

أثر محددات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن : دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الخلوية المصرية جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

الملخص:

تمثلت مشكلة الدراسة في أن هناك قصور في أداء شركات الاتصالات الخلوية المصرية والوصول إلى إحداث التوازن في أدائها ، والحفاظ على استمراريتها من خلال إجراء إعادة الهيكلة التنظيمية والوصول إلى هياكل مرنة تستطيع التكيف مع التغيرات الطارئة ، من أجل تحسين مستوى الأداء وتحقيق البقاء والنمو في سوق الأعمال .

وبالتالي هدفت الدراسة إلى بيان أثر محددات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية ، وبالتالي توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة معنوية لمحددات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية ، وجاء أهم التوصيات ضرورة الاهتمام بالبيئة التنظيمية الداعمة لتطبيق إعادة الهيكلة التنظيمية من قبل الإدارة العليا للشركات والعمل على تطويرها .



Abstract:

It consisted study a problem in that there are shortcomings in the performance of the Egyptian mobile telecommunications companies and access to balance the performance, and maintain continuity through an organizational restructuring and access to flexible structures can adapt to the changes, in order to improve performance and achieve survival and growth in the business market .

Thus study aimed to demonstrate the impact of organizational restructuring in activating the strategic performance balanced in the Egyptian mobile telecommunications companies determinants, and therefore the study came to the conclusion that the existence of significant effect moral of the determinants of organizational restructuring in activating the strategic balanced performance in cellular communications companies the Egyptian, came the most important recommendations need to focus on the regulatory environment in support of the application of organizational restructuring by the top management of companies and work to develop them .



المقدمة:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تغيرات جوهرية على صعيد الاقتصاد العالمي، مما أظهر عدداً من القوائم التي أثرت بشكل كبير على مفهوم الإدارة، فقد اختلفت الأسباب والمتغيرات، ولعل من أهمها العولمة التي جعلت العالم أشبه بقرية صغيرة في ظل التطور التكنولوجي لوسائل الاتصالات والإنترنت مما أدى إلى ظهور عدد من المداخل، والأنظمة، ومن المفاهيم الحديثة التي ظهرت مصطلح إعادة الهيكلة التنظيمية، والتي اختلف العلماء حول تعريفها نظراً لاختلاف فلسفاتهم وثقافتهم، فالمنظمات الرائدة اليوم تتوجه نحو عملية إعادة هيكلة المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية ورفع مستوى الأداء لكي تتمكن من بلوغ أهدافها .

مشكلة الدراسة :

يمكن القول بأن مشكلة الدراسة تتمثل في أن هناك قصور في أداء شركات الاتصالات الخلوية المصرية والوصول إلى إحداث التوازن في أدائها ، والحفاظ على استمراريتها من خلال إجراء إعادة الهيكلة التنظيمية والوصول إلى هياكل مرنة تستطيع التكيف مع التغيرات الطارئة ومراعاة كافة العوامل المحددة لإجراء استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية ، من أجل تحسين مستوى الأداء وتحقيق البقاء والنمو في سوق الأعمال .

فروض الدراسة :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين محددات إعادة الهيكلة التنظيمية (حجم المنظمة، بيئة المنظمة، أهداف واستراتيجية المنظمة، تكنولوجيا المنظمة، الثقافة التنظيمية) مجتمعاً معاً، على تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.



أثر محددات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

أهمية الدراسة :

١. الأهمية العلمية :

أ- تساهم الدراسة في معرفة أثر محددات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.
ب- كما تتبع أهمية الدراسة عدم الأخذ في الاعتبار العوامل المحددة عند إجراء استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية والتي تعد مقومات نجاح إجراء إعادة الهيكلة التنظيمية بشكل سليم وصحيح ، الأمر الذي يترتب عليه القصور في أداء شركات الاتصالات الخلوية المصرية وعدم الوصول إلى تحقيق الأداء الاستراتيجي . وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المنشودة .

٢. الأهمية العملية :

أ- تتبع أهمية الدراسة من مجال التطبيق وهو قطاع الاتصالات الخلوية المصرية بجمهورية مصر العربية، والتي تعد من أكثر القطاعات تشغيلاً للاستثمارات ومدى مساهمته في الناتج القومي المحلي والتي من المتوقع أن تصل إلى (٦٧.٦٣) مليار جنيه عام ٢٠١٧-٢٠١٨ بمعدل نمو ٨.٨% ، كما يظهر من الجدول التالي:

جدول رقم (١)

حجم استثمارات قطاع الاتصالات الخلوى ومساهمته في الناتج القومي المحلي خلال الفترة ٢٠١٠ - ٢٠١٦ م

السنوات	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥
حجم استثمارات	٤٨ مليار	-	-	-	٥٢.٧ مليار	٥٧.١٩ مليار



أثر محددات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

القطاع	جنيه				جنيه	جنيه
معدل المساهمة في الناتج القومي المحلي	١.٥٢%	١.٠٨%	٢.٥%	٣.٦%	٤.١%	٦.١٨%

المصدر: تقرير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء - مؤشرات قطاع الاتصالات.

وهنا تظهر أهمية البحث في محاولة تفسير وتحليل محددات إعادة الهيكلة التنظيمية وأثرها في تفعيل الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية المصرية ، والوصول بالقطاع إلى وضع هياكل تنظيمية تأخذ في الاعتبار كافة العوامل المحددة لإعادة الهيكلة التنظيمية ، وتوفير بيئة تنظيمية تسمح بحرية الرأي والمشاركة عند وضع وتصميم الهيكل التنظيمي للشركة ، وذلك من أجل الوصول إلى التوازن في أدائها وتفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في القطاع .

١- تواجه شركات الاتصالات الخلوية المصرية في الوقت الراهن العديد من التحديات ، وأهم هذه التحديات المنافسة الشديدة ، بالإضافة إلى التغيرات في البيئة الاقتصادية والسياسية والقانونية والتي تؤثر في أداء تلك الشركات .

الأمر الذي يتطلب النظر من قبل هذه الشركات في هياكلها التنظيمية ، واعتماد هياكل تنظيمية مرنة تستطيع التكيف مع التغيرات الحادثة في بيئة سريعة ومتلاحقة ، من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي والاحتفاظ بعملائها وجذب عملاء جدد ، وتحسين مستوى الأداء ككل وتحقيق الأهداف المنشودة .

المقدمة :



أثر محادثات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

يعتبر مصطلح إعادة الهيكلة أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً. والتي ظهرت أهميتها بمجرد دخول الاقتصاديات العالمية عصر العولمة ، حيث أصبح لزاماً علي المنظمات التوافق والتواءم مع التغيرات الحادة والمفاجئة والتي قد تحدث في مجال المال والأعمال ، ولعل أكبر دليل على ذلك هو ما حدث من انهيار لأسواق المال والبورصات الأمريكية نتيجة أزمة الرهن العقاري في عام ٢٠٠٨م . وما استتبع ذلك من هزات اقتصادية في جميع دول العالم سواء أوروبا الشرقية والغربية أو الشرق الأقصى ممثلاً في اليابان والصين والهند واقتصاديات دول آسيا الوسطى ودول الخليج والشرق الأوسط أو حتى إفريقيا . فلم تنأ أي من هذه الاقتصاديات بعيداً عن توابع الأزمة الأمريكية، هذا الارتباط الوثيق يعكس مدى التأثير والتأثير الواضح بين الاقتصاديات العالمية سواء كانت متقدمة أو نامية.

هذا الارتباط أيضاً أخذ يتناقل أساليب وطرق علاج تغيير المنظمات من الاقتصاديات المتقدمة إلى الاقتصاديات النامية وذلك تحت ما يسمى بالاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات ومن ضمن هذه الاتجاهات مدخل إعادة الهيكلة. وعند إجراء عملية إعادة الهيكلة التنظيمية لابد من الأخذ في الاعتبار مجموعة العوامل المحددة لإعادة الهيكلة التنظيمية والتي قدمها (Richard L.Daft) متمثلة في (حجم المنظمة، بيئة المنظمة، تكنولوجيا المنظمة، أهداف واستراتيجية المنظمة ، وثقافة المنظمة).

كما أن إعادة الهيكلة التنظيمية أداة كافية لتحقيق أهداف المنظمة إذا ما تم إجراؤها من قبل إدارة واعية وفريق من المتخصصين في إعادة الهيكلة قادر على تطويع كافة الظروف واستغلال الفرص المناوئة، ونظراً لأهمية إعادة الهيكلة التنظيمية ودورها الحيوي باعتبارها المحدد الرئيسي لتوزيع الموارد والسلطة والمعلومات، ومن ثم تؤثر بشكل مباشر على المديرين لاتخاذ وتنفيذ القرارات بالكفاءة والمهارة وفي التوقيت الصحيح وهو ما يؤثر بالدرجة الأولى على تحقيق



فعالية المنظمة ، حيث تؤثر إعادة الهيكلة التنظيمية بصفة مباشرة على قرارات المديرين لرقابة أنشطة المرؤوسين من أجل تحسين أداء المنظمة .
ومن المداخل التي استخدمت المعايير المالية بالإضافة إلى مراعاتها للجوانب الأخرى " بطاقة الأداء المتوازن " The Balanced Score card وهو أحد مداخل الإدارة الاستراتيجية الذي اقترحه Robert, Kaplan, David Nation عام ١٩٩٠م، ويمثل هذا المدخل نظاماً إدارياً إلى جانب كونه نظاماً قياسياً ، وهو يمكن المنظمة من تحديد الرؤية المستقبلية والرسالة التنظيمية بوضوح وتحويلها إلى خطة عمل، ويحقق هذا المدخل أيضاً نوعاً من التغذية العكسية بين العمليات الداخلية والنتائج الخارجية بما يضمن تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة، حيث تستهدف إدارة الأداء الاستراتيجي (ترجمة الرسالة والرؤية والأهداف الخاصة بالمنظمة إلى نتائج قابلة للقياس)، ويتم قياس الأداء الإستراتيجي بمجموعة مقاييس تطرقت لها العديد من النماذج العالمية من بينها نموذج (Kaplan Norton) وهو ما اعتمدت عليه الباحثة في تقييم الأداء الاستراتيجي في هذه الدراسة .

ويتم تطبيق الأداء الاستراتيجي وفق هذا النموذج في ضوء أربعة محاور رئيسية هي المحور المالي (يمثل مقاييس لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحسين الوضع المالي وتحقيق الأهداف المالية لأصحاب المنظمة) ومحور العمليات الداخلية (مقاييس داخلية تحدد إجراءات المنظمة الداخلية) ومحور العملاء (المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للمنظمة في نظر المشاركين والموردين والجهان ورضا العملاء والموردين) ومحور التعلم والنمو (حيث تركز مؤشرات هذا المحور على المقاييس الداخلية والخارجية التي تظهر الإمكانيات المحتملة والتطور المحتمل للبنية التحتية والقدرات البشرية وتكيفها مع البيئة الخارجية وكذلك كفاءة الاستثمار في المنظمة وأداء المنتجات والخدمات الابتكارية). وعند تطبيق هذا المدخل بشكل جيد فإن المنظمة تتمكن من تفعيل الأداء الاستراتيجي بشكل عملي وصحيح.



وإذا ما نظرنا إلى الترابط الوثيق بين إعادة الهيكلة التنظيمية والأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية لتبين لنا واضحاً وجلياً من خلال ما يتم تحقيقه من نتائج مرضية تعود على جميع الأطراف ذات العلاقة أو الصلة بشركات الاتصالات الخلوية، فليس الغرض من إعادة الهيكلة التنظيمية هو خلق هيكل تنظيمي مرن يسمح بمواكبة التغييرات في البيئة فقط، وإنما هي استراتيجية متكاملة تسعى لتغيير ثقافة الأفراد والمنظمة نحو التغيير مع إجراء عملية التحليل البيئي وتوفير تكنولوجيا تدعم التغيير بهدف تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء بالإضافة إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل التي تسعى المنظمة لتحقيقها، بل يمتد الأمر للتركيز على العملاء وتحسين نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة لكسب رضائهم وولائهم.

ويعتبر قطاع الاتصالات الخلوية من القطاعات الحيوية التي تتفاعل مع البيئة الخارجية بكل التغييرات التي تحدث فيها، وخاصة الجانب التكنولوجي سريع التغيير والتطوير، حيث يعتبر قطاع الاتصالات الخلوية في مصر أحد الركائز الأساسية التي تسعى الدولة إلى الإنجاز والتطور والتقدم فيها، حيث إن تأثير هذا القطاع لم يعد قاصراً فقط على تحقيق التواصل والمعرفة بين الأشخاص خاصة مع انتشار خدمات الإنترنت بين قاعدة عريضة من المستخدمين، بل امتد إلى تغيير أنماط الحياة للمجتمع بأكمله وأصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد الأدوات الهامة والأساسية للنهوض بكافة قطاعات الدولة. حيث بلغت مساهمة قطاع الاتصالات في الناتج القومي لعام ٢٠١٤/٢٠١٥ (٥٢.٧) مليار جنيه، وارتفعت إلى (٥٧.١٩) مليار جنيه عام ٢٠١٥/٢٠١٦، ومن المتوقع أن تتزايد إلى (٦٧.٦٣) مليار جنيه بمعدل نمو (٨.٨%). كما أكدت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على أن قطاع الاتصالات في مصر يعمل على إتاحة موارد إضافية لمساندة الموازنة وتمويل المبادرات المبتكرة لرفع المستوى العلمي والثقافي إلى جانب دعم وتطوير قطاع السياحة في مصر لجذب المزيد من السائحين.



أثر محددات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

ومن هنا الأهمية أن يتماشى هذا القطاع الحيوي مع تلك التغيرات في البيئة الإقتصادية والسياسية والتكنولوجية ومن هنا تأتي أهمية إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لهذا القطاع الحيوي ليتواءم مع متطلبات التطورات الحديثة، حيث إنه لا بد من مراجعة تلك الهياكل من حيث تصميمها ومحدداتها التنظيمية والتكنولوجيا الحديثة والثقافة السائدة لكل مرحلة.

أولاً : محددات إعادة الهيكلة التنظيمية :

١. حجم المنظمة:

ويقصد بحجم المنظمة هو مجموع عدد العاملين في المنظمة. فالحجم هم ومفهوم متعدد الأبعاد ولا يمكن قياسه ببعد واحد وهو عدد العاملين وأما يوجد العديد من المقاييس يمكن من خلالها قياس حجم المنظمة وأهم هذه المقاييس ما يلي: (عدد العاملين، حجم رأس المال، حجم الإنتاج، حجم المبيعات، النمو في الأصول)، ويُعد محدد حجم المنظمة من المقاييس الهامة والدقيقة. فمثلاً، توجد علاقة قوية بين حجم المنظمة وصافي الموجودات. كما أن عدد العاملين يمكن الاعتماد عليه في قياس حجم الجامعات وحجم المستشفيات.

ويعتبر حجم المنظمة من المحددات التنظيمية التي تؤثر في الهيكل التنظيمي في المنظمة ويؤثر في درجة المركزية والرسمية والمرونة. العلاقة بين حجم المنظمة ودرجة التعقيد/المرونة: أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة قوية بين حجم المنظمة والتعقيد. وأن الحجم هو عامل حتمي في إحداث التغييرات في هيكل المنظمة وتختلف قوة تأثير حجم المنظمة في درجة التعقيد بحسب طبيعة المتغير وحسب طبيعة العمل داخل المنظمة ونوع المنظمة ما إذا كانت منظمة حكومية أو خاصة. كما يتوجب عدم إخضاع العلاقة في اتجاه واحد. فكما يؤثر الحجم



في درجة التعقيد فإن درجة التعقيد زيادته أو انخفاضه يؤثر أيضاً في حجم المنظمة.

العلاقة بين حجم المنظمة ودرجة المركزية: من الصعب أن يتم إدارة المنظمات كبيرة الحجم من قمة الهرم التنظيمي. فهناك أشياء تحدث في المستويات الإدارية الدنيا يصعب على الفرد أو حتى مجموعة من الأفراد الإحاطة بها أو توقعها. إذن لا بد من العمل باللامركزية الإدارية في حالة المنظمات كبيرة الحجم، وهذا ما تؤيده كافة البحوث الميدانية. وترى الباحثة أن شركات الاتصالات الخلوية المصرية تعد من المنظمات كبيرة الحجم وذلك يعني العمل باللامركزية الإدارية وتفويض المزيد من الصلاحيات والمسئوليات للمستويات الدنيا ومراكز تقديم الخدمات للعملاء.

العلاقة بين حجم المنظمة ودرجة الرسمية: يكون تأثير حجم المنظمة في الرسمية كبيراً. فهناك علاقة بين الزيادة في حجم المنظمة وزيادة درجات الرسمية. حيث تحاول الإدارة السيطرة على سلوك العاملين عن طريق الإشراف المباشر ومن خلال القواعد والإجراءات. بينما في المنظمات صغيرة الحجم تتحقق السيطرة من خلال الإشراف عن طريق العلاقات المباشرة غير الرسمية. ويمكن القول أن هناك علاقة طردية بين حجم المنظمة ودرجة الرسمية.

وترى الباحثة أن المقاييس التي يمكن من خلالها تحديد حجم المنظمة سواء كانت عدد العاملين أو حجم الإنتاج والمبيعات والنمو في أصول الشركة من المقاييس الهامة التي يمكن من خلالها تقييم الوضع المالي في الشركة والذي يعبر عن أحد محاور الأداء الإستراتيجي في المنظمات.



٢. بيئة المنظمة:

إن المنظمة نظام مفتوح يقضي الأمر بأن تتكيف مع بيئتها من خلال تطوير أساليبها الرقابية والإشرافية والتغذية العكسية لتحديد متطلبات البيئة بغرض التكيف معها. ولقد بلغ الاهتمام ببيئة المنظمة من قبل الباحثين والدارسين حيث قام (برنز) و(ستولكر) بدراسة (٢٠) شركة صناعية إنجليزية وإسكتلندية لتحديد أثر تغير ظروف البيئة على هيكل المنظمة. مستخدمان المقابلات مع المدراء. وقد وجد اختلافاً كبيراً في نمط الهيكل التنظيمي في المنظمة تبعاً لنوع البيئة.

العلاقة بين بيئة المنظمة ودرجة التعقيد: أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين بيئة المنظمة ودرجة التعقيد، حيث قدم (لورنس) و(لورش) دراسة أسفرت نتائجها عن ضرورة تعديل العلاقة لكي تعكس الأنشطة الفعلية للمنظمة. فالوحدات التي تعتمد على البيئة يجب أن تكون أقل تعقيداً وتسمح بدرجات عالية من المرونة كي تتفاعل بشكل مباشر مع البيئة.

العلاقة بين بيئة المنظمة ودرجة الرسمية: عندما تعمل المنظمة في بيئة غير مستقرة فإن ذلك يقود إلى درجات عالية من الرسمية ويؤدي ذلك إلى التقليل من الاستجابة السريعة للتغيرات. ويمكن القول بأن المنظمات تقوم بتغيير درجة رسميتها بين الأقسام تبعاً لطبيعة علاقة القسم مع البيئة. فالأقسام التي تتفاعل مع البيئة بشكل مباشر تقلل من رسميتها، بينما الأقسام التي لا تتفاعل مع البيئة بشكل مباشر يسود فيها درجات عالية من الرسمية وفق القواعد والإجراءات.

العلاقة بين بيئة المنظمة ودرجة المركزية: توجد علاقة عكسية بين بيئة المنظمة ودرجة المركزية. فكلما زاد تعقيد البيئة زادت لامركزية الهيكل التنظيمي والعكس صحيح، فإن العوامل البيئية تبين أن المنظمة قادرة على مواجهة حالات عدم التأكد البيئي باللامركزية. ففي البيئات المعقدة



سيتحمل نظام المعلومات الإداري المركزي أكثر من طاقته لذلك يجب أن يقوم بتفويض القرارات إلى الوحدات الفرعية والمزيد من الصلاحيات. وترى الباحثة إن شركات الاتصالات الخلوية المصرية تعمل في بيئة معقدة متلاحقة خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية والسياسية والأمنية في الآونة الأخيرة ولذلك يتحتم على شركات الاتصالات تعميم اللامركزية الإدارية وتفويض المزيد من الصلاحيات للمراكز والوحدات التابعة والتي دورها اللامركزية الإدارية يترتب عليها تحسين كفاءة الأداء وتطوير وتحسين العمل والرضا الوظيفي وهي أحد الأبعاد الهامة والمؤثرة عند إجراء إعادة الهيكلة التنظيمية التي إذا ما تم إجراؤها بشكل صحيح يترتب عليها تحقيق الأهداد الاستراتيجية للشركة ومركز تنافسي قوي.

٣. الأهداف والاستراتيجية:

تعود عملية تقبل الأهداف والاستراتيجية كمحددات لهيكل المنظمة حيث يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة. ويمكن تعريف الاستراتيجية بأنها تحدد الأهداف الأساسية الطويلة الأجل وتبني مجموعة من الأفعال وتخصيص الموارد الافتراضية في سبيل تحقيق تلك الأهداف. ويمكن تعريفها أيضاً بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها. وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة ذات كفاءة عالية.

العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي: قام العالم (جاندرل) بدراسة على مائة شركة صناعية كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، متتبعاً تطورها خلال خمسين عاماً. وحاول تشخيص الأحداث التي مرت بها كل شركة. وقد استنتج أن التغيرات في استراتيجية الشركة يقود إلى التغيرات في هيكل المنظمة. وأرجع جاندرل السبب إلى أن الاستراتيجية الجديدة



أثر محادثات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

تتطلب هيكل تنظيمي جديد أو على الأقل إعادة تصميم الهيكل القائم حتى تستطيع المنظمة أن تعمل بكفاءة وفعالية. وقد وجد جاندر أن الشركات التي أجريت عليها الدراسة كانت مركزية في هياكلها التنظيمية في البداية عندما لم يكن لديها أكثر من خط إنتاجي واحد، ولكن مع رغبة الشركات في تطويرها ونموها وزيادة عدد خطوط الإنتاج. الأمر الذي يتطلب ضرورة إعادة هيكلة هياكلها التنظيمية لأنها لم تعد قادرة على التعامل بكفاءة مع هذا التعقيد البنائي المتزايد.

وترى الباحثة لكي تحقق المنظمات الكفاءة والفعالية في أدائها والوصول إلى التوازن في أدائها فلا بد أن تتحول المنظمات من الهيكل التنظيمي المعقد (حيث درجات الرسمية عالية والمركزية عالية والتعقيد عالٍ) إلى الهيكل التنظيمية حيث درجات عالية من اللامركزية ومنح درجات عالية من المرونة وتقليل درجات الرسمية ويمكن من خلال ذلك أن تكون المنظمة أكثر كفاءة في تحقيق أهدافها.

٤. تكنولوجيا المنظمة:

وفقاً للمحتوى التنظيمي يمكن النظر إلى التكنولوجيا على أنها محدد للمتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة سواء كانت بسيطة أو معقدة. فهي تؤثر في قدرات الأفراد الذاتية ومعنوياتهم، كما تؤثر في نظم الاتصال أيضاً.

العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي: اختلفت الدراسات التي تناولت التكنولوجيا ونتائجها نظراً لاختلاف حجم المنظمة ونشاطها. فقد تناولت دراسة (وود وورد) (١٠٠) شركة صناعية في بريطانيا وتراوحت أحجامها بين (٢٥٠) إلى أكثر من (١٠٠٠) عامل. وجمعت عن هذه المنظمات بيانات ذات علاقة بالهيكل التنظيمي مثل عدد المستويات الإدارية، نطاق الإشراف، درجة الرسمية وغيرها. وأسفرت نتائج



أثر محادثات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

الدراسة عن أن فاعلية المنظمة يرتبط بطبيعة التلاؤم بين التكنولوجيا وهيكـل المنظمة. حيث وجدت أن عدد المستويات الإدارية تزداد بزيادة التعقيد التكنولوجي. كما أن المكون الإداري يتغير مباشرة بالتغير التكنولوجي. حيث أثبت بحث (وود وارد) وجود علاقة تربط بين كلاً من التكنولوجيا وهيكـل المنظمة والأداء، وكانت الشركات التي تمكنت من جعل هيكلها نموذجي متوائماً مع نوع التكنولوجيا التي تستخدمها هي الأكثر فاعلية في أدائها. لذلك تقوم الشركات بتطوير هيكلها كي تتكيف مع التكنولوجيا التي تستخدمها.

وترى الباحثة: أن هناك علاقة مباشرة بين التكنولوجيا والهيكـل التنظيمي والأداء فإذا ما قامت المنظمات بتبني تكنولوجيا متطورة فإن هذا الأمر يتطلب منها إحداث التغيير في هيكلها التنظيمية حتى تستطيع التعامل مع التكنولوجيا الجديدة كل ذلك يؤدي إلى كفاءة وفاعلية الأداء.

٥. الثقافة التنظيمية:

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة الاتجاهات والقيم والعادات ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه عند استقرار الثقافة التنظيمية يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل. ويمكن التعبير عن الثقافة من خلال مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

- قواعد العمل.
- الوصف الوظيفي.
- التزام العاملين.
- فريق العمل.
- مشاركة العاملين.
- البحث العلمي والأفكار الإبداعية.
- برامج خاصة لمكافأة الموظفين.



أثر محادثات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

وعند إعادة بناء ثقافة المنظمة يترتب على ذلك تغير في كثير من الأمور داخل وخارج المنظمة. ورغبة منها في التكيف مع هذا التغيير من أهمها إعادة الهيكلة التنظيمية، ولذلك فإنه عند إجراء إعادة الهيكلة التنظيمية فلا بد من إعادة النظر في ثقافة المنظمة حيث تقوم المنظمة ببذل جهود من أجل إعادة تصميم وتشكيل ثقافة تنظيمية تتلاءم مع الهيكل التنظيمي الجديد. ويتطلب ذلك تحديد رؤية وأهداف واستراتيجيات المنظمة بحيث تتواءم ثقافة المنظمة معها وتكون داعمة ومعززة لها ودعم الإدارة العليا فلا يمكن نجاح هذا الأمر دون مشاركة أعضاء الإدارة العليا وذلك من خلال تدريب العاملين على الثقافة الجديدة نحو التغيير ومشاركتهم في جهود الاتصالات والإعلام والتسويق لها، كما يحتاج الأمر إلى تغيير اتجاهات المديرين والعاملين واستخدام أساليب الاتصال بهدف نشر الثقافة الجديدة نتيجة إجراء إعادة الهيكلة التنظيمية.

وترى الباحثة أن ما سبق يؤكد على وجود علاقة بين ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي وضرورة تغيير ثقافة المنظمة عند إجراء إعادة الهيكلة التنظيمية وتغيير سلوك واتجاهات الأفراد نحو التغيير ومتطلباته.

• وفي إطار ما سبق تستخلص الباحثة:

أن أثر إعادة الهيكلة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي المتوازن هو نظام يعمل في بيئة متغيرة ولا بد أن يتفاعل هذا النظام ويتغير مع متطلبات البيئة، فعند إجراء إعادة الهيكلة التنظيمية يتطلب الأمر دعم الإدارة العليا لاستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية وتوفير كافة الدعم المادي والبشري اللازم لذلك. مع الأخذ في الاعتبار كافة الأبعاد المكونة لإعادة الهيكلة التنظيمية والاتجاه نحو تغيير ثقافة المنظمة والأفراد نحو التغيير مع إجراء عملية التحليل البيئي وتوفير تكنولوجيا تدعم التغيير في الهياكل التنظيمية بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء. وتحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وهي:



أثر محددات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

- تحسين الوضع المالي.
- تطور الموظفين.
- تطور المنتجات والخدمات.
- التسويق.
- الابتكار.

تمهيد :

تناولت الباحثة مشكلة الدراسة والتي تمثلت في معرفة أثر محددات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية ، وفي ضوء مشكلة البحث قامت الباحثة بتحديد فرضية البحث والتي تضمنت المتغيرات التالية :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين محددات إعادة الهيكلة التنظيمية (حجم المنظمة، بيئة المنظمة، أهداف واستراتيجية المنظمة، تكنولوجيا المنظمة، الثقافة التنظيمية) مجتمعاً معاً، على تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.

* ويمكن قياس متغيرات الفرض من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (٢)

متغيرات الفرض وكيفية قياسها

المتغير التابع	المتغير المستقل
<u>أبعاد الأداء الاستراتيجي المتوازن:</u> <u>يمكن قياسه من خلال :</u> - البعد المالي . - بعد العمليات الداخلية . - بعد العملاء .	<u>محددات إعادة الهيكلة التنظيمية:</u> <u>يمكن قياسه من خلال :</u> - حجم المنظمة . - بيئة المنظمة . - اهداف واستراتيجية المنظمة .



أثر محادثات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

- بعد التعلم والنمو .	- تكنولوجيا المنظمة . - الثقافة التنظيمية .
-----------------------	--

وفي ضوء مشكلة وفروض البحث أشارت الباحثة وبشكل مختصر إلى الأسلوب المتبع في الدراسة ، وتناولت الباحثة في هذا الجزء وبشكل تفصيلي المنهجية التي اعتمدت عليها .
وفي ضوء ما سبق فإن الباحثة استعرضت منهجية الدراسة من خلال تناول العناصر التالية :

أولاً : تحديد نوع ومصادر البيانات :

في ضوء مشكلة ومتغيرات البحث يمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف البحث كما يتضح على النحو التالي :

١- البيانات الثانوية :

تم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المسجلة والمنشورة ذات الصلة بإعادة الهيكلة التنظيمية والأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية خلال الفترة من ٢٠١٠ - ٢٠١٤ .
اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الثانوية على :

- التقارير السنوية والكتب الدورية والإحصائيات حول أداء شركات الاتصالات الخلوية المصرية .
- المراجع العربية والأجنبية والأبحاث المنشورة والغير منشورة المتعلقة بموضوع البحث
- الدوريات العربية والأجنبية والنشرات والتقارير والإحصاءات المختلفة .
- الرسائل العلمية والدراسات والمقابلات بالإضافة إلى المواقع الرسمية على شبكة الإنترنت .



٢- البيانات الأولية :

تم جمع البيانات الأولية للدراسة من شركات الاتصالات الخلية المصرية من خلال أسلوب الاستقصاء ، وتم الاعتماد على آراء واتجاهات العاملين في شركات الهاتف المحمول للحصول على البيانات الأولية التي تخدم متطلبات البحث .

ثانياً : تحديد مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بشركات الاتصالات الخلية المصرية ، ويشمل مجتمع البحث العاملين في المستويات الإدارية المختلفة . وبذلك يشتمل مجتمع البحث على كافة العاملين في شركات الاتصالات الخلية المصرية ، ويرجع السبب في اختيار شركات الاتصالات الخلية المصرية لإجراء الدراسة الميدانية لكون هذه الشركات المتمثلة في قطاع الاتصالات الخلية المصرية أكثر القطاعات تأثراً بالتغيرات الحادثة في ظل بيئة سريعة ومتلاحقة . الأمر الذي يستلزم اعتماد هذه الشركات هياكل تنظيمية مرنة تستطيع التكيف مع البيئة .

وقد تم تحديد عينة البحث وفق جدول (أوما سيكاران) لتحديد عينة البحث وفق حجم المجتمع وبالتالي تكون عينة البحث (٣٨٤) مفردة ، حيث يبلغ إجمالي عدد العاملين في شركات الاتصالات الخلية المصرية في نهاية العام ٢٠١٥ (١٧٢٦٠) موظف ، وقد بلغت عدد الاستثمارات الموزعة (٣٨٤) استثماراً ، ثم استعادة (٣٦٤) استثماراً أي بنسبة استجابة (٩٤.٨%) من الاستثمارات الموزعة وقد تم استبعاد عدد (٢٠) استثماراً نظراً لعدم اكتمالها ، لتكون الاستثمارات التي سيتم تحليلها (٣٦٤) قائمة استقصاء صالحة للتحليل الإحصائي .



جدول رقم (٣)
مجتمع وعينة الدراسة

نسبة الاستجابة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم المستردة	عدد القوائم الموزعة	نسبة العينة من المجتمع	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة
٩٤.٨%	٢٠	٣٦٤	٣٨٤	٢.٢٢٤%	٣٨٤	١٧٢٦٠

أختارت الباحثة تحديد عينة البحث وفق جدول (أوما سيكاران) لتحديد عينة البحث وفق حجم المجتمع (المحلق رقم ١) ، وذلك نظراً لأن عدد العاملين في شركات الاتصالات الخلوية المصرية كبير جداً . بالإضافة إلى اختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم الإدارية .

ثالثاً : طرق جمع البيانات :

قامت الباحثة بإعداد وتصميم قائمة استقصاء وتم توجيهها إلى العاملين في شركات الاتصالات الخلوية المصرية ، بالإضافة لما سبق قامت الباحثة بتدعيم الدراسة الميدانية بإجراء بعض المقابلات الشخصية وذلك على النحو التالي :

- مقابلات شخصية مع بعض مديري الإدارات في هذه الشركات لتحديد الدور الذين يقومون به في دعم وتنفيذ استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية .
- مقابلات شخصية مع بعض رؤساء الأقسام ، ومديري الفروع .

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي :

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد على برنامج SPSS لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب



لتحليل البيانات ولاختبار صحة فروض الدراسة ، تطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالآتي :

١. **المتوسط الحسابي (Mean):** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة عن المتوسط الافتراضي (٣.٦٧) لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث الأساسية وفق المعادلة التالية:
القيمة العليا - القيمة الدنيا مقسومة على عدد المستويات (٣ / ١-٥) = $\frac{4}{3}$ = (١.٣٣) وهذه القيمة تساوي طول الفئة، وبذلك يكون:-
- المستوى المنخفض من $1.33 + 1 = 2.33$ أو أقل.
- المستوى المتوسط $2.34 + 1.33 = 3.67$ أي من 2.34 إلى 3.67 .
- المستوى المرتفع من 3.68 إلى 5 .

٢. **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، ولكل جزء من الأجزاء عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث الى جانب الأجزاء الرئيسية، فكلما اقتربت القيمة من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحداً صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها).

٣. **استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression)، واختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression):** وذلك لإيجاد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

السؤال الأول:

ما درجة موافقتك على كل محدد من المحددات الرئيسية لإعادة الهيكلة التنظيمية في الشركة التي تعمل بها سيادتكم ؟

أ- **حجم المنظمة :**



أثر محادثات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

جدول رقم (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة
من فقرات محدد (حجم المنظمة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	تعد الشركة من المنظمات كبيرة الحجم.	3.80	1.08	مرتفعة	3
2	عدد العاملين في الشركة كبير نسبياً.	3.67	1.08	متوسطة	4
3	تحقق الشركة أرباحاً مرتفعة سنوياً.	3.66	1.10	متوسطة	5
4	حققت الشركة معدلات نمو مرتفعة في مبيعاتها خلال الثلاث سنوات الأخيرة.	3.85	1.09	مرتفعة	1
5	حققت الشركة معدلات نمو في أصولها خلال الثلاث سنوات الأخيرة.	3.49	1.15	متوسطة	6
6	يتناسب الحجم التنظيمي للشركة مع ما تقدمه من منتجات وخدمات.	3.81	1.24	مرتفعة	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.71	1.12	مرتفعة	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ &
تستخلص الباحثة من الجدول السابق ما يلي:



١. المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة (حققت الشركة معدلات نمو مرتفعة في مبيعاتها خلال الثلاث سنوات الأخيرة) يساوي ٣.٨٥ وأن الانحراف المعياري يساوي ١.٠٩، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين الفقرات المرتبطة بمحدد حجم المنظمة.
٢. المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة (حققت الشركة معدلات نمو في أصولها خلال الثلاث سنوات الأخيرة) يساوي ٣.٤٩، وانحراف معياري يساوي ١.١٥، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة عند الدرجة المتوسطة، وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أدنى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بمحدد حجم المنظمة.
٣. بشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي العام يساوي ٣.٧١ والانحراف المعياري العام يساوي ١.١٢، لذلك يعتبر محدد حجم المنظمة دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحدد قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحدد.

ب. بيئة المنظمة:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنتائج مبينة في الجدول رقم (٥) والذي يبين آراء عينة الدراسة في فقرات (محدد بيئة المنظمة).

جدول رقم (٥)



أثر محادثات إمادة الميكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة
من فقرات محدد (بيئة المنظمة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	تقوم الإدارة العليا بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية للشركة للتنبؤ بما يحدث من تغيرات لاغتنام الفرص ومواجهة المخاطر.	3.95	1.07	مرتفعة	1
2	تقوم الشركة بدراسة خصائص الشركات المنافسة لها	3.72	1.09	مرتفعة	5
3	مواجهة تهديدات المنتجات البديلة لخدمات الشركة.	3.78	1.18	مرتفعة	4
4	إتاحة فرص التدريب والتأهيل لأفراد المجتمع.	3.88	1.22	مرتفعة	3
5	التعامل الأخلاقي السليم مع حاجات المجتمع.	3.58	1.12	متوسطة	7
6	مواكبة سرعة التطور التكنولوجي في مجال العمل.	3.59	1.24	متوسطة	6
7	التنوع في الخدمات المقدمة من الشركة في ظل التطورات التقنية الحديثة.	3.31	1.24	متوسطة	8



أثر محادثات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

2	مرتفعة	1.30	3.89	توفير فرص للتدريب وتطوير المهارات.	8
9	متوسطة	1.25	3.52	تضع المنظمة تغيرات محتملة للمتغير الذي يتصف بحالة عدم التأكد البيئي.	9
10	متوسطة	1.30	3.09	تقوم الإدارة العليا بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء الشركة.	10
11	متوسطة	1.10	2.75	تتمتع الشركة بموارد وإمكانيات تساعدها على إجراء تغييرات في هيكلها التنظيمي.	11
12	منخفضة	1.11	2.22	بيئة العمل داخل الشركة ملائمة وتساعد على إنجاز المهام بسهولة ويسر.	12
13	منخفضة	1.11	2.20	عملية تحليل بيئة الشركة مستمرة.	13
	متوسطة	1.18	3.34	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ و
وتستخلص الباحثة من الجدول السابق ما يلي:



١. المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (تقوم الإدارة العليا بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية للشركة للتنبؤ بما يحدث من تغيرات) يساوي ٣.٩٥ وانحراف معياري يساوي ١.٠٧، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي ٢.٣٤ الى ٣.٦٧، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بقرات بيئة المنظمة.
٢. المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر (عملية تحليل بيئة الشركة مستمرة) يساوي ٢.٢٠، وانحراف معياري يساوي ١.١١ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن الدرجة المتوسطة وهي ٢.٣٤ الى ٣.٦٧، وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أدنى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بقرات بيئة المنظمة.
٣. وبشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي العام يساوي ٣.٣٤، والانحراف المعياري العام يساوي ١.١٨، لذلك يعتبر محدد بيئة المنظمة دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحدد عند الدرجة المتوسطة وهي ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحدد.

ج. أهداف واستراتيجية المنظمة:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنتائج مبينة في الجدول رقم (٦) والذي يبين آراء عينة الدراسة في فقرات (محدد أهداف واستراتيجية المنظمة).



أثر محادثات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

جدول رقم (٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة
من فقرات محدد (أهداف واستراتيجية المنظمة)

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفعة	1.07	3.95	توجد رؤية مستقبلية للشركة مكتوبة.	1
3	مرتفعة	1.09	3.78	يتوفر لدى الشركة رسالة واضحة ومكتوبة.	2
2	مرتفعة	1.18	3.88	تحرص إدارة الشركة على تعريف جميع العاملين بها برويتها.	3
10	منخفضة	1.22	2.30	يشارك العاملون في الشركة في وضع رسالة الشركة وأهدافها.	4
4	متوسطة	1.12	3.58	يوجد لدى الشركة أهداف طويلة الأجل كجزء من خطتها الاستراتيجية.	5
5	متوسطة	1.24	3.40	هناك توافق بين أهداف الشركة وأهداف الأفراد العاملين فيها. ماعات فيها.	6
6	متوسطة	1.24	3.31	تتسم أهداف واستراتيجيات الشركة بالوضوح والدقة	7



أثر محادثات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

				والبساطة والقابلية للتنفيذ.	
7	متوسطة	1.30	3.28	تعتمد الإدارة العليا تحليل (SOWT) لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية.	8
8	متوسطة	1.25	3.20	يتم وضع خطط واستراتيجيات بديلة تستخدم عند حدوث أي تغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية	9
9	متوسطة	1.30	3.09	تقوم الشركة بتعديل أهدافها واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الرئيسي للشركة والاستجابة للتغيرات المحيطة.	10
متوسطة		1.20	3.37	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تستخلص الباحثة من الجدول السابق ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (توجد رؤية مستقبلية للشركة مكتوبة) يساوي ٣.٩٥ وأن الانحراف المعياري يساوي ١.٠٧، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على



أثر محادثات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

هذه الفقرة. وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين الفقرات المرتبطة بمحدد أهداف واستراتيجية المنظمة.

٢. المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة (يشارك العاملون في الشركة في وضع رسالة الشركة وأهدافها) يساوي ٢.٣٠، وانحراف معياري يساوي ١.٢٢، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥ = >)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن الدرجة المتوسطة وهي ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧، وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أدنى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بمحدد أهداف واستراتيجية المنظمة.

٣. بشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي العام يساوي ٣.٣٧ والانحراف المعياري العام يساوي ١.٢٠، لذلك يعتبر محدد أهداف واستراتيجية المنظمة دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥ = >)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحدد عند الدرجة المتوسطة وهي ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحدد.

د. تكنولوجيا المنظمة:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنتائج مبينة في الجدول رقم (٧) والذي يبين آراء عينة الدراسة في فقرات (محدد تكنولوجيا المنظمة).



أثر محادثات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

جدول رقم (٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة
من فقرات محدد (تكنولوجيا المنظمة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	تتصف الشركة بالمواكبة والحساسية العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	4.02	1.09	مرتفعة	2
2	تستخدم الشركة شبكة الإنترنت في اتصالاتها الداخلية والخارجية بين العاملين فيها.	4.08	1.04	مرتفعة	1
3	تتميز المعلومات والبيانات في الشركة بوفرته وسهولة تناولها مما يؤدي إلى أداء الأعمال بسرعة ودقة.	3.81	1.07	مرتفعة	3
4	هناك إمام جيد لدى الشركة بالتطورات التكنولوجية المناسبة لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها.	3.67	1.22	متوسطة	4
5	تتوافر لدى الشركة وسائل وأساليب التنسيق للربط بين أجزائها.	3.38	1.05	متوسطة	6
6	لدى الشركة القدرة على التأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	3.48	1.12	متوسطة	5
7	تستخدم الشركة الأساليب التكنولوجية الحديثة في إجراء عملية إعادة الهيكلة التنظيمية.	3.27	1.23	متوسطة	7
8	يتم تطوير أساليب العمل في الشركة لحل المشكلات.	2.32	1.22	منخفضة	8
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.50	1.13	متوسطة	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ &

تستخلص الباحثة من الجدول السابق ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية (تستخدم الشركة شبكة الإنترنت في اتصالاتها الداخلية والخارجية بين العاملين فيها) يساوي ٤.٠٨ وأن الانحراف المعياري يساوي ١.٠٤، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً



أثر محادثات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 2.34 إلى 3.67، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين الفقرات المرتبطة بمحدد تكنولوجيا المنظمة.

2. المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة (يتم تطوير أساليب العمل في الشركة لحل المشكلات) يساوي 2.32، وانحراف معياري يساوي 1.22، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن الدرجة المتوسطة وهي 2.34 إلى 3.67، وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أدنى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بمحدد تكنولوجيا المنظمة.

3. بشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي العام يساوي 3.50 والانحراف المعياري العام يساوي 1.13، لذلك يعتبر محدد تكنولوجيا المنظمة دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحدد عند الدرجة المتوسطة وهي 2.34 إلى 3.67، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحدد.

هـ. الثقافة التنظيمية:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنتائج مبينة في الجدول رقم (8) والذي يبين آراء عينة الدراسة في فقرات (محدد الثقافة التنظيمية).



أثر محادثات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

جدول رقم (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة
من فقرات محدد (الثقافة التنظيمية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل.	3.95	1.07	مرتفعة	2
2	يوجد وصف وظيفي واضح لمسئوليات وواجبات كل وظيفة.	3.98	1.09	مرتفعة	1
3	يلتزم العاملون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين الشركة.	3.78	1.18	مرتفعة	3
4	يسود اعتقاد أن عنصر الوقت مهم ولا يمكن إضاعته.	2.32	1.22	منخفضة	10
5	هناك رؤية مشتركة بين العاملين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم في العمل.	3.58	1.12	متوسطة	5
6	يعمل كل موظف في القسم أو الإدارة باعتباره جزء من فريق العمل.	3.66	1.24	متوسطة	4
7	يتم مشاركة العاملين في	3.31	1.24	متوسطة	6



أثر محادثات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

				اتخاذ القرارات.	
7	متوسطة	1.30	3.28	تشجع الشركة المستويات الدنيا على تقديم مقترحاتهم الإبداعية ومناقشتها.	٨
8	متوسطة	1.25	3.20	تتعاون الشركة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير أفكار إبداعية جديدة.	٩
9	متوسطة	1.30	3.09	توفر الشركة برامج خاصة لمكافأة العاملين وتحفيزهم.	١٠
	متوسطة	1.13	3.50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	
	متوسطة	1.15	3.48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحددات مجتمعة	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
تستخلص الباحثة من الجدول السابق ما يلي:

١. المتوسط الحسابي للفقرة الثانية (يوجد وصف وظيفي واضح لمسئوليات وواجبات كل وظيفة) يساوي ٣.٩٨ وأن الانحراف المعياري يساوي ١.٠٩، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين الفقرات المرتبطة بمحدد الثقافة التنظيمية.



أثر محددات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

٢. المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة (يسود اعتقاد أن عامل الوقت مهم ولا يمكن إضاعته) يساوي ٢.٣٢، وانحراف معياري يساوي ١.٢٢، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة عند الدرجة المتوسطة وهي ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧، وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أدنى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بمحدد الثقافة التنظيمية.

٣. بشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي العام يساوي ٣.٥٠ والانحراف المعياري العام يساوي ١.١٣، لذلك يعتبر محدد الثقافة التنظيمية دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحدد عند الدرجة المتوسطة وهي ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحدد.

٤. المتوسط الحسابي العام لمحددات إعادة الهيكلة التنظيمية مجتمعة معاً يساوي ٣.٤٨ وانحراف معياري عام يساوي ١.١٥، ولذلك تعتبر محددات إعادة الهيكلة التنظيمية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وأن درجة موافقة استجابات العاملين لهذه المحددات عند الدرجة المتوسطة وهي ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل استجابات العاملين لمحددات إعادة الهيكلة التنظيمية.

السؤال الثاني :

هل يوافق سيادتكم على أن محددات إعادة الهيكلة التنظيمية يمكن أن تساهم في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن ؟



أثر محادثات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

أ- المحور المالي :

جدول رقم (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة
من فقرات المحور المالي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	تساعد إعادة الهيكلة التنظيمية في زيادة تسويق الشركة لخدماتها وينعكس ذلك على أرباحها.	3.49	1.15	متوسطة	5
2	تساعد إعادة الهيكلة التنظيمية على زيادة إيرادات الشركة.	3.72	1.08	مرتفعة	1
3	تساهم إجراء إعادة الهيكلة التنظيمية في تحسين الوضع المالي للشركة.	3.66	1.10	متوسطة	3
4	تساهم إعادة الهيكلة التنظيمية في تخفيض تكاليف الخدمات التي تقدمها الشركة.	3.55	1.09	متوسطة	4
5	تساهم إعادة الهيكلة التنظيمية في زيادة معدلات أرباح الشركة.	3.67	1.08	متوسطة	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.62	1.10	متوسطة	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ &



تستخلص الباحثة من الجدول السابق ما يلي:

- ١- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية (تساعد إعادة الهيكلة التنظيمية على زيادة إيرادات الشركة يساوي ٣.٧٢ وأن الانحراف المعياري يساوي ١.٠٨، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين الفقرات المرتبطة بتأثير إعادة الهيكلة التنظيمية فيما يتعلق بالبعد المالي من أبعاد الأداء الاستراتيجي المتوازن.
- ٢- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (تساعد إعادة الهيكلة التنظيمية في زيادة تسويق الشركة لخدماتها وينعكس ذلك على أرباحها) يساوي ٣.٤٩، وانحراف معياري يساوي ١.١٥، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة عند الدرجة المتوسطة وهي ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧، وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أدنى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بتأثير إعادة الهيكلة التنظيمية في البعد المالي للشركة.
- ٣- بشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي العام يساوي ٣.٦٢ والانحراف المعياري العام يساوي ١.١٠، لذلك يعتبر البعد المالي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحدد عند الدرجة المتوسطة وهي ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

ب. محور العملاء:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنتائج مبينة في الجدول رقم (١٠) والذي يبين آراء عينة الدراسة في فقرات (محور العملاء)



أثر محادثات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

المرتبط بمجال مساهمة إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن.

جدول رقم (١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكلفة من فقرات محور العملاء

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
5	متوسطة	1.09	3.55	يتوفر لدى الشركة هيكل تنظيمي يساهم في معرفة احتياجات العملاء وتقديمها.	1
2	متوسطة	1.08	3.67	تساعد إعادة الهيكلة التنظيمية في اقتفاء أثر العملاء وتلبية احتياجاتهم.	2
4	متوسطة	1.10	3.60	إجراء إعادة الهيكلة التنظيمية يزيد من شعور العملاء بالرضا والولاء للشركة.	3
1	مرتفعة	1.08	3.72	تساهم إعادة الهيكلة التنظيمية في الحفاظ على العملاء أو زيادتهم.	4
3	متوسطة	1.10	3.66	تساهم إعادة الهيكلة التنظيمية في انخفاض شكاوى العاملين بالشركة.	5
متوسطة		1.09	3.64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
تستخلص الباحثة من الجدول السابق ما يلي:



أثر محادثات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

١. المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة (تساعد إعادة الهيكلة التنظيمية في الحفاظ على العملاء أو زيادتهم) يساوي ٣.٧٢ وأن الانحراف المعياري يساوي ١.٠٨، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥ = &)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين الفقرات المرتبطة بتأثير إعادة الهيكلة التنظيمية فيما يتعلق ببعد العملاء كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي المتوازن.

٢. المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (يتوفر لدى الشركة هيكل تنظيمي يساهم في معرفة احتياجات العملاء وتقديمها) يساوي ٣.٥٥، وانحراف معياري يساوي ١.٠٩، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥ = &)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة عند الدرجة المتوسطة وهي ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧، وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أدنى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بتأثير إعادة الهيكلة التنظيمية في بعد العملاء في الشركة.

٣. بشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي العام يساوي ٣.٦٤ والانحراف المعياري العام يساوي ١.٠٩، لذلك يعتبر بعد العملاء دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥ = &)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحدد عند الدرجة المتوسطة وهي ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

ج. محور العمليات الداخلية:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنتائج مبينة في الجدول رقم (١١) والذي يبين آراء عينة الدراسة في فقرات (محور العمليات



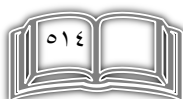
أثر محادثات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

الداخلية) المرتبط بمجال مساهمة إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن.

جدول رقم (١١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات محور العمليات الداخلية

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
٤	متوسطة	1.05	3.59	يساهم إجراء إعادة الهيكلة التنظيمية من قدرة الشركة على ترويج منتجاتها وخدماتها بالأسواق.	1
٥	متوسطة	1.16	3.11	تساهم إعادة الهيكلة التنظيمية من نسب تطوير الخدمات المقدمة لعملاء الشركة.	2
٣	متوسطة	1.07	3.66	تساهم إعادة الهيكلة التنظيمية في تطوير الإجراءات الداخلية في الشركة.	3
٢	مرتفعة	1.12	3.69	تساعد إعادة الهيكلة التنظيمية في زيادة اقتراحات العاملين من أجل تطوير العمل وتحديثه.	4
١	مرتفعة	1.11	3.87	تساعد إعادة الهيكلة	5



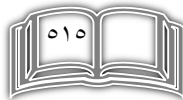
أثر محادثات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

			التنظيمية على خفض وقت إنجاز الأعمال.
متوسطة	1.10	3.58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ &

تستخلص الباحثة من الجدول السابق ما يلي:

- 1- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة (تساعد إعادة الهيكلة التنظيمية على خفض وقت إنجاز الأعمال) يساوي 3.87 وأن الانحراف المعياري يساوي 1.11، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 2.34 إلى 3.67، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين الفقرات المرتبطة بتأثير إعادة الهيكلة التنظيمية فيما يتعلق ببعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي المتوازن.
- 2- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية (تساهم إعادة الهيكلة التنظيمية من نسبة تطوير الخدمات المقدمة لعملاء الشركة) يساوي 3.11، وانحراف معياري يساوي 1.16، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة عند الدرجة المتوسطة وهي 2.34 إلى 3.67، وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أدنى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بتأثير إعادة الهيكلة التنظيمية في بعد العمليات الداخلية في الشركة.
- 3- بشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي العام يساوي 3.58 والانحراف المعياري العام يساوي 1.10، لذلك يعتبر بعد العمليات الداخلية دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة



أثر محادثات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

لهذا المحدد عند الدرجة المتوسطة وهي ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

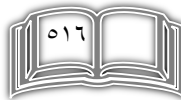
د. محور التعلم والنمو:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنتائج مبينة في الجدول رقم (١٢) والذي يبين آراء عينة الدراسة في فقرات (محور التعلم والنمو) المرتبط بمجال مساهمة إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن.

جدول رقم (١٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات محور التعلم والنمو

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	إجراء إعادة الهيكلة التنظيمية زاد من عدد العاملين الراغبين في التطور العلمي والعملية.	3.46	1.10	متوسطة	6
2	إجراء إعادة الهيكلة التنظيمية زاد من الميزانية المخصصة لتكنولوجيا المعلومات.	3.53	1.05	متوسطة	4
3	إجراء عملية إعادة الهيكلة التنظيمية زاد من مستوى رضا العاملين في الشركة.	3.54	1.14	متوسطة	3



أثر محادثات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

4	إجراء إعادة الهيكلة التنظيمية يزيد من استخدام الشبكة الحديثة للاتصالات.	3.64	1.06	متوسطة	2
5	تساعد إعادة الهيكلة التنظيمية في تطوير البرامج التدريبية لرفع كفاءة العاملين.	3.50	1.10	متوسطة	5
6	تؤكد إعادة الهيكلة التنظيمية على أهمية التحسين والتطوير المستمر لبينة العمل	3.82	1.05	مرتفعة	1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.58	1.08	متوسطة	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ &

تستخلص الباحثة من الجدول السابق ما يلي:

١. المتوسط الحسابي للفقرة السادسة (تؤكد إعادة الهيكلة التنظيمية على أهمية عمليات التحسين والتطوير المستمر لبينة العمل) يساوي ٣.٨٢ وأن الانحراف المعياري يساوي ١.٠٥، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أعلى درجة موافقة بين الفقرات المرتبطة بتأثير إعادة الهيكلة التنظيمية فيما يتعلق ببعد التعلم والنمو كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي المتوازن.



أثر محددات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

٢. المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (إجراء عملية إعادة الهيكلة التنظيمية زاد من عدد العاملين الراغبين في التطور العلمي والعملي) يساوي ٣.٤٦، وانحراف معياري يساوي ١.١٠، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة عند الدرجة المتوسطة وهي ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧، وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أدنى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بتأثير إعادة الهيكلة التنظيمية في بعد التعلم والنمو في الشركة.

٣. بشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي العام يساوي ٣.٥٨ والانحراف المعياري العام يساوي ١.٠٨، لذلك يعتبر بعد التعلم والنمو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحدد عند الدرجة المتوسطة وهي ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

اختبار الفرض :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمحددات إعادة الهيكلة التنظيمية (حجم المنظمة، بيئة المنظمة، أهداف واستراتيجية المنظمة، تكنولوجيا المنظمة، الثقافة التنظيمية) مجتمعاً معاً، على تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية. ولاختبار الفرض تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للتعرف على أثر محددات إعادة الهيكلة التنظيمية المتمثلة (حجم المنظمة، بيئة المنظمة، أهداف واستراتيجية المنظمة، تكنولوجيا المنظمة، الثقافة التنظيمية) على تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية، والجدول رقم (١٣) يوضح ذلك.



أثر محددات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر محددات إعادة الهيكلة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي المتوازن

معامل الارتباط R	القيمة التفسيرية R ²	Adjust dR ²	(ف) المحسوبة قيمة (F)	الدلالة الإحصائية (p)	
0.47	0.22	0.21	13.200	0.000*	
محددات إعادة الهيكلة التنظيمية	B	الخطأ المعياري	معامل بيتا Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
حجم المنظمة	0.14	0.07	0.21	2.06	0.04
بيئة المنظمة	0.11	0.10	0.11	1.13	0.26
أهداف واستراتيجية المنظمة	0.14	0.08	0.31	3.07	0.00
تكنولوجيا المنظمة	0.29	0.09	0.36	3.09	0.00
الثقافة التنظيمية	0.01	0.05	0.02	0.25	0.80

*التأثير ذو دلالة إحصائية $p \leq 0.05$ ، المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي المتوازن.

تلاحظ الباحثة من الجدول السابق ما يلي:

١. يتضح من الجدول رقم (١٠) أن القدرة التفسيرية والتنبؤية لمحددات إعادة الهيكلة التنظيمية (حجم المنظمة، بيئة المنظمة، أهداف واستراتيجية المنظمة، تكنولوجيا المنظمة، الثقافة التنظيمية) في الأداء الاستراتيجي المتوازن هي (21) اعتماداً على قيمة Adjusted R²، مما يشير إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين محددات إعادة الهيكلة التنظيمية



أثر محددات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

وتفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.

٢. وبذلك ترفض الفرضية العدمية من الفرض الرئيسي والذي ينص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لمحددات إعادة الهيكلة التنظيمية مجتمعة معاً، على تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية"، ويتم قبول الفرض البديل أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لمحددات إعادة الهيكلة التنظيمية مجتمعة معاً، على تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

- ١- توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية .
- ٢- أثبتت الدراسة أن إجراء استراتيجي إعادة الهيكلة التنظيمية يساهم في تفعيل محاور الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية المصرية ، وبالتالي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية .
- ٣- أكدت الدراسة على أن إجراء استراتيجي إعادة الهيكلة التنظيمية مع الأخذ في الاعتبار كافة العوامل المحددة لإعادة الهيكلة التنظيمية، يترتب عليه تحسين مستوى الأداء في الشركات محل الدراسة ، وتحقيق الأهداف المنشودة .



ثانياً : التوصيات

١- تطبيق المؤشرات والمقاييس لقياس حجم الشركات كحجم رأس المال، حجم المبيعات، حجم الإنتاج، الأرباح والنمو في الأصول، من أجل تحقيق استقرار الشركة ونموها وتحقيق أهدافها.
٢- ضرورة الاهتمام بالبيئة التنظيمية الداعمة لتطبيق إعادة الهيكلة التنظيمية من قبل الإدارة العليا للشركات والعمل على تطويرها.
٣- تأمين بيئة عمل تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات، واعتماد مبدأ المشاركة والاستفادة من المعلومات التي يمتلكها الأفراد بغرض الوصول إلى القرارات التي تحقق أهداف إعادة الهيكلة التنظيمية.
٤- ضرورة القيام بعملية التحليل البيئي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية عند إجراء إعادة الهيكلة التنظيمية بصفة دورية ومستمرة، بهدف توفير بيئة عمل ملائمة تساعد على إنجاز المهام بسهولة ويسر.
٥- مشاركة العاملين في وضع رسالة الشركة وأهدافها، وإحداث التوافق بين أهداف الشركة وأهداف الأفراد العاملين فيها.
٦- تطوير البنية التكنولوجية التحتية للشركة (المكونات المادية، البرمجيات، شبكة الإنترنت، قواعد البيانات، تكنولوجيا المعلومات) لما تقدمه من مزايا كبيرة.
٧- ضرورة السعي لترسيخ ثقافة تنظيمية ايجابية تشجع على الابتكار وتبني طرق وأساليب عمل جديدة لتحسين مستوى الأداء.



أثر محادثات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

المراجع :

1. Richard L.Daft , **Organization Theory & Design**, Eleven Edition, Vanderbilt University, 2013 South Western, Cengage Learning.
 ٢. فؤاد القاضي، "التغيرات البنيوية وأهمية الهيكلة التنظيمية في المنظمات"، مجلة إدارة الأعمال، إدارة الأعمال العربية، العدد ١٠٩، يونيو ٢٠٠٥، ص ٤٧٠.
 ٣. عادل محمد زايد، "تطبيق مدخل تقييم الأداء المتوازن في القطاع الحكومي"، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، ١٥- ١٧ مارس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٤م، ص ١٠.
 ٤. أحمد ماهر، إعادة هيكلة المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، ٢٠١٤. (5) أحمد ماهر، إعادة هيكلة المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، ٢٠١٤.
 ٥. الموقع الرسمي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، (تقرير حول مساهمة قطاع الاتصالات في الناتج القومي، صادر في ٣٠ نوفمبر ٢٠١٥).
- www.mcit.gov.eg

6. Colin Carnall & Rune Todnem , " **Managing Change In Organizations** ", Sixth Edition, 2014
7. M. Shakil Ahmed, "**Impact OF Organizational Culture ON Performance Management Practices IN Pakistan**", Business Intelligence Journal , Vol.5, No.1 , January 2012.



أثر محادثات إحداه الميكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

الملاحق:

ملحق رقم (١)

جدول أوما سيكاران
تحديد حجم العينة حسب حجم المجتمع

N	S	N	S	N	S
١٠	١٠	٢٢٠	١٤٠	١٢٠٠	٢٩١
١٥	١٤	٢٣٠	١٤٤	١٣٠٠	٢٩٧
٢٠	١٩	٢٤٠	١٤٨	١٤٠٠	٣٠٢
٢٥	٢٤	٢٥٠	١٥٢	١٥٠٠	٣٠٦
٣٠	٢٨	٢٦٠	١٥٥	١٦٠٠	٣١٠
٣٥	٣٢	٢٧٠	١٥٩	١٧٠٠	٣١٣
٤٠	٣٦	٢٨٠	١٦٢	١٨٠٠	٣١٧
٤٥	٤٠	٢٩٠	١٦٥	١٩٠٠	٣٢٠
٥٠	٤٤	٣٠٠	١٦٩	٢٠٠٠	٣٢٢
٥٥	٤٨	٣٢٠	١٧٥	٢٢٠٠	٣٢٧
٦٠	٥٢	٣٤٠	١٨١	٢٤٠٠	٣٣١
٦٥	٥٦	٣٦٠	١٨٦	٢٦٠٠	٣٣٥
٧٠	٥٩	٣٨٠	١٩١	٢٨٠٠	٣٣٨
٧٥	٦٣	٤٠٠	١٩٦	٣٠٠٠	٣٤١
٨٠	٦٦	٤٢٠	٢٠١	٣٥٠٠	٣٤٦
٨٥	٧٠	٤٤٠	٢٠٥	٤٠٠٠	٣٥١
٩٠	٧٣	٤٦٠	٢١٠	٤٥٠٠	٣٥٤
٩٥	٧٦	٤٨٠	٢١٤	٥٠٠٠	٣٥٧
١٠٠	٨٠	٥٠٠	٢١٧	٦٠٠٠	٣٦١
١١٠	٨٦	٥٥٠	٢٢٦	٧٠٠٠	٣٦٤
١٢٠	٩٢	٦٠٠	٢٣٤	٨٠٠٠	٣٦٧



أثر محادثات إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن :
جيهان محمود عبد الوهاب الحسيني

N	S	N	S	N	S
١٣٠	٩٧	٦٥٠	٢٤٢	٩٠٠٠	٣٦٨
١٤٠	١٠٣	٧٠٠	٢٤٨	١٠٠٠٠	٣٧٠
١٥٠	١٠٨	٧٥٠	٢٥٤	١٥٠٠٠	٣٧٥
١٦٠	١١٣	٨٠٠	٢٦٠	٢٠٠٠٠	٣٧٧
١٧٠	١١٨	٨٥٠	٢٦٥	٣٠٠٠٠	٣٧٩
١٨٠	١٢٣	٩٠٠	٢٦٩	٤٠٠٠٠	٣٨٠
١٩٠	١٢٧	٩٥٠	٢٧٤	٥٠٠٠٠	٣٨١
٢٠٠	١٣٢	١٠٠٠	٢٧٨	٧٥٠٠٠	٣٨٢
٢١٠	١٣٦	١١٠٠	٢٨٥	١٠٠٠٠٠٠	٣٨٤

Source: Uma, Sekaran, "Research Methods For Business A Skill Building Approach", 6th edition, 2013, p268.

