

أثر الحوكمة المؤسسية على الرقابة التنظيمية في المؤسسات العمومية: دراسة تحليلية لأبعاد الشفافية، المساءلة والمشاركة بمؤسسة بريد الجزائر

The Impact of Corporate Governance on Organizational Agility in Public Institutions: An Analytical Study of Transparency, Accountability, and Participation Dimensions at Algérie Poste

عاشور وسيلة *

جامعة تيبازة، الجزائر

achour.ouassila@univ-tipaza.dz

تاريخ النشر: 2026/09/01

تاريخ القبول: 2026/08/08

تاريخ الإرسال: 2026/07/21

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة) في تعزيز الرقابة التنظيمية بمؤسسة بريد الجزائر. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية قوامها 248 مفردة ممثلة لموظفي وإطارات المؤسسة. خضعت البيانات المحصلة لمعالجة إحصائية متقدمة باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة المؤسسية مجتمعة ومنفردة على الرقابة التنظيمية بمؤسسة بريد الجزائر، حيث ساهم بعد المشاركة بشكل أكبر في تفسير التباين الحاصل في الرقابة التنظيمية، يليه بعد المساءلة ثم الشفافية. الكلمات المفتاحية: حوكمة مؤسسية؛ رقابة تنظيمية؛ مؤسسات عمومية؛ بريد الجزائر؛ انحدار خطي متعدد.

Abstract :

This study aimed to identify the impact of corporate governance, through their dimensions (transparency, accountability, and participation), on enhancing organizational agility at Algérie Poste. To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was utilized as the primary tool for data collection from a random sample consisting of 248 representatives of the institution's employees and executives. The collected data underwent statistical processing using SPSS software, relying on multiple regression analysis to test the hypotheses. The study revealed a set of results, most notably the existence of a statistically significant positive impact of corporate governance dimensions, both collectively and individually, on organizational agility at Algérie Poste. The participation dimension contributed the most to explaining the variance in organizational agility, followed by accountability, and then transparency.

Key Words: Corporate Governance; Organizational Agility; Public Institutions; Algérie Poste; Multiple Linear Regression.

JEL Classification: G30, L32, D73, M10

*مرسل المقال: عاشور وسيلة، (achour.ouassila@univ-tipaza.dz)

مقدمة:

تواجه المؤسسات العمومية المعاصرة بيئة ديناميكية سريعة التغير، تتسم بالتعقيد وعدم اليقين، والناجمة عن الطفرات التكنولوجية المتلاحقة والتحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة. ولم تعد الأساليب الإدارية التقليدية القائمة على البيروقراطية الجامدة والهياكل الهرمية المعقدة قادرة على تلبية تطلعات المستفيدين أو تحقيق الفعالية الاستراتيجية. في ظل هذه التحديات، برزت الحوكمة المؤسسية كإطار فكري وعملي حديث يسعى إلى ضبط العلاقات التنظيمية، وتحديد المسؤوليات، وضمان النزاهة والعدالة والموضوعية، بما يكفل توجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية. ومن ثم فإن تحسين ممارسات الحوكمة في المؤسسات العمومية حسب (بلقاسم و طهرات، 2018، صفحة 47) يعد عنصراً أساسياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

بالموازاة مع ذلك، تحول الاهتمام المنهجي نحو مفهوم الرقابة التنظيمية باعتباره قدرة جوهرية تمكن المنظمات من استشعار الفرص والتهديدات البيئية، واتخاذ القرارات السريعة والمرنة، وإعادة التشكيل الفوري للموارد والعمليات للاستجابة لتلك المتغيرات. وفي قطاع الخدمات العمومية الحيوي، مثل قطاع البريد والاتصالات، تزداد الحاجة إلى دمج مبادئ الحوكمة بالرقابة التنظيمية؛ إذ تمثل الحوكمة بأبعادها الثلاث: الشفافية، المساءلة، والمشاركة، البيئة التنظيمية الحاضنة والداعمة لمرونة التفكير وسرعة الحركة وسداد القرار التنظيمي. وتعد مؤسسة بريد الجزائر نموذجاً للمؤسسات العمومية الخدمية التي تجد نفسها اليوم مجبرة على التخلي عن نمطها الكلاسيكي وتبني مقاربات تضمن جودة الخدمة والسرعة والنزاهة في آن واحد.

إشكالية الدراسة: بالرغم من وضوح الأطر النظرية التي تناولت الحوكمة من جهة، والرقابة التنظيمية من جهة أخرى، إلا أن العلاقة بين الحوكمة والرقابة لا تزال غير مستكشفة إلى حد كبير في الأدبيات (Lehn, 2021)، كما أن هناك فجوة بحثية واضحة في البيئة العربية والجزائرية تحديداً تتعلق بكيفية مساهمة الأبعاد الإجرائية للحوكمة (خاصة الشفافية والمساءلة والمشاركة) في توليد مرونة استراتيجية وتشغيلية تخرج بالمؤسسة العمومية من مأزق البيروقراطية. تواجه مؤسسة بريد الجزائر ضغوطاً متزايدة لتطوير خدماتها البريدية والمالية والنقدية، وهو ما يتطلب تدفقاً حراً للمعلومات (شفافية)، وتحديدًا دقيقاً للمسؤوليات التنظيمية (مساءلة)، وتعبئة جماعية للذكاء التنظيمي عبر إشراك الموظفين في صياغة الأهداف والقرارات (مشاركة). بناء على ما تقدم، تتبلور إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما هو أثر أبعاد الحوكمة المؤسسية (الشفافية، المساءلة، المشاركة) على الرقابة التنظيمية بمؤسسة بريد الجزائر؟"

فرضيات الدراسة: في ضوء الإشكالية المطروحة، تمت صياغة الفرضيات التالية:

— **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لأبعاد الحوكمة المؤسسية (الشفافية، المساءلة، المشاركة) مجتمعة على الرقابة التنظيمية بمؤسسة

بريد الجزائر.

- **الفرضية الفرعية الأولى :** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية على الرقابة التنظيمية بمؤسسة بريد الجزائر.
- **الفرضية الفرعية الثانية :** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة على الرقابة التنظيمية بمؤسسة بريد الجزائر.
- **الفرضية الفرعية الثالثة :** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة على الرقابة التنظيمية بمؤسسة بريد الجزائر.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تشخيص واقع تطبيق أبعاد الحوكمة المؤسسية (الشفافية، المساءلة، المشاركة) في مؤسسة بريد الجزائر من وجهة نظر موظفيها وإطارها، مع رصد مستوى الرقابة التنظيمية التي تتمتع بها المؤسسة محل الدراسة.
- قياس وتحليل طبيعة وحجم الأثر الإحصائي الذي تحدثه أبعاد الحوكمة في الرقابة التنظيمية وتحديد البعد الأكثر مساهمة.
- تقديم مقترحات علمية وعملية لصناع القرار في قطاع البريد لتمكينهم من صياغة استراتيجيات رشيدة تركز على مبادئ الحوكمة الرشيدة.

أهمية الدراسة: تكتسب الدراسة أهميتها من زاويتين:

- دمج متغيرين حديثين (الحوكمة المؤسسية والرقابة التنظيمية) في إطار بيئة المؤسسات العمومية الخدمية، وهو سياق أقل حظا من الدراسة مقارنة بقطاع الأعمال الخاص والصناعي الذي استأثر بمعظم أدبيات الرقابة.
- تزويد الإدارة العليا لمؤسسة بريد الجزائر بمؤشرات كمية ونوعية دقيقة حول مدى مساهمة الأنظمة الرقابية والشفافية وتفويض الصلاحيات والمشاركة في جعل المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة للأزمات الطارئة والتحديات التنافسية في السوق المالية والبريدية الرقمية.

المنهج المتبع: لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسات الإنسانية والاجتماعية؛ حيث يقوم على وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليل البيانات الكمية المستقاة من الاستبيان لربط الأسباب بالنتائج واستخلاص الدلالات الإحصائية وبناء التعميمات.

I. الإطار النظري ومراجعة الأدبيات:

تشهد المنظمات المعاصرة لاسيما المؤسسات العمومية الخدمية تحولات بنوية متسارعة أملتتها موجات الرقمنة والتحول الرقمي وضغوط البيئة الخارجية المضطربة. ولم تعد النماذج البيروقراطية التقليدية القائمة على المركزية الشديدة صالحة للاستجابة لمتطلبات الخدمة العمومية الحديثة. وفي هذا السياق، تبرز الحوكمة المؤسسية كإطار فكري وعلمي يهدف إلى ضبط الممارسات الإدارية وتكريس الشفافية والمساءلة وتوسيع قنوات المشاركة (Ibrahim Nour & al., 2024, p. 773). غير أن القيمة الحقيقية للحوكمة في الفكر الإداري المعاصر لا تقتصر على البعد الرقابي، بل تمتد لتكون ركيزة أساسية لبناء الرقابة التنظيمية، والتي تعني قدرة المنظمة على استشعار التغيرات البيئية، واتخاذ القرارات السريعة، وتعبئة مواردها للتنفيذ بمرونة وعالية.

1. المؤسسات العمومية: المفهوم والخصائص:

تعرف المؤسسة العمومية بأنها مرفق عام أو منظمة عامة، ملك للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية العامة والاستقلال المالي والإداري، غير أنها تخضع للسلطة والرقابة الإدارية الوصائية للسلطات الإدارية المركزية التابعة لها (حدوش و جدي، 2022، صفحة 949) (بلقاسم و طهرات، 2018، صفحة 34). أي أن المؤسسة العمومية كيان تنظيمي تُنشئه الدولة أو إحدى هيئاتها لتقديم خدمة ذات منفعة عامة أو لممارسة نشاط اقتصادي أو اجتماعي يخدم المصلحة العامة، وتخضع في تسييرها لقواعد القانون العام أو لقواعد مختلطة تجمع بين القانون العام والقانون الخاص حين تأخذ شكل مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري.

ويميز Rainey بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة من خلال ثلاثة معايير جوهرية: طبيعة الملكية (ملكية جماعية/عامة)، ومصدر التمويل (غالباً عمومي أو شبه عمومي)، وآلية الرقابة (رقابة سياسية وإدارية بدل رقابة السوق وحدها) (Boyne, 2002, p. 98). حيث أن المؤسسات العمومية تتميز ببيئة عمل أكثر تعقيداً وأقل استقراراً من حيث الأهداف (تعدد وتضارب أهداف أصحاب المصلحة)، وأكثر خضوعاً للرقابة والمساءلة الخارجية (البرلمانية والقضائية والإعلامية)، وأقل استقلالية في اتخاذ القرار مقارنة بنظيراتها الخاصة، وهي خصائص تجعل من تفعيل آليات الحوكمة داخلها ضرورة أكبر إلحاحاً من كونها خياراً تحسينياً فحسب.

وفي السياق الجزائري، تعد مؤسسة بريد الجزائر (Algérie Poste) نموذجاً نمطياً للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، إذ تضطلع منذ تأسيسها بمهمة تقديم الخدمات البريدية والمالية البريدية عبر شبكة واسعة من المكاتب المنتشرة في مختلف ربوع الوطن، بما يجعلها إحدى أكثر المؤسسات العمومية احتكاكاً مباشراً بالمواطن. وقد عرفت المؤسسة في السنوات الأخيرة تحولات متسارعة، سواء على مستوى الإطار القانوني والمؤسسي (استحداث بريد الجزائر للخدمات المالية)، أو على مستوى التحول الرقمي (إطلاق خدمات الدفع الإلكتروني والمحفظة الإلكترونية)، أو على مستوى المنافسة المتزايدة من مؤسسات مالية أخرى. وتفرض هذه التحولات على المؤسسة في آن واحد ضرورة امتلاك آليات حوكمة رشيدة تواكب هذا التوسع، وقدرة تنظيمية على الرقابة تمكنها من الاستجابة السريعة لمتطلبات هذا التحول.

2. الحوكمة المؤسسية في المؤسسات العمومية: المفهوم والأبعاد

1.2. مفهوم الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance):

ظهرت حوكمة المؤسسات كإحدى الأساليب التي أثبتت نجاعتها وفعاليتها في المؤسسات الخاصة باعتبارها النظام الأمثل الذي يضمن كفاءة إدارة المؤسسات والرقابة الفعالة (بلقاسم و طهرات، 2018، صفحة 37)، وتعددت تعاريفها وتطورت عبر الزمن، إلا أنها تلتقي جميعاً عند كونها تعبر عن مجموعة من القواعد والممارسات والإجراءات التي تحكم العلاقة بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين (نين و محيرق، 2018، صفحة 169) بغرض تحقيق الاستدامة، والمساءلة، وإدارة المخاطر المؤسسية. فالحوكمة لم تعد مجرد آلية رقابية جامدة، بل تطورت من التركيز التقليدي على الامتثال المالي إلى التركيز على الاستدامة والتحول الرقمي والأبعاد البيئية والاجتماعية في وقتنا الحالي، أي أن الحوكمة نظام متكامل يجمع بين الهيكل الرسمي والممارسة الفعلية.

هذا، وحسب (بلقاسم و طهرات، 2018، صفحة 37) فإن مفهوم الحوكمة المؤسسية في القطاع العمومي لا يختلف عن مفهومها في القطاع الخاص، غير أن المبادئ والآليات التي تقوم عليها تختلف حسب طبيعة وخصوصيات كل قطاع. ومن ثم تعرف الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة من الأنظمة واللوائح والآليات الهيكلية التي تدار من خلالها المؤسسات العامة وتراقب، لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، وتلبية تطلعات المواطنين بإنصاف وشفافية (Mulusew & al., 2026). وبعبارة أخرى، تتيح الحوكمة ممارسة الانفتاح، والارتقاء بالكفاءة التشغيلية والإدارية، وتقديم استجابة سريعة لطلبات المتعاملين، وترسيخ حس المسؤولية. فالمؤسسات العمومية التي تلتزم بمبادئ الحوكمة تنجح في خفض تكاليفها الإدارية، وتجعل قراراتها خاضعة للرقابة والمساءلة العامة، ويتحمل مسؤولوها تبعات أفعالهم بمسؤولية وأمانة.

وفي سياق المؤسسات العمومية الجزائرية، تأخذ الحوكمة طابعاً إصلاحياً يهدف إلى مكافحة الفساد الإداري والمالي، وتعزيز الثقة بين المؤسسة والمواطن، وتحسين جودة الخدمات العمومية (سنقجي و فضيل، 2026، صفحة 72). وتكتسب الحوكمة في المؤسسات الخدمية الكبرى كمؤسسة بريد الجزائر أبعاداً تسييرية معقدة؛ نظراً لتداخل طبيعتها الاقتصادية مع دورها الاجتماعي في تقديم الخدمة العمومية.

2.2. أبعاد الحوكمة المؤسسية:

تتفق العديد من الأدبيات على أن الحوكمة المؤسسية الجيدة تقوم على مبادئ وأبعاد متعددة (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون، والفعالية والكفاءة) (بن علو و مدوري، 2023) (نين و محيرق، 2018) (Mulusew & al., 2026)، بيد أن الدراسة الحالية اقتضت -تماشياً مع طبيعة الإشكالية المطروحة وخصوصية الميدان- على الأبعاد الثلاثة الأكثر تداولاً في سياق المؤسسات العمومية الخدمية: الشفافية، والمساءلة، والمشاركة:

أ. **الشفافية:** تعد الشفافية حجر الزاوية في فكر الحوكمة المعاصر، وهي لا تعني فقط إتاحة المعلومات، بل تشير إلى التدفق الحر، الآني، والواضح للمعلومات والبيانات الموثوقة للمستفيدين الداخليين والخارجيين دون معوقات بيروقراطية (بن علو و مدوري، 2023، صفحة 668). في المؤسسات الخدمية، ترتبط الشفافية بوضوح المعايير،

وإعلان تكاليف ومواقيت تقديم الخدمات، وكشف البيانات المالية والتشغيلية. مع بروز الحوكمة الرقمية، تحولت الشفافية من نخطها الورقي الجامد إلى الشفافية الرقمية الاستباقية عبر البوابات الإلكترونية وأنظمة تتبع المعاملات الآنية، مما يسهم في ردم الفجوة المعلوماتية بين المستويات الإدارية وتقليص مساحات الفساد الإداري.

ب. المساءلة: تعرف المساءلة بأنها الالتزام القانوني والأخلاقي الذي يفرض على المسؤولين والإطارات تقديم تقارير دورية تبرر قراراتهم وسلوكياتهم، وتحمل التبعات المترتبة عليها (Mulusew & al., 2026). إن مأسسة المساءلة تتطلب وجود قنوات رسمية واضحة للمراقبة والمحاسبة، وتفعيل لوائح الانضباط، وتحديد الصلاحيات بدقة من خلال هياكل حوكمة واضحة، يمنح الموظفين مرجعية قانونية تحميهم عند اتخاذ المبادرات الإدارية وتحدد من القرارات المزاجية أو العشوائية.

ج. المشاركة: تشير المشاركة إلى إتاحة الفرصة لجميع الأطراف الفاعلة وأصحاب المصلحة - سواء كانوا موظفين، إطارات نقابية، أو زبائن- للمساهمة الفعلية في عمليات صنع القرار ورسم السياسات التشغيلية. وفي هذا السياق، يتجاوز بعد المشاركة في اتخاذ القرار كونه مجرد آلية ديمقراطية لتمكين الفئات المجتمعية، ليصبح ركيزة حيوية في بناء الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة العمومية. ومن خلال تبني إطار تشاركي رباعي الأبعاد يتناول أبعاد المشاركة من حيث: الغرض والمستوى (لماذا)، والموضوعات ذات الأولوية (ماذا)، والجهات الفاعلة وآليات إدماجها (من)، وعمق وطبيعة القنوات التفاعلية (كيف) (Hofer & al., 2024)، تستطيع المنظمة العامة تفعيل حساسيتها الاستراتيجية. إن فهم هذه الأبعاد يتيح للمؤسسة رصد التغيرات البيئية وتحديد الأولويات الحقيقية للمستفيدين بدقة وسرعة، مما يضمن اتخاذ قرارات رشيقة مرنة تتماشى مع المتغيرات الميدانية وتقلل من مقاومة التغيير أثناء مرحلة التنفيذ الفعلي للسياسات العمومية.

3.2. الرشاقة التنظيمية: المفهوم والأبعاد

أ. مفهوم الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility): تعد الرشاقة التنظيمية مفهوما محوريا في نظرية المنظمات وإدارة التغيير، حيث تنقل المنظمة من الوضع الارتدادي إلى الوضع الاستباقي. فهي ليست مجرد خيار إداري ظرفي أو موضة تنظيمية آنية، بل تمثل قدرة استراتيجية جوهرية، تتجلى في مرونة البنية، وسرعة الاستجابة، والقدرة على الابتكار وإعادة التشكل التنظيمي (مطلاوي، 2025، صفحة 806). فالرشاقة التنظيمية تعبر عن قدرة المؤسسة الديناميكية على كشف التغيرات والمفاجآت في بيئتها الخارجية والداخلية باستمرار، والاستجابة لها بسرعة ومرونة وكفاءة عالية من خلال إعادة تشكيل هياكلها وتخصيص مواردها دون الإخلال باستقرارها التشغيلي. وتكتسب الرشاقة التنظيمية أهمية بالغة للمؤسسات في البيئات المليئة بالتحديات، كونها تمكنها من استشعار التغيرات البيئية غير المتوقعة والاستجابة لها (Jayampathi, 2025, p. 92)، ومن ثم فإن أداء هذه المؤسسات وبقاؤها على المدى الطويل يعتمد على قدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئات أعمالها، أي على رشاقتها (Lehn, 2021)، حيث تعتمد قيمة الرشاقة للمؤسسة معينة على السرعة التي تتغير بها بيئتها، حيث أشار

Sambamurthy وآخرون (2003) (Jayampathi, 2025, p. 92) إلى أن المؤسسات الرشيقة تكون قادرة على رصد واقتناص فرص الأعمال المتاحة في السوق بسرعة، وتحويلها لتحقيق أداء أفضل.

وفي إطار التحول الرقمي، تكتسب الرقابة التنظيمية أهمية بالغة؛ إذ أدى ظهور المنصات الرقمية، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة إلى إعادة تشكيل القطاعات وهيكلتها (Feng & Rani, 2024, p. 275)، مما أجبر الشركات على إعادة تقييم خططها واستراتيجياتها، ويتعين عليها التكيف مع التقدم التكنولوجي وتوظيف القدرات الرقمية لرفع مستوى رشاقته، وهذا يتطلب الانتقال من المنهجيات الخطية التقليدية الجامدة إلى أساليب أكثر مرونة وتكيفاً قادرة على استغلال الفرص الناشئة بسرعة أو مواجهة التهديدات والمخاطر المحتملة.

ب. أبعاد الرقابة التنظيمية: تتبنى هذه الدراسة الأبعاد الثلاثية الكلاسيكية والمطورة للرقابة التنظيمية وفق طروحات الفكر الإداري المعاصر، والمتمثلة في الاستشعار، اتخاذ القرار، والممارسة والتنفيذ (عبد الباسط الفضل، 2024، الصفحات 165-166).

ب1. رقابة الاستشعار: تمثل البعد المعرفي واليقظة للرقابة، وتعرف بأنها القدرة على رصد وتحديد وتقييم الفرص والتحديات التي تطرحها البيئة الخارجية المتغيرة (Wyman, 2018, p. 07)، أي أنها تمثل قدرة المنظمة على المسح المستمر للبيئة، ورصد الإشارات الضعيفة، والتنبؤ بالتوجهات المستقبلية، واكتشاف الفرص والتهديدات مبكراً. في قطاع الخدمات البريدية والمالية، تتجسد رقابة الاستشعار في قدرة المؤسسة على تتبع التحولات التكنولوجية (مثل التكنولوجيا المالية، ومراقبة تذبذب سلوك وتوقعات الزبائن، واليقظة التنافسية). وتعتمد هذه الرقابة بنوياً على كفاءة نظم المعلومات الإدارية وقدرتها على معالجة البيانات الضخمة وتحويلها إلى معرفة تنظيمية قابلة للاستخدام.

ب2. رقابة اتخاذ القرار: تمثل البعد الاستراتيجي والقيادي، وتعرف بأنها القدرة على صياغة قرارات بديلة ومبتكرة، والمفاضلة بينها، واعتماد القرار الأنسب بسرعة فائقة في أوقات الأزمات أو التحولات المفاجئة (مطلاوي، 2025، صفحة 800). وتتطلب رقابة اتخاذ القرار هيكلاً تنظيمياً مرناً يتعدى عن الحلقات البيروقراطية الطويلة، ويقوم على تفويض الصلاحيات، والاعتماد على قنوات اتصال أفقية ورقمية تتيح التدفق السريع للمعلومات إلى مراكز القرار. إن غياب هذه الرقابة يؤدي إلى تضيق الفرص نتيجة البطء الإداري.

ب3. رقابة الممارسة والتنفيذ: تمثل البعد السلوكي والتشغيلي، وتُعرف عن قدرة المنظمة الفوقية على تعبئة مواردها البشرية، المالية، والتكنولوجية، وإعادة توجيه العمليات والخطط والأنشطة ميدانياً لتنفيذ القرارات الجديدة بأقل تكلفة وأعلى سرعة ممكنة (عبد الباسط الفضل، 2024، صفحة 166). وتتوقف رقابة الممارسة على إدارة المعرفة ومدى مرونة الموظفين، وامتلاكهم للمهارات الرقمية المتعددة، فضلاً عن وجود بنية تحتية تكنولوجية قابلة للتكيف وسلسلة تتيح تعديل الخدمات وتطويرها دون توقف أو إرباك للعمل اليومي.

4.2. العلاقة التفاعلية بين الحوكمة المؤسسية والرشاقة التنظيمية:

يقوم المنطق النظري لهذه الدراسة على فكرة أن الحوكمة المؤسسية تمثل البيئة التمكينية والمحرك الهيكلي لبناء الرشاقة التنظيمية، حيث يرى (Lehn, 2021) أن بعض سمات الحوكمة قد تنطوي على أثر إيجابي مفيد يتمثل في تعزيز الرشاقة المؤسسية. ويمكن تفسير هذا الترابط من خلال دمج عدة نظريات إدارية:

أ. **منظور القدرات الديناميكية:** يرى هذا المنظور أن المؤسسات بحاجة إلى قدرات ديناميكية لتعديل وتحديد كفاءاتها التشغيلية (Feng & Rani, 2024, p. 275). وتعمل أبعاد الحوكمة (كالشفافية والمساءلة) كقواعد مؤسسية تضمن التوجيه الرشيد لهذه القدرات، مما يمنع الهدر ويوجه الموارد نحو الاستشعار والتنفيذ المرن.

ب. **منظور إدارة المعرفة:** تعتبر المعرفة الوقود الحقيقي للرشاقة، وبما أن الشفافية تضمن التدفق الحر للمعلومات، والمشاركة تضمن تجميع الأفكار والمقترحات من مختلف المستويات، فإن الحوكمة تساهم مباشرة في تنشيط حلزونية المعرفة (SECI Model) وتهيئة مساحات التفاعل المشترك (Ba) داخل المنظمة، مما يرفع من جودة وسرعة استشعار البيئة واتخاذ القرارات.

ج. **منظور تكاليف الوكالة:** في المؤسسة العمومية، تترجم تكاليف الوكالة إلى: الفساد الإداري، هدر المال العام، والمحسوبية، وبالتالي فإن الحوكمة المؤسسية في هذه المؤسسات تصمم دائماً لتصفير هذه التكاليف (Lehn, 2021) عبر أدوات رقابية صارمة (رقابة برلمانية، مجلس المحاسبة، المراقب المالي المسبق).

د. **أثر الحوكمة في تفكيك البيروقراطية:** إن تفعيل المساءلة الواضحة يزيل الغموض التنظيمي، ويمنح المديرين التنفيذيين الثقة لاتخاذ قرارات سريعة دون خوف من الوقوع في فخ العقوبات الإدارية الناتجة عن تداخل الصلاحيات. كما أن المشاركة تعمل على بناء الثقة التنظيمية، وهي محدد سلوكي حاسم لتسريع وتيرة الممارسة والتنفيذ وتبني التغيير الرقمي بروح إيجابية.

II. المنهجية والأدوات:

1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والإطارات العاملين بمؤسسة بريد الجزائر (المديرية العامة، المديريات الولائية، والمكاتب البريدية). ونظراً لكبر حجم المجتمع تم سحب عينة عشوائية لاستطلاع آرائهم قوامها 248 مفردة. وقصد الوقوف على الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة الميدانية المستجوبة بمؤسسة بريد الجزائر، وتحديد معالمها البنيوية، تم إجراء تحليل وصفي شامل لبيانات المستجيبين البالغ عددهم 248 مفردة، كما يتضح من خلال الجدول التالي:

الجدول 01: الوصف الإحصائي لخصائص عينة الدراسة

المتغير الديموغرافي / الوظيفي	الفئات	التكرار (Fréquence)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	108	43.5%
	أنثى	140	56.5%
العمر	أقل من 30 سنة	63	25.4%
	من 30 إلى 40 سنة	52	21.0%
	من 41 إلى 50 سنة	55	22.2%
	أكثر من 50 سنة	78	31.5%
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	52	21.0%
	ليسانس	91	36.7%
	ماجستير / ماستر	100	40.3%
	دكتوراه	5	2.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	104	41.9%
	من 5 إلى 10 سنوات	70	28.2%
	أكثر من 10 سنوات	74	29.8%
المستوى الوظيفي	موظف إداري	63	25.4%
	رئيس قسم / مصلحة	71	28.6%
	مدير فرع	65	26.2%
	إطار سامي	49	19.8%
الإجمالي (Total)	-	248	100.0%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول 01 المتعلق بالوصف الإحصائي لعينة الدراسة الحالية (N=248) بمؤسسة بريد الجزائر أنها تتوزع بحسب الجنس لصالح الإناث بنسبة (56.5%) مقابل (43.5%) للذكور. أما من حيث العمر، فإن الفئة الأكبر تقع في سن "أكثر من 50 سنة" بنسبة (31.5%)، تليها الفئات العمرية الأخرى بنسب متقاربة تتراوح بين (21.0% و 25.4%). وفيما يخص المستوى التعليمي، تشكل فئة حامل شهادة "ماجستير/ماستر" الحصة الأكبر بنسبة (40.3%)، تليها شهادة "الليسانس" بنسبة (36.7%)، مما يعكس تأهيلاً علمياً عالياً لأفراد العينة. أما عن سنوات الخبرة، فقد سجلت الفئة "أقل من 5 سنوات" النسبة الأعلى بـ (41.9%)، تليها الخبرات الطويلة "أكثر من 10 سنوات" بنسبة (29.8%). وفي النهاية، أظهر التوزيع بحسب المستوى الوظيفي توازناً استجوب فئات المسؤولية والقرار، حيث تصدرت فئة "رئيس قسم/مصلحة" بنسبة (28.6%)، تليها فئة "مدير فرع" بنسبة (26.2%)، ثم "موظف إداري" بنسبة (25.4%)، وأخيراً فئة "إطار سامي" بنسبة (19.8%)، مما يعزز من مصداقية التقييم الميداني لأبعاد الحوكمة والرشاقة التنظيمية في المؤسسة.

ومن ثم تشير خصائص العينة إلى تنوع في التركيبة الوظيفية والديموغرافية للمستجيبين من موظفي وإدارات مؤسسة بريد الجزائر، بما يعكس تمثيلاً معقولاً لمختلف الفئات المهنية والمستويات الإدارية داخل المؤسسة، وهو ما يعزز من إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة الأصلي.

2. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد جرى تصميمه استناداً إلى مقاييس علمية سابقة ومطابقتها لخصوصية البيئة الجزائرية. تضمن الاستبيان جزأين رئيسيين:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).
- الجزء الثاني: محاور الدراسة، وصيغت فقراته وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم التدرج من (1: غير موافق بشدة) إلى (5: موافق بشدة). ووزعت الفقرات على النحو التالي:

- المحور الأول (الحوكمة المؤسسية): 15 فقرة موزعة بالتساوي على ثلاثة أبعاد (الشفافية: 5 فقرات، المساءلة: 5 فقرات، المشاركة: 5 فقرات).
- المحور الثاني (الرشاقة التنظيمية): شمل 15 فقرة تخص أبعاد (رشاقة الاستشعار: 5 فقرات، رشاقة اتخاذ القرار: 5 فقرات، ورشاقة الممارسة: 5 فقرات).

لتشخيص آراء أفراد العينة حول مستوى تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية ومستوى الرشاقة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد مستوى الموافقة استناداً إلى المدى الإحصائي (طول الفئة = $5/4 = 0.80$) لتصنيف المتوسطات الحسابية إلى خمس فئات، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول 02: تصنيف فئات المتوسط الحسابي وفق مقياس ليكرت الخماسي

المدى	1.80 – 1.00	2.60 – 1.81	3.40 – 2.61	4.20 – 3.41	5.00 – 4.21
المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لمعالجة البيانات واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقبل تحديد الأساليب الإحصائية الملائمة تم إجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk للتأكد من طبيعية توزيع بيانات المتغيرات الرئيسية، يوضح الجدول 03 نتائج هذين الاختبارين:

الجدول 03: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	القيمة الاحصائية	مستوى الدلالة	القيمة الاحصائية	مستوى الدلالة
الحوكمة المؤسسية	0.037	0.200	0.994	0.482
الرشاقة التنظيمية	0.048	0.200	0.994	0.429

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

تشير النتائج الموضحة في الجدول 03 إلى أن قيم مستوى الدلالة المعنوية (Sig) لجميع أبعاد الحوكمة المؤسسية والرشاقة التنظيمية في كلا الاختبارين جاءت أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). وبناءً على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً، مما يبرر منهجياً وإحصائياً استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية (مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي المتعدد) لمعالجة واختبار فرضيات الدراسة.

ومن ثم شملت الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي :

– **الإحصاء الوصفي**: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف أفراد عينة الدراسة وكذا تشخيص واقع المتغيرات في مؤسسة بريد الجزائر.

– **اختبار التوزيع الطبيعي** (Kolmogorov-Smirnov & Shapiro-Wilk): للتأكد من مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وتحديد نوع الاختبارات اللاحقة (معلمية أم غير معلمية).

– **التحليل العاملي الاستكشافي** (EFA): عبر اختبار ملائمة البيانات (KMO & Bartlett's Test) واستخراج العوامل بنسبة التباين المفسر باستخدام طريقة المكونات الأساسية وتدوير الفارماكس (Varimax) للتحقق من الصدق البنائي للأداة.

– **معامل ألفا كرونباخ** (Cronbach's Alpha): لقياس الثبات والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وأبعاده.

– **معامل ارتباط بيرسون** (Pearson Correlation): لمعرفة اتجاه وقوة العلاقات الارتباطية الخطية بين المتغيرات.

– **تحليل الانحدار المتعدد** (Multiple Linear Regression): لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير

التابع، بعد التحقق من شروط الانحدار الأساسية (خطية العلاقة، غياب التعددية الخطية VIF، استقلالية

البواقي اختبار Durbin-Watson، والتوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية).

III. نتائج الدراسة:

1. صدق وثبات أداة الدراسة:

1.1. الصدق الظاهري وصدق المحتوى:

تم التحقق من الصدق الظاهري والمحتوى لأداة الدراسة من خلال صياغة العبارات بناءً على الإطار النظري ومراجعة الأدبيات ذات الصلة بالحوكمة المؤسسية والرشاقة التنظيمية، بما يضمن تغطية شاملة لأبعاد الدراسة الستة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الاستشعار، اتخاذ القرار، والممارسة)، مع مراعاة الوضوح اللغوي والمنهجي للعبارات بما يلائم طبيعة عينة الدراسة، ومن ثم عرضه على مجموعة من الخبراء والمحكمين في مجال الإدارة والتسيير العمومي والاقتصاد للتأكد من وضوح الفقرات وملاءمتها لأهداف الدراسة. تم الأخذ بملاحظاتهم القيمة وتعديل صياغة بعض الفقرات لزيادة وضوحها ودقتها، وكذا ضمان ملاءمتها لقياس أبعاد الحوكمة والرشاقة في مؤسسة بريد الجزائر. هذا الإجراء يضمن أن الاستبيان يقيس المفاهيم المستهدفة بشكل صحيح وشامل.

2.1. الصدق البنائي باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA):

للتحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة وبنيتها العاملية، أجري التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة المكونات الأساسية (PCA) والتدوير المتعامد (Varimax)؛ حيث أظهر اختبار (KMO) كفاية ممتازة للعينة بلغ مؤشرها 0.936 (أكبر من 0.60)، ودلالة إحصائية لاختبار بارليت لكروية البيانات ($\text{Sig} = 0.000$ ، $X^2 = 5443.319$) (الملحق رقم 05). وقد أسفر التحليل عن استخراج 6 عوامل رئيسية تجاوزت قيمها الكامنة (Eigenvalue) الحد الحرج (1)، وفسرت مجتمعة نسبة مرتفعة من التباين الكلي بلغت 74.947% تتوزع بنسب متوازنة بين العوامل تراوحت بين 12.128% و 12.895% (الملحق رقم 06)، كما أظهرت مصفوفة العوامل المدوّرة (الملحق رقم 07) تشبع جميع الفقرات على محاورها المستهدفة بمعاملات تشبع مرتفعة تراوحت بين (0.747 و 0.835) وهي أعلى بكثير من الحد الأدنى المقبول (0.40)، دون وجود تشبعات متقاطعة على العوامل الأخرى (أقل من 0.30)، مما يؤكد الصدق البنائي المتين لأداة الدراسة.

3.1. ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

لقياس مدى اتساق واستقرار فقرات الاستبيان، تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الدراسة ولأداة ككل، والنتائج موضحة في الجدول 07:

الجدول 04: معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد ومتغيرات الدراسة

أبعاد المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (α)	المحور الرئيسي
الشفافية	5	0.911	المحور الأول: الحوكمة المؤسسية
المساءلة	5	0.912	
المشاركة	5	0.911	
رشاقة الاستشعار	5	0.909	المحور الثاني: الرشاقة التنظيمية
رشاقة اتخاذ القرار	5	0.925	
رشاقة الممارسة (التنفيذ)	5	0.910	
-	30	0.948	إجمالي الاستبيان الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول 04 أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد الفرعية تراوحت بين (0.909 و 0.925)، بينما بلغت القيمة الكلية للاستبيان ككل 0.948، وبما أن جميع هذه القيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول في البحوث الإدارية والاجتماعية والمقدر بـ (0.70)، فإن ذلك يؤكد تمتع أداة الدراسة بمستوى ثبات عالٍ واتساق داخلي ممتاز، مما يجعلها صالحة تماماً للتطبيق الميداني والاعتماد على نتائجها بأمان علمي في قياس متغيرات الدراسة.

2. تشخيص واقع متغيرات الدراسة في مؤسسة بريد الجزائر:

تم تشخيص واقع متغيرات الدراسة في مؤسسة بريد الجزائر من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرين الرئيسيين للدراسة (الحوكمة المؤسسية والرشاقة التنظيمية)، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول 05: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة	البحر	المتوسط الحسابي
3.050	0.997	1	متوسط	بعد الشفافية	الحكومة
3.016	0.976	2	متوسط	بعد المساءلة	المؤسسية
3.014	0.990	3	متوسط	بعد المشاركة	
3.026	0.781	—	متوسط		المعدل الإجمالي للحكومة المؤسسية
3.049	0.954	1	متوسط	بعد رشاقة الاستشعار	الرشاقة
2.969	1.028	3	متوسط	بعد رشاقة اتخاذ القرار	التنظيمية
2.996	0.986	2	متوسط	بعد رشاقة الممارسة	
3.005	0.795	—	متوسط		المعدل الإجمالي للرشاقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (5) أن مستوى تقييم أفراد العينة لواقع آليات الحوكمة المؤسسية ومستوى الرشاقة التنظيمية بمؤسسة بريد الجزائر جاء بدرجة تقدير متوسطة عموماً، وذلك كما يلي:

1.2. واقع الحوكمة المؤسسية بمؤسسة بريد الجزائر: بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الحوكمة المؤسسية (3.026) بانحراف معياري قدره (0.781)، مما يشير إلى إدراك العاملين بمؤسسة بريد الجزائر لوجود ممارسة معقولة، وإن كانت غير مثالية، لآليات الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسة. وتصدر أبعادها بعد "الشفافية" بمتوسط (3.050)، يليه بعد "المساءلة" ب (3.016)، وحل أخيراً بعد "المشاركة" بمتوسط (3.014).

2.2. واقع الرشاقة التنظيمية بمؤسسة بريد الجزائر: حظي متغير الرشاقة التنظيمية بدرجة تقييم متوسطة، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.005) وانحراف معياري قدره (0.795)، مما يعكس إدراكاً متوسطاً لقدرة المؤسسة على الاستشعار والاستجابة السريعة للتغيرات. حيث جاء بعد "الاستشعار" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.049)، يليه بعد "الممارسة والتنفيذ" ب (2.996)، بينما حل بعد "اتخاذ القرار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.969).

تشير قيم الانحرافات المعيارية التي دارت كلها حول الواحد الصحيح أو أقل إلى وجود تجانس مقبول وضيق في تشتت استجابات أفراد العينة حول الأوساط الحسابية المقدرة.

3. علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

للتحقق من طبيعة واتجاه العلاقات الخطية الأولية بين متغيرات وأبعاد الدراسة قبل الشروع في تحليل الانحدار، تم استخراج مصفوفة ارتباط بيرسون كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول 06: مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات وأبعاد الدراسة

المتغيرات والأبعاد	الشفافية	المساءلة	المشاركة	الاستشعار	اتخاذ القرار	الممارسة والتنفيد	الحوكمة ككل	الرقابة ككل
الشفافية	1							
المساءلة	0.521	1						
المشاركة	0.388	0.407	1					
الاستشعار	0.437	0.428	0.442	1				
اتخاذ القرار	0.468	0.510	0.447	0.466	1			
الممارسة والتنفيد	0.357	0.407	0.430	0.541	0.403	1		
الحوكمة ككل	0.806	0.810	0.757	0.551	0.601	0.503	1	
الرقابة ككل	0.524	0.560	0.547	0.825	0.784	0.803	0.687	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 06 أعلاه وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الحوكمة المؤسسية والرقابة التنظيمية كمتغيرات كلية بمؤسسة بريد الجزائر، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.687). وفي السياق ذاته، جاءت جميع علاقات الارتباط بين أبعاد الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة) ومتغير الرقابة التنظيمية ككل موجبة ودالة إحصائية، وتراوح قيمها بين (0.524) كأقل قيمة لبعد الشفافية و (0.560) كأعلى قيمة لبعد المساءلة.

كما أظهرت النتائج ارتباطاً إيجابياً دالاً إحصائياً بين كافة الأبعاد الفرعية للمتغيرين؛ إذ سجل الارتباط بين بعد المساءلة وبعد اتخاذ القرار القيمة الأعلى بين الأبعاد بـ (0.510)، في حين بلغت قيم الارتباط بين أبعاد الحوكمة (المتغيرات المستقلة) فيما بينها مستويات معتدلة دون الحد (0.80)، مما يؤكد غياب مشكلة التعدد الخطي ويبرر منهجياً الانتقال لتحليل الانحدار المتعدد.

4. اختبار الفرضيات:

1.4. التحقق من الافتراضات الأساسية لنموذج الانحدار المتعدد:

للتحقق من صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي، تم فحص الشروط الأساسية للنموذج؛ حيث أظهر تحليل مخطط انتشار البواقي المعيارية (الملحق رقم 01) تحقق فرضيتي خطية العلاقة وتجانس تشتت الأخطاء نتيجة التوزيع العشوائي والمنظم للنقاط حول خط الصفر بين الدرجتين المعياريتين (-2 و +2). كما أكد المدرج التكراري للبواقي (الملحق رقم 02) اتباع البيانات لمنحنى التوزيع الطبيعي المتماثل. وفيما يتعلق باستقلالية المتغيرات المستقلة (أبعاد الحوكمة)، أظهرت النتائج (الملحق رقم 03) خلو النموذج من مشكلة التعددية الخطية، حيث تراوحت قيم معامل تضخم التباين (VIF) بين (1.263 و 1.472) وهي أقل بكثير من الحد الحرج (5)، وقيم معامل التسامح

(Tolerance) بين (0.680 و 0.792). أخيراً، بلغت قيمة اختبار ديربن-واتسون 1.931 (الملحق رقم 04)، وهي قيمة قريبة من القيمة النموذجية (2)، مما يؤكد استقلالية الأخطاء وخلوها من الارتباط الذاتي. وبناءً على تحقق جميع هذه الشروط المنهجية، يتأكد تمتع النموذج بمستوى عالٍ من الدقة والموثوقية للانتقال إلى اختبار الفرضيات.

2.4. نتائج اختبار الفرضيات:

بعد التحقق من صلاحية شروط النموذج، تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الرئيسة والفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها في آنٍ واحد.

أ. اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لآليات الحوكمة المؤسسية مجتمعة على الرقابة التنظيمية، واختبارها يقوم على مخرجات ملخص جودة نموذج الانحدار المتعدد، وتوضح المعالجة الإحصائية المحققة النتائج التالية:

الجدول 07: ملخص جودة نموذج الانحدار المتعدد وتحليل التباين (ANOVA)

ملخص النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المعدل (R ²)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.F)
القيمة	0.689	0.475	0.469	73.642	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير معطيات الجدول 07 إلى أن جودة جدارة النموذج الإحصائي ككل دالة وثابتة؛ حيث بلغت قيمة اختبار F المحسوبة (73.642)، وهي دالة إحصائياً بشكل قاطع كون مستوى الدلالة المرفق بها (sig=0.000) أقل تماماً من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.475$)، وهو ما يعنى إدارياً أن آليات الحوكمة المؤسسية بأبعادها الثلاثة مجتمعة تساهم في تفسير ما نسبته (47.5%) من التباين الحاصل في الرقابة التنظيمية بمؤسسة بريد الجزائر، في حين تعود النسبة المتبقية (52.5%) إلى متغيرات وعوامل أخرى خارج نطاق النموذج الحالي. وبناءً على ما تقدم، نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة الرئيسية.

ب. اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث:

للتحديد الدقيق والتفصيلي للأثر الصافي الذي تحدثه كل آلية من آليات الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة) بشكل منفرد ومستقل في الرقابة التنظيمية، فإن اختبار هذه الفرضيات يعتمد على مخرجات جدول معاملات نموذج الانحدار المتعدد، كما يتضح فيما يلي:

الجدول 08: معاملات نموذج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الحوكمة في الرقابة التنظيمية

المتغيرات المستقلة (الأبعاد)	معاملات الانحدار غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية (β)	قيمة اختبار (t)	مستوى الدلالة (Sig.t)
الثابت	0.883	0.148	-	5.981	0.000
الشفافية	0.191	0.044	0.239	4.286	0.000
المساءلة	0.244	0.046	0.300	5.330	0.000
المشاركة	0.267	0.042	0.333	6.381	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

وبناءً على مخرجات جدول معاملات الانحدار (08)، يمكن صياغة تقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الحوكمة على الرقابة التنظيمية رياضياً من خلال المعادلة التالية:

$$e + \text{المشاركة } 0,267 + \text{المساءلة } 0,244 + \text{الشفافية } 0,191 + \text{الثابت } 0,883 = \text{الرقابة التنظيمية}$$

ب1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى للدراسة تنص على وجود أثر دال إحصائي للشفافية على الرقابة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$. ولقد أظهرت النتائج في الجدول (08) أعلاه أن بعد الشفافية يمتلك أثراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على الرقابة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($\beta = 0.239$) وقيمة اختبار t المحسوبة (4.286) بمستوى دلالة (sig= 0.000). وبما أن مستوى الدلالة أصغر من 0.05، فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى وتبنيها.

ب2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية للدراسة تنص على وجود أثر دال إحصائي للمساءلة على الرقابة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$. ولقد أظهرت النتائج في الجدول (08) أعلاه أن بعد المساءلة يمتلك أثراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على الرقابة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($\beta = 0.300$) وقيمة اختبار t المحسوبة (5.330) بمستوى دلالة (sig= 0.000). وبما أن مستوى الدلالة أصغر من 0.05، فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية وتبنيها.

ب3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة تنص على وجود أثر دال إحصائي للمشاركة على الرقابة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$. ولقد أظهرت النتائج في الجدول (08) أعلاه أن بعد الشفافية يمتلك أثراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على الرقابة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار

المعياري ($\beta = 0.333$) وقيمة اختبار t المحسوبة (6.381) بمستوى دلالة ($\text{sig} = 0.000$) وبما أن مستوى الدلالة أصغر من 0.05، فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة وتثبيتها.

وعليه، يمكن القول أن جميع أبعاد الحوكمة تؤثر تنابعيا وتضاعفيا في الرقابة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة؛ حيث تصدر بعد المشاركة المرتبة الأولى كأشد الأبعاد مساهمة وتأثيرا، يليه مباشرة بعد المساءلة في المرتبة الثانية، بينما حل بعد الشفافية في المرتبة الثالثة والأخيرة.

IV. تحليل ومناقشة النتائج:

تؤكد النتائج الإحصائية التي توصلت إليها الدراسة على وجود علاقة قوية وأثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة المؤسسية (الشفافية، المساءلة، المشاركة) على الرقابة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر. هذه النتائج تتوافق بشكل كبير مع الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الحوكمة والرقابة في سياقات مختلفة مثل دراسة (Lehn, 2021) (Feng & Rani, 2024). إن هذا التوافق يعزز من الصدق الخارجي لنتائج الدراسة ويؤكد على أهمية الحوكمة كعامل تمكين للرقابة.

من حيث واقع المتغيرين، فقد أظهرت النتائج أن مستوى إدراك العاملين لأبعاد الحوكمة المؤسسية ومستوى الرقابة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر جاء عند مستوى متوسط يقترب من الإيجابي، وهي نتيجة يمكن تفسيرها في ضوء طبيعة المؤسسة العمومية التي لا تزال في مسار انتقالي نحو تعميق الإصلاحات الإدارية والتحول الرقمي، بحيث توجد ممارسات جيدة نسبياً في مجال الشفافية والمشاركة والمساءلة، لكنها لم ترق بعد إلى المستوى الأمثل الذي يمكن المؤسسة من تحقيق رقابة تنظيمية عالية، هذا الواقع يعكس التحديات التي تواجهها المؤسسات العمومية في الجزائر في الانتقال من النماذج البيروقراطية التقليدية إلى نماذج أكثر حداثة ومرونة (بلقاسم و طهرات، 2018).

وفيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرين، فقد أكدت مصفوفة ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط طردية موجبة قوية ودالة إحصائياً بين الحوكمة المؤسسية والرقابة التنظيمية كمتغيرات كلية. هذا الارتباط يؤكد أن تعزيز ممارسات الحوكمة يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرقابة التنظيمية دون أن تنفي في الوقت ذاته وجود عوامل أخرى مفسرة (كالثقافة التنظيمية، والقيادة، والتقنية) لم تُدرج ضمن نموذج الدراسة الحالي. كما أن جميع علاقات الارتباط بين الأبعاد الفرعية للمتغيرين كانت إيجابية ودالة إحصائياً، مما يعزز الفهم بأن هذه الأبعاد تعمل بشكل متكامل. على سبيل المثال، الارتباط القوي بين المساءلة وشفافية اتخاذ القرار يشير إلى أن وضوح المسؤوليات يمنح المديرين الثقة لاتخاذ قرارات سريعة وفعالة، وهو ما يتفق مع منظور تفكيك البيروقراطية الذي ذكرته الدراسة.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى تم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة، إذ أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد الحوكمة المؤسسية (الشفافية، المساءلة، المشاركة) مجتمعة تفسر ما نسبته 47.5% من التباين الحاصل في الرقابة التنظيمية بمؤسسة بريد الجزائر، وهي نسبة تفسيرية جيدة جداً. هذا يؤكد أن الحوكمة المؤسسية ليست مجرد عامل

ثانوي، بل هي محدد رئيسي لمستوى الرشاقة التنظيمية، وهو ما يدعم الفرضية الرئيسية للدراسة ويتوافق مع ما ذكره (Lehn, 2021) حول الأثر الإيجابي لسمات الحوكمة على الرشاقة المؤسسية.

كما تم إثبات الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، إذ جاء بعد الشفافية في المرتبة الثالثة من حيث التأثير، ولكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية قوية. هذا يعكس حقيقة أن وضوح المعلومات وتدفعها الحر داخل المؤسسة يمثل شريان الحياة لأي عملية تغيير أو تكيف. فالموظفون الذين يمتلكون رؤية واضحة لأهداف المؤسسة، وإجراءاتها، وتحدياتها، يكونون أكثر قدرة على فهم سياق التغيير، والمساهمة بفعالية في الاستجابة له. هذه النتيجة تتفق مع دراسة (بن علو و مدوري، 2023) التي أشارت إلى أن الشفافية تقلل من الضجيج التنظيمي، وتزيد من الثقة، وتسرع من وتيرة اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجاباً على الرشاقة.

إضافة إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، إذ جاء بعد المساءلة في المرتبة الثانية من حيث التأثير. هذا يؤكد دوره الجوهرية كآلية لضبط الأداء وضمان عدم الترهل الإداري. فالمؤسسة التي تتبنى نظام مساءلة فعالاً، حيث يكون كل فرد مسؤولاً عن مهامه ونتائج عمله، تشجع على الانضباط والالتزام بالجودة والسرعة. هذا يقلل من البيروقراطية غير الضرورية ويسرع من عملية الاستجابة للتحديات. هذه النتيجة تدعم ما ذهب إليه دراسات مثل (Mulusew & al., 2026) التي أكدت على أهمية المساءلة في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع العام.

وفي الأخير تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة، إذ جاء بعد المشاركة كأقوى مؤثر في الرشاقة التنظيمية، وهو ما يتناقض جزئياً مع الترتيب الذي ظهر في التحليل الوصفي حيث كانت المشاركة في المرتبة الأخيرة من حيث مستوى التطبيق. هذا يشير إلى أن الموظفين يدركون الأهمية الكبيرة للمشاركة في تعزيز الرشاقة، وأن تفعيل هذا البعد يمكن أن يحدث فرقاً جوهرياً. هذا يتفق مع منظور إدارة المعرفة (Hofer & al., 2024) الذي يرى أن المشاركة تساهم في تنشيط حلزونية المعرفة وتهيئة مساحات التفاعل المشترك، مما يرفع من جودة وسرعة استشعار البيئة واتخاذ القرارات. إن تعزيز المشاركة يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من التزام الموظفين بالقرارات المتخذة، مما يسرع من عملية التنفيذ ويجعل المؤسسة أكثر مرونة.

إن هذه النتائج مجتمعة تؤكد على أن الحوكمة المؤسسية، بأبعادها الثلاثة، تعمل كمنظومة متكاملة لتعزيز الرشاقة التنظيمية. فكل بعد يساهم بطريقة الخاصة في بناء القدرة على الاستشعار، واتخاذ القرار، والممارسة والتنفيذ بمرونة وسرعة. وعلى الرغم من أن مستوى تطبيق هذه الأبعاد في بريد الجزائر لا يزال متوسطاً، إلا أن تأثيرها الإيجابي على الرشاقة التنظيمية واضح وملحوس، مما يشير إلى إمكانية تحقيق قفزات نوعية في الرشاقة من خلال تعزيز ممارسات الحوكمة.

الخاتمة:

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الحوكمة المؤسسية (الشفافية، المساءلة، المشاركة) على الرقابة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر. وقد أظهرت النتائج، المدعومة بتحليل إحصائي دقيق، أن الحوكمة المؤسسية ليست مجرد إطار قانوني أو مجموعة من الإجراءات الرقابية، بل هي محرك استراتيجي فعال لتعزيز الرقابة التنظيمية. إن المؤسسة التي تتبنى مبادئ الشفافية والمساءلة وتفعيل قنوات المشاركة تضع نفسها في موقع قوة للاستجابة بفعالية للتحديات الرقمية، والتغيرات الاقتصادية، والمنافسة المتزايدة في سوق الخدمات البريدية والمالية. تؤكد الدراسة على أن الحوكمة المؤسسية هي الأساس الذي تبنى عليه القدرة على التكيف والابتكار، وهما جوهر الرقابة التنظيمية. على الرغم من أن مستوى تطبيق الحوكمة والرقابة في بريد الجزائر لا يزال متوسطاً، إلا أن الأثر الإيجابي للحوكمة على الرقابة واضح، مما يفتح آفاقاً واسعة للتحسين والتطوير.

- بناءً على تحليل البيانات ومناقشة النتائج، يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:
- وجود تكامل بين نظرية الوكالة ومنظور القدرات الديناميكية في تفسير العلاقة بين الحوكمة والرقابة؛ حيث تعمل الحوكمة كآلية لتقليل تكاليف الوكالة وتوجيه القدرات الديناميكية نحو استشعار البيئة والاستجابة لها بفعالية.
 - الحوكمة المؤسسية تمثل البيئة التمكينية والمحرك الهيكلي لبناء الرقابة التنظيمية، وليست مجرد إطار رقابي جامد، مما يضيف بعداً استراتيجياً لمفهوم الحوكمة في الأدبيات الإدارية.
 - مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في مؤسسة بريد الجزائر متوسط، مع تميز نسبي لبعدي الشفافية والمساءلة، بينما جاء بعد المشاركة في المرتبة الأخيرة من حيث مستوى التطبيق.
 - تتمتع مؤسسة بريد الجزائر بمستوى متوسط من الرقابة التنظيمية، خاصة في بعد رقابة الاستشعار، بينما جاءت رقابة اتخاذ القرار ورقابة الممارسة والتنفيذ في مراتب متأخرة.
 - توجد علاقة ارتباطية إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الحوكمة المؤسسية والرقابة التنظيمية، مما يؤكد على الترابط الوثيق بين المفهومين.
 - يوجد أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة المؤسسية (الشفافية، المساءلة، المشاركة) على الرقابة التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر.
 - يعد بعد المشاركة هو الأكثر تأثيراً على الرقابة التنظيمية، يليه بعد المساءلة، ثم بعد الشفافية. هذا يشير إلى أن تفعيل المشاركة يمكن أن يكون له أثر تحويلي على رقابة المؤسسة.
 - بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقدم التوصيات التالية لمؤسسة بريد الجزائر وللمؤسسات العمومية المشابهة، بهدف تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية وبالتالي تحقيق مستويات أعلى من الرقابة التنظيمية:
 - تعزيز وتفعيل المشاركة من خلال إنشاء لجان عمل مشتركة، وورش عمل دورية، ومنصات رقمية لجمع الأفكار والمقترحات، وتدريب المديرين على القيادة التشاركية.

- تطوير نظام المساءلة الشامل من خلال وضع مؤشرات أداء رئيسية واضحة وقابلة للقياس لكل مستوى إداري، وربطها بنظام مكافآت وعقوبات عادل وشفاف، مع تفعيل آليات الرقابة الداخلية والخارجية.
- رقمنة الشفافية وتعزيز تدفق المعلومات من خلال تطوير منصات رقمية تفاعلية (مثل لوحات التحكم الذكية أو البوابات) تتيح للموظفين والجمهور الوصول الفوري للمعلومات المتعلقة بالأداء، والإجراءات، والخدمات.
- بناء القدرات في رشاقة اتخاذ القرار والممارسة من خلال التركيز على برامج تدريبية مكثفة للمديرين والموظفين حول مهارات اتخاذ القرار السريع والفعال، وإدارة المشاريع الرشيقة، وتطوير المهارات الرقمية.

آفاق الدراسة المستقبلية:

- استكشاف دور العوامل الوسيطة أو المعدلة في العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والرشاقة التنظيمية.
- دراسة مقارنة بين مؤسسة بريد الجزائر ومؤسسات عمومية أخرى لتقييم مدى تطبيق الحوكمة والرشاقة.
- استكشاف أثر الرشاقة التنظيمية على الأداء المالي وغير المالي للمؤسسة بريد الجزائر.

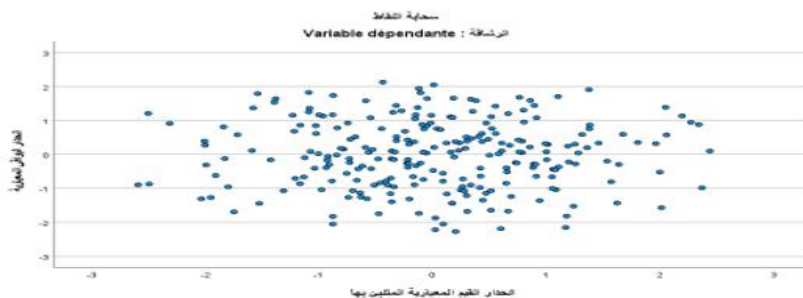
قائمة المراجع:

- أحمد بلقاسم، و عمار طهرات. (2018). تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية نماذج لتجارب دولية رائدة. مجلة العلوم الإنسانية، 18(02)، 29-50.
- وردة حدوش، و فريدة جدي. (2022). أداء المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول. مجلة السياسة العالمية، 06(02)، 946-961.
- عمارة نين، و عدنان محرق. (2018). الحوكمة كخيار إستراتيجي لتحسين الإدارة المحلية الجزائرية. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 03(01)، الجزائر : جامعة الوادي، الوادي، الجزائر، 167-186.
- عبد الله سناقجي، و فارس فضيل. (2026). الحوكمة المؤسسية وأثرها على تعزيز الشفافية والإصلاح المؤسسي في بيئة الأعمال الجزائرية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 11(01)، الجزائر : جامعة الوادي، الوادي، الجزائر، 169-182.
- حورية بن علو، و نور الدين مدوري. (2023). حوكمة المؤسسات العمومية دراسة في المفاهيم مع عرض تجارب عربية. مجلة الاقتصاد والبيئة، 06(01)، 681-663.
- ربيع مطلاوي. (2025). الرشاقة التنظيمية والتميز المستدام: "قراءة سوسيوتنظيمية في ضوء القدرات الديناميكية. مجلة المعيار، 16(02)، 793-807.
- طلال خالد عبد الباسط الفضل. (2024). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركة العربية السودانية للبذور 2023. المجلة العربية للإدارة، 44(05)، 161-178. doi:DOI: 10.21608/AJA.2024.265215.1581

- Boyne, G. (2002). Public and Private Management : What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(01), 97-122.
- Feng, X., & Rani, N. (2024). Strategic Agility in a Digital Age: Exploring the Role of Dynamic Capabilities in Organisational Adaptation. *Uniglobal of Journal Social Sciences and Humanities*, 03(02), 274-280. doi:https://doi.org/10.53797/ujssh.v3i2.26.2024
- Hofer, K., & al. (2024). Public support for participation in local development. *World Development*, 178. doi:https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106569.
- Ibrahim Nour, A., & al. (2024). The impact of corporate governance mechanisms on corporate failure: an empirical evidence from Palestine Exchange. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 14(04), 771-790. doi:https://doi.org/10.1108/JAEE-10-2022-0283
- Jayampathi, E. (2025). Organizational Agility: A Systematic Literature Review. *South Asian Journal of Business Insights*, 05(01), 90-110. doi:https://doi.org/10.4038/sajbi.v5i1.77
- Lehn, K. (2021). Corporate governance and corporate agility. *Journal of Corporate Finance*, 66. doi:https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101929
- Mulusew , G., & al. (2026). Unveiling Good Governance through e- Government Practices and Organizational Agility in Ethiopian Ministries. *Research Square*. doi:https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-8950068/v1
- Wyman, O. (2018). Organizational Agility Why Large Corporations Often Struggle To Adopt The Inventions Created By Their Innovation Units And How To Improve Success Rates In A Rapidly Changing Environment. IESE Business School.

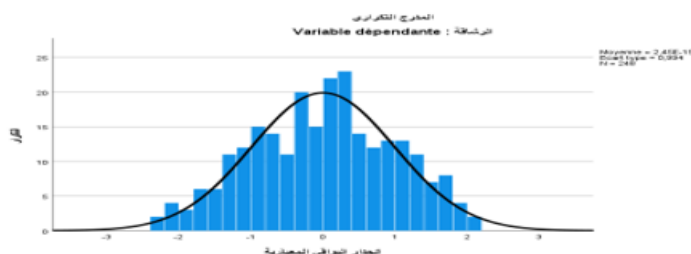
الملاحق:

الملحق رقم(01) : مخطط التشتت للبيانات المعيارية لافتراض الخطية وتجانس التباين.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم (02) : المدرج التكراري للبواقي المعيارية واختبار التوزيع الطبيعي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم (03) : مؤشرات اختبار التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة (Tolerance و VIF)

المتغيرات المستقلة (الأبعاد)	معامل التسامح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
الشفافية	0.692	1.446
المساءلة	0.680	1.472
المشاركة	0.792	1.263

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم (04) : نتائج اختبار Durbin-Watson لاستقلالية البواقي.

الإحصائية	القيمة المحسوبة
إحصائية Durbin-Watson	1.931

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم (05) : نتائج اختباري KMO و Bartlett لملاءمة البيانات للتحليل العاملي.

الاختبار	قيمة المؤشر الإحصائي المستخرجة
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0.936
Bartlett's Test of Sphericity	$X^2 = 5443.319$ Sig= 0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم (06) : القيم الكامنة (Eigenvalues) ونسب التباين المفسر للعوامل الستة بعد التدوير.

العوامل المستخرجة (Composante)	الجذر الكامن (Eigenvalue)	نسبة التباين المفسر (%)	نسبة التباين التراكمي المفسر (%) (Cumulé)
العامل الأول	3.868	%12.895	%12.895
العامل الثاني	3.775	%12.582	%25.477
العامل الثالث	3.759	%12.530	%38.007
العامل الرابع	3.751	%12.505	%50.512
العامل الخامس	3.692	%12.308	%62.820
العامل السادس	3.638	%12.128	%74.947

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم (07) : مصفوفة العوامل المدوّرة (Varimax Matrix) وتوزيع تشبّعات الفقرات على الأبعاد.

الفقرات	العامل 1 (الشفافية)	العامل 2 (المساءلة)	العامل 3 (المشاركة)	العامل 4 (الاستشعار)	العامل 5 (اتخاذ القرار)	العامل 6 (الممارسة)
الفقرات 1 – 5 (بُعد الشفافية)	0.793 – 0.808	< 0.30	< 0.30	< 0.30	< 0.30	< 0.30
الفقرات 6 – 10 (بُعد المساءلة)	< 0.30	0.785 – 0.819	< 0.30	< 0.30	< 0.30	< 0.30
الفقرات 11 – 15 (بُعد المشاركة)	< 0.30	< 0.30	0.777 – 0.810	< 0.30	< 0.30	< 0.30
الفقرات 16 – 20 (رشاقة الاستشعار)	< 0.30	< 0.30	< 0.30	0.747 – 0.835	< 0.30	< 0.30
الفقرات 20 – 24 (رشاقة اتخاذ القرار)	< 0.30	< 0.30	< 0.30	< 0.30	0.760 – 0.810	< 0.30
الفقرات 25 – 30 (رشاقة الممارسة)	< 0.30	< 0.30	< 0.30	< 0.30	< 0.30	0.748 – 0.803

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS