

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي
دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذة المشرفة:

- د. برني لطيفة

من إعداد الطالب:

- سكر أيمن

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	مشرفا	أستاذ محاضر أ	برني لطيفة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	بن رتكي زينب
بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	بوروبة فهيمة

الموسم الجامعي: 2022-2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي
دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذة المشرفة:

- د. برني لطيفة

من إعداد الطالب:

- سكر أيمن

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
برني لطيفة	أستاذ محاضر أ	مشرفا	بسكرة
بن زكي زينب	أستاذ محاضر أ	رئيسا	بسكرة
يوروبه فهيمه	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2022-2023

شكر

أشكر المولى العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم
وأعاننا على ما فيه
من خير ومنحنا على التفكير والتفاني في إنجاز هذا
العمل، وقلرنا على إتمامه فالحمد لله.
تحية شكر وإجلال للأستاذة المحترمة "برني لطيفة" أشكر
إشرافها وتأطيرها لي.
والشكر موصول إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي
ومد لي يد العون من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة.
وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا
الدرجات
ويرزقنا علما نافعا ونسأله أن يهدينا سبل السداد ويلهنا
التوفيق والإرشاد.

إهداء

إلى الغالية صاحبة القلب الطيب والحنون نبع الحنان
ومصدر النور، إلى قرّة عيني، إلى من الجنة تحت قدميها،
وإلى من كان دعاؤها سر نجاحي
“أمي الغالية”

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير، صاحب
الوجه الطيب والأفعال الحسنة، الذي لم يبخل على
بشيء طيلة حياته
“أبي الغالي”

إلى إخوتي حفظهم الله من كل شر وأنار دربهم.
إلى أصدقائي الذين اشهد انهم نعم الرفقاء في جميع
الامور وفي الأوقات الصعبة.
إلى كل من ساعدني في إنهاء هذا العمل المتواضع.
داعياً المولى -عز وجل- أن يُطيل في أعماركم، ويرزقكم
بالخيرات.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إيراد أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمؤسسة TIFIB بسكرة، وتمثلت ابعاد الرشاقة الاستراتيجية في (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد)، وفيما يتعلق بمتغيرات النجاح الاستراتيجي بأبعادها (البقاء، التكيف، النمو) كمتغير تابع في شركة النسيج والتجهيز TIFIB، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبيان وزع على 25 اطرا. وقد توصلت نتائج الدراسة الى ان الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة تساهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمؤسسة TIFIB من خلال بعد الحساسية الاستراتيجية فقط.

الكلمات المفتاحية: الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد.

Abstract:

This study aims to highlight the impact of strategic agility in achieving strategic success at TIFIB Biskra, and the dimensions of strategic agility were represented in (strategic sensitivity, collective commitment, resource liquidity), and with regard to the variables of strategic success in its dimensions (survival, adaptation, growth) as a dependent variable in the textile company And TIFIB equipment, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed, as it relied on the analytical descriptive method .The study sample consisted of 25 individuals. The results of the study concluded that strategic agility in the organization contributes to achieving strategic success only in strategic sensitivity dimension .

Keywords: strategic sensitivity ; resource liquidity ; collective commitment

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال	الرقم
4	مفهوم النجاح الاستراتيجي	01
6	عوامل النجاح الاستراتيجي	02
14	قدرات المحافظة على الحساسية الاستراتيجية	03
15	عوامل الالتزام	04
16	الاعتماد المتبادل بين القدرات التي تساهم في سيولة الموارد	05
17	نموذج الرشاقة الاستراتيجية وفقا ل Doz & Kosonen	06
18	نموذج Alzoubi	07
19	وحدات البرمجة الرشيقة	08
20	تمثيل الرشاقة	09
21	ابعاد نظام معلومات المنظمة الرشيقة	10
22	النموذج النظري للموارد المستندة لعرض سلسلة التجهيز	11
42	توزيع افراد العينة حسب الجنس	12
43	توزيع افراد العينة حسب العمر	13
43	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	14
44	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	15

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
11	تعريف الرشاقة الاستراتيجية	01
13	متطلبات الرشاقة الاستراتيجية	02
38	نظرة شاملة عن المؤسسة محل الدراسة	03
40	درجات مقياس ليكارت	04
40	معامل الثبات	05
41	مصفوفة الارتباط بين متغيرات ابعاد الدراسة	06
42	توزيع افراد العينة حسب الجنس	07
43	توزيع افراد العينة حسب العمر	08
43	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	09
44	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	10
44	اختبار التوزيع الطبيعي	11
46	اختبار مقياس الاستبانة	12
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها الحسابية الاستراتيجية حسب عينة البحث	13
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها سيولة الموارد حسب عينة البحث	14
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها الالتزام الجماعي حسب عينة البحث	15
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها البقاء حسب عينة البحث	16
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها التكيف حسب عينة البحث	17
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها النمو حسب عينة البحث	18
51	تحليل معامل الارتباط بيرسون للنجاح الاستراتيجي والحسابية الاستراتيجية	19

51	معامل الارتباط بيرسون بين النجاح الاستراتيجي وابعاد الرشاقة الاستراتيجية	20
52	تحليل تباين الانحدار ANOVA	21
53	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين الرشاقة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي	22
53	علاقة الارتباط بين الحساسية الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي	23
53	اختبار معنوية معاملات الانحدار	24
54	علاقة الارتباط بين سيولة الموارد والنجاح الاستراتيجي	25
54	اختبار معنوية معاملات الانحدار	26
54	علاقة الارتباط بين الالتزام الاجتماعي والنجاح الاستراتيجي	27
55	اختبار معنوية معاملات الانحدار	28

المقدمة

مقدمة:

في عالم الأعمال المنافس، يعد النجاح الاستراتيجي هدف رئيسي لأي منظمة التي تسعى لتحقيق التفوق التنافسي النمو والاستدامة. ويتعلق النجاح الاستراتيجي بتحقيق أهداف المنظمة على المستوى الاستراتيجي وذلك عن طريق التخطيط الفعال والرؤية الدقيقة. ومن بين أهم الأدوات التي تحقق النجاح الاستراتيجي نجد الرقابة الاستراتيجية والتي تعد جوهر التنافس كونها تساعد في اكتشاف الفرص واستغلالها بشكل أمثل، والتصدي للتهديدات، وتلبية رغبات ومتطلبات الزبائن، كما تعتبر مفتاح النجاح في البيئة السريعة التغير لما لها من استطاعة على مواجهة التحديات والتصدي لها بامتياز، وتحقيق النجاح.

كما أن الرقابة الاستراتيجية تستخدم في سياق إدارة الأعمال والاستراتيجية، وتشير إلى القدرة على تكييف الاستراتيجية وتوجيه كل الجهود بطريقة تسمح للمنظمة بالتحرك السريع والمرونة للاقتناص الفرص، حيث أنها تعتمد على مجموعة من العناصر الأساسية تتمثل في التحليل المستمر للبيئة التجارية والاتجاهات الصناعية، والاستجابة السريعة للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتكيف مع التكنولوجيا والابتكار، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والمرنة، بالإضافة إلى أنها تعتبر عامل أساسي في تحقيق النجاح في البيئة المتغيرة بسرعة.

وبناء على ما سبق فقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية وعملية، وتقديم توصيات لهذه المؤسسة.

الإشكالية:

إن وصول المنظمة الى الرقابة الاستراتيجية يمكنها من تحقيق النجاح الاستراتيجي، وعلى المنظمة ان تعمل على ترشيق عملياتها من خلال الاستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة بالمؤسسة واستغلال الموارد المتوفرة لها وكذا الالتزام الجماعي في العمل ومن هنا يمكن طرح مشكل البحث الرئيسية بالتساؤل الآتي:

✓ ما هو أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي على مستوى مؤسسة النسيج بسكرة

؟TIFIB

وتنبثق من الاشكالية عدة تساؤلات فرعية تتمثل فيما يلي:

✓ هل هناك أثر للحساسية الاستراتيجية كبعد من ابعاد الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة

النسيج بسكرة TIFIB؟

✓ هل هناك اثر لسيولة الموارد كبعد من ابعاد الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة النسيج

بسكرة TIFIB؟

✓ هل هناك أثر للالتزام الجماعي كبعد من ابعاد الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة النسيج

بسكرة TIFIB؟

✓ ما هو مستوى الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة النسيج بسكرة TIFIB؟ وما مستوى النجاح الاستراتيجي المحقق فيها؟

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. الدراسة الأولى: محمد راشد المري وسامر عبد المجيد البشاشة. (2020)، بعنوان "أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق

النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مجلد20، عدد01، جامعة

مؤتة الأردن.

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، البالغ عددها خمسة بنوك، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى المتكون من 197 مبحوث، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وفي الأخير اوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك التجارية القطرية مفهوم الرشاقة الاستراتيجية للاستفادة من مخرجاته بتطوير الخدمات المصرفية، وتلبية احتياجات العملاء المستقبلية.

2. الدراسة الثانية: براهيم بن حنش سعيد الزهراني. (2022)، بعنوان "أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة

التنافسية بجامعة القصيم"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم النفسية والتربوية، مجلد14، عدد01، صفحات101-117.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم، من خلال التعرف على مستوى الرشاقة الاستراتيجية ومستوى الميزة التنافسية في الجامعة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث كانت عينة الدراسة متكونة من 217 عضو من الهيئة التدريسية بالجامعة والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز ابعاد الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الرشاقة الاستراتيجية في الجامعة، وتطوير الهيكل التنظيمي واستثمار التقنية الحديثة والمتطورة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات.

3. الدراسة الثالثة: مجد صقور (2021)، بعنوان "أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية دراسة ميدانية في

شركات الاتصالات الخلوية في سورية، مجلة جامعة البعث"، المجلد 43، العدد 17.

هدفت الدراسة إلى قياس ابعاد الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصال السورية وقياس أثرها في القدرات التنافسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستنتاجي في عرض المتغيرات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 160 مفردة واستخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية، واوصت الدراسة بنشر ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وممارستها لدى الإداريين والعاملين في قطاع الاتصالات، وكذا ضرورة التعلم المستمر بالنسبة للقادة والإداري الشركات للتحلي بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية بطريقة علمية.

4. الدراسة الرابعة: حيدر طه عبد الله وعراك عبود عمير (2019)، بعنوان "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي بحث ميداني لعينة من الكليات الاهلية"، مجلة الدنانير للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 01، العدد 15، صفحات 296-320.

تهدف الدراسة إلى تشخيص مستوى علاقة وتأثير الرشاقة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي على مستوى مجموعة من الكليات الاهلية العراقية، والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة المتغيرات، والاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث بلغه عددها 55 استبانة، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط طردية بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على التفوق التنظيمي، واوصت الدراسة بضرورة اهتمام الكليات بشكل أكبر بالرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنظيمي.

5. الدراسة الخامسة: سامر عبد المجيد البشابشة وسمهان عبد الكريم الجعافرة (2022)، بعنوان "أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الادوية البشرية"، مجلة البحوث التجارية جامعة الرزاز الأردنية، المجلد 44، العدد 01، صفحات 384-433.

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر المرونة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الادوية البشرية، والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى لهذه الشركات البالغ عددها 6 شركات، وتكونت عينة الدراسة من 320 مبحوث، والاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق النجاح التنظيمي الشركات الأردنية لصناعة الادوية البشرية، واوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الأردنية لصناعة الادوية البشرية منهج المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة لدورها المهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

6. الدراسة السادسة: عثمان محمود محمد امين وكرسو كلثوم قادر. (2021)، بعنوان "دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة جيهان أربيل"، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو العراق، مجلد 9 العدد 01، صفحات 184-167.

استهدفت الدراسة تحديد طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين اليقظة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في جامعة جيهان أربيل، والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث بلغه عددها 45 استبانة وزعة على الافراد المبحوثين وهم القيادات الإدارية، وتوصلت النتائج الى جود علاقة ارتباط معنوية بين اليقظة الاستراتيجية وأبعاد النجاح ابعاد الاستراتيجية، واوصت الدراسة بضرورة اعتماد الجامعة مناخ مناسب للعاملين المبدعين ومكافأهم لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

7. الدراسة السابعة: عمرو مصطفى محمد حسين. (2019)، بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، المجلد 49، العدد 04، صفحات 661-702.

هدفت الدراسة الى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية على مستوى البنوك العاملة في مصر، والاعتماد على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من 250 مفردة، كما تناول الباحث أهمية الذكاء الاستراتيجي وأهداف وسمات الذكاء الاستراتيجي ودرس العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي، واوصت الدراسة بضرورة دراسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومدى توافرها في المنظمة والعمل على تنميتها داخل المنظمات بصفة مستمرة وكذا استغلال ما يتمتع به الأفراد العاملين في المنظمة من ذكاء استراتيجي لتحقيق النجاح الاستراتيجي

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

1. Fadhiela Slman, 2021 , Strategic success according to the strategic alignment A case study of the municipalities of the capital of Baghdad, Journal of Contemporary Issues in Business and Government, Vol 27, No 2.

" النجاح الاستراتيجي وفقاً لتوافق الاستراتيجية: دراسة حالة لبلديات العاصمة بغداد"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى تحقيق البلديات النجاح الاستراتيجي من خلال مستوى تنسيق استراتيجيتها مع أهدافها ورؤيتها، وتم اعتماد منهج دراسة الحالة لفهم وتحليل الظواهر المعقد وكذا الاعتماد على المقابلات الشخصية مع المسؤولين والقادة في بلديات العاصمة بغداد، حيث يشمل مجتمع الدراسة جميع البلديات الموجودة في العاصمة بغداد والتي تشمل مجموعة واسعة من المؤسسات والإدارات والقادة والموظفين المشاركين في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين تنسيق الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي للبلديات في العاصمة بغداد، عندما تكون هناك تنسيق جيد للأهداف والرؤية مع الاستراتيجية العامة للبلديات، يزيد احتمال تحقيق النجاح الاستراتيجي، وأظهرت الدراسة أيضاً أن العوامل التي تؤثر في تنسيق الاستراتيجية تشمل توافر الموارد المالية والبشرية الملائمة، والقدرة على التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال، والتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل البلديات بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التواصل والتفاعل بين القادة والموظفين في بلديات العاصمة بغداد وتعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة.

2. Anna-Theresa Walter, 2021, Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization, Management Review Quarterly 71.

"الرشاقة التنظيمية: غير محددة بوضوح ومربكة إلى حد ما؟ استعراض نظامي للأدبيات وتصور مفهومي"

هدفت الدراسة الى فحص وتحليل مفهوم الرشاقة التنظيمية وتقييمه من خلال مراجعة نظامية للأدبيات المتاحة، وكانت عبارة عن دراسة تحليلية حيث تم تحليل مجموعة واسعة من المقالات والأبحاث المتعلقة بالرشاقة التنظيمية، توصلت الدراسة إلى أن مفهوم الرشاقة

التنظيمية غير محدد تمامًا وقد يكون معقدًا لبعض الدراسات، ومن خلال مراجعة هذه الأدبيات تم استخلاص المفاهيم والنتائج المهمة المتعلقة بالرشاقة التنظيمية وتحليلها بشكل نظامي، ويهدف مجتمع الدراسة إلى توفير نظرة شاملة حول المفهوم والمفاهيم المرتبطة بالرشاقة التنظيمية وتقييم درجة تعريفها وفهمها واستخدامها في الأبحاث السابقة.

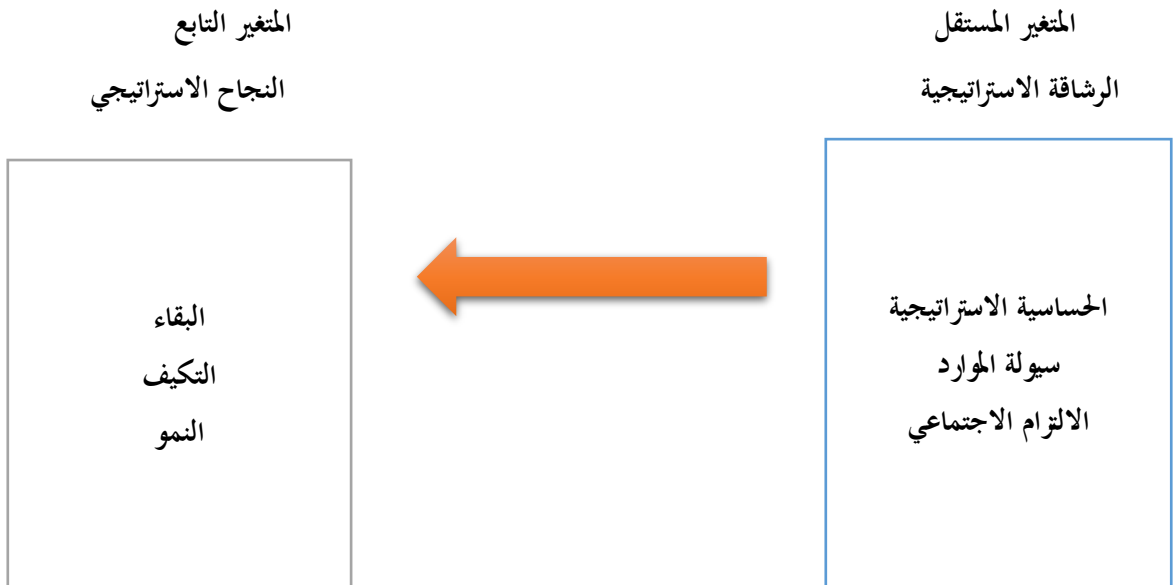
3. Abe Harraf, Isaac Wanasika, Kaylynn Tate, Kaitlyn Talbott, 2015, Organizational Agility, the Journal of Applied Business Research, Vol 31, No 02.

"الرشاقة التنظيمية"

تهدف هذه الدراسة إلى فهم وتحليل مفهوم الرشاقة التنظيمية وأهميته في البيئة التنافسية الحالية، تم استخدام منهجية البحث النوعية في هذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات المتاحة وتحليل المفاهيم والنتائج المستخرجة، تم استخدام نموذج تحليلي لتحليل البيانات واستنتاج التصورات الرئيسية حول الرشاقة التنظيمية، توصلت الدراسة إلى أن الرشاقة التنظيمية تعتبر عنصراً حاسماً للنجاح في البيئة التنافسية الحالية، ويعتمد النجاح الاستراتيجي للمنظمات على قدرتها على التكيف والتجاوب مع التحولات والتغيرات السريعة في السوق، حيث تشمل صفات الرشاقة التنظيمية القدرة على التعلم السريع، واتخاذ القرارات السريعة، والتكيف مع التغيرات المفاجئة، والتواصل الفعال داخل المنظمة، واوصت الدراسة على انه يجب أن تنمو المنظمات وتعزز قدراتها في الرشاقة التنظيمية، وينبغي على المنظمات العمل على تعزيز القدرة على التعلم السريع وبناء هياكل تنظيمية مرنة تسمح بالتكيف السريع مع التغيرات. كما يجب تعزيز التواصل والتنسيق الداخلي لتحقيق الرشاقة.

نموذج الدراسة:

يوضح الشكل الموالي متغيرات البحث، المتمثلة في المتغير المستقل وهو الرشاقة الاستراتيجية من خلال إبراز دوره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا من خلال دراسة دور كل من أبعاده على المتغير التابع النجاح الاستراتيجي.



فرضيات الدراسة

قام الباحث بوضع مجموعة من الفرضيات بناء على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة، وكانت على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي في مؤسسة النسيج بسكرة TIFIB

الفرضيات الفرعية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية، في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة النسيج بسكرة

TIFIB.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد، في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة النسيج بسكرة TIFIB.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الاجتماعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة النسيج بسكرة TIFIB.

التموضع الابستمولوجي:

سنعالج موضوع الدراسة بالاعتماد على النموذج الوضعي (positiviste) لمعرفة وشرح ما هو موجود في الواقع من الرشاقة

الاستراتيجية ودوره في تحقيق النجاح الاستراتيجي

منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً،

فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة، أو حجمها

و درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، وذلك بغرض وصف مستوى الرشاقة الاستراتيجية ومستوى النجاح الاستراتيجي في

المؤسسة بالإضافة إلى تحليل وتفسير أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز ابعاد النجاح الاستراتيجي باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة.

تصميم البحث:

● الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات السابقة الذكر.

● نوع الدراسة: تسعى الدراسة إلى معرفة وبناء علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة (الرشاقة الاستراتيجية والنجاح

الاستراتيجي)

● مدى تدخل الباحث: تمت دراسة المتغيرات والأحداث في المؤسسة محل الدراسة كما هي، دون تدخل او تغيير من طرف

الباحث.

● مجتمع الدراسة: بالنسبة لمجتمع الدراسة فاقصر على الاداريين في شركة النسيج والتجهيز - TIFIB- بسكرة

● المدى الزمني: جاءت الدراسة في السنة الجامعية 2022-2023.

اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ✓ الكشف عن أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، الالتزام الاجتماعي) في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة.
- ✓ تقديم توصيات من شأنها مساعد متخذ القرار في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال تطبيق الرشاقة الاستراتيجية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة فيما يلي:

- ✓ تسلط الدراسة الضوء على مدخلان من مداخل الفكر الإداري المعاصر وهما الرشاقة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي.
- ✓ تقديم معلومات في مجال الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على تحقيق النجاح الاستراتيجي لتشكيل عوناً للباحثين في مجال الدراسات البحثية مستقبلاً.
- ✓ مساهمة هذه الدراسة المتواضعة في إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.
- ✓ توجّه إنظار المسؤولين الإداريين بأهمية الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
- ✓ إثراء الدراسات المتعلقة بمتغيرات البحث: (الرشاقة الاستراتيجية، النجاح الاستراتيجي).

الخطة المختصرة للدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة الى فصلين. احدهما نظري تطرقنا فيه للرشاقة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي وما يتعلق بهما من مفاهيم وتعريف وأهمية وأهداف وكذلك تطرقنا الى الربط النظري لهما. ثم تناولنا الفصل التطبيقي حيث حاولنا اسقاط نموذج الدراسة على مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، اين قمنا بتعريفها وتعريف منهج الدراسة وادواتها ثم التطرق الى مستوى الرشاقة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي، ثم حاولنا معرفة اثر الرشاقة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي، من ثم عرض النتائج وتفسيرها وصلا الى الخاتمة.

الفصل الاول

مفاهيم عامة حول الرشاقة الاستراتيجية والنجاح

تمهيد:

النجاح الاستراتيجي هو مفتاح الاستدامة والتفوق لأي منظمة في عالم الأعمال المتنافس. يشير النجاح الاستراتيجي إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والحفاظ على موقعها التنافسي في السوق على المدى البعيد. وتعتبر المنظمة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها والتي تتألف من مجموعة من العوامل والقوى الاجتماعية والاقتصادية، وحتى تتمكن المنظمة من التعامل الفعال مع هذا الطيف الواسع من المتغيرات بحيث يكون لها الريادة والمبادرة أيقنت بأن عليها أن تكون متيقنة للفرص في البيئة الخارجية. لذلك توصف الرشاقة الاستراتيجية بأنها تمثل القدرة على إدراك المزايا التي توفرها الفرص البيئية من خلال التخطيط والتنفيذ بمعنى أنها تمثل القدرات التي تمتلكها المؤسسة، حيث تتمثل الرشاقة الاستراتيجية في قدرة المنظمة على الاستمرار بادراك واكتشاف الفرص والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، وللإلمام بمفهوم الرشاقة الاستراتيجية. ومن خلال ما سبق سنعرض في هذا الفصل الى اهم نقاط الأساسية لكل من الرشاقة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي وأبرز جوانبهما، وجوهر العلاقة التي تربط بينهما.

المبحث الأول: ماهية النجاح الاستراتيجي

يعتبر تحقيق النجاح الاستراتيجي، أحد أهم وظائف الإدارة وذلك بسبب التحديات التي تواجهها المنظمات من تغيرات علمية وتقنية في ظل العولمة، بحيث يخلق أسلوب الإدارة الحديث والذي يتميز بالريادة والمشاركة في جميع مستويات الإدارة بوضع استراتيجية أمثل، وبالتالي مركز تنافسي يحقق النجاح الاستراتيجي متمثلاً في البقاء والتكيف والنمو.

المطلب الأول: مفهوم النجاح الاستراتيجي ودعائمه

سنتطرق في هذا المطلب الى مفهوم النجاح الاستراتيجي أولاً والى دعائمه ثانياً.

الفرع الأول: مفهوم النجاح الاستراتيجي

يرتبط النجاح الاستراتيجي للمنظمات بتحقيق الربحية، وزيادة حصتها في السوق، ونموها وتوسعها، وحفاظتها على مستوى عال من الجودة والموثوقية، ويتم ربط قرارات العمليات الطويلة والقصيرة الأجل باستراتيجية المنظمة، والتي تتكون من الكفاءات الأساسية "الموارد والقوى الفريدة للمنظمة"، والتي تشمل القوى العاملة، وأصولها الثابتة، والمعرفة السوقية والمالية، والأنظمة والتكنولوجيا. (singh & khamba , 2019).

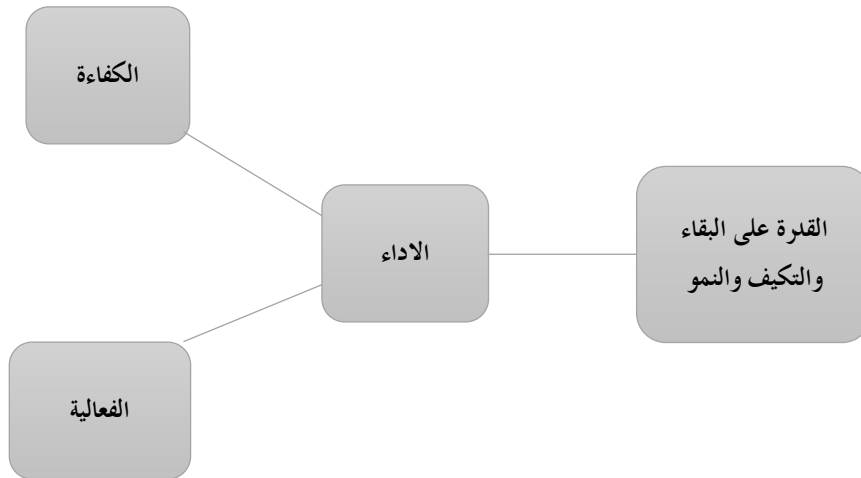
"بناء المنظمة لقدرات تنظيمية ووجدارات حيوية تسمح لها بالتنسيق العالي لاستخدام ما هو متاح لها من موارد بكفاءة وفاعلية تساهم في إيجاد نتائج عالية ومتميزة ومتفوقة عن المنافسين" (التميمي و الخشالي ، 2015).

"يعرف الباحثين النجاح الاستراتيجي إجرائياً بأنه قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال والتكيف والاستجابة والنمو المستمر في ظل تحقيق أهدافها" (العمرى، الشرمان، و لقواق، 2022، صفحة 8).

"قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال، التكيف والاستجابة، النمو والتعلم المستمر في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها" (العنزي ، 2010، صفحة ص91).

ومن خلال التعريفات السابقة للباحثين يمكن تعريف النجاح الاستراتيجي على انه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال وضع مخطط استراتيجي يضمن فعاليتها وبقائها كمنافسة قوية واستمرار وجودها وقدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئات الداخلية والخارجية، وتعد قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات واستمراريتها في التقدم والتطور والنمو هو من معايير لقياس النجاح الاستراتيجي. (الركابي ، 2004، صفحة 44)

الشكل (1): مفهوم النجاح الاستراتيجية



حيث يمثل الأداء جميع الأنشطة التي تعكس نجاح الشركة وإستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها، ويدل الأداء على نواحي القوة والضعف المرتبطة بالأنشطة والعمل، ويمكن قياسه من خلال انعكاس مجموعة من المؤشرات وتقسيم هذه المؤشرات إلى مؤشرات مادية وغير مادية، وتشكل هذه المؤشرات مقياساً للكفاءة والفعالية، ويتحقق نجاح المنظمات من معرفة الإدارة بآلية القياس الصحيحة للأداء. وتظهر كفاءة وفعالية المنظمات من خلال امتلاك التكنولوجيا الأفضل والموارد الأولية الأرخص واستغلال أفضل الطاقات الإنتاجية ومن خلال كفاءة عملية التسويق وفعالية نظم الإنتاج والصيانة، وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات تنافسية تحقق ذلك وتضمن وجود إجراءات رقابة وسيطرة تحقق أهداف الشركة. (فرحات، 2015، صفحة 56).

الفرع الثاني: دعائم النجاح الاستراتيجي

يقوم مفهوم النجاح الاستراتيجي على تحقيق عنصرين أساسيين هما (داودي و محبوب ، 2007، الصفحات 44-45):

أولاً: الفعالية

تمثل الفعالية قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة برعاية مصالح مختلفة الأطراف المتعاملين معها والمرتبطة بقائها بالدعم الذي يقدمونه. حيث يعبر من خلالها:

$$\frac{\text{النتائج}}{\text{الأهداف}} = \text{الفعالية}$$

ثانياً: الكفاءة

وهي المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج أقل ما يمكن أي الطريقة التي يتم بموجبها استخدام الموارد أحسن استخدام وعادة ما يعبر عنها من خلال العلاقة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

حيث كلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

ويلاحظ من خلال المقارنة بين الكفاءة والفعالية ان المؤسسة قد تكون:

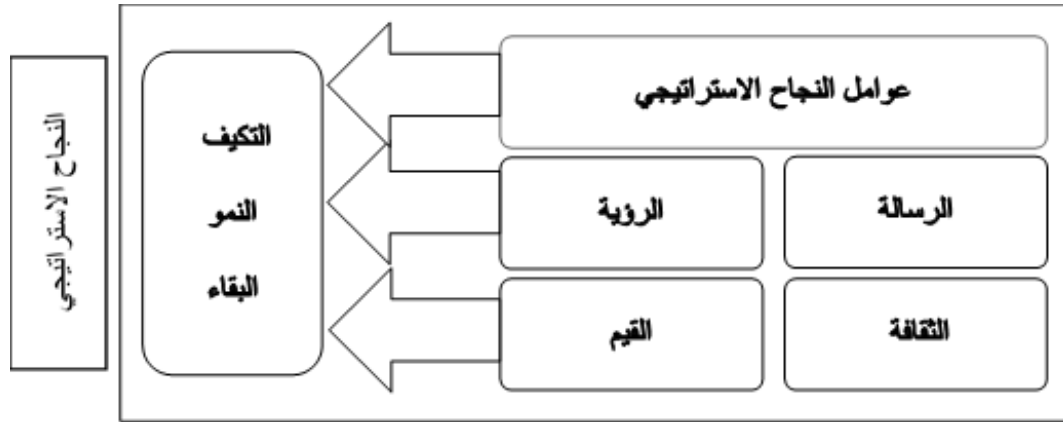
- فعالة وذات كفاءة
- فعالة وبدون كفاءة
- غير فعالة وذات كفاءة
- غير فعالة وبدون كفاءة

المطلب الثاني: عوامل وأبعاد النجاح الاستراتيجي

الفرع الأول: عوامل النجاح الاستراتيجي

يتسع الحديث عن عوامل النجاح الاستراتيجي باعتبارها الأساس الذي يبنى عليها النجاح الاستراتيجي في المنظمة، ولهذا تجد المنظمات الناجحة في حالة بحث دائم لعوامل النجاح التي تقف بوجه العوائق وتحتويها، وقد عد (تومسون وستريكلانند) هذه العوامل على أنها القواعد التي تشكل نجاح المنظمة التنافسي وهي العوامل التي لها تأثير كبير على العاملين في تحقيق النجاح، وهي الفرق بين النجاح أو الفشل الاستراتيجي، ومن بين العديد من عوامل النجاح الاستراتيجي، الرؤية Vision، الرسالة Mission، الثقافة Culture، القيم Values. (العامري، 2010، صفحة 57) (إسماعيل، 2010، صفحة 57)

شكل رقم (2)
عوامل النجاح الاستراتيجي



الفرع الثاني: أبعاد النجاح الاستراتيجي

للنجاح الاستراتيجي العديد من الأبعاد، نذكر أهمها: (محمود و كلثوم، 2021، صفحة 172)

أ- البقاء Survival: يعتبر جوهر النجاح الاستراتيجي، حيث من خلاله يمكن الحكم على نجاح المنظمة وبقائها في المنافسة، في ظل التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية، كما يعتبر عنصر أساسي من خلاله تقوم المنظمة بالبحث عن وضع يسمح لها بالتكيف واقتناص الفرص المتاحة.

ب- التكيف Adaptive: يعني قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات التي سوف تحدث مستقبلاً، والتغيرات البيئية التي تتطلب التوازن والاستقرار والبقاء، والممكن السيطرة عليها قدر الإمكان.

ج- النمو Growth: يعد من أهم مراحل دورة حياة المنظمة، حيث يعني تغيير في حجم المنظمة، على حسب عدد الأفراد العاملين بها، ويكمن الفرق بين النمو والتطور، في أن هذا الأخير نشاط طويل الأمد، يهدف إلى التحسين والتجديد، أما النمو يمس حجم المنظمة.

المطلب الثالث: مؤشرات أسباب وأهمية النجاح الاستراتيجي

الفرع الأول: مؤشرات أسباب النجاح الاستراتيجي

تتمثل مؤشرات أسباب النجاح الاستراتيجي في: (بروكي و مخلوبي، 2017، الصفحات 300-301)

- التوجه الاستراتيجي الواضح: يرسم التوجه الاستراتيجي الحركة المستقبلية لتصميم المنظمة وخصائصها داخليا من جهة، وآلية تفاعلها مع عوامل بيئتها الخاصة والعامة، الذي تشخص عبره موقعها الاستراتيجي من جهة ثانية وهكذا فإن التوجه الاستراتيجي يتمثل في: الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية.
- التنفيذ الكفاء والفعال: تهتم المنظمات الناجحة بالتنفيذ بطريقة فعالة، فتحرص على إرضاء عملائها بينما تشعر المنظمات الفاشلة بالشلل والعجز عن التنفيذ استراتيجيا.
- الثقافة التحفيزية: تتميز المنظمات الناجحة بثقافة إيجابية دافعة للعمل، وتعيش المنظمات الفاشلة في ظل ثقافة مكبلة للأداء.
- الإبداع: تمارس المنظمات الناجحة الإبداع والابتكار وتطرح مبادراتها في الأسواق مبكرا، فتتفوق على منافسيها، بينما تصر المنظمات الفاشلة على تقديم نفس الإصدارات المعتادة من منتجاتها دون تطوير فيسبقتها المنافسون.
- التنظيم الأفقي: تعمل المنظمات الناجحة من خلال نظام لا مركزي فتمكن فروعها ومديريها من اتخاذ القرارات، بينما تصر المنظمات الفاشلة على مركزية الإدارة مما يعيق قدرتها التنافسية
- رضا الزبون: تؤكد المنظمات الناجحة على ضرورة الاستماع لفهم ومعرفة حاجات ورغبات الزبائن والعمل على إشباعها، حيث تعمل على تقديم خدمة تخلق علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، فيما تقلل المنظمات الفاشلة من شأن هذه العلاقة في بناء قراراتها.

الفرع الثاني: أهمية النجاح الاستراتيجي

تكمن أهمية النجاح الاستراتيجي في بعض النقاط التي أشار إليها (جاسم ، 2021، صفحة 65) كما يلي:

1. ان النجاح الاستراتيجي مؤشر على قدرة الشركة على استخدام مدخلاتها من الموارد المادية والمالية والبشرية واستخدام المعلومات بطريقة صحيحة وناجحة تؤدي الى انتاج مخرجات من السلع والخدمات تلبي حاجات ورغبات المستهلكين.
2. يعد في بعض الاحيان النجاح استراتيجيا ومؤشرا على التزام الشركات بمبادئ انظمة ادارة الجودة، مما يؤدي هذا الالتزام الى النجاح في الاسواق الداخلية، مما ينعكس على انتقالها للإقليمية والعالمية من خلال توسيع بينتها التسويقية، ودخولها الاسواق العالمية.
3. يعد النجاح الاستراتيجي وسيلة من أجل مواجهة المنافسة الكبيرة في بيئة الاعمال، وان قدرة الشركة على البقاء والتكيف في ظل التطور التكنولوجي المتزايد، والذي فرض منافسة قوية وحادة في سوق العمل.

المطلب الرابع: متطلبات تحقيق النجاح الاستراتيجي

ذكر (Simon & Kumar, 2011, p. 48) ان هناك بعض المتطلبات الأساسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات وهي:

- جودة الخدمة المقدمة للعملاء
- القيادة المتميزة التي تمتلك الرؤية الواضحة للمنظمة في المستقبل
- تشجيع الإبداع والابتكار
- اختيار موظفين مناسبين يمتلكون المهارة العالية في الجانب التقني والتفاني في العمل.
- تقديم منتجات متميزة بدرجة عالية.
- القدرة على المرونة والتكيف

وكما أكد أيضا ان تحقيق هذه المتطلبات يساهم في الوصول لمؤشرات نجاح المنظمة وهي تحقيق رضا العملاء والعاملين وزيادة المبيعات والأرباح وزيادة الحصة السوقية للمنظمة.

المبحث الثاني: مدخل للرقابة الاستراتيجية

نتيجة التغيرات التكنولوجية المتسارعة التي تواجهها منظمات الأعمال، ألزمت بعض المنظمات على توفير وقت لبناء استراتيجيات تمكنها من البقاء والاستمرارية، من هذا المنطلق يأتي مفهوم الرقابة الاستراتيجية الذي يقدم نموذج للمنظمات وذلك للتعامل مع التحديات والعقبات التي تواجهها في عالم الأعمال، ومما سبق سنحاول من خلال هذا المحور التطرق إلى مفهوم الرقابة الاستراتيجية وأهم جوانبها.

المطلب الأول: ماهية الرقابة الاستراتيجية وأهميتها

تعتبر الرقابة الاستراتيجية أهمية بالغة في عالم الأعمال المتنافس اليوم. فالبينة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية متغيرة باستمرار، وتواجه المنظمات تحديات جديدة ومتنوعة. إذا لم تكن المنظمة قادرة على التكيف والتجاوب بشكل سريع، قد تتراجع وتخسر فرصا مهمة في السوق.

الفرع الأول: نشأة وتطور مفهوم الرقابة الاستراتيجية

أولاً: نشأة الرقابة الاستراتيجية

قبل التطرق الى تعريف الرقابة الاستراتيجية وتحديد أهميتها من الضروري ان نتعرف على نشأة هذا المفهوم وجذوره وماهي الدوافع والحاجة التي جعلت المتخصصين القيام ببلورته. اذ تشير الادبيات والاكثر اتفاقا ان نشأة مفهوم الرقابة الاستراتيجية تعود لعام 1991، حينما قام فريق متخصص من المدراء التنفيذيين من ثلاث عشرة شركة برعاية حكومة الولايات المتحدة الامريكية لوضع استراتيجية ورؤية لبينة تنافسية عالمية وقد تم الاستعانة بأكثر من اربعين مستشاراً في مختلف الدراسات والتخصصات فضلا عن 150 ممثلا عن الشركات في ورشات للعمل وتمخض عن جهود هذا الفريق نتائج صدرت بتقرير مكون من مجلدين تحت عنوان " استراتيجية التصنيع في القرن الواحد والعشرين" والذي نشره سنة 1991 من قبل معهد Iacocca التابع لجامعة Lehigh بنسلفانيا. (Dove, Rick, 1992, p. 02) وبذلك يعد التصنيع الرشيق مهداً لظهور مفهوم الرقابة الاستراتيجية.

بينما يرى اخرون بأن بداية ظهور الفكرة تحت اي مصطلح كان في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي بعد ان تعرضت الولايات المتحدة الامريكية الى ازمة اقتصادية حقيقية شكلت عائقا امام تقدمها في مجالي التصنيع والخدمات مقارنة مع التطور الذي ساد في اوربا واسيا آنذاك، والذي نتج عنه فقدان لمقدراتها التنافسية، مما اضطرها الى التفكير بشكل جذري للخروج من هذه الأزمة، وكان لتقرير جامعة Lehigh نقطة الانطلاق لمفهوم الرقابة الاستراتيجية. (Yeganegi & Azar, 2012, p. 2537)

من جانب اخر يرى البعض ان نشأة فكرة الترشيح والرقابة بالإدارة بدأت في شركة Toyota وذلك خلال تقويم الانتاج للشركة والذي وضعها (تيجي اونو) الذي كان يستند في ذلك لتحقيق أفضل مستوى للإنتاج في الوقت المحددة وأتمته الالة، وهنا نشأ الربط بين الرقابة والجودة والتحسين المستمر في الاداء (النعيمة، 2017، صفحة 19).

ومع التطور التكنولوجي في مطلع الألفية الجديدة إذ أصبحت حتمية فكرة التطور الى مفهوم الرشاقة (Agility) والذي ركزت عليه المنظمات فضلاً عن الباحثين واهتمامهم في البحث عن استراتيجيات لتطوير اداء تلك المنظمات ودمومة عملها والحفاظ على مركزها التنافسي وكانت شركة Microsoft احدى الشركات التي تبنت هذا المفهوم (Voinin, 2011, p. 122).

وفي كل الاحوال ان دخول مفهوم الرشاقة كمصطلح ضمن الفكر الاستراتيجي ودوره في معالجة المتغيرات في بيئة الاعمال وبشكل سريع يساهم في دعم القرارات الاستراتيجية. وتشير الكاتبة (بيتنا)، في دراستها حول الرشاقة وتحديداً في ظل الازمات إذ بدء الاهتمام المتزايد بأهمية تحقيق الانتصارات السريعة في هذا العالم المتغير يتطلب استراتيجيات أكثر رشاقة من تلك التي اعتدنا عليها (صقر، 2020، صفحة 01).

ان ظهور الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية لأسباب تتعلق بالصعوبة التي تعترض إجراء عمليات التغيير وفقاً للمدخل التقليدي، إذ إن حصول التغيير وإدارته يحدثان في آن واحد، وعندئذٍ يصبح التغيير بمثابة معركة تثن ضد العمليات القائمة والأنظمة الإدارية المستخدمة، لذا ظهرت ما يسمى بخفة الحركة الاستراتيجية كمصطلح موازي للرشاقة بوصفها توجه منتظم نحو التغيير عندما يكون ذلك التغيير مطلوباً، لذلك فهي توجه مستمر تتبعه المنظمة لتعظيم حالات النجاح. (نوي و ضيف، 2011، صفحة 10)

ثانياً: مفهوم الرشاقة الإستراتيجية

1- مفهوم الرشاقة: "هي القدرة على الاستجابة للتغيرات الغير متوقعة بسرعة ومرونة واستغلال هذه التغيرات الاستغلال الأمثل والنظر الى التغيير على انه فرصة للتقدم والازدهار" (الحنيطي، 2019، صفحة 58).

2- الرشاقة الاستراتيجية:

تطرق الباحثين إلى عدة تعاريف حول الرشاقة الاستراتيجية من بينها:

الجدول (01)

تعريف الرشاقة الاستراتيجية حسب بعض الباحثين

الباحث	مفهوم الرشاقة الاستراتيجية
(الحرزيات، 2015، صفحة 15)	القدرة التي تحاول المنظمة امتلاكها وتستعد من خلالها لأحداث التغيرات الاستراتيجية المطلوبة بشكل سريع في ضوء تحقيق الاستجابة المناسبة للأحداث البيئية المتسارعة التي تعيشها وتؤثر في أعمالها
(Narasihman, 2006, p. 443)	تعرف الرشاقة الاستراتيجية على أنها القدرة على استغلال الفرص التي يتباطأ المنافسون في استغلالها، واجتياز الأزمات التي لم تستطيع تجاوزها منظمات ذات قدرة ضعيفة.
(Doz & Kosonen, 2006, p. 98)	قدرة المنظمة على الاستمرار بإدراك واستكشاف والاستجابة باستخدام القدرات الملائمة لأغراض استغلال الفرص في الموقف السوقي باعتماد السرعة والمباغطة والنجاح التنافسي.
(Liu, 2010, p. 4)	القدرة على الضبط باستمرار والتكيف مع التوجه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية، كدالة للطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة، ليس فقط إنتاج المنتجات والخدمات الجديدة، ولكن أيضا إيجاد نماذج تجارية جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة للشركة.
(البدراي، 2015، صفحة 171)	قدرة المنظمة على التحرك السريع والسهل لتحقيق الاستجابة للمواقف المتغيرة غير المتوقعة، من خلال اكتساب المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها نتيجة لامتلاكها القدرة الحقيقية لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب التعاريف ركزت على أن الرشاقة الاستراتيجية هي:

- محاولة السيطرة على مختلف التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة في ظل التطور السريع التي نعيشها.
- قدرة المنظمة في التعامل مع التقلبات التي تحدث في الوسط الذي تنشط فيه.
- فن التكيف والاستجابة مع المتغيرات البيئية السريعة.
- مجموعة من الإجراءات للتكيف مع البيئة الخارجية.

كما سبق يمكن تعريف الرشاقة الاستراتيجية على أنها عملية ديناميكية مستمرة، لزيادة القدرة الاستراتيجية؛ للتكيف مع الظروف المتغيرة وفق رؤية مستقبلية واضحة المعالم، تساهم في اكتشاف الفرص البيئية المتاحة لاستغلالها، وتجنب التهديدات وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها، وتسخير الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والفنية؛ لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بإحداث التغيير المطلوب بشكل سريع وفعال.

الفرع الثاني: أهمية الرشاقة الاستراتيجية

يمكن توضيح أهمية الرشاقة الاستراتيجية من خلال ما يلي (المغربي ، 2006، صفحة 19).

- تمكن الرشاقة الاستراتيجية المنظمات من الاستفادة من الفرص المتاحة في ظل السوق المضطربة، وهذا لا يعني عدم وجود استراتيجية، ولكنها بديل للتخطيط الاستراتيجي؛
- تهتم بوجود مفهوم مشترك ومتكامل بين الاستراتيجيات وتنفيذها؛
- تؤكد الرشاقة الاستراتيجية التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة؛
- تمثل الرشاقة الاستراتيجية مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية؛ لأنها تمكن المنظمة من السيطرة والتكيف مع التغيرات الطارئة.

ومن جهة أخرى يرى (القريشي، 2017، صفحة 21).

- تعد الرشاقة الاستراتيجية أحد المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات؛
- تعد مهمة في ظل المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات؛
- تنبع أهميتها في ظل زيادة حدة المنافسة وسرعة اقتناص الفرص؛
- تعد وسيلة ذات أهمية كبيرة للدخول للمستقبل بشكل مريح وفعال؛
- تعطي الرشاقة الاستراتيجية المؤسسات الفطنة والسرعة والمرونة؛
- تمنح المؤسسات قدرة كبيرة على الانفتاح على البيئة المحيطة؛
- تزيد قدرة المؤسسات على الإبداع والابتكار والنمو.

الفرع الثالث: أهداف الرشاقة الاستراتيجية

تواجه المنظمة اليوم تغيرات كبيرة في بيئتها وهذا ما ينبغي على المنظمة إدراكه، وبناء على ذلك فإن المنظمات التي تعتمد الرشاقة الاستراتيجية تسعى للوصول إلى مجموعة من الأهداف، وتتمثل في: (شعير، محميد، و خضير، 2021، صفحة 124)

- الاستجابة السريعة للتغيير في الطلب المجمع من قبل الزبائن.
- تطوير المنتجات لزبائن محددين لتقسيمات سوقية معينة.
- رد الفعل المناسب لأي منتجات جديدة يطرحها المنافسين في الموقف السوقي.
- تقديم جداول أسعار جديدة كاستجابة للتغيير في أسعار المنافسين.
- التوسع في تسويق المنتجات في إطار أسواق محلية أو عالمية جديدة.
- تبني تقنية جديدة لتحقيق منتجات أفضل بشكل سريع ورخيص.
- تحويل المهزين لتقديم عروضهم بأدنى تكلفة وأفضل نوعية أو تحسين آجال التسليم.

المطلب الثاني: متطلبات الرشاقة الاستراتيجية وابعادها

الفرع الأول: متطلبات الرشاقة الاستراتيجية

الاستراتيجية تعد الرشاقة الاستراتيجية في منظمات الأعمال إحدى محاولاتها الموجهة نحو المحافظة على مزايا التنافسية، وبما يجعلها متفوقة دائما على المنافسين، فضلا عن الاستجابة بسرعة للتغيرات والتطورات البيئية المستمرة، والتي تسمح للمنظمة بالإدراك، وتحقيق ذلك يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات، هذه الأخير اختلفا في عناصرها من باحث للآخر، والجدول الآتي يوضح هذه المتطلبات وفقا لآراء الباحثين:

الجدول (02): متطلبات الرشاقة الاستراتيجية

المتطلبات	الباحث
توفير بني تحتية متكاملة ذات قدرات عالية، منهج مدروس نحو إدارة البيانات والمعلومات قدرة عالية في معمارية ثقافة المعلومات	Weill
القدرة على تحديد الأعمال الأساسية والعمليات والقدرات التي تمكنها من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، تمكين المنظمة الانتقال من صلابة إلى المرونة والرشاقة	Beltrame
ضرورة امتلاك المنظمة بنية الأنظمة معلومات تتمكن من خلالها تنوع مصادر أنظمة المعلومات تكامل الأعمال في المنظمة وعلى كافة المستويات، ضرورة توافر علاقات تعاونية وجود حساسية عالية تجاه حاجات الزبون، امتلاك المنظمة لقادة أقوياء ذوي سجل حافل ومؤكّد توافر العوامل الاجتماعية الضرورية والمتعلقة بالثقة والتوازن السلطة والقوة بين الشركاء وتؤدي الثقة دورا في تمكين المنظمات من المشاركة بالمعرفة وتزويد من رغبتها على الانتقال والحصول على مقدار أكبر من المعلومات التي تسهم بدورها في صنع قرار أفضل	Chen
ضرورة توافر نظام فاعل لمواكبة التركيز والأولويات في الأعمال، المناخ التنظيمي المشجع على التميز والإبداع ورشاقة الحركة، الثقافة التنظيمية المساندة والمرنة، هيكل تنظيمي مرن، تشجع التعلم والمشاركة بالمعرفة وتوليد الأفكار الجديدة في كل المستويات، تحسين العمليات (منتجات /عمليات) أكثر من المتوقع	Elvin
توافر نظام الموارد البشرية مساندة ومستعد على النحو الجيد لتقييم وفهم الأسباب الكامنة وراء التغيرات المفاجئة في خطط العمل لإحداث الرشاقة الاستراتيجية والتكيف وفقا لذلك المرونة التي توفر السهولة والسرعة التي من خلالها يكون بإمكان الوصول إلى مصادر مختلفة	Dyer and Jeff

الفرع الثاني: أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

لم يختلف الكتاب والباحثين كثيرا حول أبعاد الرشاقة الاستراتيجية فقد تمحورت اغلب الدراسات والأبحاث حول الأبعاد التي حددها (Doz, Yves; Kosonen, Mikko, 2008, p. 96) التي اشتملت على ثلاثة أبعاد هي الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي والمقددرات الجوهرية.

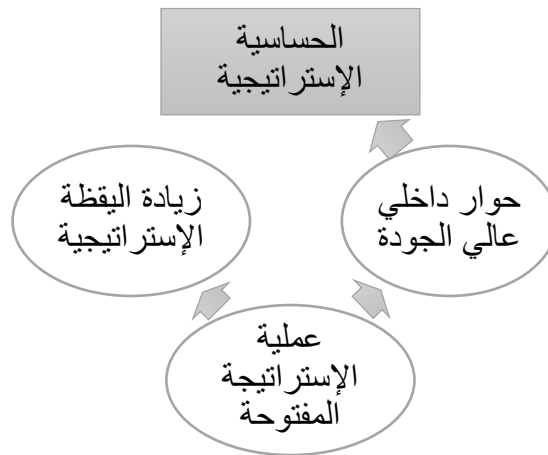
أولاً: الحساسية الاستراتيجية

تبين الحساسية الاستراتيجية قدرة المنظمة على معرفة التغيرات وتحديدتها وفهمها للبيئة التي تعمل فيها أي إنها تشير إلى مدى إدراكها للعلامات المختلفة والاتجاهات وكذلك القوى المتقاربة، وكيفية تجاوزها للقيود والعمل على تكون رؤية مستقبلية مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستمرة للبيئة التي نعيش فيها.

ويرى (Kettunen, 2010 , p. 12) "إن المنظمات تكون بحاجة دائمة لتطوير عادات جديدة، لمساعدتها في تكوين السلطة المعرفة الكاملة لكي توفر جميع المعلومات التي تبين الاستراتيجية، واستحضار الإمكانيات العقلية لتساعدتهم في الإجابة على الأسئلة الصعبة، وكذلك الحذر التام في استخدام النظريات والأبحاث المتاحة".

ويذهب (Santala, 2009, p. 49) إلى أن القدرات المهمة والأساسية التي تساعد في محافظة المنظمة على الحساسية الاستراتيجية عمليات الاستراتيجية المفتوحة، والحوار الداخلي والجودة العالية ورفع مستوى اليقظة الاستراتيجية من خلال الشكل التالي.

الشكل (3): قدرات المحافظة على الحساسية الاستراتيجية.



ثانياً: الالتزام الجماعي

الالتزام الجماعي أمر ضروري في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية من خلال اتخاذ القرارات التي تكون متكاملة أو أقرب إلى التكامل من غيرها مع فريق الإدارة بأكملها ومعنى آخر يكون النجاح الجماعي هو ناتج عن قيادة جميع أعضاء الفريق بدلا من القرار الفردي الناتج عن جدول الأعمال الشخصية.

ويعرف الالتزام الجماعي على أنه قدرة الموظفين على الالتزام بمجالات الإدارة وسلوكياتها وهو أمر مهم ويدل على ولاء الموظفين للمنظمة إذ ينظر على هذا البعد على أنه يمثل علاقة تربط الموظفين بمسار عمل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. وبالتالي يمكن أن توجه هذه الأهداف إلى العاملين من أجل تنفيذ الأعمال التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف (غنيم، 2022، صفحة 44).

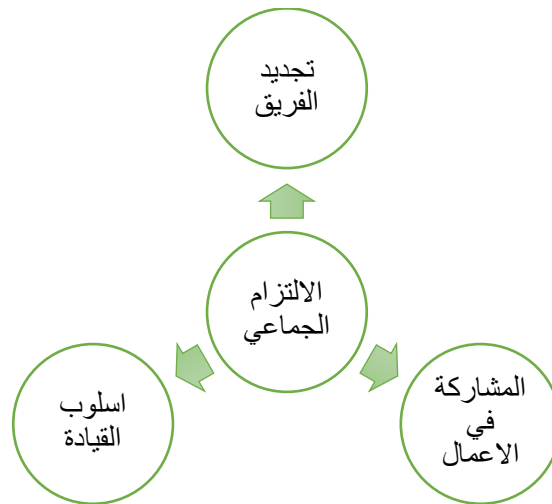
وحسب (Santala, 2009, p. 50) إن الالتزام الجماعي بالقرارات يكون من خلال التزام الفريق بالكامل الذي جدد نفسه مرغما في وضع القرارات الجريئة والمدروسة جدا وصنع القرار يكون أفضل من خلال الجميع وكذلك فإن القرارات الجماعية تميل إلى كونها اقل تحفظا وأكثر ثقة بالمقارنة مع القرارات الشخصية والفردية، وعليه تكون قدرة الاستجابة للاضطرابات هي أيضا أكثر توازنا عندما تكون بشكلها الجماعي، وتمثل حافزا وزيادة في التماسك داخل الفريق.

وينقسم الالتزام الجماعي إلى أربع اقسام حسب ما صنفها (راضي و الموسوي ، 2019، صفحة 78)

- الالتزام في مكان العمل: أي الالتزام بالقوانين الوظيفية من أجل أداء المهام من دون الوقوع في أخطاء ومشاكل العمل.
- الالتزام تجاه تحقيق الأهداف: أي الالتزام باتجاه تحديد أو البحث عن الأساليب لتحقيق الأهداف.
- التزام القادة والمدربين.
- التزام الفرق: أي التزام بقوانين المجموعات الكلية.

وهناك حاجة للتغيرات في الفريق، لأن القيام بنفس العمل مع نفس الأشخاص لفترة طويلة جدا يؤدي تلقائيا إلى تراجع الحوار والدوافع الشخصية، لذلك تغير الأدوار والمسؤوليات داخل الفريق وسيلة من تخفيف المخاطر، فنجد هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الالتزام الجماعي والملخصة في الشكل الآتي: (صانع، 2013، صفحة 20)

الشكل (4): عوامل الالتزام الجماعي.

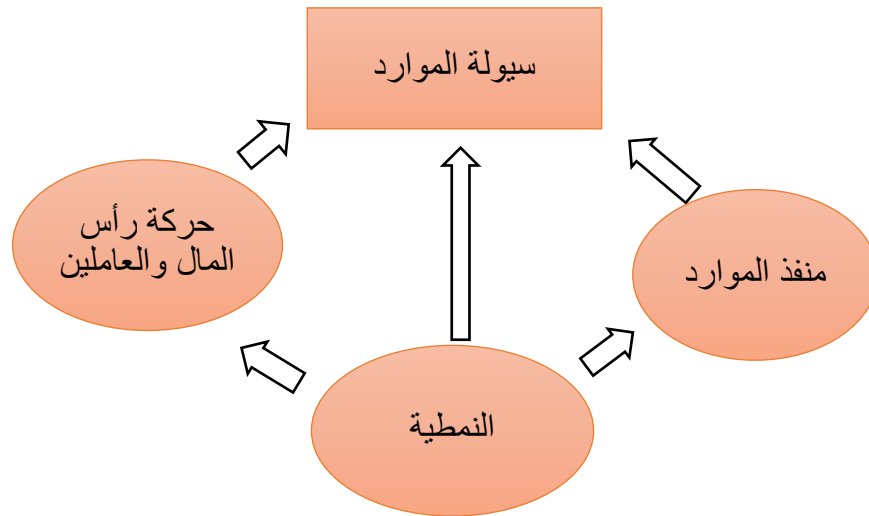


ثالثا: سيولة الموارد

"إن الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي تبقى غير مجدية دون سيولة الموارد، والتي تعني أن تكون المنظمات قادرة على تحريك مواردها بمرونة من مكان إلى آخر حسب الحاجة" (Santala, 2009, p. 3).

والمطلوب لتحقيق ذلك هو محفظة متنوعة من وحدات مستقلة، وكادر من المديرين العامين الذي يمكن نقلهم للمراقبة والإشراف على سير العمل وذلك للإشراف الدائم والمستمر على العمل وتوفير رؤية واضحة لإمكانيات التنمية المهنية الفردية في الوسط المهني (الصانع، 2013، صفحة 21).

الشكل (5): الاعتماد المتبادل بين القدرات التي تساهم في سيولة الموارد.



المطلب الثالث: نماذج الرشاقة الاستراتيجية وعناصرها

الفرع الأول: نماذج الرشاقة الاستراتيجية

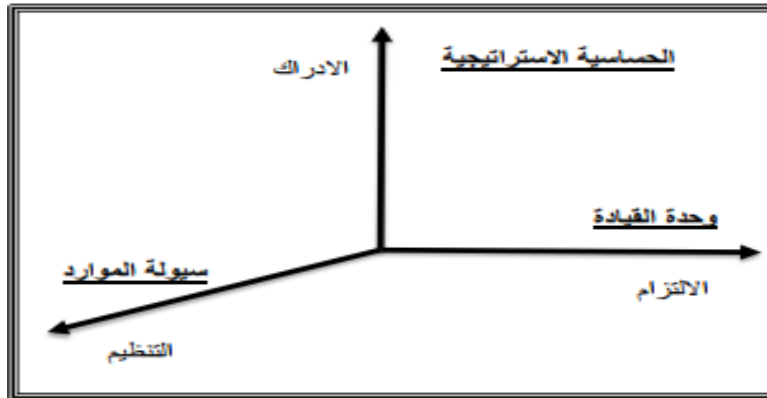
لقد تم اقتراح عدد من نماذج للرشاقة الاستراتيجية في الأدبيات ، بالرغم من التشويش الحاصل حول وضع تصور ومفهوم واضح وموحد لها، الا انه يمكن عرض إمكانية اختبار عدد من النماذج لتقييم فيما إذا كانت ممارسات الرشاقة الاستراتيجية يمكن النظر إليها بشكل أفضل كممارسات رئيسة في المنظمة، او كممارسات منفصلة في وحدات تنظيمية ثانوية، أو كعدد من الممارسات الثانوية وبترتيب رئيس، ووجود عدد من النماذج المفاهيمية المتناقضة يمكن وضعها بنموذج مفضل واحد فقط عندما تقوم النماذج الأخرى بوظيفة أفضل أو متشابهة وذلك لشرح الاختلاف في النتائج المركزية سعياً للوصول الى نموذج موحد وواضح الرؤى والاهداف، وهذه النماذج هي كالتالي: (عبد الرحيم، 2015، الصفحات 42-48).

أولاً: نموذج (Doz & Kosonen)

يعد (Doz & Kosonen) من الأوائل في وضع أسس هذا النموذج، اذ نرى من خلال دراسة قيمة قدمت لاحد المؤتمرات المتخصصة في دراسة راس المال الفكري والتي تبناها البنك الدولي عام 2009 والتي تهتم بالرشاقة الاستراتيجية كأصل غير ملموس في الأزمات، حيث أوضح بان المنظمات الضعيفة تموت، بينما تستمر وتنمو المنظمات الجيدة، في حين تستغل المنظمات الكبرى الفرصة لتحسين ادائها، ويتم ذلك من خلال التركيز على كيفية ان تضع رؤيتك واستراتيجيتك ثم تبدأ في اتباعها ولكن هذا الاسلوب لم يعد يعمل وعلينا الآن أن تكون في حالة تأهب كل يوم وأسبوع وشهر وتحدد استراتيجيتك (Doz, Yves; Kosonen, Mikko, 2009, p. 3).

الشكل رقم (6):

نموذج الرقابة الاستراتيجية وفقاً ل Doz & Kosonen.



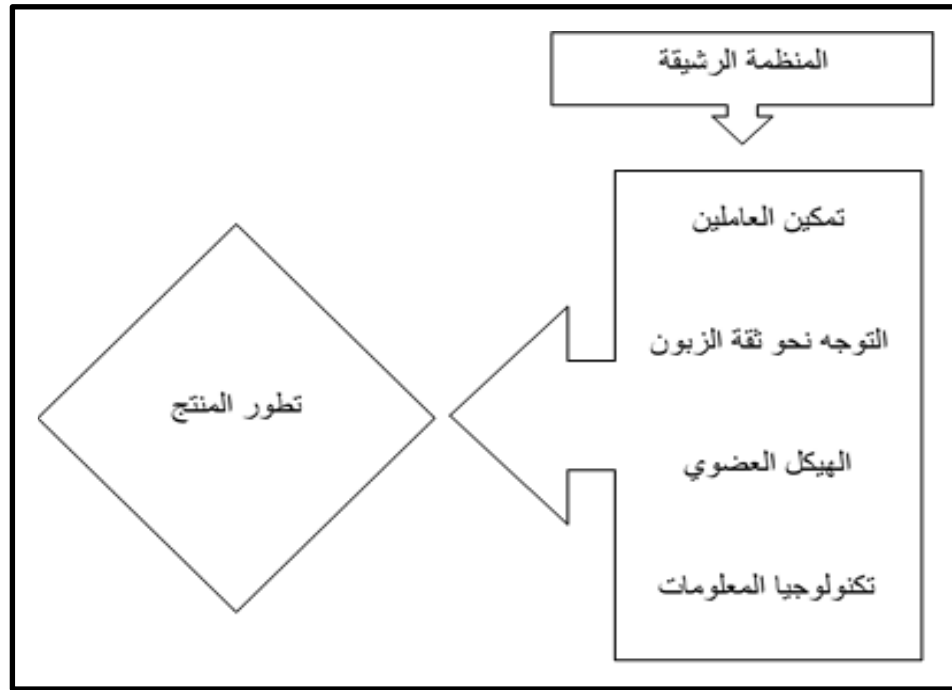
ان الغرض من هذا النموذج ان تقوم المنظمات بالتركيز على الابعاد الرئيسة للرقابة الاستراتيجية وهي الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد، وان لكل واحدة من هذه الابعاد مكونات، اذ تشمل الحساسية الاستراتيجية على ثلاث مكونات وهي عمليات استراتيجية مفتوحة زيادة اليقظة الاستراتيجية الحوار العالي الجودة، كما وتشتمل وحدة القيادة على ثلاث مكونات وهي مسؤولية الإدارة العليا، تعاون الفريق الأعلى، أسلوب القيادة وقدرات الرئيس التنفيذي، وفيما يتعلق بسيولة الموارد فاشتملت على ثلاث مكونات ايضاً وهي تخصيص واستغلال الموارد ورأس المال، تنقل الأشخاص وتشارك المعرفة الهياكل المعيارية، وتزامنا مع هذه الابعاد اذ يتطلب لتنفيذ هذه الابعاد ان تتمتع المنظمة بالإدراك والالتزام والتنظيم.

ثانياً: نموذج (Alzoubi)

يتمحور النموذج الحالي على المتغير التابع وهو تطوير المنتجات والمتغيرات المستقلة وهي عوامل تتكون من تمكين العاملين، الهيكل التنظيمي، ثقافة التوجه نحو الزبون، وتكنولوجيا المعلومات، ومنظمات التعلم، وهذه العوامل من شأنها التأثير في تمكين الرقابة الاستراتيجية وبالتالي التأثير على تطوير المنتجات وقد لوحظ وجود علاقة بين الرقابة الاستراتيجية والمتغيرات المستقلة وعدم وجود أي علاقة بين المتغيرات المستقلة وتطوير المنتج. (Alzoubi, Al-otoum, & Albatayn, 2011, p. 5)

الشكل (7)

Alzoubi نموذج



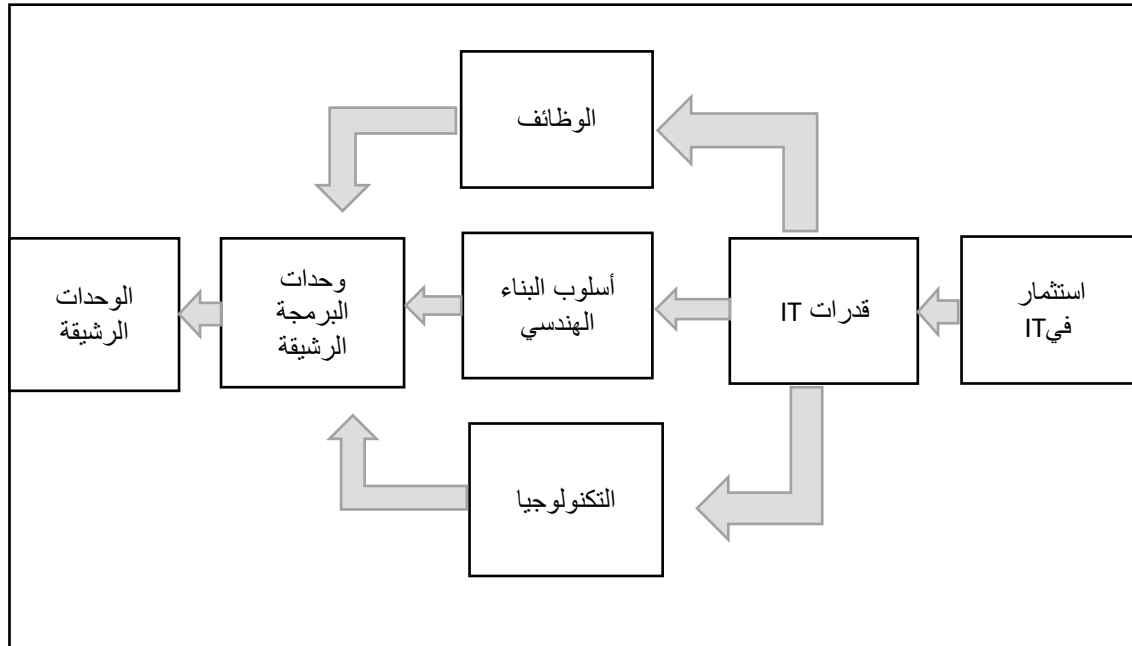
ثالثاً: نموذج (Kuettner)

البرمجيات التجارية والرشاقة يعدان كعنصر مكمل لمرونة الأعمال ، وهما أكثر من مجموع من الخيارات الرقمية ، التي تقتصر المنظمة في الوصول إليها ، وفي هذا الصدد تعرض عدد من الخيارات الرقمية على شكل أصول رقمية ، حيث تؤدي هذه الخيارات الى مرونة الأعمال ، وقد ميز العديد من الباحثين بين المصطلحات وهما المرونة والرشاقة ، فعرفوا المرونة : على انها القدرة على الرد على التغيير المتوقع في ظل قيود المعرفة ، اما الرشاقة : فهي القدرة على الاستجابة لتغير غير متوقع في بيئة لا يمكن التنبؤ بها ، ونضيف المزيد من تعريفنا للرشاقة : بأنها قدرة النظام على إعادة التكوين بسرعة في ظل منظمة متعلمة ، ومن هذا نفهم وجوب رشاقة برمجيات الأعمال للتعامل مع التغيير غير المتوقع في ظل أبعاد مختلفة ، مثل الكميات ، والسرعة ، و الهيكل التنظيمي ، العمليات التجارية ، وبالتالي يتم تمكين البرمجيات التجارية الرشيقة عن طريق القدرات الوظيفية والهندسية والتكنولوجية ، ويتم إنشاء هذا باستعمال قدرات تكنولوجيا المعلومات على سبيل المثال (رأس المال البشري و البنى التحتية) ، والتي تنتج عن تكنولوجيا المعلومات الخيارات الرقمية ، و البرمجيات التجارية (Sambamurthy, Bharadwaj, & Grover, 2006, p. 237) ويتضح ذلك في التالي: (Kuettner,

2012, p. 345)

الشكل (8)

وحدات البرمجة الرشيقة.



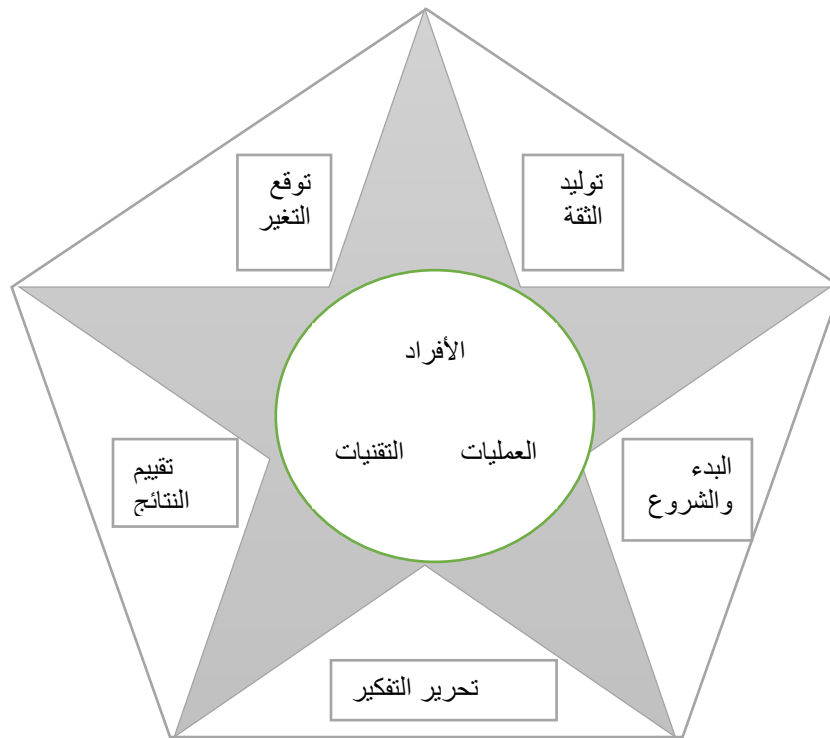
رابعا: نموذج (Griffin)

وفي نموذج اخر يمكن أن تدرج بتلك المتطلبات في إطار ما يعرف بنموذج الرقابة وأن تطبيق نموذج الرقابة يتطلب عدد من النقاط منها ما يلي:

- 1- توقع التغيير: ويقصد بها التفسيرات المحتملة من التأثير من اضطرابات الأعمال والاتجاهات.
- 2- توليد الثقة: وهي انشاء ثقافة ومبادئ الثقة والمشاركة.
- 3- البدء والشروع بالإجراء: اي جعل الأشياء تحدث على نحو استباقي وليس مجرد ردة فعل.
- 4- تحرير التفكير: اي تمكين الآخرين لتكوين الابتكار.
- 5- تقييم النتائج: وهي إدارة المعرفة نحو التعلم والتحسين بالإجراءات.

فضلا عن امتلاك المنظمة لمجموعة من القدرات التنظيمية المتمثلة به (الأفراد، والتكنولوجيات، والعمليات) ومنها (المقدرات التكنولوجية)، إذ أن هناك علاقة تكامل بين أبعاد أو عناصر نموذج الرقابة، التي تحدد من خلال الأبعاد الأساسية للرقابة ويتضح ذلك في إطار الشكل التالي: (Horney.N&Oshea.T, 2009, p. 13)

الشكل (9)
تمثيل الرقابة



خامسا: نموذج (Izza)

توجد اربعة ابعاد والتي يتكون ويشير اليها نظام المعلومات في المنظمة الرشيقه والتي تلخص في النموذج ادناه وهي كالتالي:
بعد العملية: ويتناول هذا البعد سلوك المنظمة أي العمليات التجارية التي يمكن قياسها من حيث الوقت والتكلفة اللازمة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة في عملية المنظمة الرشيقه والبنى التحتية للعمليات والتي تمكن من الاستجابة في الوقت المناسب لأحداث غير متوقعة مثل (التصحيح وإعادة التصميم، وقياس دقة العمليات باستفاضة وبعدم التكرار، والموثوقية، والأمن والسلامة، الواقعية، والكفاءة، والفعالية، والجدولة.

بعد المنظمة: يتناول هذا البعد جميع العناصر التنظيمية المشاركة في الصناعة، أي الهيكل التنظيمي، الرسم البياني، وما إلى ذلك يمكن أن يقاس ايضا نوع التسلسل الهرمي، ونوع الإدارة، نطاق من التبعية، والتخصص التنظيمي، وكثافة من رؤوس الاموال، والتكرار، والمرونة، ومعدل الدوران، وإمكانية استغلال الموارد.

بعد المعلومات: يتناول هذا البعد كل من تخزين المعلومات والتأثر بها داخل المنظمة ويتعلق الأمر بتداول المعلومات الداخلية والخارجية ويمكن أن يقاس من خلال مستوى مهام إدارة المعلومات، أي القدرة على جمع وتبادل واستغلال هيكل البيانات، ويمكن أن تقاس دقتها باستفاضة، وتجنب عدم التكرار، وجودة المرافق، والموثوقية والأمن والسلامة، وواقعية نشر المعلومة.

بعد الموارد: هذا البعد هو عن الموارد المستعملة داخل المنظمة، ويمكن أن تتعلق أساسا بالناس والافراد، وموارد تكنولوجيا المعلومات، والبنى التحتية التنظيمية، كما يمكن أن تقاس بضرورة الاستعمال لتلك الموارد، والموثوقية، وجودة الاتصالات والمرونة فيما يتعلق بالناس والعاملين، والتي تشكل المفتاح الرئيسي في تحقيق الرقابة داخل المنظمة، ويمكن تقييمها من خلال مستوى تدريب الموظفين، والدافعية /إلهام الموظفين، فضلا عن امكانية الوصول للبيانات.

البعد البيئي: ويتناول هذا البعد العوامل الخارجية للمنظمة، بما في ذلك خدمة الزبائن وردود فعل التسويق، ويمكن قياس قدرة المنظمة لتحديد واستغلال الفرص، وتخصيص المنتجات، وتعزيز الخدمات، وتسليمها في الوقت المحدد وتكلفة أقل وتوسيع مجال المنظمة السوقي، كما يمكن أن يقاس هذا البعد من خلال التفاعل، الاستباقية، والدقة.

وتتضح ابعاد النموذج في الشكل التالي: (Izza, Imache, Vincent, & Lounis, 2011, p. 8)

الشكل (08)

ابعاد نظام معلومات المنظمة الرشيقية.



سادسا: نموذج (Arteta)

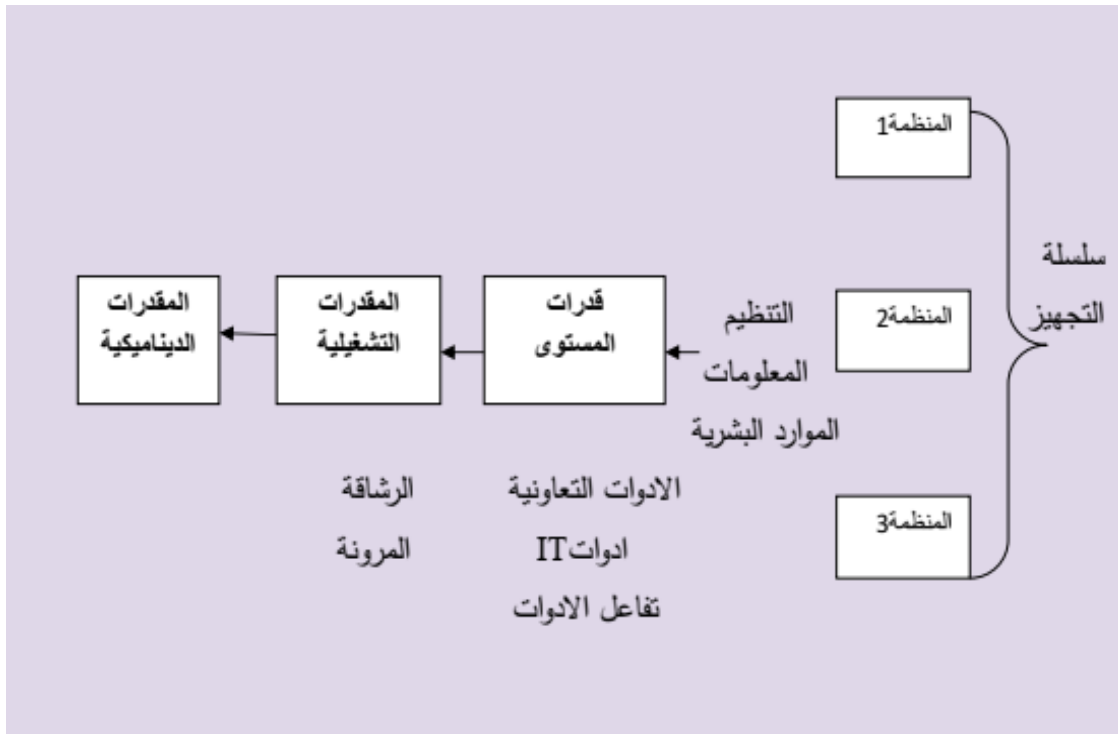
اشار الباحثين الى عدد من وجهات النظر المتعلقة بمتغيرات النموذج ادنا ومنهم (Thompson & Strickland,2003) (Trkman,2009) يحتوي نموذج (Arteta) على منظور للمنظمات ذات الاداء المتميز، ويأتي ذلك من خلال نوعين من المقدرات التنظيمية، وهي المقدره الديناميكية والمقدره التشغيلية:

فالمقدرات الديناميكية: وهي نمط تعلم من النشاط الجماعي والإجراءات الاستراتيجية التي يمكن للمنظمة من خلالها توليد وتعديل الممارسات التشغيلية لتحقيق تكوين مورد جديد، والمقدرات الديناميكية تشمل عدد من العوامل مثل إدارة صنع القرار والتحالفات الاستراتيجية التي توجب موضوعية اتخاذ القرار، كما يمكن التغيير والتحول الى اي نوع من هذ المقدرات لتوفير ميزة تنافسية مستدامة. اما المقدرة التشغيلية :فتشير إلى قدرة المنظمة على تنفيذ وتنسيق مختلف المهام المطلوبة لأداء الأنشطة التنفيذية على سبيل المثال) الخدمات اللوجستية والتوزيع ، التخطيط ، والعمليات) والتي هي عمليات و إجراءات متجذرة في اي منظمة وتشمل المقدرات التشغيلية كافة العمليات الداخلية فضلا عن التنسيق والتعاون، والمعلومات والسيطرة على الموردين والشركاء أي سلسلة التجهيز بأكملها ، و يجب أن تتألف ايضا من مقدرات تكنولوجيا المعلومات في جميع التكنولوجيات التي تمتد الى حدود الشبكات ذات القيمة المضافة التي تصل الموردين و المشترين.

اما المرونة: فهي عبارة عن مقدرات تشغيلية مختلفة لبناء وتشغيل سلسلة التجهيز التي هي رشيقة ومرنة، لذلك فإن من المفيد أن يكون هناك فهم متعمق لمقدرات النظام المطلوبة داخل حدود هذ المنظمات وشبكات سلاسل التجهيز لأي منظمة، والتكامل الفعال يتطلب ان تكون منظمات الاعمال جزءاً لا يتجزأ وجهة عمليا ومن الناحية الفنية واستراتيجيا مع هذه الرؤى والافكار، فضلا عن امكانية قيام المدير بإيضاح نظر الخاصة بالمقدرات التشغيلية التي يجب تطبيقها في منظمته وضمن سلسلة التوريد الخاصة بها. ويتجسد ذلك في الشكل التالي: (Arteta & Giachetti, 2004, p. 503)

الشكل (11)

النموذج النظري للموارد المستندة لعرض سلسلة التجهيز



الفرع الثاني: عناصر الرشاقة الاستراتيجية

وفقا لـ (Mills&Keremeh) (كما ورد في زياد و بوجعدار، 2022، الصفحات 21-22)، فإن الرشاقة الاستراتيجية تتكون من عنصرين:

أولاً: المرونة

ينظر إلى المرونة على أنها جانب من جوانب الرشاقة التي يتم تطبيقها على التغييرات التي يمكن توقعها. إنها تميل نحو بدء عمليات متنوعة لتحقيق أهداف متنوعة باستخدام نفس المرافق. بمعنى آخر، يتعلق الأمر بفاعلية التكلفة. تعرف المرونة بأنها خفة الحركة والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق، حيث أن المرونة هي أساس الرشاقة في المنظمة، إن القدرة على التصرف وفقاً لأهداف المنظمة والحفاظ على الاتساق مع البيئة هو ما تستلزمه المرونة. في البحث الذي أجراه بعض المؤلفين، يرون أن المرونة يمكن اعتبارها من أربعة مجالات وهي: مرونة التنظيم والقضايا التنظيمية، مرونة حجم المنتج، مرونة الأشخاص ومرونة نموذج المنتج.

هناك استراتيجيتين رئيسيتين لاستخدام المرونة: التكيف وإعادة التعريف، تشير الاستراتيجية التكيفية إلى الاستخدام التفاعلي أو الدفاعي للكفاءات المرنة لاستيعاب عدم اليقين غير المعروف، بينما تشير استراتيجية إعادة التعريف إلى الاستخدام الاستباقي للكفاءات المرنة لزيادة توقعات المستهلكين واكتساب ميزة تنافسية وكذا تقلي عدم اليقين.

ثانياً: السرعة

عندما يتم تنفيذ الأنشطة في أقل وقت ممكن يشار إليها بالسرعة. تعرف السرعة بأنها القدرة على التسريع في الأوقات الحرجة والحساسية. وهي القدرة على إكمال النشاط بأسرع ما يمكن. في العديد من الأنشطة الرياضية، تم تحديد السرعة على أنها تغيير في الاتجاه مما يجعلها عنصراً مهماً في رشاقة الحركة. ومع ذلك، قد تختلف التعبيرات الفنية بين مختلف الباحثين، على سبيل المثال: كونك سريعاً وحاداً، فإن التسارع يشير إلى نفس الشيء مثل السرعة. بعد أن تتخذ المنظمة قراراً بشأن كيفية الاستجابة للتغييرات والأزمات، يجب أن يكون تنفيذ هذا القرار سريعاً للغاية، ويجب أن يتم التعامل معه بالسرعة والإلحاح اللذين يتطلبهما هذا القرار ليكون ذا صلة.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الرقابة الاستراتيجية

برغم أهمية ومزايا الرقابة الاستراتيجية للجامعات إلا أن هناك بعض المعوقات التي قد تحول دون تهيئة أي مؤسسة لإدارة أزماتها برشاقة وخفة حركة تناسب الطبيعة الديناميكية للأزمات، وخاصة إذا افتقرت المؤسسة إلى المعرفة الكافية عن نفسها مما يعوق قدرتها على تحديد أين ومتى يلزم التغيير. وكذلك وجود المؤسسات في بيئات ديناميكية متغيرة مما يستلزم من المديرين التنفيذيين تطوير قدرة الاستشعار للتغيير والتطوير (Teece, Peteraf, & Leih, 2016, p. 14).

إلى جانب العديد من معوقات الرقابة الاستراتيجية الناتجة عن الجمود التنظيمي خاصة في مؤسسات القطاع العام وتمثل فيما يلي (Hamalainen, Kosonen, & Doz, 2012, pp. 14-16).

القصور التنظيمي: ويتمثل في الجمود التنظيمي خاصة في مؤسسات القطاع العام التي تتسم بتقييد الموارد ومحدوديتها، والافتقار للرؤية الاستراتيجية وتباين الأهداف لتعدد أصحاب المصالح. ضعف التفكير الاستراتيجي: ويتمثل في ضعف المرونة الذهنية وقصور الرؤية المستقبلية بالاكتماء بالتفكير في حدود الأنشطة الأساسية والحلول المعتادة دون التطرق للرؤى الطموحة ودون التفكير في الاستعانة المؤسسات المماثلة المستقرة والاستفادة من خبراتها.

الالتزامات المتباينة: حيث تتطلب إجراء التغيير التزام جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة، والتي يغلب عليهم تباين الأهداف وتعارض المصالح، كما أنهم قد يفتقرون إلى الدافعية للتغيير مما يصعب معه تكامل سياسات التطوير. التسلسل القيادي: حيث ينفرد القادة أحيانا بالسلطة وتنشأ الصراعات على النفوذ التنظيمي لاسيما عند ندرة الموارد، الأمر الذي يقيد قيمة الحوار ويمنع الاستفادة من الأفكار ومن جانب آخر يؤدي اعتداد القادة بخبراتهم إلى المغالاة في النقاش دون التوصل إلى توافق على العمل المشترك.

قيود إدارة الموارد: وتعد المصدر الأساسي للجمود التنظيمي والمعوق الرئيس للرقابة الاستراتيجية هو القيود المفروضة على إدارة الموارد المادية والبشرية وما يفرضه الوضع من صعوبة لإعادة تخصيص الموارد وفق الأولويات المستجدة، كما تعوق قلة الكفاءات من رأس المال البشري تنفيذ الأنشطة الجديدة التي تتطلبها استراتيجيات التغيير.

المبحث الثالث: العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي

ان المتغيرات الديناميكية والمتسارعة في بيئة الاعمال تتطلب من المنظمات ان تتمتع بدرجة عالية من الرشاقة في عملها تساهم الرشاقة الاستراتيجية من خلال مفهومها وابعادها في بلورة استراتيجية متكاملة للتعامل مع التغيرات واستغلال الفرص الناتجة عنها، وتحسين قدراتها وهيكلها التنظيمي بما يدفعها لتحقيق النجاح الاستراتيجي، فهي ميزة يمكن من خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة عن غيرها، ومن خلال هذا البحث سنتطرق الى العلاقة بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي.

المطلب الأول: العلاقة بين الحساسية الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي

عندما تكون المنظمة حساسة استراتيجياً، فإنها تكون قادرة على رصد التحولات والاتجاهات الجديدة في السوق وفهمها بشكل صحيح، وبفضل هذه الحساسية يتمكن القادة وصناع القرار في المنظمة من اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة وتنفيذها بشكل فعال حيث يتيح هذا للمنظمة الاستفادة من الفرص الناشئة والتحديات المحتملة، وتحسين موقعها التنافسي وتحقيق النجاح الاستراتيجي على الجانب الآخر، إذا كانت المنظمة غير حساسة استراتيجياً وغير قادرة على رصد التحولات البيئية وفهم تأثيرها على أدائها، فإنها قد تفوت الفرص الجديدة وتواجه صعوبات في التكيف مع التغيرات وبالتالي، يمكن أن تؤدي هذه النقص في الحساسية الاستراتيجية إلى انخفاض النجاح الاستراتيجي (Richard & John, 2001, p. 19)

المطلب الثاني: العلاقة بين سيولة الموارد والنجاح الاستراتيجي

سيولة الموارد تشير إلى قدرة المنظمة على توفير الموارد المالية والموارد الأخرى الضرورية بشكل سريع وفعال لتلبية احتياجاتها ومتطلباتها المختلفة، يمكن أن تشمل الموارد المالية السيولة النقدية والاستثمارات القابلة للتحويل إلى نقدية بسهولة، وتعد السيولة المالية عاملاً هاماً للنجاح الاستراتيجي للمنظمة، وذلك لعدة أسباب منها: توفير الموارد لتنفيذ الاستراتيجية حيث السيولة المالية تسمح للمنظمة بتخصيص الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط والمبادرات الاستراتيجية، إذا كانت المنظمة تمتلك سيولة مالية كافية، يمكنها تمويل المشاريع الاستراتيجية وتنفيذها بنجاح، مما يزيد من فرص تحقيق النجاح الاستراتيجي. وكذا التكيف مع التغيرات البيئية إذ ان السيولة المالية تعطي المنظمة المرونة للتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، حيث عندما تكون لديها سيولة مالية قوية، يمكنها توجيه الموارد للاستجابة للتحولات والفرص الجديدة في السوق بسرعة وفعالية وهذا يساهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

المطلب الثالث: العلاقة بين الالتزام الجماعي والنجاح الاستراتيجي

الالتزام الجماعي يشير إلى درجة التفاني والتمسك بالأهداف والقيم المشتركة للفريق أو المنظمة، ويعكس الالتزام الجماعي تشبع الأفراد ورغبتهم في العمل بجد وتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة، وهناك عدة طرق يمكن أن يؤثر فيها الالتزام الجماعي على النجاح الاستراتيجي من خلال تعزيز الالتزام الجماعي الذي يساهم في تعزيز العمل الجماعي داخل المنظمة، بمعنى عندما يشعر الأفراد بالالتزام والانتماء للفريق أو المنظمة يزيد تعاونهم وتنسيقهم معا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة وبالتالي، يتم تعزيز الكفاءة والفعالية في تنفيذ الاستراتيجية وزيادة فرص النجاح. وكذا الحفاظ على الاستقرار والاستمرارية فالالتزام الجماعي يساهم في تعزيز الاستقرار والاستمرارية في المنظمة عندما يكون للفريق أو المنظمة قاعدة قوية من الأفراد الملتزمين، يصبح أكثر قدرة على مواجهة التحديات والصعوبات التي تعترض النجاح الاستراتيجي. وأيضا تعزيز الابتكار والإبداع حيث الالتزام الجماعي يساهم في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المنظمة. عندما يشعر الأفراد بالالتزام والدعم من قبل الفريق، يصبحون أكثر استعدادا لتقديم أفكار جديدة والمساهمة في عملية التحسين المستمر.

خلاصة الفصل

لقد تبين لنا مما تناولناه في هذا الفصل أن الرشاقة الاستراتيجية مهمة للمنظمات الأعمال في وقتنا الحاضر لأنه لا يمكنها الاستمرار وتطور والمنافسة بدون لجوء هذه الأخيرة الى الرشاقة الاستراتيجية، فهي عبارة عن مجموعة من القدرات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات في بيئة الأعمال، حيث تتصف بالسرعة والمرونة والاستجابة للأحداث المتغيرة والغير متوقعة، وتعد الرشاقة الاستراتيجية سر نجاح منظمات الاعمال والمساهم الأكبر في استمرارها. وذكرنا مميزات وأهمية وأهداف الرشاقة الاستراتيجية ونماذج التي تقوم عليها الرشاقة الاستراتيجية. وحسب الدراسات وما توصل اليه الباحثون فقد تعددت أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من باحث الى آخر اما في هذه الدراسة فقد أبرزنا ثلاثة أبعاد للرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، الالتزام الجماعي) فهذه الأبعاد هي التي تساعد على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية لتصل المنظمة للأهداف التي تريد تحقيقها والتي تساعد في توفير الخدمات والمنتجات. ولا يمكننا القول عن منظمة أنها رشيقة مالم تتوفر لديها هذه الأبعاد والتي تجعل المنظمة مرنة وسريعة الاستجابة لتغيرات البيئة.

الفصل الثاني

واقع الرشاقة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي
في مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة

تمهيد:

بعدهما تعرفنا على المفاهيم النظرية للرشاقة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي أيضا، من خلال الفصل النظري، سنحاول في هذا الفصل معرفة أثر الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة، وكيف يمكنها تحقيق النجاح الاستراتيجي، من خلال دراسة الأبعاد الآتية: الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد، واختبار علاقة الارتباط والأثر على النجاح الاستراتيجي: البقاء، التكيف، النمو. بالنسبة للمؤسسة.

وقد تم اختيار مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بحكم المواصفات التي توفرت فيها والتي تتماشى مع متطلبات الدراسة، ومن أجل التعرف على مستوى تطبيق مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالنجاح الاستراتيجي للمؤسسة ككل، قمنا باستعمال الاستبيان كأداة للبحث .

المبحث الأول: تقديم مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة

في الرؤية المستقبلية للحكومة الجزائرية للتخلص من حالة التبعية للخارج التي كانت تعاني منها بعد الاستقلال في جميع المجالات ومن بينها مجال النسيج قررت السلطات الوطنية إنشاء مصلحة من الوحدات للغزل والنسيج وهذا ما افرز ميدانيا ظهور مؤسسة الخياطة ومؤسسة الصناعات النسيجية اللذان أدمجا فيما بعد في الشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX بسكرة (ججيش و بوسكار، 2022، صفحة 163).

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة

الفرع الأول: التعريف بمؤسسة صناعة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB

ظهرت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية sonitex بعد سنوات من التبعية شبه التامة للخارج من جانب المنتجات النسيجية، وكان إنشائها عبارة عن محاولة الاستغناء عن الخارج والسعي وراء النهوض بالصناعة النسيجية بالوطن، ففي البداية تم إنشاء مؤسسة للخياطة والصناعات النسيجية sonitex الجزائر، وذلك بموجب مرسوم رقم 218/66 والصادر بتاريخ 1966/21 وهدفها تحقيق اكتفاء في مجال النسيج بالاستغلال الأمثل للمواد المتاحة، تطورت هذه المؤسسة وتوسعت حيث أصبحت تضم 31 وحدة إنتاجية مجهزة بالآلات الحديثة، وتستهلك مواد أولية مختلفة نذكر منها القطن، الصوف والبوليستر والفيسكوز ... الخ تم تلخيص المعلومات المتعلقة بالمؤسسة في الجدول التالي الذي سيعطي لنا نظرة شاملة عن المؤسسة محل الدراسة

الجدول(03): نظرة شاملة عن المؤسسة محل الدراسة

تاريخ التأسيس والتسمية	تأسست بمقتضى عقد التوثيق 98/219 بتاريخ 1998/6/7 تحت اسم نسيج وتجهيز بسكرة.
المدة والمقر الاجتماعي	لمدة 99 سنة، ص، ب رقم 130 المنطقة الصناعية بسكرة.
الشكل القانوني	شركة مساهمة.
مهن المؤسسة	نسيج، تجهيز وتسويق النسيج.
منتجات المؤسسة	صناعة أنسجة ذات جودة عالية، خليط مركب من بوليستر، (مركب سيليلوزي) لتحضير الحرير الصناعي.
الموارد البشرية	يد عاملة تتكون من 363 مستخدم يعملون حاليا بنظام دورتين في اليوم.
الطاقة الإنتاجية	6000000 متر عند العمل بنظام دورتين و 9000000 متر عند العمل بثلاث دورات.

المطلب الثاني: نشأة مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز TIFIB

بدأت وحدة النسيج العمل الفعلي في 11 أفريل 1982، وذلك بعد مدة إنجاز قدرها 40 شهرا وبتكلفة قدرها 71.9 مليار سنتيم. وقد تكفلت بإنجاز هذا المشروع مجموعة من الشركات الأجنبية المتخصصة وذلك على النحو التالي: مؤسسة فما تكس FAMATEX وتكفلت بالخيوط. مؤسسة أندريتر Indritre وانقرا Ingra؛ وتكفلت بالهندسة المدنية للمشروع. مؤسسة الإيطالية مارزوتو Marezoto وتكفلت بالتكوين التقني للعمال وتركيب الآلات. وقد مرت عملية الإنجاز بعدة مراحل يمكن حصرها في الآتي: أفريل: 1976 إنجاز الدراسات من قبل SENRI ديسمبر: 1976 إمضاء العقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية وشركة النسيج الألمانية FAMATEX ديسمبر 1977: انطلاق الأشغال بعد تحقير المستلزمات. ديسمبر 1978: بداية تركيب التجهيزات الخاصة بالمركب. ديسمبر 1979: بداية التشغيل " الانطلاقة التجريبية ديسمبر 1980: وضع مخطط الإنتاج بمعدل إنتاج تجريبي أفريل 1982: الانطلاقة الفعلية والرسمية للإنتاج ماي 1983: انتقلت من SONITEX إلى ELATEX حتى استقرت على شكلها الأخير TIFIB. وأصبحت تابعة للشركة القابضة، TEXMACO مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية بسكرة، بلغ عدد عمالها 263 عام 2014

المبحث الثاني: خصائص الدراسة

سننظر في خلال هذا المبحث إلى المنهجية المستعملة في اجراء الدراسة، وكذا أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان والوثائق المختلفة

المطلب الأول: منهجية الدراسة وأدواتها

لدراسة موضوع البحث تطلب منا اتباع منهجية معينة تساعدنا على تطوير المعرفة والفهم في مختلف المجالات الأكاديمية والعلمية، حيث تتضمن هذه المنهجية العديد من الأدوات التي تساعد في تحقيق أهداف الدراسة.

الفرع الأول: منهجية الدراسة

تم الاعتماد في هذه الراسة على المنهج الوصفي والمنهج الكمي، حيث يعرف المنهج على أنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون لها جاهلين وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون لها عارفين، كما يمكن تعريفه على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة (بوحوش و الذنبيات، 1999، صفحة 99)

الفرع الثاني: أداة الدراسة وثباتها

أولاً: أداة الدراسة

تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع مختلف المعلومات وذلك نظراً لكونه وسيلة لجمع البيانات الأولية التي تكون في معزل عن الباحث، حيث يتمثل في مجموعة من الأسئلة يتم إعدادها من قبله للتقرب من المستجوبين ومعرفة آرائهم، والهدف من أداة الاستبيان يتمثل في معرفة تأثير الرشاقة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة. بعد الاعتماد على مجموعة من المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراته وخاصة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وإضافة إلى آراء وأفكار الأستاذة المشرفة، تم تطوير الاستبيان لتحقيق الأهداف المرجوة من البحث وجاء الاستبيان على النحو التالي: الجزء الأول: يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين، وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. الجزء الثاني: يحتوي على محور الاستبيان.

المحور الأول: خاص بالمتغير المستقل والذي يتمثل في الرشاقة الاستراتيجية بأبعاده الاستراتيجية، وتتضمن (18) عبارة وتهدف إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر الإداريين في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة، موزعة على أبعادها التي تم اختيارها في هذه الدراسة كذلك كما يلي:

الحساسية الاستراتيجية: وتم تقسيم العبارات من (1-7)

سيولة الموارد: وتم تقسيم العبارات من (8-13)

الالتزام الجماعي: وتم تقسيم العبارات من (14-18)

المحور الثاني: فخصص لدراسة بالمتغير التابع وتمثل في النجاح الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة، وتتضمن (12) عبارة تمهد للتعرف على النجاح الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة، موزعة على أبعادها التي تم اختيارها في هذه الدراسة كذلك كما يلي:

البقاء: وتم تقسيم العبارات من (3-1)

التكيف: وتم تقسيم العبارات من (7-4)

النمو: وتم تقسيم العبارات من (12-8)

تم استعمال مقياس ليكارت Likert الخماسي، وإعطاء رمز لكل عبارة، وقد تم ترجمة الاستجابات على النحو التالي:
الجدول (04)

درجات مقياس ليكارت

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

ونعني بالثبات الاستقرار (Stability) أنه لو تم تكرير عملية القياس للأفراد كلما كانت النتائج مستقرة وغير مختلفة كثيرا بغض النظر عن التغير الزمني الحادث، ويقصد بها اختبار ثبات المقياس (Reliability) درجة الاتساق بين مقياس الشيء المراد قياسه (بوحوش و الذنبيات، 1999، صفحة 102)

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة القياس وذلك من خلال حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للاستبانة. حيث تم إجراء الاختبار للمقياس ككل، وكانت النتائج كما هي في الجدول الموالي، حيث استخدمنا طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

الجدول (05)

معامل الثبات

عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha	صدق المحك
30	0.718	0.874

كما هو موضح في الجدول، نجد أن معامل الثبات لجميع العبارات يصل الى (0.718) وهو معامل مناسب لأغراض واهداف هذه الدراسة، كما جاء صدق المحك 0.847. وبناء على قيمة الثبات فان إجابات المبحوثين ستمتع بثبات كبير لو اعيد توزيع الاستبيان مرة أخرى ولو اختلفت الفترة.

ثالثا: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

الجدول(06)

الاتساق الداخلي بين الرشاقة وابعادها

		الحساسية الاستراتيجية	سيولة الموارد	الالتزام الجماعي
الرشاقة الاستراتيجية	معامل الارتباط بيرسون	,593**	,747**	,697**
	Sig	,002	,000	,000
	N	25	25	25

الجدول(07)

الاتساق الداخلي بين النجاح وأبعاده

		البقاء	التكيف	النمو
النجاح الاستراتيجي	معامل الارتباط بيرسون	,609**	,676**	,922**
	Sig	,001	,000	,000
	N	25	25	25

من خلال الجدولين (06 و 07) يتضح ان الرشاقة الاستراتيجية وابعادها متسقة عند مستوى دلالة 0.05، وكذلك النجاح الاستراتيجي.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V25) حيث تم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.
- اختبار t-test: وهذا لمعرفة اتجاه المبحوثين في الإجابة عن أسئلة الدراسة، وكذا معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس واطهار تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلا.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- معامل بيرسون: لدراسة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
- اختبار معامل الالتواء والتفلطح: لتحديد إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- الانحدار الخطي المتعدد: وذلك لاختبار تأثير ابعاد المتغير المستقل المتمثل الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، الالتزام الجماعي، على المتغير التابع المتمثل في النجاح الاستراتيجي.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة، وقد اشتملت الدراسة وحدة التحليل على الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى للمؤسسة، وحسب البيانات المنشورة على الموقع الخاص بالمؤسسة فقد بلغ تعداد مجتمع الدراسة 263 فرد.

ثانيا: عينة الدراسة

تكون عينة الدراسة من كافة الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB، وقد بلغ عددهم 45 موظف، وتم توزيع 35 استبانة عليهم، وبعد فحص هذه الاستبانات المستردة تبين وجود 10 استبانات غير صالحة للتحليل، وذلك لعدم استكمالها المعلومات المطلوبة منها، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 25 استبانة أي بنسبة 71.42 % من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة.

الفرع الثاني: خصائص عينة البحث

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثين عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية الوظيفية

أولا: توزيع افراد العينة حسب الجنس

الشكل(12): توزيع افراد العينة حسب الجنس



الجدول(07): توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	تكرار	نسبة
ذكر	14	56%
أنثى	11	44%
الإجمالي	25	100%

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين ان غالبية الباحثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (56%) في حين بلغت نسبة الإناث (44%) من المجموع أفراد العينة البحث أو الدراسة.

ثانيا: توزيع افراد العينة حسب العمر

الشكل (13): توزيع افراد العينة حسب العمر



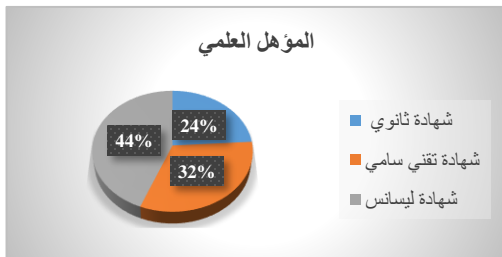
الجدول (08): توزيع افراد العينة حسب العمر

العمر	تكرار	نسبة
اقل من 30 سنة	4	16%
من 30 إلى 39 سنة	13	52%
من 40 إلى 49 سنة	5	20%
من 50 سنة فأكثر	3	12%
الاجمالي	25	100%

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين ان نسبة الفئة (من 30 إلى 39 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (52%) في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بلغت (16%) أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) بلغت (20%) وفي الأخير نجد أن نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بلغت (12%).

ثالثا: توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

الشكل (14): توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي



الجدول (09): توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

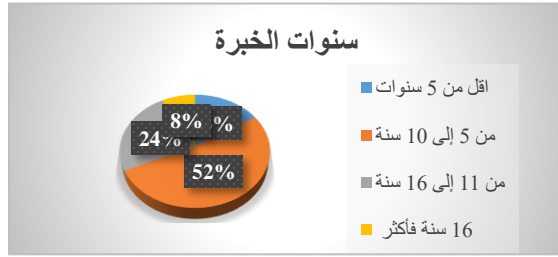
المؤهل العلمي	تكرار	نسبة
شهادة ثانوي	6	24%
شهادة تقني سامي	8	32%
شهادة ليسانس	11	44%
الإجمالي	25	100%

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين نجد ان نسبة (44%) من المبحوثين متحصلين على شهادة ليسانس، مقابل (32%) من حملة شهادة تقني سامي، في حين كانت نسبة حاملي شهادة ثانوي (24%)، بهذا نجد ان نسبة حملة شهادة ليسانس هي نسبة كبيرة مقارنة بالمستويات التعليمية الأخرى.

رابعا: توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول (10): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

الشكل (15): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة



سنوات الخبرة	تكرار	نسبة
اقل من 5 سنوات	4	16%
من 5 إلى 10 سنة	13	52%
من 11 إلى 16 سنة	6	24%
16 سنة فأكثر	2	8%
الإجمالي	25	100%

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين ان (52%) من المبحوثين تقع خبرتهم في مجال (من 5 إلى 10 سنة)، و(24%) من المبحوثين تقع خبرتهم في مجال (من 11 إلى 16 سنة)، في حين نجد (16%) من المبحوثين تقل خبرتهم عن خمس سنوات، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم 16 سنة فأكثر فقد حددت نسبتهم (8%) من مجموع الأفراد عينة الدراسة.

المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

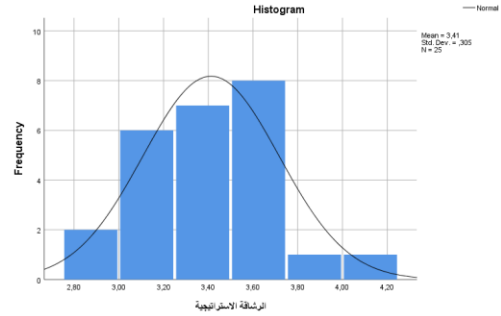
تم القيام باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال (Kolmogorov-Smirnov^a)

الجدول (11): اختبار التوزيع الطبيعي

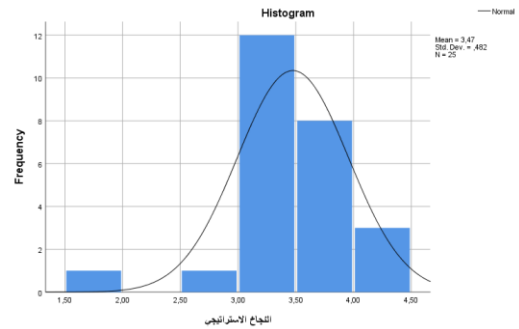
الخور	عنوان الخور	القيمة الاحصائية	قيمة مستوى الدلالة sig
1	الرشاقة الاستراتيجية	0.066	0.200
2	النجاح الاستراتيجي	0.123	0.200

اختبار (كولموكروف-سمنوف) يستعمل لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا والاختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ومن خلال الجدول رقم (10) نجد ان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لكل من المتغير التابع والمستقل، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

الرشاقة الاستراتيجية:



النجاح الاستراتيجي:



المبحث الثالث: مستوى الرشاقة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة. في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت الخماسي لإجابات أفراد عينة البحث عن فقرات الاستبيان المتعلقة بالمحورين: الرشاقة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المحورين عن كل عبارة بناءً على ما يلي:

تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والمدى لتحديد طول الفئة: $0.8 = 5 / (5 - 1)$

الجدول (12): اختبار مقياس الاستبانة

مجال المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المطلب الأول: مستوى الرشاقة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة

سنقوم بتحليل مستوى كل من الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها، وكذا أبعاد النجاح الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز

TIFIB بسكرة

الفرع الأول: مستوى الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة TIFIB بسكرة

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها الحساسية الاستراتيجية حسب عينة البحث

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة	قيمة t	sig
01	لدى الإدارة العليا القدرة على توقع الاحتياجات المستقبلية للزبائن والمستخدمين للمنتج	3,16	1,068	3	محايد	,749	,461
02	تستخدم مؤسسة TIFIB اليات لإدراك وفهم التطورات في وقت مبكر.	2,92	1,077	4	محايد	-,371	,714
03	لدى مؤسسة TIFIB القدرة على فهم الفرص المواتية وسرعة التصرف أحسن من المنافسين	3,28	0,936	2	محايد	1,495	,148
04	لدى مؤسسة TIFIB قدرة كبيرة في تمييز التهديدات التي تظهر في محيطها الخارجي	2,92	1,077	4	محايد	-,371	,714
05	لدى مؤسسة TIFIB معلومات كافية عن منافسيها في سوق النسيج	3,16	1,068	3	محايد	,749	,461
06	لدى مؤسسة TIFIB معلومات كافية عن مختلف الموردين في الأسواق المحلية والعالمية	3,28	1,242	2	محايد	1,127	,271
07	تعمل مؤسسة TIFIB على مراقبة التطورات التقنية وطرق الإنتاج التي تستهدف نشاطها	3,48	1,046	1	موافق	2,295	,031
	الحساسية الاستراتيجية	3,1714	0,52001	3	محايد		

يتضح من الجدول (13) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما على نحو متوسط "محايد" على بعد الحساسية الاستراتيجية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,1714) وانحراف معياري قدره (0,52001)، واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة السابعة " تعمل مؤسسة TIFIB على مراقبة التطورات التقنية وطرق الإنتاج التي تستهدف نشاطها " بمتوسط حسابي قدره (3,48) في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبار الثانية والرابعة بمتوسط حسابي قدره (2,92).

هذا يدل على ان افراد العينة غير موافقون بدرجة محايدة على ان مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB، كما تشير العبارات الست الأولى ان مستوى دلالتها اكبر من 0.005، بمعنى لا يوجد اتفاق للمبحوثين على هذه العبارات، وهذا راجع إلى ان مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة لا تمتلك تكنولوجيا حديثة تساعدها في فهم آليات وإدراك التطورات الحادثة في البيئة الخارجية.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها سيولة الموارد حسب عينة البحث:

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها سيولة الموارد حسب عينة البحث

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة	قيمة t	sig
01	تمتلك مؤسسة TIFIB القدرة على إعادة تخصيص الموارد الرأسمالية واستخدامها بطريقة فاعلة.	3,28	1,021	4	محايد	1,371	,183
02	يمكن إعادة تعيين المسؤوليات بمرونة عالية بين مختلف الأقسام.	3,40	1,041	2	موافق	1,922	,067
03	يسمح الهيكل التنظيمي مؤسسة TIFIB بتوزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام.	3,84	0,374	1	موافق	11,225	,000
04	تمتلك مؤسسة TIFIB عمليات منضبطة لتقييم الوحدات والعاملين، وتوزيع مواردها.	3,40	1,041	2	موافق	1,922	,067
05	تمتلك مؤسسة TIFIB الليات لتحديد المسؤوليات بطريقة مرنة وسريعة.	3,08	1,077	5	محايد	,371	,714
06	تحفز مؤسسة TIFIB فرقها للتعامل مع الأخطاء بوصفها فرصا للتعلم والتحسين وليس كواقع لإلقاء اللوم.	3,36	1,075	3	محايد	1,674	,107
	سيولة الموارد	3,3933	0,38454	----	محايد		

يتضح من الجدول (14) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما على نحو متوسط "محايد" على بعد سيولة الموارد، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,3933) وانحراف معياري قدره (0,38454) واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الخامسة "تمتلك مؤسسة TIFIB الليات لتحديد المسؤوليات بطريقة مرنة وسريعة" بمتوسط حسابي قدره (3.08) في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة الثالثة "يسمح الهيكل التنظيمي مؤسسة TIFIB بتوزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام" بمتوسط حسابي قدره (0,374)، هذا يدل على ان افراد العينة غير موافقون بدرجة محايدة على ان مؤسسة النسيج والتجهيز

TIFIB، كما تشير العبارات (1,2,4,5,6) ان مستوى دلالتها اكبر من 0.005، بمعنى لا يوجد اتفاق للمبحوثين على هذه العبارات، وهذا راجع إلى ان مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة عدم امتلاكها طرق ووسائل لتحديد المسؤوليات بطريقة تجعلها تتكيف مع التحولات السريعة في البيئة الخارجية.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء الالتزام الجماعي حسب عينة البحث

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء الالتزام الجماعي حسب عينة البحث

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة	قيمة t	sig
01	تشجع مؤسسة TIFIB العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وان الجميع مسؤول عن النتائج النهائية للعمل.	3,60	1,000	4	موافق	3,000	,006
02	توفر مؤسسة TIFIB المعلومات اللازمة للعاملين باستمرار للقيام بأعمالهم المطلوبة.	4,12	0,726	1	موافق	7,716	,000
03	تشجع مؤسسة TIFIB التفاعل الفعال بين الموظفين والإدارة	3,68	0,900	3	موافق	3,778	,001
04	في مؤسسة TIFIB يتم حل المسائل الاستراتيجية بشكل جماعي بدون وجود صراع.	3,24	1,091	5	محايد	1,100	,282
05	يمنح لفرق العمل في مؤسسة TIFIB الصلاحيات الكافية للمشاركة في اتخاذ القرار وتوفير الحلول المبتكرة	3,72	1,061	2	موافق	3,392	,002
	الالتزام الجماعي	3,67	0,45782	----	موافق		

يتضح من الجدول (15) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما على نحو متوسط "موافق" على بعد الالتزام الجماعي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,6720) وانحراف معياري قدره (0,45782) واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثانية "توفر مؤسسة TIFIB المعلومات اللازمة للعاملين باستمرار للقيام بأعمالهم المطلوبة" بمتوسط حسابي قدره (4,12) في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة الرابعة "في مؤسسة TIFIB يتم حل المسائل الاستراتيجية بشكل جماعي بدون وجود صراع." بمتوسط حسابي قدره (3,24)، كما تشير العبارة الرابعة ان مستوى دلالتها اكبر من 0.005، بمعنى لا يوجد اتفاق للمبحوثين على هذه العبارات، وهذا راجع إلى ان مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة مركزية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يخلق صراعات في المستويات الدنيا.

الفرع الثاني: مستوى النجاح الاستراتيجي في مؤسسة TIFIB بسكرة
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعث البقاء حسب عينة البحث
الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعث البقاء حسب عينة البحث

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة	قيمة t	sig
01	تفتح مؤسسة TIFIB باب الحوار مع كافة الأطراف الذين تتعامل معهم	3,52	0,918	2	موافق	2,831	,009
02	يشكل زبائن مؤسسة TIFIB أهم أولوياتها	3,56	0,961	1	موافق	2,914	,008
03	تقدم مؤسسة TIFIB حوافز مادية ومعنوية لاستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بهم	3,08	1,115	3	محايد	,359	,723
	البقاء	3,3867	0,57478	----	محايد		

يتضح من الجدول (16) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما على نحو متوسط " محايد " على بعد البقاء، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,3867) وانحراف معياري قدره (0,57478)، واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبرة الثانية " يشكل زبائن مؤسسة TIFIB أهم أولوياتها " بمتوسط حسابي قدره (3,56) في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبرة الثالثة " تقدم مؤسسة TIFIB حوافز مادية ومعنوية لاستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بهم " بمتوسط حسابي قدره (3,08)، كما تشير العبرة الثالثة التي مستوى دلالتها أكبر من 0,005، بمعنى لا يوجد اتفاق للمبحوثين على هذه العبارات ويرجع سبب ذلك إلى إهمال للقدرات والكفاءات المتواجدة في المؤسسة، بالإضافة إلى غياب الحوافز المادية والمعنوية

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء التكيف حسب عينة البحث
الجدول (17):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء التكيف حسب عينة البحث

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة	قيمة t	sig
01	تمتلك مؤسسة TIFIB قدرات جيدة للتكيف مع احتياجات الزبائن المتغيرة والمتجددة	3,40	0,957	4	موافق	2,089	,047
02	مؤسسة TIFIB قادرة على تغيير خططها وأهدافها وفقا للتغيرات المحيطة بها	3,60	0,913	3	موافق	3,286	,003
03	مؤسسة TIFIB قادرة على التكيف بسرعة مع أي مستجدات في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية	3,68	0,988	2	موافق	3,440	,002
04	مؤسسة TIFIB قادرة على التكيف بسرعة مع متطلبات السوق	3,84	0,800	1	موافق	5,250	,000
	التكيف	3,6300	0,6213	----	موافق		

يتضح من الجدول (17) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما على نحو متوسط " موافق " على بعد التكيف، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,6300) وانحراف معياري قدره (0,6213) واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الرابعة " مؤسسة TIFIB قادرة على التكيف بسرعة مع متطلبات السوق " بمتوسط حسابي قدره (3,84) في حين كانت أقل العبارات أهمية هي العبارة الاولى " تمتلك مؤسسة TIFIB قدرات جيدة للتكيف مع احتياجات الزبائن المتغيرة والمتجددة " بمتوسط حسابي قدره (3,40)، وهذا راجع عدم التواصل بشكل فعال مع الزبائن مما يصعب فهم احتياجاتهم، بالإضافة إلى القدرات الانتاجية المحدودة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعده النمو حسب عينة البحث
الجدول (18):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعده النمو حسب عينة البحث

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة	قيمة t	sig
01	لدى مؤسسة TIFIB القدرة على دخول أسواق جديدة	3,12	0,971	5	محايد	,618	,543
02	تسيطر مؤسسة TIFIB على مورديها للمواد الأولية	3,76	1,268	1	موافق	2,998	,006
03	تعمل مؤسسة TIFIB على تطوير منتجات جديدة لتلبية احتياجات العملاء المختلفة	3,64	1,186	2	موافق	2,698	,013
04	تسعى مؤسسة TIFIB لتشكيل تحالفات مع مؤسسات منافسة	3,20	1,118	4	محايد	,894	,380
05	تحاول مؤسسة TIFIB تقديم أساليب تسويق جديدة لمنتجاتها وتوسيعها	3,32	1,215	3	محايد	1,317	,200
	النمو	3,4080	0,73367	----	موافق		

يتضح من الجدول (18) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما على نحو متوسط " موافق " على بعد النمو، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,4080) وانحراف معياري قدره (0,73367)، واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثانية " تسيطر مؤسسة TIFIB على مورديها للمواد الأولية " بمتوسط حسابي قدره (3,76) في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة الأولى " لدى مؤسسة TIFIB القدرة على دخول أسواق جديدة " بمتوسط حسابي قدره (3,12)، كما تشير العبارات (4,5) التي مستوى دلالتها أكبر من 0,005، بمعنى لا يوجد اتفاق للمبحوثين على هذه العبارات، ويعود ذلك إلى وجود قيود ومتطلبات تنظيمية مفروضة في تلك الأسواق، بالإضافة إلى المنافسة القوية وقلة الموارد المالية والبشرية.

المبحث الثالث: الرشاقة الاستراتيجية واهميتها في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة TIFIB بسكرة (العلاقة والاثـر)

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية، يأتي هذا المطلب كمحاولة لمعرفة أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق النجاح الاستراتيجي داخل مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.

المطلب الأول: العلاقة بين النجاح الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في مؤسسة TIFIB بسكرة

الفرع الأول: العلاقة بين النجاح الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة TIFIB بسكرة

لدراسة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وفقا للتالي:

الجدول (19):

تحليل معامل الارتباط بيرسون للنجاح الاستراتيجي والحساسية الاستراتيجية

النجاح الاستراتيجي

النجاح الاستراتيجي		الرشاقة الاستراتيجية
معامل ارتباط بيرسون	,486*	
مستوى الدلالة	,014	
N	25	

من خلال النتائج الواردة في هذا الجدول يتبين لنا أن هناك علاقة للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي نظرا لكون القيمة الاحتمالية sig (0.014) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)

الفرع الثاني: العلاقة بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) والنجاح

الاستراتيجي في مؤسسة TIFIB بسكرة

الجدول رقم (20):

معامل الارتباط بيرسون بين النجاح الاستراتيجي وابعاد الرشاقة الاستراتيجية

الالتزام الجماعي	سيولة الموارد	الحساسية الاستراتيجية	معامل الارتباط بيرسون	النجاح الاستراتيجي
,254	,076	,574**		
,220	,718	,003		
25	25	25	N	

من خلال النتائج الواردة في هذا الجدول يتبين لنا أن هناك علاقة لتحقيق النجاح الاستراتيجي وبعد الحساسية الاستراتيجية، نظرا لكون القيمة الاحتمالية Sig (0.003) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
وبالنسبة للأبعاد المتغيرات سيولة الموارد والالتزام الجماعي ان قيمة Sig (0.718) و(0.220) بالتتابع أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وعليه لا توجد علاقة بين تحقيق النجاح الاستراتيجي وكل من سيولة الموارد والالتزام الجماعي في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.

المطلب الثاني: الرشاقة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي (الأثر) في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.

الفرع الأول: اختبار صلاحية نموذج الانحدار البسيط للدراسة والقدرة التفسيرية له

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.
للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين (الرشاقة الاستراتيجية) كمتغير مستقل والمتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) فكانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

أولا: اختبار صلاحية النموذج للدراسة

سنقوم باختبار صلاحية النموذج من خلال الجدول التالي الذي يمثل تحليل التباين ANOVA

الجدول(21):

تحليل تباين الانحدار ANOVA

مستوى الدلالة	قيمة (F)	مربعات	متوسطات	درجة الحرية	مربعات	مجموع
			التباين			التباين
,014 ^b	7,108	1,317	1	1,317		الانحدار
		,185	23	4,260		البواقي
			24	5,577		المجموع

من خلال الجدول رقم(21) نلاحظ ان قيمة الاختبار F تساوي (11.329) ومستوى الدلالة يقابله 0,003 مما يعني أن

النموذج صالح للدراسة

ثانيا: القدرة التفسيرية لنموذج الدراسة

جدول (22):

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الرشاقة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي

ملخص النموذج						
Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	Adjusted R Square	خطأ التقدير	F	Sig
1	0,486 ^a	0,236	0,203	0,43038	7,108	0,014

- يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، أن قيمة sig كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H0 وقبول الفرض البديل H1 والذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، كما قدر معامل الارتباط ب (0,486) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبمعامل تحديد بلغ (0,236) أي أن ما قيمته 23% بالتالي نسبة 23,6% من التغيرات الحاصلة في النجاح الاستراتيجي تعود الى الرشاقة الاستراتيجية التي تمتلكها مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة وأن ما نسبته 76,4% يعود الى عوامل أخرى لا تندرج ضمن هذه الدراسة.
- وهذا ما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة عند مستوى دلالة 5%.
- ومن أجل تشخيص الأثر بشكل أكثر تفصيلا وإيجاد أفضل نموذج له تم اختبار علاقة أثر ابعاد الرشاقة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي باستخدام الانحدار المتعدد كما هو مبين في التالي.

الفرع الثالث: الرشاقة الاستراتيجية وابعادها وأثرها على النجاح الاستراتيجي في مؤسسة TIFIB بسكرة

أولاً: أثر الحساسية الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي في مؤسسة TIFIB بسكرة

من أجل اختبار اثر ابعاد الرشاقة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي تم الاعتماد على نموذج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة STEPWISE ، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين الرشاقة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي

ملخص النموذج						
Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	Adjusted R Square	خطأ التقدير	F	Sig
1	0,574 ^a	0,330	0,301	0,40306	11,329	0,003

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه ، أن قيمة sig كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرض البديل H_1 والذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعة على النجاح الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، كما قدر معامل الارتباط ب (0,574, 0) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) و بمعامل تحديد بلغ (0,330) بالتالي نسبة 33% من التغيرات الحاصلة في النجاح الاستراتيجي تعود الى ابعاد الرشاقة الاستراتيجية التي تمتلكها مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة مجتمعة.

وبناء على النتائج فان النجاح الاستراتيجي لمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة وفقا لما جاءت به نتائج الدراسة يقتصر فقط على الحساسية الاستراتيجية كبعد أساسي ووحيد من ابعاد الرشاقة الاستراتيجية اما بعدا سيولة الموارد والالتزام الجماعي فقد ظهر انهما لا يؤثران على النجاح الاستراتيجي لها. والجدول التالي توضح ذلك

المعاملات						
النموذج		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	الثابت	1,786	,508		3,514	,002
	الحساسية الاستراتيجية	,533	,158	,574	3,366	,003

المتغيرات المستبعدة

النموذج	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1	سيولة الموارد	,013 ^b	,073	,943	,988
	الالتزام الجماعي	,280 ^b	1,707	,102	,998

وبناء عليه فان نتائج اختبار الفرضيات تكون كالتالي:

- رفض الفرضية الصفرية الأولى والتي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية، في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة النسيج بسكرة TIFIB" وذلك لأن مستوى الدلالة جاء بمقدار 0.003 وهو اقل من 5% وعليه يكون هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية، في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة النسيج بسكرة TIFIB
- قبول الفرضية الصفرية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة النسيج بسكرة TIFIB. فقد جاء مستوى الدلالة قدر بـ 0.943 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.
- قبول الفرضية الصفرية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الجماعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة النسيج بسكرة TIFIB. فقد جاء مستوى الدلالة قدر بـ 0.102 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.

أولاً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى

بناء على النتائج الاحصائية التي اكدت رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة. يمكن تفسير ذلك من خلال إجابات الباحثين الذين أكدوا أن إدارة المؤسسة تمتلك الإمكانيات الكافية لتفسير المشاكل المعقدة، وتمثل هذه الإمكانيات في تقنيات حديثة خاصة بتنفيذ برامج التدريب والتطوير للارتقاء بقدرات ومهارات العاملين فيها، هذا يساهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي

ثانياً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

بناء على النتائج الاحصائية التي اكدت رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انو لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الاجتماعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة. يمكن تفسير ذلك من خلال إجابات الباحثين الذين أكدوا أن المؤسسة لا تعتمد على آراء مختلف وحداتها في اتخاذ القرار، عدم وجود علاقة ارتباط مباشرة بين مستوى الالتزام الاجتماعي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة

ثالثا: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

بناء على النتائج الاحصائية التي اكدت قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انو يوجد لا أثر ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة. يرجع تفسير هذه الفرضية إلى إجابات المبحوثين كذلك من خلال أنهم يرون أن المؤسسة لا تعتمد على برامج منظمة لتدريب وتطوير العاملين لاكتساب المهارات الازمة ولكن تقوم بتدريب عشوائي ليس مدروس بدقة . وأيضا عدم امتلاكها الميول لدعم الأنشطة الإبداعية ولتدعم العمليات البحثية والابتكارات التي تطور من الشركة وأدائهم، وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي لها.

الخلاصة الفصل

في هذا الفصل تعرفنا على مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة، من خلال التطرق إلى التعريف بالمؤسسة، نشأتها والتطورات واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعها على عينة من عمال الاداريين بالمؤسسة، وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما: الرشافة الاستراتيجية بأبعادها الحساسة الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد، ومحور النجاح الاستراتيجي بأبعاده كذلك البقاء، التكيف، النمو.

عند استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغه وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS.V25 وقد قمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرومباخ، ومعامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل بيرسون، وتحليل التباين الأحادي واختبار، t ثم قمنا بعرض تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها، وأكدنا نتائج الدراسة إلى أنه الرشافة الاستراتيجية لا تؤثر في النجاح الاستراتيجي الا من خلال الحساسة الاستراتيجية.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال دراستنا قمنا بالبحث عن أثر الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) في تحقيق النجاح الاستراتيجي (البقاء، التكيف، النمو) وكان الغرض من ذلك هو محاولة الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في البحث من أجل التعرف بدقة على ماهية الرشاقة الاستراتيجية من خلال تعريفها والتطرق إلى أهميتها وأهدافها وأبعادها ومحدداتها ومتطلبات تحقيقها وأسباب حاجة المؤسسة لها، ثم مفاهيم عامة حول النجاح الاستراتيجي من خلال مفهومه وأهميته وأهدافه ونماذجه والعوامل التي تؤثر عليه، كقد تم اختيار مؤسسة النسيج والتجهيز للدراسة التطبيقية.

انطلقا مما سبق، حاولت دراسة الموضوع من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيان على عينة البحث المتمثلة في عمال المؤسسة الإداريين وتمكنت من تحليل وتفسير إجاباتهم لتوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات المتمثلة في:

أولاً: نتائج الدراسة

- يتمتع بعد الحساسية الاستراتيجية في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة باتجاه "محايد"، حيث جاء بالترتيب الثالث من حيث الترتيب حسب الأهمية، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3,1714) وانحراف معياري قدره (0,52001).
- يتمتع بعد سيولة الموارد في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة باتجاه "محايد"، حيث جاء بالترتيب الثالث من حيث الترتيب حسب الأهمية، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3,3933) وانحراف معياري قدره (0,38454).
- يتمتع بعد سيولة الموارد في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة باتجاه "موافق"، حيث جاء بالترتيب الرابع من حيث الترتيب حسب الأهمية، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3,6720) وانحراف معياري قدره (0,45782).
- يتمتع بعد البقاء في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة باتجاه "محايد"، حيث جاء بالترتيب الثالث من حيث الترتيب حسب الأهمية، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3,3867) وانحراف معياري قدره (0,57478).
- يتمتع بعد التكيف في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة باتجاه "موافق"، حيث جاء بالترتيب الرابع من حيث الترتيب حسب الأهمية، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3,6300) وانحراف معياري قدره (0,62132).
- يتمتع بعد النمو في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة باتجاه "موافق"، حيث جاء بالترتيب الرابع من حيث الترتيب حسب الأهمية، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3,4080) وانحراف معياري قدره (0,73367).
- بينت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.

- بينت النتائج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.
- بينت النتائج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الاجتماعي في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.

ثانياً: التوصيات

تبعاً لما جاء في الإطارين النظري والتطبيقي للدراسة، وجب على المؤسسات الاقتصادية أن تهتم بالرشاقة الاستراتيجية، وعليه سنقدم جملة من التوصيات والاقتراحات الواجب العمل بها من أجل تحقيق النجاح الاستراتيجي والتي سيتم ذكرها على النحو الآتي:

1. ضرورة التعاون الداخلي بين الأقسام والفرق المختلفة داخل المؤسسة
2. ضرورة الاستثمار في التكنولوجيا والحلول الرقمية التي يمكن أن تعزز الكفاءة وتسرع العمليات.
3. ضرورة التعلم والتكيف مع التغيرات السريعة في السوق.
4. ضرورة دراسة نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة لتمكين من مجابهة أي تحدٍ يعيق نجاحها

ثالثاً: اقتراحات الدراسة

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها وهي: اقتصار البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل النتائج نسبية جداً لعدم اهتمام المؤسسات بموضوع الدراسة وعدم تطبيق مبادئها، إضافة لضيق الوقت دون التطرق للموضوع بأكثر من التفصيل والتوسع، وكذلك صعوبة إجراء المقابلة للحصول على معلومات تساعدنا في إثراء الجانب التطبيقي للدراسة.

يمكن لدراستنا هذه أن تفتح آفاقاً جديدة لدراسات أخرى من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تصلح كمواضيع لدراسات

لاحقة نذكر منها:

- العلاقة بين الرشاقة والميزة التنافسية.
- أثر الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.
- أثر الرشاقة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

.....	شكر
.....	ملخص الدراسة:
I.....	قائمة الأشكال
II.....	قائمة الجداول:
أ.....	مقدمة:
.....	الفصل الاول: أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي
2.....	تمهيد:
2.....	المبحث الأول: ماهية النجاح الاستراتيجي
9.....	المطلب الأول: مفهوم النجاح ودعائمه
5.....	المطلب الثاني: عوامل وابعاد النجاح الاستراتيجي
13.....	المطلب الثالث: مؤشرات أسباب واهمية النجاح الاستراتيجي
8.....	المطلب الرابع: متطلبات تحقيق النجاح الاستراتيجي
9.....	المبحث الثاني: مدخل للرشاقة الاستراتيجية
9.....	المطلب الأول: ماهية الرشاقة الاستراتيجية واهميته
13.....	المطلب الثاني: أهداف الرشاقة الاستراتيجية:
16.....	المطلب الثالث: متطلبات الرشاقة الاستراتيجية وابعاده
18.....	المطلب الرابع: نماذج الرشاقة الاستراتيجية وعناصرها
24.....	المطلب الخامس: معوقات تطبيق الرشاقة الاستراتيجي
25.....	المبحث الثالث: العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي
25.....	المطلب الأول: العلاقة بين الحساسية الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي
25.....	المطلب الثاني: العلاقة بين سيولة الموارد والنجاح الاستراتيجي
26.....	المطلب الثالث: العلاقة بين الالتزام الجماعي والنجاح الاستراتيجي
27.....	خلاصة:

.....	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB-بسكرة
36.....	تمهيد:
37.....	المبحث الأول: تقديم مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة
37.....	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
38.....	المطلب الثاني: نشأة مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز TIFIB محل الدراسة
Erreur ! Signet non défini....	المطلب الثالث: التعرف على مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB
39.....	المبحث الثاني: منهجية وأدوات البحث
39.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة
45.....	المبحث الثالث: الرقابة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة (الأثر)
42.....	المطلب الأول: خصائص عينة البحث
Erreur ! Signet non défini.	المطلب الثاني: مستوى الرقابة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في مؤسسة TIFIB بسكرة
52.....	المطلب الثالث: العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في مؤسسة TIFIB بسكرة
61.....	الخاتمة:
.....	الفهرس:
.....	قائمة المراجع:
.....	الملاحق:

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

الكتب:

1. رعد الحنيطي . (2019). أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال. دار المجد للنشر والتوزيع.
2. عبد الحميد المغربي . (2006). التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
3. كاظم الركابي . (2004). الإدارة الاستراتيجية: المنافسة والعمولة. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

الرسائل والاطروحات:

4. ابراهيم احمد منار فرحات. (2015). أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز النجاح الاستراتيجي في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني (رسالة ماجستير). الاردن، كلية الدراسات العليا، السلط: جامعة البلقاء التطبيقية.
 5. العامري فراس محمد إسماعيل. (2010). الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة أرس المال الفكري في المنظمات العامة- دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد (رسالة ماجستير). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
 6. النعيمي مقداد نوري احمد. (2017). المحاسبة الرشيقة ودورها في تقييم الاداء، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
 7. أميرة خضير كاظم العنزي . (2010). دور أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف - (رسالة ماجستير). كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة الكوفة.
 8. ايمان سالم صانع. (2013). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، دراسة حالة لشركة الاسمط الاردنية لافارج . رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 20.
 9. دلال زياد، و مليكة بوجعدار . (2021-2022). الرشاقة الإستراتيجية كخيار للتأقلم مع البيئة في ظل الأزمات الكبرى دراسة حالة: شركة أمازون (مذكرة ماستر). معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ميله: المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله.
- ابراهيم احمد منار فرحات. (2015). أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز النجاح الاستراتيجي في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردني (رسالة ماجستير). الاردن، كلية الدراسات العليا، السلط: جامعة البلقاء التطبيقية.

- الطيب داودي ، و مراد محبوب . (نوفمبر، 2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي. *مجلة العلوم الانسانية، العدد 12*.
- العامري فراس محمد إسماعيل. (2010). الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة أرس المال الفكري في المنظمات العامة- دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد (رسالة ماجستير). *كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق*.
- أميرة خضير كاظم العززي . (2010). دور أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي -دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف- (رسالة ماجستير). *كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة الكوفة*.
- إياد فاضل محمد التميمي ، و شاكر جار الله الخشالي . (2015). أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11، العدد 3*.
- إيمان البدراني. (2015). علاقة التمكين الإداري بفرق العمل واثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة ميدانية على عدد من المستشفيات محافظة أربيل. *مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد7، العدد14*.
- إيمان سالم الصانع. (2013). أثر محددات الرشاقة في الفاعلية التنظيميةدراسة حالة لشركة شركة الاسمنت الاردنية. *جامعة الشرق الأوسط*.
- إيمان سالم صانع. (2013). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التطبيقية، دراسة حالة لشركة الاسمطت الاردنيةلافارج . *رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 20*.
- جواد محسن راضي، و مثنى توفيق عبد المحسن الموسوي . (2019). تأثير آليات التعلم التطبيبي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية، بحث استطلاعي لأراء عيظة من القيادات العليا في المصاريف الأهلية. *مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق*.
- حاضر صباح شعير، كفاح عباس محيّد، و احمد خضير. (2021). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية لأراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية. *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 5، العدد 1 مكرر، صفحة 124*.
- دلال زياد، و مليكة بوجعدار . (2021-2022). الرشاقة الإستراتيجية كخيار للتأقلم مع البيئة في ظل الأزمات الكبرى دراسة حالة: شركة أمازون (مذكرة ماستر). *معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ميله: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله*.
- رغد الحنيطي. (2019). *أثر النزكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال*. دار المجد للنشر والتوزيع.
- سناء عبد الرحيم. (2015). محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكليفها في منظمات الاعمال -بحث ميداني في شركتي زين العراق واسيسيل للاتصالات المتنقلة- (رسالة ماجستير). *العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد: جامعة بغداد*.
- طه حسين نوي، و احمد ضيف. (2011). الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية. *مؤتمر جامعة سعد دحلب - البليدة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 18-19*.
- عبد الحميد المغربي . (2006). *التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن*. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمان بروكي، و عبد السلام مخلوفي. (2017). الإستثمار في رأس المال الفكري كخيار لتحقيق أسباب النجاح الإستراتيجي في المؤسسة "دراسة حالة المؤسسات الصحية في ولاية بشار – الجزائر-".

- عبد الرحمن حسن السلواودي، أسيل نظام سالم غنيم. (2022). الجينات التنظيمية واثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط" دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 44.
- علا فاضل علوان. (2015). محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في مظاهرات الأعيال، بحث ميداني فيشركتي زين العراق وأسياسيل للاتصالات المتقطعة،. *رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق*.
- عمار بوحوش، و محمد محمود الذنبيات. (1999). *مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر*، 99.
- فراس محمد اسماعيل العامري. (2010). الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة أرس المال الفكري في المنظمات العامة- دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد (رسالة ماجستير). *العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد: جامعة بغداد*.
- كاظم الركابي . (2004). *الإدارة الاستراتيجية: المنافسة والعولمة*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- محمد الحريزات. (2015). اثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الاداء العملياتي (رسالة ماجستير) . 15. *الاردن: جامعة الشرق الاوسط*.
- محمد أمين عثمان محمود ، و قادر كرسو كلثوم. (03, 2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي. *مجلة علوم انسانية بجامعة زاخو، 09(01)*، 167-184.
- منصور ناعم العمري، منصور ناعم الشرمان، و عبد الرزاق لقواق. (2022). مهارات القيادة الإدارية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال السعودية. *مجلة المقاولتية والتنمية المستدامة، المجلد 4، العدد 1*.
- ياسر القرشي. (2017). تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء. *كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 21*.
- يسرى جحيش، و ربيعة بوسكار. (2022). مساهمة اسلوب التكلفة على اساس الانشطة(ABC) في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة. *مجلة المنهل الاقتصادي* ، 157-172.

المجلات العلمية والملتقيات:

10. الطيب داودي ، و مراد محبوب . (نوفمبر، 2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي. *مجلة العلوم الانسانية، العدد 12*.
11. إياد فاضل محمد التميمي ، و شاکر جار الله الخشالي . (2015). أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الاردن. *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11، العدد 3*.
12. إيمان البدراني. (2015). علاقة التمكين الإداري بفرق العمل واثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة ميدانية على عدد من المستشفيات محافظة أربيل. *مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 14*.

13. جواد محسن راضي، و مثنى توفيق عبد المحسن الموسوي . (2019). تأثير آليات التعلم التطبيقي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية، بحث استطلاعي لأراء عيظة من القيادات العليا في المصاريف الأهلية. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، .
14. حاضر صباح شعير، كفاح عباس محيّد، و احمد خضير. (2021). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية لأراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 5، العدد 1 مكرر، صفحة 124.
15. عبد الرحمان بروكي، و عبد السلام مخلوفي. (2017). الإستثمار في رأس المال الفكري كخيار لتحقيق أسباب النجاح الإستراتيجي في المؤسسة "دراسة حالة المؤسسات الصحية في ولاية بشار – الجزائر-".
16. عبد الرحمن حسن السلوادي، أسيل نظام سالم غنيم. (2022). الجينات التنظيمية واثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط" دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 44.
17. محمد أمين عثمان محمود ، و قادر كرسو كلثوم. (03, 2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة علوم انسانية بجامعة زاخو، المجلد 09، العدد 1.
18. منصور ناعم العمري، منصور ناعم الشerman، و عبد الرزاق لقواق. (2022). مهارات القيادة الإدارية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال السعودية. مجلة المقاولتية والتنمية المستدامة، المجلد 4، العدد 1.
19. ياسر القرشي. (2017). تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 21.

باللغة الأجنبية:

- Alzoubi, Al-otoum, & Albatainh. (2011). FACTORS ASSOCIATED AFFECTING ORGANIZATION AGILITY ON PRODUCT DEVELOPMENT. *Petra & Isra University, IJRRAS*, 5.
- Arteta, & Giachetti. (2004). A measure of agility as the complexit of theenterprise system. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing* 20, 503.
- Dove, Rick. (1992). What Is All This Talk About Agility? or The 21s Century Manufacturing Enterprise Strategy", *Agility Forum* , Bethlehem, PA,.URL.

-
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's. *California Management Review*, 95-118.
- Doz, y., & Kosonen, M. (2006). " The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience". *California Management Review Vol.50,NO.3*.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2009). Strategic Agility as an Intangible Asset Intellectual Capital for Communities Conference , World Bank, Paris, May 29 2009.
- Hamalainen, Kosonen, & Doz. (2012). Strategic agility in public management. Strategic Agility in Public Managemen. *Bureaucracies & Public Administration eJournal*, 1-38.
- Horney.N&Oshea.T. (2009). Matrice Organizations:design for collaboration and agility. 13.
- Izza, Imache, Vincent, & Lounis. (2011). An Approach for the Evaluationof the Agility in the Context of Enterprise Interoperability. *University of TiziOuzou, Department of Informatics, Tizi-Ouzou, Algeria*, 8.
- Kettunen. (2010). Agile Product Development and Strategic Agility IN Technology Firms. Finland.
- Kuettner. (2012). FUNCTIONS OR FLEXIBILITY? THE ROLE OF AGILITY IN BUSINESS SOFTWARE. *IADIS International Conference Information Systems*, 345.
- Liu, Y. (2010). "Implementing Sustainable Competitive Advantag, for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments" (Master Thesis). Faculty of Technology Department of Production: University of Vassa.
- Narasihman, R. (2006). Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. *Journal of Operations Management, Vol.24, Issue 5*.
- Richard, P., & John, B. (2001). *Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?* (Vol. 26).
- Sambamurthy, Bharadwaj, & Grover. (2006). Shaping agility through digital optioReconceptualizing the role of information technology incontemporary firms. *MIS Quarterly 27 (2)*, 237-263.
- Santala. (2009). Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company :Case Swot Consulation ",Department of Marketing and Management ,Master degree , Kelsingin Kauppakor keakoulu,Helsinki school of economics, Espoo. Finland.
- Simon, & Kumar. (2011). Strategic capabilities and their relationship to organizational success and its measures. *Management Decision*.
- singh, c., & khamba , j. (2019). *manufacturing competency and strategic success in the automobile industry*. new york: crc press .

- Teece, Peteraf, & Leih. (2016). Dynami capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*: 58(4). the University of California, 13-35.
- Voirin, A. C. (2011). the development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. *Management Journal, Vol. (14), iss (2).*, 119-156.
- Yeganegi, K., & Azar, M. (2012). the effect of it on organizational agility. *international conference on industrial engineering and operation management , Istanbul-Turkey*, 2537-2544.

الملاحق



جامعة محمد خيضر بسكرة
قسم العلوم التسيير
السنة الثانية ماستر ادارة استراتيجية



استبيان

تهدف هذه الدراسة لقياس أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمؤسسة النسيج والتجهيز- TIFIB بسكرة. تحضيرا لإنجاز مذكرة ماستر في العلوم التسيير تخصص ادارة استراتيجية، لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بكل موضوعية وحيادية، علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية، رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع علامة (x) أمام الإجابة التي تمثل إختيارك:

- | | | | | |
|-------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|
| 1. الجنس: | <input type="checkbox"/> | ذكر | <input type="checkbox"/> | أنثى |
| 2. العمر: | <input type="checkbox"/> | أقل من (30) سنة | <input type="checkbox"/> | من (40) إلى (49) سنة |
| | <input type="checkbox"/> | من (30) إلى (39) سنة | <input type="checkbox"/> | من (50) سنة فأكثر |
| 3. المؤهل العلمي: | | | | |
| 4. سنوات الخبرة: | <input type="checkbox"/> | أقل من (5) سنوات | <input type="checkbox"/> | من (5) إلى (10) سنة |
| | <input type="checkbox"/> | من (11) إلى (16) سنة | <input type="checkbox"/> | (16) سنة فأكثر |

الرشافة الاستراتيجية:

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الحساسية الاستراتيجية:						
1.	لدى الإدارة العليا القدرة على توقع الاحتياجات المستقبلية للزبائن والمستخدمين للمنتج					
2.	تستخدم مؤسسة TIFIB اليات لإدراك وفهم التطورات في وقت مبكر.					
3.	لدى مؤسسة TIFIB القدرة على فهم الفرص المواتية وسرعة التصرف احسن من المنافسين					
4.	لدى مؤسسة TIFIB قدرة كبيرة في تمييز التهديدات التي تظهر في محيطها الخارجي					
5.	لدى مؤسسة TIFIB معلومات كافية عن منافسيها في سوق النسيج					
6.	لدى مؤسسة TIFIB معلومات كافية عن مختلف الموردين في الأسواق المحلية والعالمية					
7.	تعمل مؤسسة TIFIB على مراقبة التطورات التقنية وطرق الإنتاج التي تستهدف نشاطها					
سيولة الموارد:						
8.	تمتلك مؤسسة TIFIB القدرة على إعادة تخصيص الموارد الرأسمالية واستخدامها بطريقة فاعلة.					
9.	يمكن اعادة تعيين المسؤوليات بمرونة عالية بين مختلف الأقسام.					
10.	يسمح الهيكل التنظيمي مؤسسة TIFIB بتوزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام.					
11.	تمتلك مؤسسة TIFIB عمليات منضبطة لتقييم الوحدات والعاملين، وتوزيع مواردها.					
12.	تمتلك مؤسسة TIFIB اليات لتحديد المسؤوليات بطريقة مرنة وسريعة.					
13.	تحفز مؤسسة TIFIB فرقها للتعامل مع الأخطاء بوصفها فرصا للتعلم والتحسين وليس كواقع لإلقاء اللوم.					
الالتزام الاجتماعي						
14.	تشجع مؤسسة TIFIB العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وان الجميع مسؤول عن النتائج النهائية للعمل.					
15.	توفر مؤسسة TIFIB المعلومات اللازمة للعاملين باستمرار للقيام بأعمالهم المطلوبة.					
16.	تشجع مؤسسة TIFIB التفاعل الفعال بين الموظفين والإدارة					
17.	في مؤسسة TIFIB يتم حل المسائل الاستراتيجية بشكل جماعي بدون وجود صراع.					
18.	يمنح لفرق العمل في مؤسسة TIFIB الصلاحيات الكافية للمشاركة في اتخاذ القرار وتوفير الحلول المبتكرة					

النجاح الاستراتيجي:

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البقاء						
1.	تفتح مؤسسة TIFIB باب الحوار مع كافة الأطراف الذين تتعامل معهم					
2.	يشكل زبائن مؤسسة TIFIB أهم أولوياتها					
3.	تقدم مؤسسة TIFIB حوافز مادية ومعنوية لاستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بهم					
التكيف						
4.	تمتلك مؤسسة TIFIB قدرات جيدة للتكيف مع احتياجات الزبائن المتغيرة والمتجددة					
5.	مؤسسة TIFIB قادرة على تغيير خططها وأهدافها وفقا للتغيرات المحيطة بها					
6.	مؤسسة TIFIB قادرة على التكيف بسرعة مع أي مستجدات في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية					
7.	مؤسسة TIFIB قادرة على التكيف بسرعة مع متطلبات السوق					
النمو						
8.	لدى مؤسسة TIFIB القدرة على دخول أسواق جديدة					
9.	تسيطر مؤسسة TIFIB على مورديها للمواد الأولية					
10.	تعمل مؤسسة TIFIB على تطوير منتجات جديدة لتلبية احتياجات العملاء المختلفة					
11.	تسعى مؤسسة TIFIB لتشكيل تحالفات مع مؤسسات منافسة					
12.	تحاول مؤسسة TIFIB تقديم أساليب تسويق جديدة لمنتجاتها وتوسيعها					

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحساسية الاستراتيجية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: النجاح الاستراتيجي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,574 ^a	,330	,301		,40306

a. Predictors: (Constant), الحساسية الاستراتيجية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,840	1	1,840	11,329	,003 ^b
	Residual	3,736	23	,162		
	Total	5,577	24			

a. Dependent Variable: النجاح الاستراتيجي

b. Predictors: (Constant), الحساسية الاستراتيجية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,786	,508		3,514	,002
	الحساسية الاستراتيجية	,533	,158	,574	3,366	,003

a. Dependent Variable: النجاح الاستراتيجي

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial	Collinearity
					Correlation	Statistics Tolerance
1	سيولة الموارد	,013 ^b	,073	,943	,016	,988
	الالتزام الجماعي	,280 ^b	1,707	,102	,342	,998

a. Dependent Variable: النجاح الاستراتيجي

b. Predictors in the Model: (Constant), الحساسية الاستراتيجية

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	25	1	5	3,16	1,068
X2	25	1	5	2,92	1,077
X3	25	2	5	3,28	,936
X4	25	1	5	2,92	1,077
X5	25	1	4	3,16	1,068
X6	25	1	5	3,28	1,242
X7	25	1	5	3,48	1,046
X8	25	1	5	3,28	1,021
X9	25	2	5	3,40	1,041
X10	25	3	4	3,84	,374

X11	25	2	5	3,40	1,041
X12	25	1	5	3,08	1,077
X13	25	1	5	3,36	1,075
X14	25	2	5	3,60	1,000
X15	25	2	5	4,12	,726
X16	25	2	5	3,68	,900
X17	25	2	5	3,24	1,091
X18	25	2	5	3,72	1,061
Y1	25	2	5	3,52	,918
Y2	25	2	5	3,56	,961
Y3	25	1	5	3,08	1,115
Y4	25	2	5	3,40	,957
Y5	25	2	5	3,60	,913
Y6	25	2	5	3,68	,988
Y7	25	2	5	3,84	,800
Y8	25	2	4	3,12	,971
Y9	25	1	5	3,76	1,268
Y10	25	2	5	3,64	1,186
Y11	25	1	5	3,20	1,118
Y12	25	1	5	3,32	1,215
الحساسية الاستراتيجية	25	2,14	4,43	3,1714	,52001
سيولة الموارد	25	2,67	4,00	3,3933	,38454
الالتزام الجماعي	25	2,60	4,20	3,6720	,45782
البقاء	25	2,33	4,67	3,3867	,57478
التكيف	25	2,25	4,50	3,6300	,62132
النمو	25	1,40	4,80	3,4080	,73367
الرشاقة الاستراتيجية	25	2,76	4,14	3,4123	,30485
النجاح الاستراتيجي	25	1,99	4,49	3,4749	,48205
Valid N (listwise)	25				

Frequencies

Statistics

	SEX	AGE	NIV	EXP	X1	X2	X3
N Valid	25	25	25	25	25	25	25

Missing	0	0	0	0	0	0	0
---------	---	---	---	---	---	---	---

Statistics

		X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	25	25	25	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17
N	Valid	25	25	25	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		X18	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
N	Valid	25	25	25	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Statistics

		Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
N	Valid	25	25	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0	0	0

Frequency Table**SEX**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	56,0	56,0	56,0
	2	11	44,0	44,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

AGE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	1	4	16,0	16,0	16,0
	2	13	52,0	52,0	68,0
	3	5	20,0	20,0	88,0
	4	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

NIV

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	24,0	24,0	24,0
	2	8	32,0	32,0	56,0
	3	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

EXP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	16,0	16,0	16,0
	2	13	52,0	52,0	68,0
	3	6	24,0	24,0	92,0
	4	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	4,0	4,0	4,0
	2	8	32,0	32,0	36,0
	3	3	12,0	12,0	48,0
	4	12	48,0	48,0	96,0
	5	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	4,0	4,0	4,0
	2	11	44,0	44,0	48,0
	3	3	12,0	12,0	60,0
	4	9	36,0	36,0	96,0
	5	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	28,0	28,0	28,0
	3	5	20,0	20,0	48,0
	4	12	48,0	48,0	96,0
	5	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

X4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	4,0	4,0	4,0
	2	11	44,0	44,0	48,0
	3	3	12,0	12,0	60,0
	4	9	36,0	36,0	96,0
	5	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

X5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	8,0	8,0	8,0
	2	6	24,0	24,0	32,0

	3	3	12,0	12,0	44,0
	4	14	56,0	56,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

X6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	8,0	8,0	8,0
	2	7	28,0	28,0	36,0
	3	1	4,0	4,0	40,0
	4	12	48,0	48,0	88,0
	5	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

X7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	8,0	8,0	8,0
	2	3	12,0	12,0	20,0
	3	2	8,0	8,0	28,0
	4	17	68,0	68,0	96,0
	5	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

X8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	4,0	4,0	4,0
	2	6	24,0	24,0	28,0
	3	4	16,0	16,0	44,0
	4	13	52,0	52,0	96,0
	5	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

X9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	28,0	28,0	28,0
	3	4	16,0	16,0	44,0
	4	11	44,0	44,0	88,0
	5	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

X10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	16,0	16,0	16,0
	4	21	84,0	84,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

X11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	32,0	32,0	32,0
	3	1	4,0	4,0	36,0
	4	14	56,0	56,0	92,0
	5	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

X12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	4,0	4,0	4,0
	2	9	36,0	36,0	40,0
	3	3	12,0	12,0	52,0
	4	11	44,0	44,0	96,0
	5	1	4,0	4,0	100,0

Total	25	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

X13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	4,0	4,0	4,0
	2	7	28,0	28,0	32,0
	4	16	64,0	64,0	96,0
	5	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

X14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	24,0	24,0	24,0
	3	1	4,0	4,0	28,0
	4	15	60,0	60,0	88,0
	5	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

X15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	4,0	4,0	4,0
	3	2	8,0	8,0	12,0
	4	15	60,0	60,0	72,0
	5	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

X16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	12,0	12,0	12,0

3	6	24,0	24,0	36,0
4	12	48,0	48,0	84,0
5	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

X17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	40,0	40,0	40,0
	3	1	4,0	4,0	44,0
	4	12	48,0	48,0	92,0
	5	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

X18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	20,0	20,0	20,0
	3	3	12,0	12,0	32,0
	4	11	44,0	44,0	76,0
	5	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	24,0	24,0	24,0
	3	1	4,0	4,0	28,0
	4	17	68,0	68,0	96,0
	5	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	24,0	24,0	24,0
	3	1	4,0	4,0	28,0
	4	16	64,0	64,0	92,0
	5	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	4,0	4,0	4,0
	2	8	32,0	32,0	36,0
	3	7	28,0	28,0	64,0
	4	6	24,0	24,0	88,0
	5	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	28,0	28,0	28,0
	3	2	8,0	8,0	36,0
	4	15	60,0	60,0	96,0
	5	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	20,0	20,0	20,0
	3	2	8,0	8,0	28,0

	4	16	64,0	64,0	92,0
	5	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	16,0	16,0	16,0
	3	5	20,0	20,0	36,0
	4	11	44,0	44,0	80,0
	5	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	8,0	8,0	8,0
	3	4	16,0	16,0	24,0
	4	15	60,0	60,0	84,0
	5	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	40,0	40,0	40,0
	3	2	8,0	8,0	48,0
	4	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	1	1	4,0	4,0	4,0
	2	5	20,0	20,0	24,0
	3	2	8,0	8,0	32,0
	4	8	32,0	32,0	64,0
	5	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Y10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	24,0	24,0	24,0
	3	5	20,0	20,0	44,0
	4	6	24,0	24,0	68,0
	5	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Y11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	4,0	4,0	4,0
	2	9	36,0	36,0	40,0
	4	14	56,0	56,0	96,0
	5	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Y12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	4,0	4,0	4,0
	2	8	32,0	32,0	36,0
	3	2	8,0	8,0	44,0
	4	10	40,0	40,0	84,0
	5	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	25	100,0

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

Reliability Statistics

Alpha	N of Items
,718	30

Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الرشاقة الاستراتيجية	25	100,0%	0	0,0%	25	100,0%
النجاح الاستراتيجي	25	100,0%	0	0,0%	25	100,0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
الرشاقة الاستراتيجية	Mean	3,4123	,06097

	95% Confidence Interval for Lower Bound	3,2864	
	Mean Upper Bound	3,5381	
	5% Trimmed Mean	3,4098	
	Median	3,4143	
	Variance	,093	
	Std. Deviation	,30485	
	Minimum	2,76	
	Maximum	4,14	
	Range	1,39	
	Interquartile Range	,45	
	Skewness	,099	,464
	Kurtosis	,399	,902
النجاح الاستراتيجي	Mean	3,4749	,09641
	95% Confidence Interval for Lower Bound	3,2759	
	Mean Upper Bound	3,6739	
	5% Trimmed Mean	3,4935	
	Median	3,4389	
	Variance	,232	
	Std. Deviation	,48205	
	Minimum	1,99	
	Maximum	4,49	
	Range	2,49	
	Interquartile Range	,51	
	Skewness	-,667	,464
	Kurtosis	3,096	,902

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الرشاقة الاستراتيجية	,066	25	,200*	,991	25	,997
النجاح الاستراتيجي	,123	25	,200*	,926	25	,072

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بمسكرة في: 02 - 05 - 2023
إلى السيد: مدير مؤسسة النسيج
والتجهيز TIFIB بمسكرة



جامعة محمد خيضر - مسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 576 / ل.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - سكر أيمن

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

"علاقة الرشاقة الاستراتيجية بالنجاح الاستراتيجي في المؤسسة"

تحت إشراف: د/ برني لطيفة

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



تأشير المؤسسة المستفيدة



نبيل حشاني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة):أيمن سكر.....الصفة:طالب.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 206128308...والصادرة بتاريخ: 26\10\2020.

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم:علوم التسيير.....

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنونها:

أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB

بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ:2023/06/06.....

توقيع المعني:

