعد رشاقة الممارسة لا تؤثر بشكل كبير على التميز التنظيمي في المديرية، في حين بلغ معامل التحديد R2 قيمة 0.109، أي أن 10.9% فقط من التغيرات في التميز التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في بعد رشاقة

الممارسة. كما بلغ معامل الارتباط 0.330، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغيرين، في حين أظهرت قيمة اختبار F البالغة 3.551 أن نموذج الانحدار المقدر غير معنوي إحصائياً، وبناءً على معادلة الانحدار المقدرة والتي تأخذ الشكل $Y = 1.820 + 0.488X$ ، يمكن القول أن التغيرات في بعد رشاقة الممارسة تؤثر بشكل ضعيف جدا على التميز التنظيمي في المديرية محل الدراسة، وعليه نستخلص من خلال نتائج وجود تأثير بعد رشاقة الممارسة على التميز التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية.

الفرع الثالث: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الرشاقة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والأقدمية/الخبرة)

الجدول رقم (2-28): اختبار T لفروق الرشاقة التنظيمية تعزى إلى المتغيرين المستقلين (الجنس)

مستوى الدلالة	قيمة T	إختبار levene		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة	المتغير الجنس	المتغير المستقل
		قيمة F	إحتمالية SIG					
0.919	0.106	0.014	0.907	0.499	3.72	24	ذكر	الرشاقة
				0.520	3.70	07	أنثى	التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم 28 نتائج اختبار t للعينات المستقلة، والذي يهدف إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى "الرشاقة التنظيمية" بين عينة من الذكور والإناث العاملين بمديرية سونلغاز بغرداية، حيث تشير قيمة T المحسوبة (0.106) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الرشاقة التنظيمية للذكور (3.72) و الإناث (3.70). يؤكد مستوى الدلالة الإحصائية (SIG = 0.919) صحة النتائج، في حين تشير قيمة F (0.014) واحتمالية (0.907) SIG إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تباين الرشاقة التنظيمية بين الذكور و الإناث، وهذا يعني أن الافتراض الخاص بتجانس التباين متحقق و أن نتائج اختبار T، عبرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (2-29): إختبار التباين الأحادي ANOVA لفروق الرشاقة التنظيمية تعزى إلى تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية/الخبرة)

إختبار التباين الأحادي للمتغير العمر					
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	الرشاقة التنظيمية
					العمر
0.311 لا توجد فروق	1.250	0.299	03	0.898	التباين داخل المجموعات
		0.239	27	6.463	التباين بين المجموعات
			30	7.361	المجموع
إختبار التباين الأحادي للمتغير المؤهل العلمي					
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	الرشاقة التنظيمية
					المتغير المؤهل العلمي
0.603 لا توجد فروق	0.628	0.160	03	0.480	التباين داخل المجموعات
		0.255	27	6.881	التباين بين المجموعات
		/	30	7.361	المجموع
إختبار التباين الأحادي للمتغير المسمى الوظيفي					
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	الرشاقة التنظيمية
					المسمى الوظيفي
0.675	0.587	0.152	04	0.610	التباين داخل المجموعات
		0.260	26	6.751	التباين بين المجموعات
		/	30	7.361	المجموع
إختبار التباين الأحادي للمتغير الأقدمية /الخبرة					
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	الرشاقة التنظيمية
					الأقدمية /الخبرة
0.388 لا توجد فروق	1.077	0.262	04	1.046	التباين داخل المجموعات
		0.243	26	6.314	التباين بين المجموعات
		/	30	7.361	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يلخص الجدول 29 نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لبحث ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضاقة التنظيمية تعزى إلى متغيرات ديموغرافية مختلفة مثل العمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والأقدمية /الخبرة، وبالنسبة لمتغير العمر، نلاحظ من خلال النتائج عدم وجود فرقاً ذا دلالة إحصائية في مستويات الرضاقة التنظيمية بين المجموعات العمرية المختلفة، حيث أشارت قيمة F البالغة 1.250 عند مستوى الدلالة البالغ 0.311، وهذا يعني لا يوجد فروق دالة إحصائية في مستوى الرضاقة التنظيمية يعزى لمتغير العمر، وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الرضاقة التنظيمية، حيث عبرت قيمة F البالغة 0.628 عند مستوى الدلالة البالغ 0.603، وهذا يعني لا يوجد فروق دالة إحصائية في مستوى الرضاقة التنظيمية يعزى لمتغير العمر، عند النظر في المسمى الوظيفي، نلاحظ أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الرضاقة التنظيمية، حيث عبرت قيمة F البالغة 0.587 عند مستوى الدلالة البالغ 0.675، وهذا يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضاقة التنظيمية بين المسميات الوظيفية المختلفة، وأخيراً بالنسبة للأقدمية المهنية، نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الرضاقة التنظيمية، حيث عبرت قيمة F البالغة 1.077 عند مستوى الدلالة البالغ 0.388، وهذا يشير لعدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة من حيث الأقدمية.

الفرع الرابع: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التمييز التنظيمي تعزى إلى المتغيرات

الديموغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والأقدمية /الخبرة)

الجدول رقم (2-30): اختبار T لفروق التمييز التنظيمي تعزى إلى المتغيرين المستقلين (الجنس)

مستوى الدلالة	قيمة T	إختبار levene		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة	المتغير الجنس	المتغير المستقل
		قيمة F	إحتمالية SIG					
0.221	0.106	0.480	0.715	0.493	3.67	24	ذكر	التمييز
				0.319	3.52	07	أنثى	التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يوضح الجدول 30 نتائج اختبار T لفروق التمييز التنظيمي بين الذكور والإناث، حيث يظهر الجدول متوسط الدرجات والانحراف المعياري لكل مجموعة، بالإضافة إلى نتائج اختبار ليفين (Levene's Test) للتساوي في التباين وقيمة T المحسوبة ومستوى الدلالة.

المتوسط الحسابي للتمييز التنظيمي لدى الذكور هو 3.67، في حين أن المتوسط الحسابي لدى الإناث هو 3.52. وهذا يشير إلى أن متوسط درجة التمييز التنظيمي أعلى قليلاً لدى الذكور، في حين أن الانحراف المعياري للتمييز التنظيمي لدى الذكور هو 0.493، في حين أن الانحراف المعياري لدى الإناث هو 0.319، وهذا يشير إلى وجود تباين أكبر في درجات الذكور مقارنة بالإناث.

نتيجة اختبار ليفين للتساوي في التباين غير دالة إحصائياً (Sig. = 0.221)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التباين بين المجموعتين، في حين أن قيمة T المحسوبة هي 0.480، وهي غير دالة إحصائياً (Sig. = 0.634) عند مستوى معنوية 0.05، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات التمييز التنظيمي بين الذكور والإناث.

وعليه تشير النتائج إلى أنه لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغير الجنس على التمييز التنظيمي في العينة المدروسة، وهذا يعني أن كلاً من الذكور والإناث لديهم مستويات مماثلة من التمييز التنظيمي في سياق الدراسة.

الجدول رقم (2-31): إختبار التباين الأحادي ANOVA لفروق التمييز التنظيمي تعزى إلى تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية/الخبرة)

إختبار التباين الأحادي للمتغير العمر					
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	التمييز التنظيمي
					العمر
0.778 لا توجد فروق	0.366	0.83	03	0.248	التباين داخل المجموعات
		0.225	27	6.086	التباين بين المجموعات
			30	6.334	المجموع
إختبار التباين الأحادي للمتغير المؤهل العلمي					
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	التمييز التنظيمي
					المتغير المؤهل العلمي
0.568 لا توجد فروق	0.687	0.150	03	0.449	التباين داخل المجموعات
		0.218	27	5.884	التباين بين المجموعات
		/	30	6.334	المجموع
إختبار التباين الأحادي للمتغير المسمى الوظيفي					
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	التمييز الوظيفي
					المسمى الوظيفي
0.108 لا توجد فروق	2.115	0.389	04	1.555	التباين داخل المجموعات
		0.184	26	4.779	التباين بين المجموعات
		/	30	6.334	المجموع
إختبار التباين الأحادي للمتغير الأقدمية /الخبرة					
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	التمييز التنظيمي
					الأقدمية المهنية
0.489 لا توجد فروق	0.880	0.189	04	0.755	التباين داخل المجموعات
		0.215	26	5.578	التباين بين المجموعات
			30	6.334	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يُلخص الجدول 31 نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التمييز التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية مثل العمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والأقدمية المهنية. بالنسبة لمتغير العمر، من خلال نتائج الجدول لم نجد فرق ذو دلالة إحصائية في مستويات التمييز التنظيمي بين المجموعات العمرية المختلفة (قيمة $F = 0.366$ ، مستوى الدلالة = 0.778) ، في حين كانت النتائج مشابهة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، حيث لم نجد فروق ذو دلالة إحصائية على التمييز التنظيمي (قيمة $F = 0.687$ ، مستوى الدلالة = 0.568 =

بالنسبة للمسمى الوظيفي، كانت النتائج نفسها، بحيث لم نجد فروق ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة $F = 2.115$ ، مستوى الدلالة = 0.108) ، و بالنسبة للأقدمية المهنية، لم نجد أيضا فرق ذو دلالة إحصائية في مستويات التمييز التنظيمي بين المجموعات المختلفة من حيث الأقدمية (قيمة $F = 0.880$ ، مستوى الدلالة = 0.489) وعليه تشير هذه النتائج إلى أن المتغيرات الديموغرافية مثل العمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والأقدمية المهنية لا يوجد لها فروق بشكل كبير على مستويات التمييز التنظيمي في العينة التي شملتها الدراسة.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الفرضيات

➤ الفرع الأول: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

- "يوجد مستوى متوسط للرشاقة التنظيمية لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية"

وضح الجدول رقم 23 نتائج اختبار one-sample T-test لمستوى الرشاقة التنظيمية لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية تشير إلى مستوى مرتفع لهذا المتغير ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.72 من أصل 5، مما يعكس درجة عالية من الرشاقة التنظيمية في المؤسسة. وبلغ الانحراف المعياري المنخفض 0.495، مما يدل على تجانس استجابات العاملين حول هذا المتغير.

كما أظهر الاختبار الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الرشاقة التنظيمية المقاس وقيمة المتوسط الفرضي، وذلك لصالح المستوى المرتفع. فقد بلغت قيمة اختبار $T = 41.843$ ، وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000.

ومن خلال النتائج تشير إلى أن مديرية سونلغاز بغرداية تتمتع بمستوى مرتفع من الرشاقة التنظيمية لدى العاملين، مما يمكنها من التكيف بسرعة مع التغييرات البيئية والاستجابة بفعالية للفرص والتحديات، ومن خلال المقارنة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية، يتضح أن المديرية تركز بشكل أكبر على تطوير قدرات الاستشعار وصنع القرار لدى العاملين، مقارنة بالقدرة على التطبيق والممارسة الفعلية لهذه القرارات، فقد حصل بعدا رشاقة الاستشعار والقرار على متوسطات مرتفعة، بينما سجل بعدا رشاقة الممارسة (التطبيق) متوسطاً أقل.

هذا يشير إلى أن المديرية تعتمد بشكل أكبر على أبعاد رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرارات في تحقيق رشاقتها التنظيمية، ويعزى ذلك لوجود نتائج مرتفعة، حيث تعتمد مديرية سونلغاز على الرشاقة التنظيمية كعامل أساسي لنجاحها واستدامتها في قطاع الطاقة الديناميكي، وتدرك الشركة أهمية القدرة على التكيف مع التغييرات السريعة في مجال الصناعة والإنتاج، بما في ذلك التطورات التكنولوجية، والتحول في السوق، والمتطلبات التنظيمية، حيث أن طبيعة التطورات المستمرة، تتطلب من مديرية سونلغاز أن يكون مستوى الرشاقة التنظيمية مرتفع في ظل سعي الشركة لمواكبة الاتجاهات الناشئة والاستجابة بسرعة للفرص والتحديات، كما أن زيادة المؤسسة في السوق تدفعها للبقاء على اطلاع بكل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والابتكار، مما يمكنها من تقديم عروض جديدة وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة، إضافة لتعزيز الرشاقة التنظيمية قدرة مديرية سونلغاز على تشجيع ثقافة الابتكار بين موظفيها، مما أدى لاكتشاف مهارات وكفاءات العاملين الأكثر كفاءة وإيجاد الحلول اللازمة في مجال التقنيات وتحسينها.

➤ الفرع الثاني: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

- "يوجد تأثير لأبعاد الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية"

توضح لدينا من خلال نتائج الجدول رقم 24 بأنه يوجد تأثير لأبعاد الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية.

تؤكد النتائج الفرضية القائلة بوجود تأثير لأبعاد الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية، على أن زيادة مستوى الرشاقة التنظيمية يرتبط بزيادة مستوى التميز التنظيمي، و يُلاحظ أن أبعاد الرشاقة التنظيمية تفسر نسبة لا يُستهان بها من التباين في التميز التنظيمي (35.7%) وأن قيمة معامل الارتباط

بلغت 59.7 %، وهذا دل على وجود علاقة إيجابية جيدة بين المتغيرين ، وعليه نقبل الفرضية التي تنص على وجود تأثير لأبعاد الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية

➤ تفسير الفرضية الفرعية الأولى:

● يوجد تأثير لبعد الاستشعار على التميز التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية. وضحت نتائج الجدول رقم 25 نتائج اختبار الانحدار الخطي لمعرفة تأثير "بعد رشاقة الاستشعار" على "التميز التنظيمي" لدى العاملين بمديرية سونلغاز بغرداية، حيث فسر بعد رشاقة الاستشعار ما نسبته المئوية 23.9% من التباين في التميز التنظيمي، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط 48.9% ، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية متوسطة بين بعد الرشاقة الاستشعار والتميز التنظيمي.

وعليه تُشير النتائج إلى وجود تأثير لبعد الاستشعار على التميز التنظيمي لدى العاملين بمديرية سونلغاز بغرداية، و يُلاحظ أن زيادة مستوى الاستشعار يرتبط بزيادة مستوى التميز التنظيمي، و على الرغم من أن بُعد الاستشعار يفسر جزءًا من التباين في التميز التنظيمي، إلا أن هناك عوامل أخرى تُساهم في تفسيره أيضًا، وعليه نستخلص من خلال النتائج على وجود تأثير لبعد رشاقة الإستشعار على التميز التنظيمي لدى العاملين بمديرية سونلغاز بغرداية.

➤ تفسير الفرضية الفرعية الثانية:

● يوجد تأثير لبعد اتخاذ القرار على التميز التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية.

أوضحت نتائج الجدول رقم 26 نتائج اختبار الانحدار الخطي لمعرفة تأثير "بعد رشاقة اتخاذ القرار" على "التميز التنظيمي" لدى العاملين بمديرية سونلغاز بغرداية، حيث عبرت النتائج على أن بعد رشاقة اتخاذ القرار يفسر 51.2% من التباين في التميز التنظيمي، وأوضحت النتائج إختبار معامل الارتباط حيث بلغت قيمته 71.6% ، مما دل هذا المعامل على وجود علاقة إيجابية قوية بين بُعد رشاقة اتخاذ القرار والتميز التنظيمي.

ويعزى ذلك لكون مديرية سونلغاز لها قدرة على اتخاذ القرارات بسرعة ومرونة في إبراز دور (رشاقة اتخاذ القرار) بشكل كبير في تميزها التنظيمي و يمكن تفسير ذلك من خلال الاستجابة للتغيرات المحتملة للتغيرات في بيئة العمل داخل المديرية، وتبرز المديرية في إبراز قدرتها اتخاذ القرارات بسرعة و فعالية لتحقيق التميز بغض النظر على التغيرات في طبيعة العمل،

إضافة إلى تمكين موظفيها من اتخاذ القرارات المناسبة في نطاق عملهم، مما يعزز من فعاليتهم و إنتاجيتهم، وتُركيز المؤسسة على النتائج بتبني أسلوب اتخاذ القرارات الذي ساهم في تحقيق أهدافها التنظيمية، وعليه تعد رشاقة اتخاذ القرار من أهم العوامل التي تؤثر على التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بغرداية.

➤ تفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

● يوجد تأثير لبعده الممارسة (التطبيق) على التميز التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية.

أوضحت نتائج الجدول رقم 27 نتائج اختبار الانحدار الخطي لمعرفة تأثير "بعد رشاقة الممارسة" على "التميز التنظيمي" لدى العاملين بمديرية سونلغاز بغرداية، وأشارت على أن معامل بُعد رشاقة الممارسة يفسر 10.9% فقط من التباين في التميز التنظيمي بلغت قيمة معامل الارتباط % 33، حيث دل على وجود علاقة إيجابية ضعيفة جدًا بين بُعد رشاقة الممارسة والتميز التنظيمي.

وعليه تشير هذه النتائج إلى أن بُعد رشاقة الممارسة، والذي يشير إلى قدرة المؤسسة على تغيير ممارساتها و عملياتها بسرعة و مرونة لا يمثل عاملاً مؤثراً في التميز التنظيمي في مديرية سونلغاز بغرداية، على الأقل وفقاً لنتائج هذه الدراسة، ويعزى ذلك لطبيعة العمل المديرية سونلغاز، حيث تُركز المديرية على الاستقرار و اتباع إجراءات عمل محددة، مما يجعل رشاقة الممارسة أقل أهمية، إضافة إلى عوامل أخرى هناك أقوى تأثيراً من رشاقة الممارسة في تحقيق التميز التنظيمي، مثل جودة الخدمات وكفاءة الموظفين في إدارة المديرية.

➤ الفرع الثالث: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الرشاقة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي و الأقدمية /الخبرة).

يشير الجدول رقم 28 للنتائج العامة إلى أن المتغيرات الديموغرافية، مثل العمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والأقدمية المهنية، لا يبدو أنها تؤثر بشكل كبير على الرشاقة التنظيمية في العينة التي شملتها الدراسة، حيث لم تعبر النتائج التحليل الإحصائية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة بناءً على هذه المتغيرات.

● تفسير فروق الرشاقة التنظيمية تعزى إلى المتغيرين المستقلين (الجنس)

توصلنا من خلال نتائج الجدول رقم 29 أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضاقة التنظيمية بين الذكور والإناث العاملين بمديرية سونلغاز بغرداية، أي أنه لا يؤثر متغير الجنس على مستوى الرضاقة التنظيمية من منطلق العينة، وهذا يفسر على أن تطبيق مفهوم الرضاقة موجود عند كلي الجنسين وأن هناك توافق فعلي بين الفئتين مع بعضهم البعض داخل المؤسسة .

ومن خلال نتائج الجدول 30 توصلنا أيضا على انه:

● تفسير فرضية فروق الرضاقة التنظيمية تعزى لمتغيرات الديمغرافية :

بالنسبة للرضاقة التنظيمية، يبدو أن العمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والأقدمية المهنية لا يوجد فروق كبيرة في مستوياتها على الرضاقة التنظيمية داخل مديرية سونلغاز، ويعزى ذلك لكون عامل الرضاقة التنظيمية في مديرية سونلغاز يرتبط ارتباطاً بعمول أخرى في ظل وجود الثقافة التنظيمية و الممارسات الإدارية داخل مديرية سونلغاز، وطبيعة الديناميكية للرضاقة التنظيمية في مديرية سونلغاز.

➤ الفرع الرابع: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التميز التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي و الأقدمية /الخبرة).

تشير النتائج العامة إلى أن المتغيرات الديموغرافية، مثل العمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والأقدمية /الخبرة، لا يبدو أنها تؤثر بشكل كبير على التمييز التنظيمي في العينة التي شملتها الدراسة ، حيث لم تعبر النتائج التحليل الإحصائية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة بناءً على هذه المتغيرات.

● تفسير فروق التميز التنظيمي تعزى إلى المتغيرين المستقلين (الجنس)

توصلنا من خلال نتائج الجدول رقم 31 إلى أنه لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغير الجنس على التمييز التنظيمي في العينة المدروسة. وهذا يعني أن كلاً من الذكور والإناث لديهم مستويات متقاربة من التمييز التنظيمي في سياق الدراسة.

ومن خلال نتائج الجدول 32 توصلنا أيضا على انه:

● تفسير فرضية فروق التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية:

وبالمثل، بالنسبة للتمييز التنظيمي، يبدو أن المتغيرات الديموغرافية لا تتنبأ بشكل موثوق بمستوياته، بمعنى آخر وهذا أن عامل التمييز التنظيمي يكون مدفوعاً بعوامل أكثر تعقيداً وخصوصية، مثل ديناميكيات الفريق والقيادة و السياسات التنظيمية، وعليه تكون هذه الجوانب أقل ارتباطاً بالسمات الديموغرافية للفرد وأكثر ارتباطاً بتجاربه ومواقفه الفريدة داخل المنظمة.

ومع ذلك، من المهم ملاحظة أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لا يعني بالضرورة عدم وجود تأثير على الإطلاق، وقد تكون هناك تأثيرات أكثر دقة أو تفاعل بين المتغيرات التي لم يتم التقاطها في هذه التحليلات الأحادية المتغيرة. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون هناك عوامل ديموغرافية أخرى أو متغيرات غير ديموغرافية تلعب دوراً في الرشاقة التنظيمية والتمييز التنظيمي والتي لم يتم بحثها في هذه الدراسة بالتحديد.

وعليه توفر هذه النتائج نظرة ثاقبة على العلاقة المعقدة بين الخصائص الديموغرافية والجوانب التنظيمية، مما يسلط الضوء على الطبيعة متعددة الأوجه للسلوكيات والعمليات التنظيمية يمكن أن تساعد هذه النتائج الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة في استكشاف واستهداف العوامل الأكثر تأثيراً في تعزيز الرشاقة التنظيمية ومنع التمييز التنظيمي بشكل أكثر فعالية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة على إشكالية البحث، من خلال الاعتماد على دراسة حالة، إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)بغرداية من حيث التعريف والهيكلية الإدارية التي تدير وفقها، وكذا أدوات وأساليب الدراسة إذ تم إظهار مجتمع وعينة ومنهجية الدراسة، حيث اقتصرت الدراسة على 31 استبيان صالح لتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستثمارات بواسطة البرنامج الإحصائي spss26، أما في المبحث الثاني ثم عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها إلى غاية إثبات الفرضيات ونفي بعضها وهذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان وخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات

الخاتمة

أصبح للرشاقة التنظيمية دورا كبيرا في تحقيق كفاءة أنشطة المنظمات، لذلك زاد الاهتمام بها لتأثيرها الواضح على تحقيق التميز وضمان البقاء والاستمرارية للمنظمات الأعمال، في حين تكمن أهمية التميز التنظيمي في إيجابية تميز المنظمات في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها بالإضافة إلى تقوية سمعة المنظمة، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المتميزة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع التميز.

إذن فتحقيق التميز التنظيمي يتطلب تبني أساليب إدارية حديثة من بينها الرشاقة التنظيمية، تناولت هذه الدراسة أثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي بشقيها النظري والتطبيقي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية وتوصلت إلى نتائج وتوصيات والتي جاءت منسجمة مع مشكلة وأهداف الدراسة والتي يمكن تلخيصها كالتالي :

↪ يوجد مستوى مرتفع للرشاقة التنظيمية لدى عاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية.

↪ يوجد تأثير لأبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، اتخاذ القرار) على التميز التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بغرداية.

↪ وجود علاقة إيجابية ضعيفة جداً بين بُعد رشاقة الممارسة والتميز التنظيمي.

↪ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الرشاقة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي والأقدمية/الخبرة).

↪ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التميز التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي و الأقدمية/الخبرة).

↪ يوجد تأثير إيجابي بين المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية والمتغير التابع التميز التنظيمي.

التوصيات :

من خلال نتائج الدراسة ارتأينا تقديم مجموعة من التوصيات وهي كالتالي :

- ✓ اهتمام المؤسسة ببعد رشاقة الممارسة ؛
- ✓ تعزيز ثقافة الرشاقة التنظيمية في المديرية سونلغاز من خلال برامج التوعية والتدريب ؛
- ✓ قياس وتقييم الرشاقة التنظيمية؛
- ✓ خلق بيئة عمل داعمة للرشاقة والتميز التنظيمي؛
- ✓ الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين لتحقيق مستويات عالية من الأداء؛
- ✓ تذليل العقبات التي تواجه المديرية في تطبيق مبادئ الرشاقة التنظيمية.

أفاق الدراسة:

على ضوء أهداف بحثنا الحالي ونتائج الدراسة التي أسفرت عنها واستكمالاً لها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- ✓ دراسة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الرقابة التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية/ التعليمية؛
- ✓ دراسة دور أبعاد التميز التنظيمي في تحقيق الجودة الشاملة لدى المنظمات؛
- ✓ دراسة تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على الفعالية التنظيمية؛
- ✓ دراسة تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على الأداء التنظيمي لدى المنظمات؛
- ✓ دراسة دور الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمات.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. سمير سليمان، الوصول إلى التميز التنظيمي، الطبعة الأولى، دار العماد للنشر والتوزيع، فلسطين، 2019.
2. صالح علي عوده الهالات، إدارة التميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن 2014.
3. صالح مهدي، طاهر محسن، الإدارة والأعمال الطبعة الثانية، دار وائل للنشر وتوزيع، الأردن، 2008.
4. علي السلمي، خواطر في إدارة المعاصرة، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2001.

5. كسنة محمد، دليل الباحث في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، منشورات كليك، الجزائر، 2022.

ثانياً: الأطروحات والرسائل ومذكرات الجامعية

6. أبو بكر سالم، دور التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2014.
7. أسماء بادرياني، إيمان بادرياني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة جامعة أحمد دراية أدرار، مذكرة ماستر، الجزائر، 2021.
8. ألاء عبد الرحمن، مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير، السعودية، 2016.
9. راشد محمد العلوي، دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة، رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، 2023.
10. رضا بوبرجة، أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية، الجزائر، 2022.
11. سماح خليل قنديل، أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2020.

12. سميرة رحاحلة، هدى مزهودي ، علاقة استراتيجية المنظمة بهيكلها التنظيمي دراسة تحليلية ،مذكرة ماستر ،جامعة 8ماي 1945 قالمة، الجزائر،2022.
13. صياحي الأخضر ، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع كوندور ،أطروحة دكتوراه ،تخصص علوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف، المسيلة ،2018.
14. عبدالله دشه، علية دشه، دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة التعليمية دراسة عينة من أساتذة جامعة تبسة ، مذكرة ماستر ، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي ، الجزائر،2023.
15. عثمانى زين العابدين، غنتوي ياسين، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، مذكرة ماستر، الجزائر، 2020.
16. مغربي رانيا، الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتكنولوجيا المعلومات، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة02، الجزائر،2023.
17. نورة عبد الله الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، السعودية ،2017.

رابعاً: المجالات

18. أحلام كركود ،القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن ، مجلة العلمية المستقبل الاقتصادي،المجلد 9، العدد 01،جامعة أحمد بوقرة ، 2021.
19. أحمد إبراهيم موسى إبراهيم ،أثر ممارسات إدارة موارد البشرية في الرقابة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط ،مجلة عربية للإدارة،المجلد 11،العدد 1،جامعة الموفنية ،2021.
20. إيناس نهاد الدباغ، تأثير الرقابة التنظيمية في الأداء العالي بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،المجلد 24،العدد 105،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ، 2017
21. جابر مهدي، التأثير الوسيط للركائز المساعدة على العلاقة بين الدعم التنظيمي والرقابة التنظيمية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال،المجلد12، العدد 01، جامعة سوق أهراس الجزائر، 2023.
22. دعاء محمد سيد عمر ،تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية ،مجلة العلوم التربوية ،مجلد 3،عدد1،جامعة جنوب الوادي،2020.

23. دينا حلمي عباس محمد النيشلي، دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة العربية للإدارة، مجلد40، العدد3، جامعة الأزهر، القاهرة، 2020.
24. رنا ناصر صبر، سارة علي سعيد العامري، علي عبد الأمير عبد الحسين، دور الرقابة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد59، العراق.
25. سارة عزيز العتيبي، دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية والقانونية، المجلد06، العدد 11، السعودية، 2022.
26. ضيف سعيدة، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية على عينة العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 11 العدد2، 2018 .
27. عبيدة عبدالمهادي، علاء نجيب، أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التعليم في المحافظة قلقيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد، 06 العدد 17 فلسطين 2022، ص77
28. محمد احمد أبو الوفا احمد، أثر الرقابة التنظيمية على الأداء المستدام، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، مجلد 3، العدد3، جامعة السويس، 2023.
29. مختار قنيش، جيلالي بن عمو، تبني مقاربة الرقابة وتطبيقها في إدارة الموارد البشرية لدى شركة تكنولوجيا معلومات، مجلة التنظيم والعمل، مجلد 12، العدد2023، 02.
30. منى سليمان الذيباني، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين أداء المؤسسي، مجلة كلية التربية، العدد110، جامعة المنصورة، 2020.
31. ميسون علي و مثنى عبدالوهاب , أوجه التشابه والاختلاف بين مفهوم الجودة و مفهوم التميز لدى منظمات الأعمال الجامعة السودانية للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية 2018 .
32. نايف غازي حسين الريشي، درجة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، محكمة، جامعة طيبة، السعودية، 2021.
33. وسيم علي عاصي، دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية العاملة في سورية، مجلة جامعة البعث، المجلد45، العدد26، جامعة طرطوس، 2023.
34. يوسف عبدالله العنزي، دور الرقابة التنظيمية في تدعيم الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بدولة الكويت، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد13، العدد03، جامعة مدينة السادات، مارس 2022.

ب/- المراجع باللغة الأجنبية:

35. Aliakbar Shirvani , Seyed Javad Iranban. **Organizational Excellence Performance and Human Force Productivity PROMOTION: A Case Study in South Zagros Oil and Gas Production Company, Iran.**European Online Journal of Natural and Social Sciences Vol.2, No.3 .
36. Maryam Bakur, **Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence And Challenges Mitigation,**Open journal of Business and Managemenet .vol 10. 2022 .
37. Mindaugas Deksnys, **Organizational Agility In High Growth Companies,** Doctoral Dissertation, Mykolas Romeris university, 2018.
38. Mohd Ahmed Abdel – Qader. **The Effectiveness of Organizational Agility on the Organizational . Performance Excellence of Jordanian National Industrial Companies.-** Isra University- Jordan. Nat. Volatiles & Essent. Oils, 2021
39. Wageeh A .Nafei, **The Role of Organizational Agility in Enhancing Organizational Excellence :A Study on Telecommunications Sector in Egypt,** International Journal of Business and Management; Vol. 11, No 4.2016

الملاحق

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

ثانية ماستر إدارة أعمال

الملحق رقم 01 : وثيقة الإستبيان

استمارة استبيان

أخي الكريم/ أختي الكريمة في إطار إعداد مذكرة ماستر في تخصص إدارة الأعمال حول موضوع أثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز غرداية ، نقدم لكم هذا الاستبيان والذي يرجى منكم بالإجابة على العبارات الواردة فيه بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة، لذلك نرجو منكم الإجابة بكل صدق وموضوعية ،فإجابتكم عامل أساسي لإنجاح هذه الدراسة والبيانات المقدمة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وسوف تحاط بالسرية التامة و شكرا لكم على حسن تعاونكم..

الأستاذة المشرفة:

د/ عجيلة حنان

من إعداد الطالبتين:

- بن سانية إيمان

- خرنق وفاء

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

- الرشاقة التنظيمية: هي قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة والقدرة على التكيف معها
 - التميز التنظيمي: هو قدرة المنظمة على التفوق في أدائها وكفاءتها في حل مشاكلها مقارنة بالمنظمات المنافسة
- وفي ما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي والمرجو وضع الإشارة (X) حول الخانة المناسبة لاختيارك.

يرجى تعبئة البيانات التالية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
العمر	أقل من 30	من 31 إلى 40 <input type="checkbox"/>
	من 41 إلى 50 <input type="checkbox"/>	51 فأكثر <input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> بكالوريا
	<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
	<input type="checkbox"/> شهادات أخرى أذكرها :	
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> إطار	<input type="checkbox"/> إطار سامي
	<input type="checkbox"/> مكلف بالدراسات	<input type="checkbox"/> عون تنفيذي
	<input type="checkbox"/> عون تحكم	<input type="checkbox"/> غير ذلك <input type="checkbox"/> يرجى ذكره
الأقدمية / الخبرة	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/>
	من 11 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/>	من 16 إلى 20 <input type="checkbox"/>
	أكثر من 20 سنة <input type="checkbox"/>	

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

أولاً: الرقابة التنظيمية (المتغير المستقل)

المحاور	رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
رقابة الاستشعار	01	لدى إدارة شركتكم نظرة استشرافية على التغيرات البيئية في الوقت المناسب					
	02	لدى إدارة شركتكم القدرة على استشعار الفرص والتهديدات					
	03	تعتمد إدارة شركتكم القدرة على استشعار التغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة					
	04	لدى إدارة شركتكم القدرة على استشعار احتياجات العملاء وتوقعاتهم					
	05	تعتمد شركتكم على نظام رسمي لجمع المعلومات من العملاء					
رقابة اتخاذ القرار	06	يراعي المسؤولون الظروف المحيطة بالشركة (الداخلية والخارجية) عند اتخاذ القرار					
	07	يتاح للمرؤوسين في شركتكم الفرص في توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة					
	08	توفر شركتكم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات					
	09	تعمل إدارة شركتكم على تلبية حاجات العملاء المتغيرة بسرعة و إيجاد الحلول المناسبة لشكاوي العملاء دون تأخير					
رقابة الممارسة (التطبيق)	10	يشعر موظفي شركتكم بالتمكين لاتخاذ القرارات					
	11	لدى إدارة شركتكم خطط مرنة تتماشى مع الظروف الخارجية					
	12	لدى إدارة شركتكم مرونة في إعادة هيكلة العمليات					
	13	تحرص شركتكم على معالجة احتياجات العملاء باستمرار					
	14	تعتمد شركتكم على تقنيات جديدة تساهم في تقديم منتجات جيدة وخدمة راقية					
	15	تستجيب إدارة شركتكم للتغيرات الحاصلة وتحرص على تنفيذها بسرعة					

ثانيا: التميز التنظيمي (المتغير التابع)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1 تعتمد شركتكم على قيادة كفؤة
					2 تخلق الإدارة العليا لشركتكم الدافعية لدى العمال نحو التميز في أداء واجباتهم
					3 تتبنى إدارة شركتكم مبدأ تمكين المرؤوسين في أداء المهام
					4 يمتلك الموظفون في شركتكم الكفاءة اللازمة لأداء المهام
					5 لدى شركتكم استراتيجية واضحة تساهم في تحقيق التميز
					6 تشمل استراتيجية شركتكم على خطط بديلة لمواجهة التغيرات المفاجئة
					7 يساهم الهيكل التنظيمي لشركتكم في تحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال بشكل يمكن الموظفين من أداء واجباتهم بدقة
					8 يتميز الهيكل التنظيمي في شركتكم بالمرونة اللازمة لتحقيق الأهداف
					9 تتمتع شركتكم بثقافة تنظيمية إيجابية
					10 توجد في شركتكم ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والموظفين

الملحق رقم (02): يوضح أسماء الأساتذة المحكمين لأدوات الدراسة

الجامعة	الأساتذة المحكمون
جامعة غرداية	أ/ كسنة محمد
جامعة غرداية	أ/ لعمور رميلة
جامعة غرداية	أ/ بلعور سليمان
جامعة غرداية	أ/ بن شاعة وليد
جامعة غرداية	أ/ هيبية عبد الفتاح

الملحق رقم (03): مخرجات SPSS

معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات المحور المستقل الرشاقة التنظيمية.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.823	15

معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور المستقل الرشاقة التنظيمية.

● بعد رشاقة الإستشعار.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.661	5

● بعد رشاقة إتخاذ القرارات.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.729	5

● بعد رشاقة الممارسة (التطبيق)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.749	5

معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور التابع : التميز التنظيمي .

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.659	10

معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع المحاور الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.879	25

معامل الارتباط الخاصة ببعء رشاقة الإستشعار بفقراته

Correlations		
		بعء رشاقة الإستشعار
بعء رشاقة الإستشعار	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	31
لدى إدارة شركتكم نظرة إستشراقية على التغيرات البيئية في الوقت المناسب	Pearson Correlation	.198
	Sig. (2-tailed)	.286
	N	31
لدى إدارة شركتكم القدرة على إستشعار الفرص والتهديدات	Pearson Correlation	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
تعتمد إدارة شركتكم القدرة على إستشعار التغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة	Pearson Correlation	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
لدى إدارة شركتكم القدرة على إستشعار إحتياجات العملاء وتوقعاتهم	Pearson Correlation	.667*
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
تعتمد شركتكم على نظام رسمي لجمع المعلومات من العملاء	Pearson Correlation	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

● معامل الارتباط الخاصة ببعء رشاقة إتخاذ القرارات بفقراته

Correlations		
		بعء رشاقة القرار
بعء رشاقة القرار	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	31
يراعي المسؤولون الظروف المحيطة بالشركة الداخلية والخارجية عند إتخاذ القرارات	Pearson Correlation	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
يتاح للمؤوسين في شركتكم الفرص في توسيع قاعدة المشاركة في إتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة	Pearson Correlation	.399
	Sig. (2-tailed)	.026
	N	31
توفر شركتكم المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات	Pearson Correlation	.560**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	31
تعمل إدارة شركتكم على تلبية حاجة العملاء المتغيرة بسرعة وإيجاد الحلول المناسبة لشكاوي العملاء دون تأخير	Pearson Correlation	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
يشعر موظفي شركتكم بالتمكين لإتخاذ القرارات	Pearson Correlation	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

● معامل الارتباط الخاصة بعدد رشاقة الممارسة (التطبيق) .

Correlations		
	بعد رشاقة الممارسة	
بعد رشاقة الممارسة	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	31
لدى إدارة شركتكم خطط مرنة تتماشى مع الظروف الخارجية	Pearson Correlation	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
لدى إدارة شركتكم مرونة في إعادة هيكلة العمليات	Pearson Correlation	.498**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	31
تحرص شركتكم على معالجة إحتياجات العملاء باستمرار	Pearson Correlation	.488**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	31
تعتمد شركتكم على تقنيات جديدة تساهم في تقديم منتجات جيدة ورقابية	Pearson Correlation	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
تستجيب إدارة شركتكم للتغيرات الحاصلة أو تحرص على تنفيذها بسرعة	Pearson Correlation	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

● معامل الارتباط الخاص بالمحور التابع التميز التنظيمي

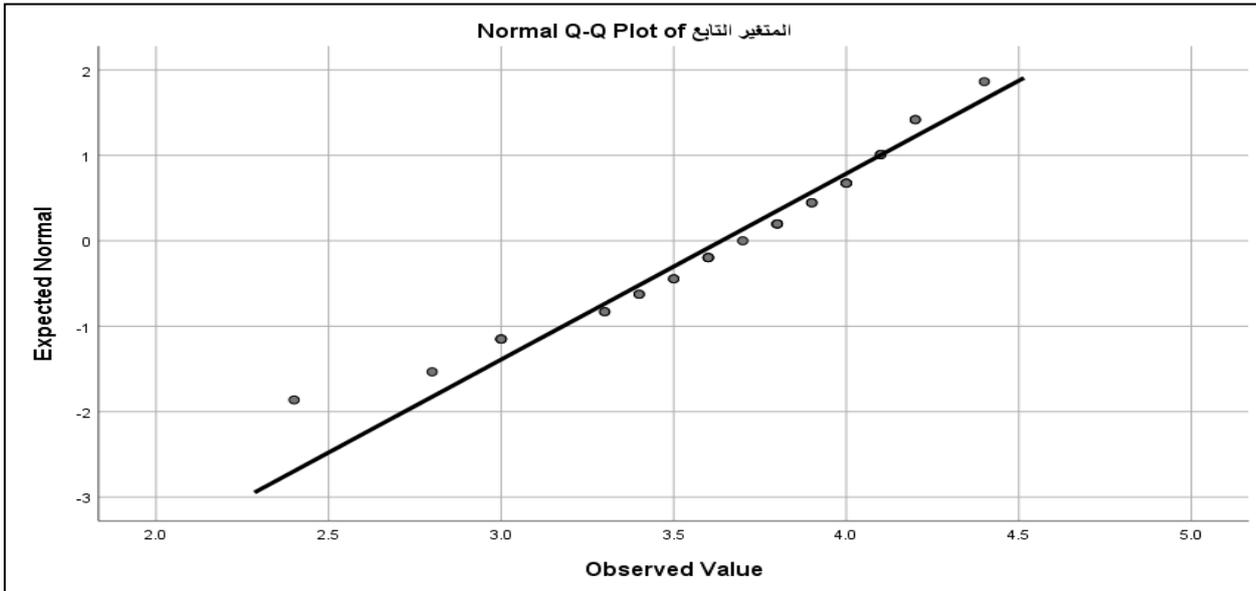
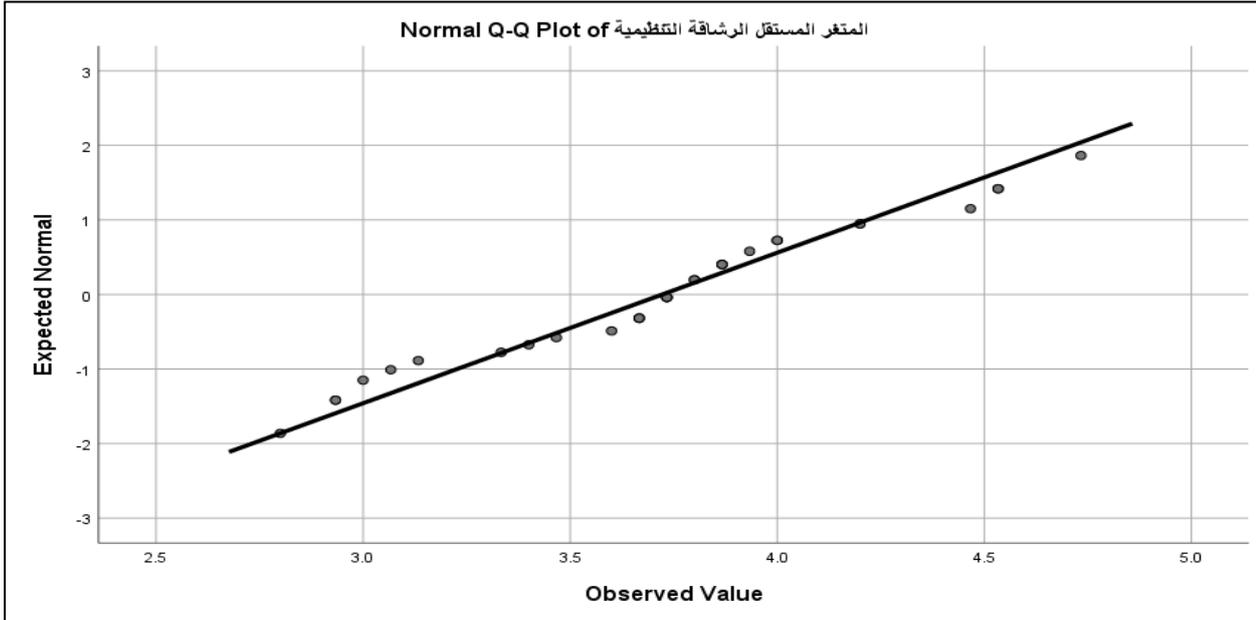
Correlations		
	المتغير التابع	
المتغير التابع	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	31
تعتمد شركتكم على قيادة كفوة	Pearson Correlation	.605**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
تخلق الإدارة العليا لشركتكم الدافعية لدى العمال نحو التميز في أداء واجباتهم	Pearson Correlation	.543**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	31
تتبنى إدارة شركتكم مبدأ تمكين المرؤسين في أداء المهام	Pearson Correlation	.589**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
يمتلك الموظفون في شركتكم الكفاءة اللازمة لأداء المهام	Pearson Correlation	.408
	Sig. (2-tailed)	.023
	N	31
لدى شركتكم إستراتيجية واضحة تساهم في تحقيق التميز	Pearson Correlation	.224
	Sig. (2-tailed)	.225
	N	31
تشمل إستراتيجية شركتكم على خطط بديلة لمواجهة التغيرات المفاجئة	Pearson Correlation	.535**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	31
يساهم الهيكل التنظيمي لشركتكم في تحقيق الإنسياب والمنظم للأعمال بشكل يمكن الموظفين من أداء واجباتهم	Pearson Correlation	.555**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	31
يتميز الهيكل التنظيمي في شركتكم بالمرونة اللازمة لتحقيق الأهداف	Pearson Correlation	.597**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	31
تتمتع شركتكم بثقافة تنظيمية إيجابية	Pearson Correlation	.152
	Sig. (2-tailed)	.415
	N	31
توجد في شركتكم ثقافة سائدة مبنية على الإحترام المتبادل بين الإدارة العليا والموظفين	Pearson Correlation	.395
	Sig. (2-tailed)	.028
	N	31
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

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

إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لمحوري الدراسة - الرشاقة التنظيمية - التميز التنظيمي

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية	.132	31	.177	.964	31	.362
المتغير التابع التميز التنظيمي	.121	31	.200	.953	31	.194

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction



محور البيانات الشخصية :

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	24	77.4	77.4	77.4
	أنثى	7	22.6	22.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30	2	6.5	6.5	6.5
	من 31 إلى 40	10	32.3	32.3	38.7
	من 41 إلى 50	13	41.9	41.9	80.6
	51 فأكثر	6	19.4	19.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

المؤهل العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	6	19.4	19.4	19.4
	تقني سامي	7	22.6	22.6	41.9
	جامعي	13	41.9	41.9	83.9
	شهادات أخرى	5	16.1	16.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	10	32.3	32.3	32.3
	إطار سامي	4	12.9	12.9	45.2
	مكلف الدراسات	7	22.6	22.6	67.7
	عون تنفيذي	6	19.4	19.4	87.1
	عون تحكم	4	12.9	12.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

الأقدمية_الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	1	3.2	3.2	3.2
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	9	29.0	29.0	32.3
	من 11 إلى 15 سنة	8	25.8	25.8	58.1
	من 16 إلى 20	7	22.6	22.6	80.6
	أكثر من 20 سنة	6	19.4	19.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الرشاقة التنظيمية بأبعادها

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المتغير المستقل لشاقة التنظيمية	31	2.80	4.73	3.7226	.49534
يعدر شاقة الإستشعار	31	2.60	5.00	3.8710	.51003
لديدار عثر كتكم نظرة إستشراقية على التغير التليبية في وقت المناسب	31	1	5	3.65	.985
لديدار عثر كتكم القدرة على إستشعار الفرص التهديدات	31	2	5	3.94	.814
تعتمد اديار عثر كتكم القدرة على إستشعار التغير االحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة	31	2	5	3.97	.795
لديدار عثر كتكم القدرة على إستشعار احتياجات العملاء وتوقعاتهم	31	1	5	4.03	1.110
تعتمد عثر كتكم على نظام سمي لجمع المعلومات من العملاء	31	2	5	3.77	.669
يعدر شاقة القرار	31	2.20	5.00	3.7032	.57936
يراعى المسؤولون النظر والمحيط بالشركة الداخلية في االخارجية عند اإتخاذ القرارات	31	2	5	3.90	.790
يتاح للمرؤوسين في عثر كتكم الفرص في سيعا عدة المشار كة في اإتخاذ القرار االمهم في المؤسسة	31	1	5	3.26	1.064
توفر عثر كتكم المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات	31	1	5	3.65	.877
تعتمد اديار عثر كتكم على تلبية حاجة العملاء المتغيرة بسر عة ايجاد الحلول الامناسبة لشكاويها عملاء و تأخير	31	2	5	4.00	.894
يشعر موظفي عثر كتكم بالتمكين لإتخاذ القرارات	31	2	5	3.71	1.039
يعدر شاقة الممارسة	31	1.80	5.00	3.5935	.67820
لديدار عثر كتكم خطم نة شامعناظر و فالخارجية	31	2	5	3.97	.948
لديدار عثر كتكم ونفيا عاة هيكله العمليات	31	2	5	3.77	.845
تحرص عثر كتكم على معالجة احتياجات العملاء باستمرار	31	1	5	3.42	1.177
تعتمد عثر كتكم على تلبية احتياجاتهم في وقت قريب	31	1	5	3.45	1.179
تستجيب اديار عثر كتكم للتغير االحاصلة و تحرص على تنفيذها بسر عة	31	1	5	3.35	1.170
Valid N (listwise)	31				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التميز الوظيفي.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المتغير التابع	31	2.40	4.40	3.6387	.45948
تعتمد عثر كتكم على قيادة كفوة	31	2	5	3.74	1.032
تخلق الادارة العليا عثر كتكم اذ افعي اذ افعال العمل نحو التميز في اداء واجباتهم	31	1	5	3.65	1.018
تتبن اديار عثر كتكم مبدأ تمكين المرؤوسين في اداء المهام	31	2	5	3.77	.884
يملك الموظفون في عثر كتكم الكفاءة اللازمة لأداء المهام	31	1	5	3.52	1.151
لديدار عثر كتكم إستراتيجية واضحة تساهم في تحقيق التميز	31	1	5	3.26	1.064
تتضمن إستراتيجية عثر كتكم على خطط بديلة لمواجهة التغير االمفاجئة	31	1	5	3.58	.923
يساهم الهيكل التنظيمي في عثر كتكم في تحقيق اإتسباب المنظمة للأعمال	31	2	5	3.94	.964
الشكل يمكن الموظف من اداء واجباتهم	31	2	5	3.71	1.039
يتميز الهيكل التنظيمي في عثر كتكم بالمرونة اللازمة لتحقيق الاهداف	31	2	5	3.71	1.039
تتمتع عثر كتكم بثقافة تنظيمية ايجابية	31	2	5	3.45	.888
توجد في عثر كتكم ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين اادارة العليا والموظفين	31	1	5	3.77	1.023
Valid N (listwise)	31				

إختبار الفرضية مستوى الرشاقة التنظيمية في سونغاز

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتغير المستقل لرشاقة التنظيمية	31	3.7226	.49534	.08897

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المتغير المستقل لرشاقة التنظيمية	41.843	30	.000	3.72258	3.5409	3.9043

إختبار فرضية التأثير لمحور المستقل لرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
المتغير المستقل لرشاقة التنظيمية	3.7226	.49534	31
المتغير التابع	3.6387	.45948	31

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.597 ^a	.357	.335	.40399	.357	16.100	1	29	.000

a. Predictors: (Constant)

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	0% Confidence Interval .95 for B	
		B	Std. Error				Beta	Lower Bound
1	(Constant)	1.379	.589		2.343	.026	.175	2.583
	المتغير التابع	.644	.161	.597	4.013	.000	.316	.972

a. Dependent Variable: المتغير المستقل لرشاقة التنظيمية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.628	1	2.628	16.100	.000 ^b

Residual	4.733	29	.163		
Total	7.361	30			
a. Dependent Variable: المتغير المستقل رشاقة الإستشعار التنظيمية					
b. Predictors: (Constant) المتغير التابع					

إختبار فرضية التأثير لبعء الرشاقة الإستشعار على التميز التنظيمي

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.489 ^a	.239	.212	.45262	.239	9.093	1	29	.005
a. Predictors: (Constant) المتغير التابع									

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.863	1	1.863	9.093	.005 ^b
	Residual	5.941	29	.205		
	Total	7.804	30			
a. Dependent Variable: بعء رشاقة الإستشعار						
b. Predictors: (Constant) المتغير التابع						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	0% Confidence Interval ,95 for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.898	.659		2.878	.007	.549	3.246
	المتغير التابع	.542	.180	.489	3.015	.005	.174	.910
a. Dependent Variable: بعء رشاقة الإستشعار								

إختبار فرضية التأثير لبعء رشاقة إتخاذ القرار على التميز التنظيمي

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.716 ^a	.512	.496	.41151	.512	30.465	1	29	.000
a. Predictors: (Constant) المتغير التابع									

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.159	1	5.159	30.465	.000 ^b
	Residual	4.911	29	.169		

Total		10.070	30					
a. Dependent Variable: بعدد شاقة القرار								
b. Predictors: (Constant) المتغير التابع								
Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	0% Confidence Interval .95 for B	
		B	Std. Error				Beta	Lower Bound
1	(Constant)	.419	.600		.699	.490	-.807	1.645
	المتغير التابع	.903	.164	.716	5.520	.000	.568	1.237
a. Dependent Variable: بعدد شاقة القرار								

إختبار فرضية التأثير ل بعد رشاقة الممارسة على التميز التنظيمي

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.330 ^a	.109	.078	.65108	.109	3.551	1	29	.070
a. Predictors: (Constant) المتغير التابع									

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.505	1	1.505	3.551	.070 ^b
	Residual	12.293	29	.424		
	Total	13.799	30			
a. Dependent Variable: بعدد شاقة الممارسة						
b. Predictors: (Constant) المتغير التابع						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	0% Confidence Interval .95 for B	
		B	Std. Error				Beta	Lower Bound
1	(Constant)	1.820	.949		1.918	.065	-.121	3.760
	المتغير التابع	.488	.259	.330	1.884	.070	-.042	1.017
a. Dependent Variable: بعدد شاقة الممارسة								

إختبار فرضية الفروق الرشاقة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس

Group Statistics						
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
	المتغير المستقل لرشاقة التنظيمية	ذكر	24	3.7278	.49924	.10191

	أنثى	7	3.7048	.52048	.19672
--	------	---	--------	--------	--------

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية	Equal variances assumed	.014	.907	.106	29	.916	.02302	.21637	-.41952	.46555
	Equal variances not assumed			.104	9.474	.919	.02302	.22155	-.47437	.52040

إختبار الفروق الرشاقة التنظيمية تعزى إلى متغير العمر .

ANOVA					
المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.898	3	.299	1.250	.311
Within Groups	6.463	27	.239		
Total	7.361	30			

إختبار الفروق الرشاقة التنظيمية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

ANOVA					
المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.480	3	.160	.628	.603
Within Groups	6.881	27	.255		
Total	7.361	30			

إختبار الفروق الرشاقة التنظيمية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

ANOVA					
المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.610	4	.152	.587	.675
Within Groups	6.751	26	.260		
Total	7.361	30			

إختبار الفروق الرشاقة التنظيمية تعزى إلى متغير الأقدمية - الخبرة.

ANOVA					
المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.046	4	.262	1.077	.388
Within Groups	6.314	26	.243		

Total	7.361	30			
-------	-------	----	--	--	--

إختبار الفروق التمييز التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتغير التابع	ذكر	24	3.6708	.49386	.10081
	أنثى	7	3.5286	.31997	.12094

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
المتغير التابع	Equal variances assumed	1.562	.221	.715	29	.480	.14226	.19900	-26474	.54927	
	Equal variances not assumed			.904	15.307	.380	.14226	.15744	-19273	.47726	

إختبار الفروق التمييز التنظيمي تعزى لمتغيري العمر

ANOVA					
المتغير التابع	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.248	3	.083	.366	.778
Within Groups	6.086	27	.225		
Total	6.334	30			

إختبار الفروق التمييز التنظيمي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي

ANOVA					
المتغير التابع	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.449	3	.150	.687	.568
Within Groups	5.884	27	.218		
Total	6.334	30			

إختبار الفروق التمييز التنظيمي تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي

ANOVA					
المتغير التابع	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.555	4	.389	2.115	.108

Within Groups	4.779	26	.184		
Total	6.334	30			

إختبار الفروق التميز التنظيمي تعزى لمتغيري المسمى الأقدمية الخبرة

ANOVA					
المتغير التابع	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.755	4	.189	.880	.489
Within Groups	5.578	26	.215		
Total	6.334	30			

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة غرداية

الرقم: 217 / ج.ع.غ / 2024

إتفاقية تريص بين جامعة غرداية

ممثلة من طرف السيد: عميد الكلية

مقرها : جامعة غرداية

و

المؤسسة / الإدارة المستقبلية: مؤسسمة سونلغاز

ممثلة من طرف السيد(ة):

الكائن مقرها ب: عردا ليجي - بولدرارت

تم الإتفاق بين الطرفين على ما يلي:

المادة الأولى: أحكام عامة

- تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المرسوم التنفيذي: رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال 1434 الموافق 31 غشت سنة 2013، والمتضمن تنظيم التريصات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة.
و أحكام القرار المؤرخ في 30 ربيع الأول عام 1436 الموافق ل 21 يناير 2015 الذي يحدد طبيعة التريصات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة و كفاءات تقييمها ومراقبتها و برمجتها، المعدل و المتمم بأحكام القرار المؤرخ في 5 جمادى الأولى 1436 الموافق ل 24 فبراير 2015.

المادة الثانية: موضوع الاتفاقية

- تحديد إطار تنظيم و سير التريصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة طلبة قسم: علوم التسيير، بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير / جامعة غرداية.

- يخص التريص الطالب (ة): ذنا سائبة إيمان المزداد بتاريخ: 02/09/2024 المسجل تحت رقم:

لنيل شهادة: ماستر تخصص: إدارة أعمال

- و الطالب(ة): شرف و فناء المزداد بتاريخ: 02/09/2024 المسجل تحت رقم:

لنيل شهادة: ماستر تخصص: إدارة الأعمال

المادة الثالثة: أهداف التريص:

- يهدف التريص الميداني إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و السماح له بتطبيق معارفه النظرية و المنهجية التي تحصل عليها، و إنجاز مشروع نهاية الدراسة بتحضير تقرير تريص بالنسبة لليسانس أو مذكرة بالنسبة للماستر، و الذي يندرج ضمن المسار البيداغوجي للطالب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر.
- تحدد نشاطات التريص من طرف المؤسسة الجامعية أو المؤسسة أو الهيئة المستقبلية و ذلك حسب برنامج التكوين المتوفر.

المادة الرابعة: موضوع التريص و تنظيم العمل

تترك مواضيع التريصات وكذا مخططات عمل المتريصين و الأهداف المرجوة من التريصات لتفدبر المشرفين على التريصات، و تحدد حسب برنامج الدراسة و موضوع نهاية الدراسة المصادق عليه من طرف الأستاذ المشرف بالمؤسسة الجامعية وبموافقة الهيئات البيداغوجية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، و الهيئات المعنية بالتكفل بالتريصات في مؤسسة أو إدارة الاستقبال.

المادة الخامسة: تعيين المؤطرين و مسؤولي التريص

-تعين المؤسسة الجامعية أستاذا باحثا مؤطرا للتريص وتعين المؤسسة المستقبلية مسؤولا عن التريص.
- يتم تعيين الإطارات التقنية (مسؤولي التريص) المكلفة بمتابعة المتريصين من طرف الهيئة المستقبلية، ويجب أن يكونوا في التخصص ويجوزوا خمس (5) سنوات من الخبرة على الأقل.
- يوضع المتريص خلال تواجده في أماكن التريص تحت السلطة السلمية لمسؤول التريص المعين.
- يتقيد المتريص خلال تواجده في مكان التريص بالاحترام لأحكام النظام الداخلي للمؤسسة أو الإدارة المستقبلية والمصلحة التي ألحق بها.

المادة السادسة: الكيفيات العملية لسير التريص

-مدة التريص: تمتد فترة التريص على المرحلة الممتدة (من 2024/2025 إلى 2025/2026) تجري التريصات مرتين في الأسبوع.

المادة السابعة: شروط مختلفة

- التغطية الاجتماعية للمتريص: تضمن المؤسسة الجامعية التغطية الاجتماعية للمتريص عند وقوع حادث في المؤسسة مكان التريص، و تقع مسؤولية التصريح بحادث العمل على عاتق المؤسسة أو الإدارة التي يتم فيها التريص.
- يجب على الإدارة أو المؤسسة المستقبلية أن ترسل إلى المؤسسة الجامعية التي ينتهي إليها المتريص دون تأخير، نسخة من التصريح بحادث العمل المرسل إلى هيكل الضمان الاجتماعي المختص.
- شروط تغيب المتريص: يرخص للمتريص بالتغيب في الحالات الآتية: الحالات المرضية، فترة الامتحانات، الحالات القاهرة.

المادة الثامنة: مدة الاتفاقية وكيفية فسخها

- ترم اتفاقية التريص هذه لمدة أربعة (4) أشهر قابلة للتجديد لنفس المدة.
- يجب على الطرف الراغب في إنهاء هذه الاتفاقية إخطار الطرف الآخر قبل خمسة عشر (15) يوما من التاريخ المقرر لإنهاء الاتفاقية.

المادة التاسعة: سرمان الاتفاقية

تسري هذه الاتفاقية ابتداء من تاريخ توقيعها من الطرفين.

حرر ب غرداية في: _____

المؤسسة أو الهيئة المستقبلية

ممثلة من طرف السيد:



جامعة غرداية

ممثلة من طرف السيد: عميد الكلية

طالب عميد مكلف بالبيداغوجيا والمسائل المرتبطة بالطلبة والمصطفى



الفهرس

رقم الصفحة	المحتوى
I	بسم الله
III-II	الإهداء
IV	شكر وعرفان
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
أ-و	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للرشاقة التنظيمية التميز التنظيمي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي
3	المطلب الأول: ماهية الرشاقة التنظيمية
3	الفرع الأول: مفهوم وأهمية الرشاقة التنظيمية
5	الفرع الثاني: أبعاد الرشاقة التنظيمية
7	الفرع الثالث: مبادئ الرشاقة التنظيمية
8	الفرع الرابع: معوقات الرشاقة التنظيمية
8	المطلب الثاني: ماهية التميز التنظيمي
8	الفرع الأول: مفهوم التميز التنظيمي
10	الفرع الثاني: أهمية التميز التنظيمي
10	الفرع الثالث: أبعاد التميز التنظيمي
14	الفرع الرابع: متطلبات التميز التنظيمي
14	الفرع الخامس: معوقات التميز التنظيمي
16	المطلب الثالث: دور الرشاقة التنظيمية في التميز التنظيمي
17	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
17	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

24	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
27	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ومنهجية وأدوات الدراسة
30	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والمديرية الجهوية بقرطاج
30	الفرع الأول: التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"
30	الفرع الثاني: التعريف بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز لوحدة قرطاج
31	الفرع الثالث: مهام المديرية
32	الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بقرطاج
33	المطلب الثاني: منهجية وأدوات الدراسة
33	الفرع الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية
36	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
39	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
46	المبحث الثاني: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
46	المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة
46	الفرع الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
52	الفرع الثاني: دراسة إتجاهات إجابات أفراد العينة محور الرضا التنظيمية
55	الفرع الثالث: دراسة إتجاهات إجابات أفراد العينة محور التميز التنظيمي
56	الفرع الرابع: المقابلة
58	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
58	الفرع الأول: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى
59	الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية
63	الفرع الثالث: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة
65	الفرع الرابع: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة
68	المطلب الثالث: تفسير نتائج الفرضيات
68	الفرع الأول: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى
69	الفرع الثاني: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

71	الفرع الثالث: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة
72	الفرع الرابع: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة
74	خلاصة الفصل الثاني
75	الخاتمة
78	قائمة المراجع
83	الملاحق
103	الفهرس
