

أثر أبعاد 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 أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية ، وبالتالي توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية ، وجاء أهم التوصيات ضرورة تبني الشركات هياكل تنظيمية مرنة تسمح بديمقراطية العلاقات وتشجيع الاتصالات والمشاركة وذلك من أجل أداء أفضل يسهم في تحقيق الأهداف .



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 dimensions in activating the strategic performance balanced in the Egyptian mobile telecommunications companies, and therefore the study came to the conclusion that the existence of significant effect moral dimensions of organizational restructuring in activating the strategic balanced performance in cellular communications companies the Egyptian, came the most important recommendations companies need to adopt a flexible organizational structures to allow democracy relations and promote communication and participation in order to better contribute to achieving the objectives of performance .



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 ، من أجل تحسين مستوى الأداء وتحقيق البقاء والنمو في سوق الأعمال .

فروض الدراسة :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية على تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية، ويشترك عنه الفرضيات الفرعية التالية:



١. **الفرض الفرعي الأول:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الخاص بمركزية الهيكل التنظيمي وتفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.
٢. **الفرض الفرعي الثاني:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الخاص بمرونة الهيكل التنظيمي وتفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.
٣. **الفرض الفرعي الثالث:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الخاص برسمية الهيكل التنظيمي وتفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.
٤. **الفرض الفرعي الرابع :** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الخاص بنظام الاتصالات وتفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.
٥. **الفرض الفرعي الخامس:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الخاص بأسلوب اتخاذ القرارات وتفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.

أهمية الدراسة :

١. **الأهمية العلمية :**
 - أ- تساهم الدراسة في معرفة أثر أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.
 - ب- كما تتبع أهمية الدراسة وجود العديد الأشكال التنظيمية للهيكل الغير مرنة وعدم وجود شبكات الاتصالات بين المستويات الإدارية ودرجات عالية من الرسمية في اتخاذ القرارات ، 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 (٧)

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

السنوات	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤ ٢٠١٥	٢٠١٥ ٢٠١٦
حجم استثمارات القطاع	٤٨ مليار جنيه	-	-	-	٥٢.٧ مليار جنيه	٥٧.١٩ مليار 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 أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية وأثرها في تفعيل الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية المصرية ، والوصول بالقطاع إلى وضع هياكل تنظيمية مرنة تسمح بالمزيد من درجات اللامركزية ، والديمقراطية في اتخاذ القرارات ، 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 :

يشهد القرن الحادي والعشرون تطورات وتحديات كبيرة في مجال الإدارة، حيث ظهرت مفاهيم أثرت على الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM)، والتكامل بين المنظمات والأسواق على المستوى العالمي والإقليمي، وبالتالي زيادة حدة المنافسة العالمية، سواء في مجال الأعمال أو الخدمات الحكومية.

ولا شك أن لهذه التحديات تأثير كبير على استراتيجيات الإدارة، وعلى الأنشطة والأهداف الإدارية داخل المنظمات، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تقوم بتغيير المنظمات بالشكل الذي يتناسب مع التغيرات التي تحدث حولها في البيئة الخارجية وأن تقوم باستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة داخل هذه المنظمات.

حيث أصبحت إعادة الهيكلة ظاهرة أكثر انتشاراً يقوم بها الكثير من المنظمات بشكل منتظم ومستمر حيث يخضع الأخذ بها لعدد من الاعتبارات الاستراتيجية مثل الرغبة في الأخذ بأشكال تنظيمية أكثر مرونة تتلاءم مع بيئة الأعمال الديناميكية بشكل متزايد ومستمر وأكثر اتساقاً أو الحاجة إلى طرق عمل



أكثر تكاملاً عالمياً أو حتى لمجرد تحسين أداء الأعمال والخدمات من خلال تخفيض التكاليف أو زيادة الربحية من خلال زيادة الإنتاجية. وعند إجراء عملية إعادة الهيكلة التنظيمية لابد من الأخذ في الاعتبار مجموعة الأبعاد المتعلقة بالهيكل التنظيمي والتي قدمها (Richard L.Daft) متمثلة في (المركزية، الرسمية، المرونة، نظام الاتصالات، أسلوب اتخاذ القرارات).

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 (Kaplen 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 بمرور 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.



أولاً : مفهوم إعادة الهيكلة التنظيمية :

بصفة عامة لا يوجد تعريف موحد لإعادة الهيكلة التنظيمية على مستوى دول العالم، نظراً لاختلاف الفلسفات، وتعدد التجارب والخبرات، والتخصصات. وفيما يلي تستعرض الباحثة بعضاً من التعريفات الأكثر شيوعاً لإعادة الهيكلة التنظيمية مرتبة تاريخياً من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

جدول رقم (١)

مفهوم إعادة الهيكلة التنظيمية

الرقم	المؤلف والمفهوم
١	(Zweni, 2004) تغيير الطريقة التي يتم بها هيكل المنظمة بسبب توسع المنظمة أو تنوع منتجاتها أو توسيع خطوط الإنتاج ونطاق الخدمات أو دخول المنظمة في تحالفات استراتيجية جديدة من أجل توسيع آفاق العمل وتحقيق أهداف المنظمة.
٢	(Balogun, 2007) هي عملية استراتيجية مسؤل عنها فريق الإدارة العليا وتشير إلى جزء من التغيير الاستراتيجي لخلق طرق عمل جديدة والتحول إلى الشكل التنظيمي والتوجه نحو الأهداف. عدد من الاعتبارات الاستراتيجية من أجل الرغبة في اعتماد المنظمة وحدات أكثر مرونة للرد على ديناميكية بيئة العمل المتزايدة والحاجة خفض التكاليف وتحسين أداء الأعمال.
٣	(Koper and Richter, 2009) إعادة تنظيم روتين الهياكل القائمة من خلال تدخلات صريحة تستهدف إحداث أنواع من التغييرات الهامة في المنظمة.
٤	(Nakou, 2011) إدراك المديرين والتغيير من أجل نقل العلاقات بين المديرين والمرؤوسين نحو التفاعل من أجل إعطاء معنى للتغيرات



الرقم	المؤلف والمفهوم
	التنظيمية، وهي تهدف إلى صقل الإدراك والفهم والتغيرات المستقبلية وقد تنطوي على الكم الهائل من تخفيض قوة العمل وتقليص المال وإحداث تغيير في هيكل الموظفين.
٥	(Rao, 2012) إعادة ترتيب وبناء وإعادة تنظيم هيكل المنظمة وهي عملية تغيير شامل في الهياكل الداخلية والإجراءات من أجل تحقيق الاستغلال الأمثل للقدرات، تحسين الكفاءات وتخفيض التكلفة.

▪ من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ثانياً: أهمية إعادة الهيكلة التنظيمية:

تعتبر إعادة الهيكلة التنظيمية هي المحدد الرئيسي لتوزيع الموارد والسلطة والمعلومات ومن ثم تؤثر مباشرة على المديرين لاتخاذ وتنفيذ القرارات بالكفاءة والمهارة وبالتوقيت الصحيح وهو ما يؤثر على إعادة الهيكلة التنظيمية بصفة مباشرة على قدرات المديرين لرقابة أنشطة المرؤوسين بهدف تحسين أداء المنظمة.

فعلى ضوء إعادة الهيكلة التنظيمية يكون الفارق بين المنظمات الناجحة المنظورة والمنظمة التي تعاني من الأزمات.

▪ وفي دراسة بعنوان (أسس النجاح في إعادة هيكلة الشركات) أشارت الدراسة إلى أن هناك العديد من المنظمات خاصة الأمريكية منها التي حاولت جاهدة التكيف مع التغيرات في بيئة أسواقهم والمنافسين الجدد والضغط الزائد لتجديد وتحديث المنتجات ومن هذه الشركات على سبيل المثال زيروكس، هيوات وبادركار IBM, GM.

وقد أشارت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل تميز هذه المنظمات ولماذا نجحت في إعادة هيكلة نظمها وهذه العوامل هي:



- أ- الالتزام القوي بعملية إعادة الهيكلة كضرورة اقتصادية وليست مجرد احتمال.
- ب- الرؤية الاستراتيجية الواضحة والمرسومة بتغييرات في الهيكل والعمليات الضرورية وذلك بهدف الوصول للأهداف وتحقيقها.
- ت- فلسفة إدارية واضحة ورؤية العاملين لكيفية التغيير واستيعابهم له والإندماج معاً لتحقيق النجاح في كلٍ من الإستراتيجية والهيكل المختارين.
- وفي دراسة أجراها (Young,2002) حول أهمية إعادة الهيكلة على أن عملية إعادة الهيكلة تسعى إلى إنشاء منظمة أكثر منطقية حيث يمكن لتلك المنظمة أن تؤدي مسؤولياتها بكفاءة وفعالية أكبر.
- وأن هناك مجموعة من المعايير أو الاعتبارات التي تؤكد على أهمية إعادة الهيكلة كما يلي:
- (١) تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: ويقصد به إجراء عملية التخطيط الاستراتيجي والتي تتكون من:
- إجراء عملية "المسح البيئي" من أجل تحليل نقاط القوة والضعف وتحليل التهديدات والفرص في البيئة الخارجية.
- تحديد "رؤية" واضحة للمستقبل تحدد الهدف الأساسي للمنظمة.
- تطوير الأهداف العامة والأهداف المحددة لقياس الأداء والتقدم التطبيقي.
- تحديد مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق أهداف وغايات المنظمة.
- تنفيذ الخطط التشغيلية وجدول المهام الزمنية للموظفين.
- إجراء عملية التقييم والمراقبة.
- (٢) التعبير بوضوح عن المشاكل التي تسعى إعادة الهيكلة التنظيمية لإصلاحها: وتعنى إجراء عملية التقييم لفهم المشاكل التي تنتج عن عملية إعادة الهيكلة التنظيمية للهيكل الحالية والعمل على حلها.

٣) النظر إلى جميع أصحاب المصلحة: وهو معيار بالغ الأهمية يستهدف النظر في المستفيد من عملية إعادة الهيكلة وممن سيفقدون وظائفهم جراء إعادة التنظيم.

٤) تشجيع المشاركة في جهود عملية إعادة الهيكلة.

٥) الاستثمار واستغلال الموارد لإنجاز عملية إعادة الهيكلة.

٦) تمكين المسؤولين من أجل إنجاز عملية إعادة الهيكلة.

٧) إدراك القيود التي تعيق عملية إعادة الهيكلة.

٨) إنشاء جدول زمني لتنفيذ وتقييم عملية إعادة الهيكلة.

■ **تستخلص الباحثة** مما سبق أن إجراء عملية إعادة الهيكلة بشكل سليم يساعد المنظمة على تحقيق التعامل مع الظروف المختلفة وتحقيق تنافسية عالية من خلال مجموعة من المحاور كما يلي:

١- معرفة القوى المؤثرة في هيكل وأنشطة المنظمة.

٢- تحقيق القدرة على التكيف مع الظروف المختلفة.

٣- تحقيق درجة تنافسية عالية.

٤- التنوع في الموارد البشرية.

٥- تحقيق الإبداع والإبتكار.

ثالثاً: أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية:

اختلف الباحثون فيما بينهم حول تحديد أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية وفقاً للبيئة التي يعمل بها، وفيما يلي إجمال لآراء الباحثين حول أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية.



جدول رقم (٢)

آراء الباحثين حول أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية

م	الباحث	الأبعاد
١	(Nahm & other, 2003)	(الرسمية، التسلسل الهرمي، التكامل الأفقي، اتخاذ القرارات، نظام الاتصالات).
٢	(Meijaard, & other, 2005)	(التخصص والتمايز، درجة التعقيد، اللامركزية، تقسيم العمل، التحكم والتحسين، الإجراءات التنظيمية).
٣	(Grossi & other, 2007)	(نظام الاتصالات، التنسيق، تفويض الصلاحيات، الرقابة).
٤	(Jiang, 2011)	(التخصص، الرسمية، اللامركزية، نظام الاتصالات، التمايز، اتجاهات الأفراد).
٥	(Ghorbani & other, 2011)	(المعيارية، اللامركزية في اتخاذ القرارات، درجة التعقيد، التخصص، مشاركة العاملين).
٦	(Lunenburg, 2012)	١- أجزاء المنظمة وتشمل (الإدارة العليا، الإستراتيجية، دعم العاملين، دعم فرق العمل). ٢- آلية التنسيق وتشمل (الإشراف المباشر، إجراءات العمل، توحيد المهارات، الاتصالات غير الرسمية، التدريب). ٣- اللامركزية في اتخاذ القرارات (تفويض السلطة، نظام اتخاذ القرارات). وتسمى هذه الأبعاد بثلاثية Lunenburg.
٧	(Tran & Tian, 2013)	(الهيكل التنظيمي، اللامركزية في صنع القرار، التفاعل مع العملاء، قيمة الأفكار، إعتبرات



م	الباحث	الأبعاد
		السوق، إحترام المنافسة، التغيير التكنولوجي).
٨	(Basol and Dogerlioglu, 2014)	(عمر المنظمة، حجم المنظمة، التكنولوجيا، درجة الرسمية) اللامركزية، التخصص والتميز، الفعالية التنظيمية، دعم الموظفين، نظام الاتصالات، القدرة على الابتكار).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

وتستخلص الباحثة من الجدول السابق مايلي:

١. ركزت الدراسات السابقة على أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية، وتوافر أبعاد (الرسمية، اللامركزية، نظام الاتصالات) في أغلب النماذج السابقة.
٢. اعتمد نموذج (Lunenburg) ثلاثة أبعاد رئيسية لإعادة الهيكلة التنظيمية وسميت بثلاثية لينوبرغ وهي تفويض السلطة اللامركزية الاستراتيجية.
٣. نظراً لتعدد وإختلاف الآراء حول أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية فإن الباحثة اعتمدت في هذه الدراسة الأبعاد الرئيسية التالية: (الرسمية، المركزية، المرونة، نظام الاتصالات، أسلوب اتخاذ القرارات) وهي التي اتفقت حولها أغلب النماذج والدراسات السابقة وترى الباحثة أنها كافية لتحقيق أهداف الدراسة.

تمهيد:

تناولت الباحثة مشكلة الدراسة والتي تمثلت في معرفة أثر أبعاد 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 أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية على تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية، ويشتق عنه الفرضيات الفرعية التالية:

١. **الفرض الفرعي الأول:**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الخاص بمركزية الهيكل التنظيمي وتفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.

٢. **الفرض الفرعي الثاني :**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الخاص بمرونة الهيكل التنظيمي وتفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.

٣. **الفرض الفرعي الثالث :**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الخاص برسمية الهيكل التنظيمي وتفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.

٤. **الفرض الفرعي الرابع :**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الخاص بنظام الاتصالات وتفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.

٥. **الفرض الفرعي الخامس :**

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الخاص بأسلوب اتخاذ القرارات وتفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.

* ويمكن قياس متغيرات الفرض من خلال الجدول التالي :



**جدول رقم (٣)
متغيرات الفرض وكيفية قياسها .**

المتغير التابع	المتغير المستقل
<p>أبعاد الأداء الاستراتيجي المتوازن: يمكن قياسه من خلال :</p> <ul style="list-style-type: none"> - البعد المالي . - بعد العمليات الداخلية . - بعد العملاء . - بعد التعلم والنمو . 	<p>أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية : يمكن قياسه من خلال :</p> <ul style="list-style-type: none"> - درجة المركزية . - درجة المرونة . - درجة الرسمية . - نظام الاتصالات . - أسلوب اتخاذ القرارات .

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 الخلية المصرية خلال الفترة من ٢٠١٠ - ٢٠١٤ .



اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الثانوية على :

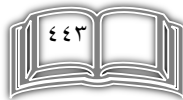
- التقارير السنوية والكتب الدورية والإحصائيات حول أداء شركات الاتصالات الخلوية المصرية .
- المراجع العربية والأجنبية والأبحاث المنشورة والغير منشورة المتعلقة بموضوع البحث .
- الدوريات العربية والأجنبية والنشرات والتقارير والإحصاءات المختلفة .
- الرسائل العلمية والدراسات والمقابلات بالإضافة إلى المواقع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

٢- البيانات الأولية :

تم جمع البيانات الأولية للدراسة من شركات الاتصالات الخلوية 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 الخلوية المصرية ، ويشمل مجتمع البحث العاملين في المستويات الإدارية المختلفة . وبذلك يشتمل مجتمع البحث على كافة العاملين في شركات الاتصالات الخلوية المصرية ، ويرجع السبب في اختيار شركات الاتصالات الخلوية المصرية لإجراء الدراسة الميدانية لكون هذه الشركات المتمثلة في قطاع الاتصالات الخلوية 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 الخلوية 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 (٤)

مجتمع وعينة الدراسة

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

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:

$$\bullet \text{ القيمة العليا} - \text{القيمة الدنيا مقسومة على عدد المستويات} = (٣ - ١) / ٣ = ٤/٣$$

$$= (١.٣٣) \text{ وهذه القيمة تساوي طول الفئة، وبذلك يكون:-}$$

$$\text{- المستوى المنخفض من } ١.٣٣ + ١ = ٢.٣٣ \text{ أو أقل.}$$

$$\text{- المستوى المتوسط } ١.٣٣ + ٢.٣٤ = ٣.٦٧ \text{ أي من } ٢.٣٤ \text{ إلى } ٣.٦٧.$$

$$\text{- المستوى المرتفع من } ٣.٦٨ \text{ إلى } ٥.$$

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 الأنشطة التالية والتي تعكس أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية في الشركة التي تعمل بها سيادتكم؟



جدول رقم (٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
2	مرتفعة	1.05	3.84	الهيكل التنظيمي الحالي ملائم لاحتياجات العمل.	1
6	متوسطة	1.06	3.70	يتصف الهيكل التنظيمي للشركة بالمركزية في العمل.	2
7	متوسطة	1.00	3.58	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالاتصالات الإدارية من أعلى لأسفل	3
8	متوسطة	0.95	3.57	يتم اتخاذ القرارات الروتينية دون الرجوع للمسئول الأعلى لسهولة تسيير العمل.	4
13	متوسطة	1.05	3.29	يتم رفع تقارير أعمال الشركة للمسئول الأعلى.	5
16	متوسطة	1.12	3.24	يساعد الهيكل التنظيمي للشركة على التفويض في العمل.	6
18	متوسطة	1.12	3.14	التغيرات في الهيكل التنظيمي زادت من درجة	7



الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
				تعقيد العمل.	
21	متوسطة	1.11	3.02	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بكثرة المستويات الإدارية الموجودة فيه.	8
32	متوسطة	1.09	2.85	يحتاج الهيكل التنظيمي للشركة إلى تعديل لزيادة السرعة في العمل	9
25	متوسطة	1.12	2.71	يساعد الهيكل التنظيمي على وضوح المهام في الشركة.	10
1	مرتفعة	1.05	3.86	يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة تكوين فرق العمل.	11
4	مرتفعة	1.06	3.75	العمل داخل الشركة يغلب عليه الطابع الرسمي.	12
9	متوسطة	1.00	3.56	يمكن إنجاز الأعمال دون الرجوع للمستويات الإدارية الرسمية	13
11	متوسطة	0.95	3.53	تتبع الشركة الأنظمة والإجراءات اللازمة لضبط تصرفات العاملين.	14
17	متوسطة	1.05	3.22	الهيكل التنظيمي يساعد	15



الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
				على تحديد التخصصات العلمية اللازمة.	
14	متوسطة	1.12	3.27	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على توضيح الوظائف المطلوبة.	16
19	متوسطة	1.12	3.13	الهيكل التنظيمي يساعد على تحديد عدد الموظفين لشغل الوظائف الإدارية.	17
20	متوسطة	1.11	3.09	الهيكل التنظيمي يوضح نطاق الإشراف في العمل.	18
22	متوسطة	1.09	2.88	يوجد مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي	19
24	متوسطة	1.12	2.76	يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة الاتصال الإداري داخل الشركة.	20
3	مرتفعة	1.05	3.81	يوجد تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي.	21
5	متوسطة	1.06	3.71	يدعم الهيكل التنظيمي تقسيم العمل داخل الشركة إلى أجزاء منفصلة.	22
10	مرتفعة	1.00	3.54	يتسم الهيكل التنظيمي	23



الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
				للشركة باللامركزية الإدارية.	
12	متوسطة	0.95	3.51	تقوم الشركة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل منهجي ومدرّس.	24
15	متوسطة	1.05	3.25	يساعد الهيكل التنظيمي للشركة على إجراء عملية إعادة الهيكلة التنظيمية.	25
	متوسطة	1.06	3.35	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

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

تستخلص الباحثة من الجدول السابق ما يلي:

١- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر (يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة تكوين فرق العمل) يساوي ٣.٨٦، 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 من 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 بأبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية.

٢- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة (يساعد الهيكل التنظيمي على وضوح المهام في الشركة) يساوي ٢.٧١ وانحراف معياري يساوي ١.١٢، 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 بين ٢.٣٤ و ٣.٦٧. وبالتالي حصلت هذه الفقرة على أدنى درجة موافقة بين متوسطات استجابات العاملين فيما يتعلق بقرات أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية.

٣- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسطات الحسابية للأنشطة التي تعكس أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية قد تراوحت ما بين (٣.٨٤ - ٣.٢٥)، كما أن المتوسط الحسابي العام يساوي ٣.٣٥ والانحراف المعياري العام يساوي ١.٠٦، لذلك تعتبر أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($=0.05$)، مما يدل على أن متوسط الاستجابة لأبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية عند الدرجة المتوسطة بين ٢.٣٤ و ٣.٦٧، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على الأنشطة التي تعكس أبعاد إعادة الهيكلة في الشركات محل الدراسة.

السؤال الثاني: هل يوافق سيادتكم على أن أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية يمكن أن تساهم في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن ؟

أ- المحور المالي:

جدول رقم (٦)

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

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
5	متوسطة	1.15	3.49	تساعد إعادة الهيكلة التنظيمية في زيادة تسويق الشركة لخدماتها وينعكس ذلك على أرباحها.	1
1	مرتفعة	1.08	3.72	تساعد إعادة الهيكلة	2



				التنظيمية على زيادة إيرادات الشركة.	
3	متوسطة	1.10	3.66	تساهم إجراء إعادة الهيكلة التنظيمية في تحسين الوضع المالي للشركة.	3
4	متوسطة	1.09	3.55	تساهم إعادة الهيكلة التنظيمية في تخفيض تكاليف الخدمات التي تقدمها الشركة.	4
2	متوسطة	1.08	3.67	تساهم إعادة الهيكلة التنظيمية في زيادة معدلات أرباح الشركة.	5
متوسطة		1.10	3.62	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 الثانية (تساعد إعادة الهيكلة التنظيمية على زيادة إيرادات الشركة يساوي 3.72 وأن الانحراف المعياري يساوي 1.08، 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 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 (٧) والذي يبين آراء عينة الدراسة في فقرات (محور العملاء) المرتبط بمجال مساهمة إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن.

جدول رقم (٧)

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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	يتوفر لدى الشركة هيكل	3.55	1.09	متوسطة	5



				تنظيمي يساهم في معرفة احتياجات العملاء وتقديمها.	
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:

- 1- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة (تساعد إعادة الهيكلة التنظيمية في الحفاظ على العملاء أو زيادتهم) يساوي 3.72 وأن الانحراف المعياري يساوي 1.08، 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 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 ($\alpha = 0.05$)، 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 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 ($\alpha = 0.05$)، 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.

ث- محور العمليات الداخلية:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنتائج مبينة في الجدول رقم (٨) والذي يبين آراء عينة الدراسة في فقرات (محور العمليات الداخلية) المرتبط بمجال مساهمة إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن.



جدول رقم (٨)

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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	يساهم إجراء إعادة الهيكلة التنظيمية من قدرة الشركة على ترويج منتجاتها وخدماتها بالأسواق.	3.59	1.05	متوسطة	٤
2	تساهم إعادة الهيكلة التنظيمية من نسب تطوير الخدمات المقدمة لعملاء الشركة.	3.11	1.16	متوسطة	٥
3	تساهم إعادة الهيكلة التنظيمية في تطوير الإجراءات الداخلية في الشركة.	3.66	1.07	متوسطة	٣
4	تساعد إعادة الهيكلة التنظيمية في زيادة اقتراحات العاملين من أجل تطوير العمل وتحديثه.	3.69	1.12	مرتفعة	٢
5	تساعد إعادة الهيكلة التنظيمية على خفض وقت إنجاز الأعمال.	3.87	1.11	مرتفعة	١
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.58	1.10	متوسطة	

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 ٣.٨٧ وأن الانحراف المعياري يساوي ١.١١، 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 الفقرات المرتبطة بتأثير إعادة الهيكلة التنظيمية فيما يتعلق ببعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي المتوازن.

٢- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية (تساهم إعادة الهيكلة التنظيمية من نسبة تطوير الخدمات المقدمة لعملاء الشركة) يساوي ٣.١١، وانحراف معياري يساوي ١.١٦، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥ = <math>t</math>)، 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 العمليات الداخلية في الشركة.

٣- بشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي العام يساوي ٣.٥٨ والانحراف المعياري العام يساوي ١.١٠، لذلك يعتبر بعد العمليات الداخلية دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥ = <math>t</math>)، 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.

٤-

د- محور التعلم والنمو:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنتائج مبينة في الجدول رقم (٩) والذي يبين آراء عينة الدراسة في فقرات (محور التعلم والنمو) المرتبط بمجال مساهمة إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن.



جدول رقم (٩)

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

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
6	متوسطة	1.10	3.46	إجراء إعادة الهيكلة التنظيمية زاد من عدد العاملين الراغبين في التطور العلمي والعملية.	1
4	متوسطة	1.05	3.53	إجراء إعادة الهيكلة التنظيمية زاد من الميزانية المخصصة لتكنولوجيا المعلومات.	2
3	متوسطة	1.14	3.54	إجراء عملية إعادة الهيكلة التنظيمية زاد من مستوى رضا العاملين في الشركة.	3
2	متوسطة	1.06	3.64	إجراء إعادة الهيكلة التنظيمية يزيد من استخدام الشبكة الحديثة للاتصالات.	4
5	متوسطة	1.10	3.50	تساعد إعادة الهيكلة التنظيمية في تطوير البرامج التدريبية لرفع كفاءة العاملين.	5
1	مرتفعة	1.05	3.82	تؤكد إعادة الهيكلة	6



				التنظيمية على أهمية التحسين والتطوير المستمر لبينة العمل
	متوسطة	1.08	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 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.
- 2- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (إجراء عملية إعادة الهيكلة التنظيمية زاد من عدد العاملين الراغبين في التطور العلمي والعملية) 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.
- 3- 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 :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء نظام الاتصالات في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل التباين لاختبار صحة النموذج

الدالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
*٠.٠٠٠	٩٢.٩٩٢	٣٤.٩٤٢	١	٣٤.٩٤٢	الانحدار
-	-	٠.٣٧٦	٢٧٣	١٠٢.٥٨٠	البواقي
-	-	-	٢٧٤	١٣٧.٥٢٢	الكلية

التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تلاحظ الباحثة من الجدول السابق أن نتائج تحليل التباين تؤكد وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء نظام الاتصالات في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٩٢.٩٩٢) وهي أعلى من قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية (٢٧٣، ١) والبالغة (٣.٨٤١).



جدول رقم (١١)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد نظام الاتصالات على الأداء الاستراتيجي المتوازن

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	القيمة التفسيرية R2	معامل الانحدار	معامل بيتا	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
نظام الاتصالات	0.504	%25.4	0.746	0.504	9.643	*0.000

التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

تلاحظ الباحثة من الجدول السابق ما يلي:

- تظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لبعد نظام الاتصالات في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة لها (9.643) أعلى من قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (٢٧٤) وبالغلة (1.660).
- كما تظهر نتائج الانحدار أن بعد نظام الاتصالات يفسر (25.4%) من تباين تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.
- وبذلك ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لبعد نظام الاتصالات في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية"، ويتم قبول الفرض البديل أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لبعد نظام الاتصالات في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.



الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لبعد المرونة في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.

جدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين لاختبار صحة النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	فيمه (ف) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الانحدار	30.142	1	30.142	28.432	*0.000
البواقي	289.426	273	1.060	-	-
الكل	319.569	274	-	-	-

التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

تلاحظ الباحثة من الجدول السابق:

١- إن نتائج تحليل التباين تؤكد وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لبعد المرونة في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (28.432) وهي أعلى من قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية (٢٧٣، ١) والبالغة (٣.٨٤١).

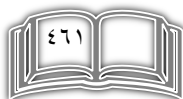
جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد المرونة على تفعيل الأداء

الاستراتيجي المتوازن

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	القيمة التفسيرية R ²	معامل الانحدار	معامل بيتا	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
بعد المرونة	0.307	%9.4	0.693	0.307	5.332	*0.000

التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).



تلاحظ الباحثة من الجدول السابق ما يلي:

1. تظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لبعد المرونة في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة لها (5.332) أعلى من قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (274) وباللغة (1.660).
2. كما وتظهر نتائج الانحدار البسيط بأن بعد المرونة يفسر (9.4%) من تباين تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.
3. وبذلك ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لبعد المرونة في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية"، ويتم قبول الفرض البديل أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لبعد المرونة في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لبعد المركزية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.



جدول رقم (14)

نتائج تحليل التباين لاختبار صحة النموذج

الدالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.415	47.023	0.3012	1	0.312	الانحدار
-	-	0.467	273	127.473	البواقي
-	-	-	274	127.784	الكلية

التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

تلاحظ الباحثة من الجدول السابق أن:

- ١- يتضح من نتائج تحليل التباين وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لبعد المركزية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (47.023) وهي أدنى من قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية (1, 273) والبالغة (3.841).

جدول رقم (١٥)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد المركزية على تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن

الدالة الإحصائية	قيمة (ت)	معامل بيتا	معامل الانحدار	القيمة التفسيرية R2	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
0.415	6.857	0.049	0.070	13.7%	0.049	بعد المركزية

التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).



تلاحظ الباحثة من الجدول السابق ما يلي:

1. تظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط عدم وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لبعد المركزية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلية المصرية، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة لها (6.857) أدنى من قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (274) والبالغة (1.660).
2. كما تظهر نتائج الانحدار البسيط أن بعد المركزية يفسر (13.7%) من تباين تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلية المصرية.
3. وبذلك ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لبعد المركزية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلية المصرية"، ويتم قبول الفرض البديل أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لبعد المركزية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلية المصرية.
الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لبعد الرسمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلية المصرية.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين لاختبار صحة النموذج

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.792	0.070	0.039	1	0.039	الانحدار



-	-	0.561	273	153.034	البواقي
-	-	-	274	153.073	الكلية

التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

تلاحظ الباحثة من الجدول السابق أن:

١- نتائج تحليل التباين تؤكد عدم وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لبعد الرسمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.070) وهي أدنى من قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية (273.1) وبالباغة (3.841).

جدول رقم (١٧)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الرسمية على الأداء الاستراتيجي المتوازن.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	القيمة التفسيرية R2	معامل الانحدار	معامل بيتا	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الرسمية	0.016	%0.0	0.025	0.016	0.264	0.792

التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

تلاحظ الباحثة من الجدول السابق ما يلي:

١. تظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط عدم وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الرسمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة لها (0.264) أدنى من قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (274) وبالباغة (1.660).



٢. كما تظهر نتائج الانحدار البسيط أن بعد الرسمية يفسر (0.0%) من تباين تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.

٣. وبذلك تقبل الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لبعده الرسمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية".

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لبعده أسلوب اتخاذ القرارات في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.

جدول رقم (١٨)

نتائج تحليل التباين لاختبار صحة النموذج

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
*.٠.٠٠٠	٤٧.٠٢٣	١٠.١٢٠	١	١٠.١٢٠	الانحدار
-	-	٠.٢١٥	٢٧٣	٥٨.٧٥٦	البواقي
-	-	-	٢٧٤	٦٨.٨٧٦	الكلي

التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

تلاحظ الباحثة من الجدول السابق:

١. أن نتائج تحليل التباين تؤكد وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لبعده أسلوب اتخاذ القرارات في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية، حيث بلغت قيمة



(ف) المحسوبة (47.023) وهي أعلى من قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية (273,1) وبالباغة (3.841).

جدول رقم (١٩)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد أسلوب اتخاذ القرارات على الأداء الاستراتيجي المتوازن

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	القيمة التفسيرية R2	معامل الانحدار	معامل بيتا	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
بعد أسلوب اتخاذ القرارات	0.383	13.7 %	0.402	0.383	6.857	*0.000

التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05).

تلاحظ الباحثة من الجدول السابق ما يلي:

- تظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لبعء أسلوب اتخاذ القرارات في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة لها (6.857) أعلى من قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (274) وبالباغة (1.660).
- كما تظهر نتائج الانحدار أن بعد أسلوب اتخاذ القرارات يفسر (13.7%) من تباين تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.



٣. وبذلك ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لبعء أسلوب اتخاذ القرارات في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلية المصرية"، ويتم قبول الفرض البديل أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لبعء أسلوب اتخاذ القرارات في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلية المصرية.

جدول رقم (٢٠)

نتائج تحليل التباين لاختبار صحة النموذج

الدالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
*.٠.٠٠٠	٤٧.٠٢٣	١٠.١٢٠	١	١٠.١٢٠	الانحدار
-	-	٠.٢١٥	٢٧٣	٥٨.٧٥٦	البواقي
-	-	-	٢٧٤	٦٨.٨٧٦	الكلي

التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

تلاحظ الباحثة من نتائج تحليل التباين وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لأبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلية المصرية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٤٧.٠٢٣) وهي أعلى من قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية (٢٧٣، ١) والبالغة (٣.٨٤١).



جدول رقم (٢١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	القيمة التفسيرية R2	معامل الانحدار	معامل بيتا	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية	0.383	14.7%	0.402	0.383	6.857	*0.000

التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05).

• تلاحظ الباحثة:

1. تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ لأبعاد إعادة الهيكلة في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة لها (٦.٨٥٧) أعلى من قيمة (ت) الجدولية عند درجات حرية (٢٧٤) والبالغة (١.٦٦٠).
2. كما تظهر نتائج الانحدار أن أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية تفسر (14.7%) من تباين تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.
3. وبذلك ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05) لأبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية"، ويتم قبول الفرض البديل أي:



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

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

- 1- توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية .
- 2- أثبتت الدراسة أن إجراء استراتيجية 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 .
- 3- أكدت الدراسة على أن إجراء استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية بشكل صحيح ومن خلال فريق واعي ومتخصص يترتب عليه تحسين مستوى الأداء في الشركات محل الدراسة ، وتحقيق الأهداف المنشودة .

ثانياً : التوصيات

- 1- قيام الشركات بتبني هيكل تنظيمي مرن يسمح بمشاركة الإدارات الوسطى في الحصول على المعلومات وذلك من أجل ضمان أداء أفضل يساهم في تحقيق الأهداف .
- 2- تغيير الهيكل التنظيمي في الشركات بما يدعم مبدأ التفويض في العمل والتقليل من المستويات الإدارية واستحداث وظائف لربط الشركات بالبيئة



والمجتمع من خلال القيام بعملية المسح البيئي والتقييم الذاتي بصفة مستمرة، للتعرف على ما يطرأ من تغيرات، واستخدام النتائج كتغذية عكسية في عمليات التخطيط والأهداف المستقبلية.

٣- ضرورة تبني الشركات هيكل تنظيمي يسمح بديمقراطية العلاقات وتشجيع الاتصالات والمشاركة وإفساح المجال أمام الأفكار الخلاقة.

٤- إعطاء الشركات الأهمية الكبرى لتقسيم العمل والوظائف والواجبات بمعنى وجود مهام محددة لكل فرد في الشركة وذلك لأهمية هذه الاستراتيجية وتأثيرها على أداء الشركة.

المراجع :

1. Backema, H. G and et al., "Management challenges in A new time", the academy of management journal, vol. 45, No 5 October 2012, pp. 916- 927.
2. Richard L.Daft , **Organization Theory & Design**, Eleven Edition, Vanderbilt University, 2013 South Western, Cengage Learning.
3. فؤاد القاضي، "التغيرات البينية وأهمية الهيكلة التنظيمية في المنظمات"، مجلة إدارة الأعمال، إدارة الأعمال العربية، العدد ١٠٩، يونيو ٢٠٠٥، ص ٤٧٠.
4. 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.
5. أحمد ماهر، إعادة هيكلة المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، ٢٠١٤.
6. Tembela Zweni, "**An Assessment of the Impact of organizational Restructuring on the Morale of employees At Selected financial Institution**", MSC in business Administration, November, 2004.
7. Julia Balogun, "**The practice of organizational Restructuring: From design to Reality**", European Management Journal, vol. 25, No.2, pp. 81- 91, 2007.
8. Birgit Koper, Gotz Richter, "Restructuring of organizations and potential Implications for their staff", 2009.
9. Leonid Nakov, "**Socially Responsible and organizational Restructuring**", gth "**International Asecu conference on systemic Economic crisis: current issues and perspectives**", Cyril and Methodius University, faculty of Economic. Skopje, Macedonios, 2011.



10. Shashikala Rao, "**Corporate Restructuring- Meaning and mode: Restructuring throughake overs and mergers and amalgamation**", icsi-CCGRTjointly with Niro, New Delhi, November, 2012.
١١. ماجد محمد حمدين علي البطشة، "إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء في المنظمات التعاونية الزراعية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلوان، ٢٠١١م.
12. Richard D.young, "**A Brief Guide: Twelve considerations Important to state Restructuring**", university of south Carolina, 2002.
13. Abraham Y.Nahm, Mark A. Vonderembse, Xenophon A. Koufteros, "**The Impact of organizational structure on time- based manufacturing and plant performance**", Journal of operations Management, Vol. 21, No. 10, 2003.
14. Joris Meijaard, Maryse J. Brand, Marco Mosselman, "**organizational structure and performance in Dutch small firms**", Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs (SCALES), Paper No. 2004, 20, January, 2005.
15. Davide Grossi, Lamber Royakkers, Frank Dignum, "**Organizational Structure and responsibility: An analysis in a dynamic Logic of organized collective agency**", Artif Intell Law, 2007
16. Feng Jiang, "**Effects of Organizational structure and culture on Employee Communication Behaviors in Chinese Organizations**", In partiat Fulfillment of the Requirements of the Degree Master of Arts, University of Houston, December, 2011.
17. Mahmoud Ghorbani, Javad Tavasoli Noghabi and Mohammed Nikoukar, "**Relationship between**



- Organizational Structure Dimensions and Knowledge Management (KM) in Educational Organization**, Bojnord Branch, Islamic Azad University, Iran, World Applied Sciences Journal, Vol. 12, No. 11, 2011.
18. Fred C. Lunenburg, "**Organizational Structure: Mintzbergs framework**", Sam Houston state university, International Journal of ScHolarly, Academic, Intellectual Diversty, (Vol). 14. No. 1, 2012.
19. Quangyentran, Yezhuang Tian, "**Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a firm**", American Journal of Industrial and Business Management, Vol.3, April, 2013.
20. Esra Basel, Ozgur Dogerlioglu, "**Structural Determinants of Organizational Effectiveness**", of Organizational Management Studies, 2014.



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

الملاحق :

ملحق رقم (1)

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



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.

