



أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية

مي مرعي كامل محمود

مدرس إدارة الأعمال، كلية التجارة
فرع جامعة الأزهر للبنات (أسيوط)
جمهورية مصر العربية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على الرشاقة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (384) مفردة من العاملين في الشركة المصرية للاتصالات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم قائمة استبيان لجمع البيانات الأولية، بعد التأكد من مدى صدقها وثباتها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (التمكين، وتشارك المعلومات، والتدريب والتطوير) والرشاقة التنظيمية، بينما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين (المكافآت) والرشاقة التنظيمية. واستناداً إلى هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: هيكل الملكية، هيكل رأس المال، الأداء المالي، المصارف السعودية.

المقدمة

تعمل منظمات الأعمال _ اليوم _ في ظل بيئة ديناميكية تتسم بشدة المنافسة والتغيرات المتسارعة، مما يجعلها في حاجة ماسة لتكون أكثر مرونة للتكيف والاستجابة لها، واتخاذ خطوات استباقية لمواجهة هذه التغيرات غير المتوقعة (Zitkienė & Deksnys, 2018). ويعد مفهوم الرشاقة التنظيمية مفهوماً ومدخلاً معاصراً تسعى المنظمات من خلاله إلى استشعار الفرص، وإدراك التغيرات غير المتوقعة والتهديدات المرتبطة بها. ثم الاستجابة السريعة لها. وفي ضوء ما سبق أصبحت منظمات الأعمال بحاجة ماسة أكثر من أي وقت سبق إلى الاهتمام بالموارد البشري باعتباره من أهم دعائم التكيف وضمان البقاء والاستمرار والتطور لهذه المنظمات، ولذا من الضروري أن تسعى المنظمات لاتباع ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية يمكن أن تساهم في تعزيز الرشاقة التنظيمية. ولعل مفهوم الإدارة بالاحتواء العالي هو أحد المفاهيم المعاصرة الملائمة لمواجهة حدة المنافسة والتغيرات البيئية المتسارعة في بيئة الأعمال والذي يحمل في طياته ليس فقط الاعتراف بالموارد البشرية كقوة عمل منتجة، بل يمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل ممارسات للموارد البشرية، تضمن لهم حق التمتع بظروف عمل تسمح لهم بتنمية كافة قدراتهم وتحفيزهم والاعتراف بهم كشركاء ومسئولين عن نجاح وتقدم وتطور منظماتهم وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية للتحقق من أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات باعتبارها شريكاً وشاهدًا على نهضة قطاع الاتصالات وشريكاً فاعلاً في دفع عجلة التنمية الشاملة بما يتوافق ورؤية مصر 2030.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يناقش هذا الجزء الجهود البحثية ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف الوقوف على الإطار النظري لتغيرات البحث، وكذا أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة؛ لإدراك ما يمكن أن تساهم به الدراسة الحالية بالاتفاق أو الاختلاف أو الإضافة إلى نتائج هذه الدراسات، واشتقاق فروض الدراسة وتوضيح ذلك فيما يلي:

* تم استلام البحث في مايو 2020، وقبل للنشر في يوليو 2020، وتم نشره في مارس 2021.

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الرشاقة التنظيمية *Organization Agility*

تبرز حاجة المنظمات لتبني مفهوم الرشاقة التنظيمية لكي تستطيع التنافس في بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغيرات البيئية غير المتوقعة وحدة المنافسة، وذلك من خلال استشعار هذه التغيرات والاستعداد والاستجابة السريعة لها، واستباق استغلال الفرص، ومواجهة التهديدات والتغلب عليها لتحقيق ميزة تنافسية (Alhadid & Abu-Ruhman, 2015).

وتعرف الرشاقة التنظيمية بأنها: قدرة تنظيمية للتعامل مع تغييرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال من خلال استجابة سريعة وابتكارية، مما يمكن من الاستفادة من هذه التغييرات. وتعد السرعة من أهم متطلبات الرشاقة، ثم تأتي الاستجابة والتنفيذ، وتشير الابتكارية إلى جودة ومضمون الاستجابة (Cai, 2013). ويعرف (Zitkienė & Deksnys, 2018) الرشاقة التنظيمية بأنها القدرة التنظيمية على التعرف على التغييرات غير المتوقعة في البيئة والاستجابة لها بشكل ملائم، وبطريقة سريعة وفعالة، من خلال إعادة تشكيل واستغلال الموارد الداخلية، مما يخلق ميزة تنافسية. كما تعرف بأنها قدرة المنظمة على توقع التقلبات في الأسواق واستشعارها والاستجابة لها بطرق مختلفة تخلق ميزة تنافسية، وبشكل أكثر تحدياً، خاصة في أسواق اليوم التي تتسم بالغموض (Shill et al., 2012) ويرى (Cummings & Worley, 2015) أن مفهوم الرشاقة التنظيمية مفهوم مرداف للقدرة الديناميكية؛ حيث يتم تحقيق الرشاقة من خلال قدرة المنظمة على الاستجابة الفعلية للبيئة المتغيرة والمتطلبات المتنوعة لأصحاب المنفعة. ويصفها (Park, 2011) بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تطوير منتجاتها وزيادة المعرفة بمواردها البشرية، مما يؤثر إيجاباً على تنمية وتطوير المنظمة في ظل بيئة تتسم بسرعة التغيير. وفي ضوء ما سبق حدد Park ثلاثة أبعاد للرشاقة التنظيمية وهي: رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة التطبيق والممارسة. وقد اتفقت دراسات عديدة المعاصرة على تبني هذه الأبعاد، واعتمدت عليها الدراسة الحالية كما يتضح فيما يلي:

- **رشاقة الاستشعار *Sensing Agility***: وتشير إلى قدرة المنظمة على توقع الفرص واكتشافها، والتهديدات في بيئة الأعمال، من خلال عملية الاستكشاف للبيئة المحيطة أو من خلال توقع الاتجاهات المستقبلية (Overby et al., 2006; Trinh et al., 2012)
- **رشاقة اتخاذ القرارات *Decision Making Agility***: وتعرف بالقدرة على جمع المعلومات وتخزينها وهيكلتها، وتقييمها وفقاً لمجموعة متنوعة من المصادر للتعرف على الآثار المترتبة عليها في الوقت المناسب، وتحديد الفرص والتهديدات لتفسير الأحداث المحيطة مع وضع خطط العمل الموجهة إلى إعادة تكوين الموارد وتطوير أساليب تنافسية جديدة (Park, 2011).
- **رشاقة الممارسة/التطبيق *Acting Agility***: وتشير إلى مجموعة الأنشطة الهادفة لتجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات وفقاً لمبادئ العمل الناتجة عن رشاقة صنع القرارات بهدف التعامل مع التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة (Eisenhard & Martin, 2000; Park, 2011).

الإدارة بالاحتواء العالي *High-Involvement Management*

تركز الأدبيات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية على مجموعة مثالية من ممارسات الموارد البشرية، وهي توصف بممارسات الإدارة بالاحتواء العالي *High-Involvement Management* ويعتبر مفهوم إدارة الالتزام العالي *High-Commitment Management* مفهوماً مرادفاً لهذا المفهوم (Wood, 1999)، ويرى (Sangwan, 2018) أن هذا المفهوم يعد أكثر أهمية في تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية. ويركز هذا المفهوم على تصميم نظم عمل عالية الاحتواء (المشاركة) وذلك بخلق المناخ الملائم للعاملين ليكونوا على درجة عالية من المشاركة في المنظمة (Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003). ويصفها (Wood & Ogbonnaya, 2018) بأنها مدخل للإدارة يشجع على المزيد من الاستباقية والتعاون بين العاملين باعتباره مدخلاً لتصميم الوظائف عالية الجودة والتي تتيح للعاملين الاستقلالية والمرونة الكافية لتنفيذ المهام الموكلة إليهم. ويعرفها (Ahmad et al., 2014) بأنها: مجموعة متسقة من ممارسات الموارد البشرية متمثلة في التوظيف، وتنمية قدرات العاملين على نطاق واسع، وتوافر حزم من المكافآت، وتقييم الأداء، ومشاركة العاملين في صنع القرارات، ويرى (Konrad, 2006) أن ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي تكمن في منح العاملين القوة لاتخاذ القرارات في منظماتهم، والمعلومات التي يمكن أن تؤثر على تصرفاتهم ومهامهم الوظيفية، والتدريب لبناء وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، بهدف اتخاذ وتنفيذ القرارات بفعالية، والمكافآت لجهودهم المتميزة، وقد

استند Konrad في تعريفه على أربعة أبعاد رئيسية تدعم مدخل الإدارة بالاحتواء العالي حددها كل من (Lawler, 1986; Vandenberg et al., 1999) القوة (Power) والمعلومات (Information) والمكافآت (Reward) والمعرفة (Knowledge)، ويشار إلى هذه الأبعاد مجتمعة (PIRK). وتركز في مجملها على تمكين العاملين من اتخاذ القرارات (P) تشارك المعلومات (I) والمكافأة (R) التدريب والتطوير (Macky & Boxall, 2009) (K). وتعد هذه الأبعاد من أكثر الأبعاد شيوعاً وأكثرها استخداماً من قبل الباحثين في هذا المجال (e.g. Mehmood, 2019; Kilroy et al., 2016; Tremblay et al., 2010).

وفيما يلي عرض لكل بُعد من هذه الأبعاد على حدة:

- **التمكين:** ويشير إلى منح العاملين قدرًا من الاستقلالية والسيطرة على القرارات التي تؤثر على عملهم، بالإضافة منحهم السلطات والصلاحيات للمشاركة في اتخاذ القرارات بشأن العمل بكل جوانبه (Lawler, 1986).
- **تشارك المعلومات:** يقصد بالمعلومات هنا مدى اطلاع العاملين على السياسات والإجراءات المتعلقة بعملهم. كما يقدم نظام المعلومات وفقًا للإدارة بالاحتواء العالي بيانات عن أداء المنظمة، تتمثل في البيانات المتعلقة بالإنتاج، والإيرادات، والتكاليف، والربحية، ومدى رضا العملاء، وبيانات مرجعية عن أداء الشركات المنافسة (Konrad, 2006)، وذلك حتى يستطيع العاملين المشاركة في صنع القرارات، بشرط أن يتم إمدادهم بالمعلومات بالقدر الذي يحتاجونه دون إمدادهم بتفاصيل خارج دائرة اهتمامهم (White et al., 2003).
- **المكافآت:** تشير إلى تقديم العائد للعاملين تحفيزًا لهم لبذل جهودًا إضافية غير عادية بهدف تحسين مستوى الأداء التنظيمي، حيث يحتاج العاملون إلى أن يشعروا أن المنظمة تثمن مجهوداتهم وتعوضهم عن الاستخدام الفعال للقوة، والمعرفة، والمعلومات، بمعنى آخر مكافأتهم عن الأداء المتميز. (Njoroge, 2012) وتعد المشاركة في الأرباح، أو الملكية جزءًا أساسيًا من ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (Vandenberg et al., 1999; Konrad, 2006).
- **التدريب والتطوير:** يعتبر التدريب والتطوير أسلوبًا فعليًا لتطوير المعارف متى تتطلب العمل ذلك. ويضمن وصول المعرفة الصحيحة للعاملين حتى يكونوا منتجين ويستطيعوا المشاركة بكفاءة في التأثير على نتائج منظماتهم (Lawler, 1986)، ويعد الاستثمار في التدريب والتطوير لمعارف العاملين مطلبًا أساسيًا لعمل منظمات الإدارة بالاحتواء العالي. (Konrad, 2006)

مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

بمراجعة الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات الدراسة، أشارت دراسات عديدة إلى أن ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي لها تأثير إيجابي ومعنوي على العديد من المخرجات التنظيمية مثل الأداء التنظيمي، والإنتاجية، وسلوك قيادة الأعمال، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فأكدت دراسة (Ramstad, 2014) أن ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي تلعب دورًا مهمًا في تعزيز النتائج الإيجابية للمنظمة. وفي هذا الاتجاه أشارت دراسة (Ahmad et al., 2014) إلى أن ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي لها تأثير موجب ومعنوي على الأداء التنظيمي كما إنها تفسر حوالي 32.9% من التباين في مستوى الأداء التنظيمي. كما توصلت دراسة (Plimmer et al., 2017) إلى أن ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي تعد أحد الممارسات الإدارية الحديثة التي تمثل عاملاً مهمًا في تحسين مستوى الأداء التنظيمي من خلال زيادة دافعية العاملين، وتخفيض معدلات الغياب ودوران العمل. وقدمت دراسة (Song et al., 2018) نموذجًا يوضح كيفية تأثير ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على الأداء التنظيمي من منظور القدرة على دمج المعرفة، وذلك باستطلاع آراء عينة قوامها 139 مديرًا، و439 موظفًا يعملون في 174 شركة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على الأداء التنظيمي. وفي سياق متصل استهدفت دراسة (Hussein & Çağlar, 2019) فحص تأثير ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على الأداء التنظيمي من خلال دور رأس المال المعرفي كوسيط وذلك من خلال استبيان تم توزيعه على عينة قوامها 380 مفردة من العاملين في القطاع الفندقي في الأردن ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي لمتغير الإدارة بالاحتواء العالي على الأداء التنظيمي. كما توصلت دراسة (Vazquez-Bustelo & Avella, 2019) التي أجريت على عينة قوامها 265 مفردة من العاملين في قطاع التصنيع في إسبانيا إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على الأداء التنظيمي.

وفي ذات السياق أشارت دراسة (Sangwan, 2018) إلى أهمية ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kim & Kang, 2013) والتي ركزت على أن استراتيجيات الموارد البشرية لا يمكن تطبيقها بنجاح دون تقديم الدعم للعاملين وذلك من خلال

ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي التي تسمح للعاملين بالمشاركة في القرارات الإدارية، والدفع مقابل الأداء، والتطوير التنظيمي، والمشاركة النقابية في استراتيجية الشركة، ومزايا العمل المرنة. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن وظائف إدارة الموارد البشرية لن تنجح بدون الآليات التي تدعم ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي.

كما أوضحت دراسة (AL-Zubi, 2017) التي أجريت في شركات الاتصالات في الأردن أن هناك تأثيراً موجباً ومعنوياً لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على تحقيق ميزه تنافسية مستدامة وأن لها قدرة على تفسير حوالي 32.4% من التباين في تحقيق الميزة التنافسية. كما أكدت دراسة (Khan & Akbar, 2014) أن توفير مناخ من الاحتواء والتحفيز يؤدي دوراً مهماً في تحقيق ميزة تنافسية.

وبمراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالممارسات المتعلقة بإدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بالرقابة التنظيمية، أكد (Pietersen, 2008) على دور المداخل الحديثة للموارد البشرية في تعلم الأساليب المعاصرة لبرامج العمل، وأساليبه وتنمية قدرات الموارد البشرية ومهاراتها، والبحث عن قيادات بشرية ذات كفاءة لديها القدرة على إدارة المنظمات واستباق الفرص والتكيف لضمان البقاء والاستمرار. وأشارت دراسة (Chang, 2015) إلى أن الالتزام بحزمة من ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي لها تأثير معنوي على المبادرة. كما أشارت دراسة (Camiscn & Villar- Lopez, 2014) إلى أن الابتكار والإبداع هو نتاج لهذه الممارسات.

وفي ذات السياق أكدت دراسة (Saha et al., 2017) على أن الموارد البشرية لها دورها الفاعل في تعزيز الرقابة التنظيمية، وأوصت الدراسة بأهمية البحث عن استراتيجيات وممارسات للمورد البشري متطورة متمثلة في تنمية مهارات العاملين وتحفيزهم ومكافأهم، واستخدام مدخل الإثراء وتوسيع وتدوير الوظائف، ليصبح الأفراد أكثر وعياً بالمتغيرات المحيطة بهم، وأكثر سرعة ومرونة في صنع القرارات، والتكيف مع التغيير. كما أشارت دراسة (Nafe, 2018) والتي استهدفت التعرف على دور الهوية التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة حياة العمل والرقابة التنظيمية وذلك بالتطبيق على عينة من العاملين في جامعة المنوفية إلى وجود علاقة موجبة ومعنوية بين التدريب والتطوير ووجود نظام للتعويضات العادلة من جانب، والرقابة التنظيمية من جانب آخر. كما أوضحت دراسة (Faratash & Davoudi, 2012) أن أهم الأبعاد التي يمكن أن تساهم في تحقيق الرقابة التنظيمية تتعلق بالرغبة في التغيير والاستعداد الداخلي للتكيف مع التغييرات البيئية المحيطة من خلال وجود قنوات لمشاركة المعرفة، والقدرة على إدراك التغيير في الأسواق والتي في مجملها نتاج ثمار تنمية وتطوير قدرات ومهارات المورد البشري.

وفي مجال الدراسات التي تناولت العلاقة بين بُعد التمكين كأحد أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي من جانب، والرقابة التنظيمية من جانب آخر، استهدفت دراسة (Farahani & Salimi, 2015) التعرف على طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والرقابة التنظيمية في إحدى الشركات التي تعمل في مجال التصنيع في شركة أزراب في إيران، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المنظمة تتمتع بمستوى مرتفع نسبياً بالرقابة التنظيمية ويتمتع العاملون بمستوى تمكين أقل من المتوسط، وأشارت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة معنوية بين التمكين والرقابة التنظيمية، كما أكدت الدراسة أن المعرفة، والثقة، والدافع، والاتصالات. كان لها تأثير إيجابي على الرقابة التنظيمية. واتفقت نتائج دراسة (GhalichKhani & Hakkak, 2016) مع ما سبق فأسفرت نتائجها عن وجود تأثير إيجابي للتمكين على الرقابة التنظيمية، وفي ذات الاتجاه استهدفت دراسة (Shah et al., 2017) اختبار العلاقة بين التمكين التنظيمي والرقابة التنظيمية وسلوك قيادة الأعمال بالتطبيق على وزارة التعليم في مقاطعة لرستان في إيران. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ترابط معنوية وإيجابية بين التمكين والرقابة التنظيمية، وأن بُعد التمكين فسر حوالي 47.5% من التباين في الرقابة التنظيمية. كما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين تشارك المعلومات والرقابة التنظيمية. فأشارت دراسة (Raschke, 2010) إلى أن نظم المعلومات ذات الجودة العالية لها تأثير إيجابي على الرقابة في منظمات الأعمال، كما أكدت دراسة (Yildiz et al., 2017) أن نظام المعلومات الفعال له تأثير إيجابي على الرقابة التنظيمية، وأن هذا النظام قادر على تفسير 54% من التباين في الرقابة التنظيمية.

وعلى عكس ما سبق عرضه من دراسات، أشارت نتائج بعض الدراسات إلى تأثير سلبي للإدارة بالاحتواء العالي على بعض نواتج التنظيم والسلوك. فأشارت دراسة (Beltrán-Martín et al., 2017) إلى وجود علاقة سالبة غير معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والمبادرة، كما أسفرت نتائج دراسات (e.g. Fan et al., 2014; Gulzar et al., 2014; Jensen et al., 2013) عن أن الإدارة بالاحتواء العالي لها تأثير سلبي على الصحة النفسية؛ فزيد من مستوى القلق،

والتوتر، والاحترق النفسي الناتج عن ارتفاع مستوى الضغوط، وزيادة المسئوليات، مما قد يؤدي إلى تفشي بعض السلوكيات السلبية المضادة للإنتاجية.

يتضح من عرض الدراسات السابقة أنه على الرغم من اعتراف معظم الدراسات بأهمية ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز النتائج الإيجابية التنظيمية والسلوكية من جانب، هناك بعض الدراسات لم تتفق مع هذه النتائج مما يشير إلى أن هذا المجال البحثي يحتاج إلى مزيد من الدراسة. ومن جانب آخر لا توجد دراسة واحدة -على حد علم الباحثة- حتى توقيت إعداد هذه الدراسة تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين؛ حيث اقتصرت الدراسات على دراسة ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والرشاقة التنظيمية بشكل متفرق ولهذا السبب؛ فإن هناك حاجة إلى بحث التأثير المباشر لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على الرشاقة التنظيمية، إضافة إلى التعرف على الأهمية النسبية لهذه الممارسات من حيث تأثيرها على الرشاقة التنظيمية في الشركة محل الدراسة.

مشكلة الدراسة

يواجه قطاع الاتصالات في مصر في الوقت الراهن تحديات تنافسية وبيئية من قبل منافسيه من جانب، ونتيجة التغييرات المتسارعة في تفضيلات واحتياجات العملاء من جانب آخر، مما يفرض على هذه القطاع العمل نحو تطوير إدائه لتحقيق طفرة إيجابية في مؤشرات الاقتصاد المصري. بشكل عام. مما يستوجب على المسئولين في هذا القطاع مضاعفة جهودهم والبحث عن أساليب للعمل أكثر فاعلية، ومداخل وممارسات إدارية حديثة ومبتكرة وملاءمة لاستغلال مواردها البشرية والحفاظ عليها باعتبارهم أهم دعائم التطور والتكيف وضمان البقاء والاستمرار لهذا القطاع. ويعد مدخل الإدارة بالاحتواء العالي أحد المداخل المعاصرة التي تساهم في تطوير مقدرات مهمه للعاملين تقود إلى أداء تنظيمي متميز، وتساعد المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Ahmad et al., 2014). كما يبرز دور الرشاقة التنظيمية كأحد المفاهيم الحديثة التي تساهم بشكل كبير في تحقيق ميزه تنافسية لهذا القطاع من خلال استباق اكتشاف الفرص والتغييرات البيئية غير المتوقعة والتهديدات المرتبطة بها والتعامل معها بكفاءة. وعلى الرغم من الاعتراف بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرشاقة التنظيمية إلا أن هناك قصوراً في الدراسات التي تناولت موضوع أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على الرشاقة التنظيمية، بل القليل من الدراسات ركز فقط على موضوع العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية مما يشير إلى وجود فجوة بحثية تشير إلى أهمية استكمال الجهود البحثية في هذا المجال والتعرف على أهم ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي المؤثرة في تعزيز الرشاقة التنظيمية. واستناداً إلى ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: «هل تساهم ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية لدى العاملين في الشركة المصرية للاتصالات؟». وللإجابة على هذا التساؤل ينبغي الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية: ما مدى إدراك العاملين لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي المتبعة في الشركة محل الدراسة؟ وما مدى وجود علاقات ارتباطية وتأثيرية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (التمكين، وتشارك المعلومات، والمكافآت، والتدريب والتطوير) والرشاقة التنظيمية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على الرشاقة التنظيمية، من خلال قياس مدى إدراك العاملين لهذه الممارسات، ومدى إدراكهم للرشاقة التنظيمية، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بينهما والتعرف على المكافآت، أكثر ممارسات الإدارة بالاحتواء تأثيراً على الرشاقة التنظيمية.

أهمية الدراسة

- تستمد هذه الدراسة أهميتها مما قد يترتب عليها من مساهمات على الصعيدين العلمي والتطبيقي. فعلى الصعيد العلمي تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوعات التي تتناولها حيث تتناول موضوع الرشاقة التنظيمية كأحد الموضوعات المعاصرة والذي لم يحظَ بالنصيب الكافي من الاهتمام في الدراسات المحلية، وذلك - في حدود علم الباحثة- على الرغم من تناوله في دراسات عديدة التي أجريت في بيئات ثقافية مختلفة، وبالتالي لا يزال المجال مفتوحاً لمزيد من الدراسات الأكاديمية في هذا المجال، وتحديدًا فيما يتعلق بممارسات الإدارة بالاحتواء العالي التي قد يكون لها دور في تعزيز الرشاقة التنظيمية.

- أما على الصعيد التطبيقي؛ فتستمد الدراسة أهميتها من أهمية مجال التطبيق ألا وهو الشركة المصرية للاتصالات باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية وتعزيز التنمية المستدامة لاسيما في ظل التطورات الهائلة التي تشهدها صناعة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في العالم. وبالتالي سوف تساهم هذه الدراسة في تقديم إطار علمي يمكن من خلاله مساعدة المسؤولين في هذا القطاع لتحسين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، والبحث عن كل الآليات التي يُمكن الاستفادة منها في تعزيز الرشاقة التنظيمية كمدخل معاصر لتحقيق التنمية المستدامة، كما يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في استنباط دراسات أخرى تتناول دور ممارسات أخرى للإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية.

فروض الدراسة

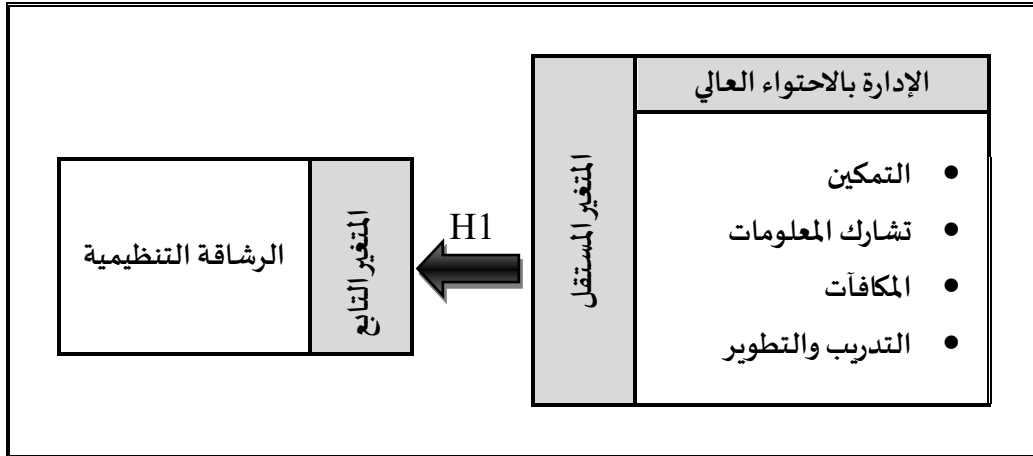
استنادًا إلى الدراسات السابقة وتحقيقًا لأهداف الدراسة يمكن صياغة فرض الدراسة الرئيس:

«تؤثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (التمكين، وتشارك المعلومات، والمكافآت، والتدريب والتطوير) تأثيرًا موجبًا ومعنويًا على الرشاقة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات». وقد تم التحقق من هذا الفرض من خلال قياس مدركات العاملين في الشركة محل الدراسة لمتغيرات الدراسة، وقياس علاقات الارتباط والتأثير لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على الرشاقة التنظيمية بشكل مجمل باستخدام مصفوفة ارتباط بيرسون ومعادلة الانحدار الخطي البسيط، والمتعدد التدريجي.

تصميم الدراسة

نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على افتراض وجود علاقات موجبة ومعنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والرشاقة التنظيمية، ويصور الشكل رقم (1) نموذج الدراسة.



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

المصدر من إعداد الباحثة بالرجوع للدراسات السابقة

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا- الإدارة الوسطى - الإدارة الإشرافية - الوظائف النمطية) بعد استبعاد السائقين والعمال، نظرًا لطبيعة موضوع البحث بالشركة المصرية للاتصالات (we)⁽¹⁾، وبلغ إجمالي مجتمع الدراسة (25094) مفردة، وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة قوامها (384) مفردة وفقًا للمعادلة التالية:

$$n = \frac{Z^2 P(1-P)}{E^2}$$

(1) تعد الشركة المصرية للاتصالات (we) شركة مساهمة مصرية متخصصة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتعد أول مشغل متكامل للاتصالات في مصر، حيث تقدم العديد من الخدمات كخدمات الهاتف الأرضي (الثابت)، والجوال، وخدمات الإنترنت، وخدمات المواقع والشبكات الداخلية والتأمين المعلوماتي، وإنتاج الحاسبات.

جدول رقم (1)

أعداد العاملين في الشركة المصرية للاتصالات

م	المستوى الإداري	عدد العاملين	العينة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة
1	الإدارة العليا	54	1	1	-
2	الإدارة الوسطى	1979	30	30	14
3	المستوى الإشرافي	4429	68	68	44
4	الوظائف النمطية	18632	285	285	225
إجمالي		25094	384	384	283
نسبة الاستجابة		%73.6			

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدليل الإحصائي للموارد البشرية في الشركة المصرية للاتصالات 2019

جدول رقم (2)

توصيف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	بيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	237	83.7%
	أنثى	46	16.3%
	الإجمالي	283	100%
العمر	أقل من 35	74	26.1%
	من 35 إلى 40	76	26.9%
	من 40 إلى أقل من 45	60	21.2%
	من 45 إلى أقل من 50	48	17%
	من 50 إلى أقل من 55 سنة	21	7.4%
	55 سنة فأكثر	4	1.4%
مدة الخدمة	الإجمالي	283	100%
	أقل من 5 سنوات	64	22.6%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	76	26.9%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	58	20.5%
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	49	17.3%
	من 20 إلى أقل من 25 سنة	21	7.4%
المستوى الوظيفي	الإجمالي	283	100%
	الإدارة العليا	-	-
	الإدارة الوسطى	14	4.5%
	الإدارة الإشرافية	44	15.5%
	الوظائف النمطية	225	79.5%
	الإجمالي	283	100%

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

وتشير إلى «قدرة المنظمة على استشعار التغييرات في بيئة الأعمال التنافسية والاستجابة لها باستباقية لاقتناص الفرص والسيطرة على التهديدات التي تواجه المنظمة بهدف تحقيق ميزه تنافسية». واعتمدت الباحثة على مقياس (Park, 2011) والمطور عن مقياس (Jaworski & Kohli, 1993) والذي تمت ترجمته إلى اللغة العربية، كما تم إجراء بعض التعديلات عليه بما يتناسب مع متطلبات البيئة المصرية، ويتكون من (15) عبارة تم تخصيصها كالتالي: العبارات من (1) إلى (3) لقياس بُعد رشاقة الاستشعار، والعبارات من (4) إلى (8) لقياس بُعد رشاقة اتخاذ القرارات، أما بُعد رشاقة الممارسة فتم قياسه بالعبارات من (9) إلى (15).

والجددير بالذكر أن عبارات المقياس ككل صُممت على غرار مقياس ليكرت المتدرج من خمس درجات من (1) غير موافق على الإطلاق إلى (5) موافق بدرجة كبيرة.

حيث إن: n حجم العينة.

Z عدد الوحدات المعيارية وهي $1.96 \pm$ بمستوى ثقة (95%).

E حدود الخطأ وهي (5%) بمستوى ثقة (95%).

P نسبة المفردات التي تتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة.

وقد تم توزيع العينة وفقاً لطريقة التوزيع المناسب لتحديد حجم العينة المقابل لمجتمع البحث. وتتمثل وحدة المعاينة في الفرد الذي يشغل وظيفة في الشركة المصرية للاتصالات. ويعرض جدول رقم (1) مجتمع وعينة للدراسة، ويعرض جدول رقم (2) توصيفاً لعينة الدراسة.

متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

تم تصميم قائمة الاستبيان بهدف جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية وتكونت قائمة الاستبيان من قسمين هما:

القسم الأول - المتغير المستقل: الإدارة بالاحتواء العالي (HIM)

وتعرف «بأنها أحد التوجهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية التي تركز على بعض الممارسات الهادفة لتعزيز علاقات العمل بين الإدارة والعاملين بالتركيز على منح العاملين استقلالية وفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في المعرفة والمعلومات وتثمين مجهوداتهم من خلال نظام فعال للعوائد لضمان تحقيق أهدافها بفعالية». واعتمدت الباحثة على مقياس (Lawler, 1986; Vandenberg, et al., 1999) بعد ترجمته وتطويره ليتلاءم مع البيئة المصرية ومجال التطبيق، وقد اشتمل هذا المقياس على (32) عبارة. وتم تخصيصها كالتالي: العبارات من (1) إلى (7) لقياس بُعد القوة (التمكين)، والعبارات من (8) إلى (17) لقياس بُعد المعلومات (تشارك المعلومات)، أما بُعد المكافآت فتم قياسه بالعبارات من (18) إلى (25)، وأخيراً بُعد المعرفة (التدريب والتطوير) فتم قياسه بالعبارات من (26) إلى (32).

القسم الثاني - المتغير التابع: الرشاقة التنظيمية (OA)

وتشير إلى «قدرة المنظمة على استشعار التغييرات في بيئة الأعمال التنافسية والاستجابة لها باستباقية لاقتناص الفرص والسيطرة على التهديدات التي تواجه المنظمة بهدف تحقيق ميزه تنافسية». واعتمدت الباحثة على مقياس (Park, 2011) والمطور عن مقياس (Jaworski & Kohli, 1993) والذي تمت ترجمته إلى اللغة العربية، كما تم إجراء بعض التعديلات عليه بما يتناسب مع متطلبات البيئة المصرية، ويتكون من (15) عبارة تم تخصيصها كالتالي: العبارات من (1) إلى (3) لقياس بُعد رشاقة الاستشعار، والعبارات من (4) إلى (8) لقياس بُعد رشاقة اتخاذ القرارات، أما بُعد رشاقة الممارسة فتم قياسه بالعبارات من (9) إلى (15).

كما تضمنت قائمة الاستبيان في النهاية مجموعة أسئلة حول بعض العوامل الديمغرافية كالعمر والمستوى الوظيفي، والنوع، ومدة الخدمة وذلك بهدف توصيف العينة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

بيانات الدراسة

- مصادر ثانوية: تتمثل في الكتب، والمراجع، والدوريات والرسائل العلمية الحديثة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، كما تمت الاستعانة بشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).
- ومصادر أولية: تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية؛ وذلك في الاعتماد على قائمة استبيان أعدت لهذا الغرض باعتبارها الأسلوب الأكثر شيوعاً في مجال العلوم الإنسانية، والاجتماعية.

جدول رقم (3)

قيم الصدق والثبات لأداة القياس

عدد العبارات	معامل	معامل ألفا للثبات الصدق الذاتي العبارات	متغيرات الدراسة
32	0.969	0.94	المتغير المستقل الإدارة بالاحتواء العالي
7	0.866	0.754	التمكين
10	0.908	0.825	تشارك المعلومات
7	0.898	0.807	المكافآت
8	0.790	0.624	التدريب والتطوير
15	0.975	0.95	المتغير التابع: الرقابة التنظيمية
3	0.967	0.936	رقابة الاستشعار
5	0.850	0.723	رقابة اتخاذ القرار
7	0.871	0.759	رقابة الممارسة
47	0.960	0.922	الثبات والصدق الكلي لأداة القياس

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

اختبار صدق وثبات أداة القياس

تم التأكد من صدق وثبات أداة القياس بأسلوبين كالتالي:

- الصدق المنطقي: وذلك بعرض أداة القياس على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين في مجال الإدارة وإدارة الموارد البشرية، وذلك للتحقق من صدق المضمون. وفي ضوء آراءهم وملاحظاتهم تم تعديل صياغة بعض العبارات وحذف بعضها لتأخذ أداة القياس شكلها النهائي.
- الصدق الإحصائي وثبات أداة القياس: وذلك بحساب معامل الثبات Reliability Analysis باستخدام اختبار ألفا كرونباخ Cornbach Alpha للتأكد من صدق الاتساق الداخلي بين العبارات المكونة لأداة القياس ككل، وللعبارات المكونة لكل متغير على حدة، ومن خلاله تم حساب الصدق الإحصائي Validity Analysis بحساب الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا كرونباخ والتي يتحدد بناءً عليها مدى صلاحية بنية المقياس. كما يظهر بالجدول رقم (3).

يتضح من الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة تعد مقبولة، حيث كانت جميعها أعلى من الحدود المقبولة 60% (Sekaran & Bougie, 2013). فكانت أقل قيمة مسجلة لمعامل ألفا كرونباخ تساوي 0.624، أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق، فقد سجلت النتائج معاملات صدق مرتفعة لجميع المتغيرات محل الدراسة، ومن ثم فإن هذه النتائج تشير إلى وجود درجة ملائمة من الاتساق الداخلي Internal Consistency بين البنود المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، وبالتالي صلاحية أداة القياس من الناحيتين المنطقية والإحصائية لجميع بيانات الدراسة الميدانية.

أسلوب تحليل البيانات

- تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.v.23 في تبويب وجدولة وتحليل البيانات، وقد تتطلب ذلك استخدام عدة أساليب إحصائية منها ما يلي:
- تحليل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من اعتمادية المقياس الداخلي والتأكد من صدق أداة القياس والثبات للمقاييس المجمع.
- مقاييس الإحصاء الوصفية Descriptive Statistical Measures، المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف، ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي Correlation لإعطاء نتائج مبدئية حول مدى إدراك المستقضي منهم لمتغيرات الدراسة.
- نموذج الانحدار البسيط Simple Linear Regression، ونموذج الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression Analysis لتحديد أكثر وأهم ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي تأثيراً في الرقابة التنظيمية.

حدود الدراسة

- اقتصرت الدراسة على تناول أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (التمكين، وتشارك المعلومات، والمكافآت، والتدريب والتطوير) في تعزيز الرقابة التنظيمية، ولم تتطرق إلى تحليل معنوية الفروق في إدراكات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً لاختلاف المؤهل الدراسي، أو المرتبة الوظيفية، أو سنوات الخبرة، وذلك لإفساح المجال لدراسات أخرى.
- اعتمدت الدراسة على قائمة الاستبيان كأداة للقياس، وهي الأسلوب الأكثر شيوعاً في الاستخدام في مناهج البحوث الوصفية إلا أنه لا يخلو من الانتقادات التي يمكن أن تمثل محدوداً في حد ذاتها.
- اقتصرت الدراسة الميدانية على الشركة المصرية للاتصالات (we) مع ملاحظة أنه تم تجميع البيانات في الفترة أكتوبر 2019 حتى يناير 2020.

الدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال عرض نتائج المؤشرات المبدئية التي تعكس مدى إدراك المستقضي منهم لمتغيرات الدراسة، ونتائج اختبار صحة الفرض الرئيس للدراسة.

نتائج المؤشرات المبدئية للدراسة

يشير جدول (4) إلى البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة كمؤشرات مبدئية تعكسها نتائج الدراسة، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف وذلك على النحو التالي. يتضح من الجدول رقم (4) ما يلي:

جدول رقم (4)
المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لمتغيرات الدراسة

الترتيب	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
-	-	17.7	0.6019	3.3	الإدارة بالاحتواء العالي
1	72.2%	27.7	0.7029	3.61	التمكين
2	71.4%	19.1	0.6832	3.57	تشارك المعلومات
4	63%	22.3	0.7126	3.15	المكافآت
3	65%	24.3	0.7899	3.25	التدريب والتطوير
-	-	17.4	0.6019	3.5	الرقابة التنظيمية
1	70.2%	21.6	0.7584	3.51	رقابة الاستشعار
3	68.2%	21.8	0.7441	3.41	رقابة اتخاذ القرارات
2	68.9%	20.9	0.7208	3.44	رقابة الممارسة

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

- اتسمت إدراكات مفردات العينة حول ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (متغير مستقل) - مأخوذة بشكل إجمالي - بالإيجابية حيث سجلت تقديرًا أعلى من الوسط الفرضي (3) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وبمتوسط حسابي (3.3) ومعامل اختلاف (17.7). كما سجل الوسط الحسابي لمتغيرات ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي كلاً على حدة تقديرًا أعلى من المتوسط. كما اختلفت الأهمية النسبية لهذه الممارسات وفقاً للمتوسطات الحسابية، وكان ترتيبها: حظي بُعد التمكين بالمرتبة الأولى، يليه بُعد تشارك المعلومات، ثم بُعد التدريب والتطوير، وفي المرتبة الأخيرة بُعد المكافآت.
- أما بالنسبة للرقابة التنظيمية أشارت النتائج الواردة في الجدول إلى أن إدراكات مفردات العينة اتسمت بالإيجابية نحو الرقابة التنظيمية إجمالاً حيث سجلت تقديرًا أعلى من الوسط الفرضي (3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.5) ومعامل اختلاف (17.4). كما اتسمت إدراكات مفردات العينة بالإيجابية نحو أبعاد الرقابة التنظيمية، كما إن الأهمية النسبية لهذه الأبعاد اختلفت وفقاً للمتوسطات الحسابية فاحتل بُعد رقابة الاستشعار المرتبة الأولى، يليه بُعد رقابة الممارسة، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد رقابة اتخاذ القرار.
- أظهرت قيم الانحراف المعياري التي تقل عن الواحد الصحيح وجود درجة عالية من التوافق في الآراء بين مفردات العينة حول المتغيرات محل الدراسة.

نتائج اختبار فرض الدراسة

تم اختبار الفرض الرئيس للدراسة والذي ينص على أنه «تؤثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (التمكين، وتشارك المعلومات، والمكافآت، والتدريب والتطوير) تأثيراً موجباً ومعنوياً على الرقابة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات». من خلال قياس طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط الخطي الثنائي. ثم قياس أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي إجمالاً على الرقابة التنظيمية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ثم قياس أثر أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي على الرقابة التنظيمية باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise.

قياس العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والرقابة التنظيمية

جدول رقم (5)
مصفوفة الارتباط بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والرقابة التنظيمية

مستوى المعنوية	معامل الارتباط (R)	ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي
***0,000	0.373	التمكين
***0,000	0.541	تشارك المعلومات
***0,000	0.369	المكافآت
***0,000	0.433	التدريب والتطوير
***0,000	0.407	ممارسات الإدارة بالاحتواء إجمالاً

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية p<0.001*** p<0.01**

لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والرقابة التنظيمية إجمالاً تم استخدام معاملات الارتباط الخطي الثنائي (مصفوفة بيرسون) كما هو موضح في الجدول رقم (5).

بالرجوع إلى النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء إجمالاً والرقابة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.407) بمستوى معنوية (0.000)، مما يعني أنه كلما زاد استخدام ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي زادت الرقابة التنظيمية.
- وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء (التمكين، وتشارك المعلومات، والمكافآت، والتدريب والتطوير) والرقابة التنظيمية بمعاملات ارتباط (0.373)، (0.541)، (0.369)، (0.433) على التوالي بمستوى معنوية (0.000)، مما يعني أنه كلما زاد تطبيق ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي من قبل المسؤولين، زادت الرقابة التنظيمية.

قياس أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي إجمالاً على الرقابة التنظيمية

جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي إجمالاً والرقابة التنظيمية

المتغير المفسر	Predictor	Beta	B	R	R ²	T. Value	Sig.T
ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي	0,407	0,176	0,407	0,265	7.801	***0,000	
المعامل الثابت Constant	1.800						
معامل التحديد المعدل Adj R ²	0.263						
قيمة F	60.856						
معامل جوهرية النموذج (Sig.F)	***0,000						

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية p<0.001*** p<0.01**

بتحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (6) والتي توضح معنوية أثر العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي إجمالاً على الرقابة التنظيمية باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط. يتضح ما يلي:

- تشير معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي إجمالاً من جانب والرقابة التنظيمية من جانب آخر. كما يشير معامل التحديد (R²) إلى أن ممارسات الإدارة بالاحتواء تفسر حوالي (26.5%) من التباين في الرقابة التنظيمية، وبأقي النسبة قد ترجع إلى الخطأ العشوائي أو أن هناك متغيرات مستقلة أخرى لم تُدرج ضمن النموذج.
- تؤكد إشارات معاملات نموذج الانحدار (T. Value) إلى وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء إجمالاً والرقابة التنظيمية.
- يشير معامل جودة توفيق النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (0.001). مما يعني جودة تأثير نموذج الانحدار على الرقابة التنظيمية.

- وبناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة النموذج كالتالي:

$$\text{الرشاقة التنظيمية} = 1.800 (\text{الثابت}) + 0.176 \text{ ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بمستويات الرشاقة التنظيمية من خلال قياس ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي إجمالاً، فكل تغير بمقدار وحدة واحدة في ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، قد يؤدي إلى تغير الرشاقة التنظيمية بمقدار (0.176).

تحديد أكثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي تأثيراً على الرشاقة التنظيمية

جدول رقم (7)

نموذج الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بأكثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي تأثيراً على الرشاقة التنظيمية

المتغيرات	R	R ²	ΔR ²	R ⁻²	F	Sig.f	VIF
الإدارة بالاحتواء العالي	0.373	0.239	-	0.137	49.732	0.000***	1.942
- التمكين	0.541	0.272	0.033	0.172	31.749	0.000***	1.438
- تشارك المعلومات	0.433	0.287	0.015	0.179	23.427	0.000***	2.262
- التدريب والتطوير							

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية p<0.001*** p<0.01**

جدول رقم (8)

الشكل النهائي لمعادلة انحدار الرشاقة التنظيمية على ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي

المتغيرات	B	Beta	قيمة T	Sig.t	المعامل الثابت	F	Sig.f
الإدارة بالاحتواء العالي	0.320	0.178	2.484	0.000***			
- التمكين	0.180	0.172	2.854	0.000***	1.779	23.427	0.000***
- تشارك المعلومات	0.130	0.130	2.406	0.000***			
- تشارك المعرفة							

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية p<0.001*** p<0.01**

والتطوير بنسبة (1.5%)، وفسرت الأبعاد الثلاثة حوالي (28.7%) من التباين الكلي في الرشاقة التنظيمية، أما بالنسبة لبُعد المكافآت فلم يكن بالقوة التفسيرية التي تجعله يدخل النموذج.

- وأشارت معامل تضخم التباين (VIF) أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطي المتعدد لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطي في أيٍّ من الأبعاد، حيث إن قيم (VIF) أقل من (3).

وبقراءة النتائج الواردة في جدول رقم (8) يتضح ما يلي:

- تؤكد إشارات معاملات الانحدار المعيارية (Beta, B) وجود تأثير موجب ومعنوي بين أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي (التمكين، وتشارك المعلومات، والتدريب والتطوير) والرشاقة التنظيمية، ولم تدعم النتائج وجود تأثير معنوي لبُعد المكافآت على الرشاقة التنظيمية حيث استُبعد هذا البُعد كلية من معادلة الانحدار.

- تشير نتائج (T-Value) إلى معنوية معاملات النموذج، كما يشير مستوى المعنوية (Sig.f) إلى معنوية هذا النموذج عند مستوى (0.001)

بناءً على النتائج السابقة يمكن قبول الفرض الرئيس للدراسة جزئياً والذي ينص على أنه «تؤثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (التمكين، وتشارك المعلومات، والمكافآت، والتدريب والتطوير) تأثيراً موجباً ومعنوياً على الرشاقة التنظيمية في الشركة المصرية للاتصالات».

مناقشة النتائج

تتناول هذه الجزئية عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة وفقاً لما يلي:

- أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي إجمالاً من جانب والرقابة التنظيمية من جانب آخر، كما فسرت حوالي (26.5%) من التباين في الرقابة التنظيمية. وهذا يعني أنه كلما أولت الشركة المصرية للاتصالات اهتماماً بتطبيق ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي أدى ذلك إلى تحسن مستوى الرقابة التنظيمية من حيث قدرة الشركة على استشعار التغييرات في البيئة التنافسية والاستجابة السريعة بشكل فعال للفرص والتحديات في الوقت المناسب، وهذا يعني أن ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي تساهم بشكل إيجابي في تحقيق النتائج الإيجابية للمنظمات وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كلا من (Ramstad, 2014; Sangwan, 2018; Vazquez-Bustelo & Avella, 2019) في أن ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي تساهم في تعزيز النتائج الإيجابية للمنظمات مقارنة بالممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية وتتضامن مع دراسة (Pietersen, 2008) التي تؤكد أن الالتزام بحزم من ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي له تأثير إيجابي ومعنوي على المبادرة (الاستباقية).
- كما ثبت من نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي وجود علاقة تأثير معنوية وموجبة بين ثلاثة أبعاد من ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (التمكين، وتشارك المعلومات، والتدريب والتطوير) والرقابة التنظيمية، وقد فسرت الأبعاد الثلاثة مجتمعة حوالي (28.7%) من التباين في الرقابة التنظيمية، وتصدر بعد التمكين قائمة أبعاد ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي من حيث قدرته التفسيرية للتباين في الرقابة التنظيمية، يليه تشارك المعلومات، ثم التدريب والتطوير، بينما لا توجد علاقة تأثير بين بُعد المكافآت والرقابة التنظيمية، حيث لم يثبت معنويته. وتعني هذه النتيجة أنه كلما أولت الشركة محل الدراسة اهتماماً بتطبيق ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي مع التركيز على وجه الخصوص على هذه الأبعاد يساهم ذلك في تعزيز الرقابة التنظيمية حيث إن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتمكينهم ومنحهم الصلاحيات والاستقلالية الكافية لاتخاذ القرارات يحفزهم ويعزز لديهم سلوكيات المبادرة والثقة في أن ما يقدمونه من اقتراحات ومبادرات يحظى بالاهتمام من قبل الرؤساء. وتتفق النتائج السابقة مع دراسة (Shah et al., 2017) والتي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي للتمكين على الرقابة التنظيمية.
- كما إن وجود نظام اتصال فعال يعتمد على تكنولوجيا المعلومات يسمح بدرجة كبيرة في تبادل المعلومات بدقة وسرعة وشفافية بما يساهم في تشخيص المشكلات والكشف عن تحركات المنافسين واتخاذ القرارات باستباقية في الوقت المناسب. واتفقت هذه النتائج مع دراسة كلٍّ من (Raschke, 2010; Yildiz et al., 2017) اللتين أكدتا أن نظام المعلومات الفعال له تأثير إيجابي على الرقابة التنظيمية.
- أضف إلى ذلك أن تبني الشركة حزمة من البرامج التدريبية للعاملين على كافة مستوياتهم يساهم في إكسابهم مهارات وينمي قدراتهم على التحليل والتشخيص والاتصال وتشارك المعرفة، وتوليد الأفكار، واتخاذ القرارات بكفاءة، مما يعزز من الرقابة التنظيمية وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (Faratash & Davoudi, 2012; Nafei, 2017) واللذان أشارتا إلى أن أنشطة مشاركة المعرفة والتدريب والتطوير لها تأثير معنوي وإيجابي على الرقابة التنظيمية.

دلالات الدراسة

في ضوء مناقشة النتائج السابقة تم التوصل إلى عدد من الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق من أبرزها ما يلي:

على مستوى النظرية:

- دلت الدراسة على وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي من جانب والرقابة التنظيمية من جانب آخر، كما أسفرت هذه النتائج عن وجود هذه العلاقة بين ثلاث ممارسات للإدارة بالاحتواء العالي وهي: التمكين، وتشارك المعلومات، والتدريب والتطوير، وكما سبق ذكره، فإن الدراسة الحالية تعد من أولى الدراسات التي ركزت على اختبار العلاقة بين المتغيرين معاً حيث لم يتم اختبارها مسبقاً، ولم ترصد الباحثة أية سبق في هذا الصدد في بيئة الأعمال العربية بشكل عام، والبيئة المصرية بشكل خاص، ومن ثم، توسيع قاعدة البحث في هذا المجال.

- أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي فسرت حوالي (26.5%) من التباين في الرشاقة التنظيمية، وفي ذلك دلالة علمية تؤكد على أهمية التوجه نحو دراسة أبعاد أخرى لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في علاقتها بالرشاقة التنظيمية.
- لفتت الدراسة الحالية الانتباه إلى التأثير الجوهري للتمكين في تعزيز الرشاقة التنظيمية، مما يفتح المجال لمزيد من البحث في هذا الاتجاه.
- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين المكافآت كأحد ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والرشاقة التنظيمية، وهذه الدلالة تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة.

على مستوى التطبيق:

- تدل علاقة التأثير الموجبة المعنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والرشاقة التنظيمية إلى أهمية هذه الممارسات في تعزيز الرشاقة التنظيمية مما يفرض على الشركة محل الدراسة أن تأخذ خطوات جادة نحو تطوير وتحسين هذه الممارسات.
- أوضحت النتائج أن أهم ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي المؤثرة في الرشاقة التنظيمية هي التمكين مما يدل على وجود اهتمام من قبل الشركة محل الدراسة بتبني مفهوم التمكين من خلال منح العاملين الصلاحيات والاستقلالية الكافية لاتخاذ القرارات التي تتطلبها مهامهم الوظيفية؛ ولذا يجب على المسؤولين في هذه الشركة التركيز على الآليات الداعمة لمفهوم التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تؤكد النتائج بما أشارت إليه من عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين بُعد المكافآت من جانب والرشاقة التنظيمية من جانب آخر على وجود قصور من قبل الشركة فيما يتعلق بهذا البُعد وفي هذا دلالة لحاجة هذا القطاع أن يوجه اهتمامه نحو هذا البُعد وفقاً لمبادئ وأسس علمية تساهم في تعزيز الرشاقة التنظيمية.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم بعض التوصيات على النحو التالي:

- ضرورة تبني المسؤولين في الشركة المصرية للاتصالات استراتيجيات فعالة لتعزيز الرشاقة التنظيمية من خلال وضع خطط وسياسات مرنة بالتطبيق الفعال لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي من خلال الاهتمام بما يلي:
- تعميق مفهوم الرشاقة التنظيمية من خلال إرساء ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتطوير والخروج عن القوالب التقليدية، وتشجيع التطوير والتجديد.
- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صياغة الخطط والأهداف وصناعة القرارات. وخلق جوٍّ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين داخل الشركة، ومنح العاملين قدرًا من الاستقلالية وحرية التصرف في حدود ما يتطلبه العمل.
- تصميم نظام اتصال فعال يسمح بتدفق وانسيابية المعلومات ومشاركة وتطبيق المعارف بين الرؤساء والمرؤوسين، والإدارات المختلفة، بالإضافة إلى تبني نظام للاتصالات المفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين يساهم في سرعة الاستجابة للمعلومات ومعالجتها.
- تفعيل برامج تدريبية من شأنها تعزيز قدرات الرشاقة التنظيمية لدى العاملين من خلال الاهتمام بالدورات وورش العمل التي تهدف إلى تنمية مهارات الاتصال الفعال بما يسمح بتشارك المعلومات وتشارك ونشر المعرفة، والبحث عن المعلومات، ووضع الخطط، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وغيرها.
- وضع سياسة عادلة وفعالة للتحفيز تمزج بين المكافآت المادية والمعنوية وتعتمد على برامج تقييم الأداء الواقعية للعاملين ومدى مساهماتهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال ما يقدمونه من آراء ومقترحات ابتكارية ومجهودات تساهم في استشعار الفرص والاستجابة لها باستباقية واقتناصها والسيطرة على التهديدات التي تواجه هذا القطاع بهدف تحقيق ميزه تنافسية. مع الأخذ في الاعتبار المتابعة الدورية لهذه السياسات بما يتناسب مع البيئة التنافسية، واستقصاء آراء العاملين بشكل دوري عن مدى رضاهم عن عدالة سياسة المكافآت المتبعة في هذه الشركة.

المراجع

- Ahmad, M; Shahzad N; Waheed, A. & Khan, A. (2014). "High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction", *European Journal of Business and Management*, Vol.6, No. 31, pp. 230- 243.
- Al-zubi, H. (2017). "High involvement Management Practices and Their Effect In Building Development of Core Competence", *International Business Management*, Vol.11, No.11, pp.1802-1812.
- Alhadid, A. & Abu-ruhman, A. (2015) "Effective Determinations on Organization Agility Practices: Analytical Study on Information Technology organization in Jordan", *International Review of Management and Business Research*, Vol. 4 Issue 1, pp. 34-39.
- Beltrán-Martín, I.; Bou-Llugar, J.; Roca-Puig, V. & Escrig-Tena, A. (2017). "The Relationship between High Performance Work Systems and Employee Proactive Behavior: Role Breadth Self-efficacy and Flexible Role Orientation as Mediating Mechanisms Human Resource", *Management Journal*, Vol. 27, No. 3, pp. 403–42.
- Boxall, P. & Macky, K. (2009). "Research and Theory on High-performance Work Systems: Progressing the High-involvement Stream", *Human Resource Management Journal*, Vol. 19, NO. (1), PP: 3-23.
- Cai, Z. (2013). "Developing Organizational Agility Thought IT Capability and KM Capability: The Moderating Effects of Organizational Climate", *The 17th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*, Jeju Island, Korea, 18–22, June, pp. 1–19.
- Camison, C. & Villar-Lopez, A. (2014). "Organizational Innovation as an Enabler of Technological Innovation Capabilities and Firm Performance". *Journal of Business Research*, 67, (1), PP.2891-2902.
- Chang, Y. (2015). "A multilevel Examination of High-performance Work Systems and Unit-level Organizational Ambidexterity", *Human Resource Management Journal*, Vol. 25, pp. 79-101.
- Cummings, T. & Worley, C. (2015). *Organizational Development and Change*, 10th ed. Stamford, CT: Cengage Learnin.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 1105–1121.
- Fan, D.; Cui, L.; Zhang, M. M.; Zhu, C. J.; Härtel, C. E. & Nyland, C. (2014). "Influence of High-performance Work Systems on Employee Subjective Well-being and Job Burnout: Empirical Evidence from the Chinese Healthcare Sector", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 7, pp. 931-950.
- Farahani, A. & Salimi, F. (2015). "The Study of the Relationship between Employees' Empowerment and Organizational Agility: A Case Study in Azarab Industrial Company", *Journal of Natural and Social Sciences*. Vol. 4, No.1, pp.1066-1075.
- Faratash, K. & Davoudi, S. (2012). "The Important Role of Strategic Agility in Firms Capability and Performance", *International Journal of Engineering and Management Research*, Vol. 2, Issue 3., from http://www.http://csgconsult.com/Resources/EmployeeEngagement/Development_Dimensions_Intl.Creatingahighinvolvementculture.pdf.
- Gerloff, E. A. (1985). *Organizational Theory and Design: A Strategic Approach for Management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- GhalichKhani, R. & Hakkak, M. (2016). "A Model for Measuring the Direct and Indirect Impact of Business Intelligence on Organizational Agility with Partial Mediatory role of Empowerment: Case Study on Tehran Construction Engineering Organization (TCEO) and ETKA Organization Industries.co", *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 230, pp.413 – 421.

- Gulzar, S.; Moon, M. A.; Attiq, S. & Azam, R. I. (2014). "The Darker Side of High-performance Work Systems: Examining Employee Psychological Outcomes and Counterproductive Work Behavior", *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, Vol. 8, No. 3, pp. 715-732.
- Hussein, Y. & Çağlar, D. (2019). "The Effect of High Involvement Work Systems on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge-based Capital", *Management Science Letters*, Vol. 9, pp.1361–1372.
- Jaworski, B. & Kohli, A. (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. (3), PP. 52-70.
- Jensen, J. M.; Patel, P. C. & Messersmith, J. G. (2013). "High-performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions", *Journal of Management*, Vol. 39, No. 6, pp. 1699–1724.
- Khan, T. & Akbar, A. (2014). "Job Involvement-predictor of Job Satisfaction and Job Performance-evidence from Pakistan", *World Applied Sciences Journal*, Vol. 30, No. 30, pp.8-14.
- Kilroy, S.; Flood, P.C.; Bosak, J. & Chenevert, D. (2016). "Perceptions of High-involvement Work Practices and Burnout: The Mediating Role of Job Demands", *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12112>.
- Kim, H. & Kang, S. (2013). "Erratum to: Strategic HR Functions and Firm Performance: The Moderating Effects of High-involvement Work Practices". *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 317-317.
- Konrad, A. (2006). "Engaging Employees Through High-involvement Work Practices. Engaging Employees Through High-involvement Work Practices", *Ivey Business Journal Online*.
- Lawler, E. (1986). "*High-involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*", San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mehmood, I. (2019). "High-involvement Work Processes, Trust, and Employee Engagement: The Mediating Role of Perceptions of Organizational Justice and Politics", *Doctoral Dissertation*, Auckland University of Technology (AUT), New Zealand.
- Nafei, W. (2018). "The Mediating Role of Organizational Identification in the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Agility: A Study on Menoufia University Hospitals", *International Business Research*, Vol.11, No 1, pp. 184-208.
- Njoroge, N. (2012). "Talent Management Practices in Commercial State Corporations in Kenya", *Master Thesis*, Business Administration, School of Business, University of Nairobi.
- Ordiz-Fuertes, M. & Fernández-Sánchez, E. (2003), "High Involvement Practices in Spanish Firms: Factors That Motivate Their Adoption", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 4, pp; 511-529.
- Overby, A.; bharadwaj, A. & sambamurthy, A. (2006). "Enterprise Agility and the Enabling Role of Information Technology", *European Journal of Information Systems*, Vol.15, pp. 120-31.
- Park, Y. K. (2011). "The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies", *Doctoral Dissertation*, University of Southern California. Available at: www.proquest.com from: www.ekb.eg.
- Pietersen, W. (2008). *Strategic Learning: A Leadership Process for Creating and Implementing Break Through Strategies*. McGraw-Hill, Inc., USA.
- Plimmer, G.; J. Bryson and S. T. T. Teo. (2017). "Opening the Black Box: The Mediating Roles of Organizational Systems and Ambidexterity in the HRM-performance Link in Public Sector Organizations." *Personnel Review*, Vol. 46, No. 7, PP. 1434–1451. doi:10.1108/PR-10-2016-0275.

- Ramstad, E. (2014). "Can High-involvement Innovation Practices improve Productivity and the Quality of Working-life simultaneously? Management and Employee Views on Comparison", *Nordic Journal of Working Life Studies*, Vol. 4, No. 4, pp. 26-45.
- Raschke, R. L. (2010). "Process-based View of Agility: The Value Contribution of IT and the Effects on Process Outcomes. International", *Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 11, pp. 297–313.
- Rogers, R. W. and B. J. Ferketish. (2004). *Creating a High Involvement Culture through a Value Driven Change Process*. Retrieved December 17, 2015.
- Saha, N.; Gregar, A. & Saha, P. (2017). "Organizational Agility and HRM Strategy: Do they Really Enhance Firm's Competitiveness?", *International Journal of Organizational Leadership*, Vol. 6, pp. 323-334.
- Sangwan, S. (2018). "High Performance Work Systems: A Case Study", *International Journal of Advanced Research and Development*, Vol. 3 No. 2, pp. 1101-1102.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*. 6th ed. Wiley, New York.
- Shah, Z.; Lataifian, A.; Farahani, R. & Sahebi, M. (2017). "Examining the Relationship between Empowerment and Organizational Agility and Organizational Entrepreneurship in Education Ministry Employees of Lorestan Province", *Palma Journal*, Vol. 16, pp.134-140.
- Shill, W.; Engel, J. F.; Mann, D. & Schatteman, O. (2012). "Corporate Agility: Six Ways to Make Volatility Your Friend: Accenture Outlook", *The Journal of High-Performance Business*, Vol. 3, No.1, pp. 637–645.
- Song, W.; Yu, H. & Qu, Q. (2018). "High Involvement Work Systems and Organizational Performance: The Role of Knowledge Combination Capability and Interaction Orientation", *The International Journal of Human Resource Management*. DOI: [10.1080/09585192.2018.1539863](https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1539863)
- Tremblay, M.; Cloutier, J.; Simard, G.; Chênevert, D. and Vandenberghe, C. (2010). "The Role of HRM Practices, Procedural Justice, Organizational Support and Trust in Organizational Commitment: an In-role and Extra-role Performance", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 3, PP. 405-433.
- Trinh-Phuong, T.; Molla, A. & Peszynski, K. (2012). "Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of the Literature and Conceptual Framework", *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 31, No.1, pp.167-193.
- Vandenberg, R.; Richardson, H. & Eastman, L. J. (1999). "The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness", *Group and Organization Management*, Vol. 24, No. 3, pp.300–339.
- Vazquez-Bustelo, D. & Avella, L. (2019). "The Effectiveness of High-involvement Work Practices in Manufacturing Firms: Does Context Matter?", *Journal of Management & Organization*, Vol., 25, No. 2, pp. 303-330.
- White, M.; Hill, S.; McGovern, P.; Mills, C. & Smeaton, D. (2003). "High Performance Management Practices, Working Hours and Work-life Balance", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 41, No. 2.
- Wood, S. & Ogbonnaya, C. (2018). "High-involvement Management, Economic Recession, Well-being, and Organizational Performance", *Journal of Management*, Vol. 44, No. 8, pp. 3070- 3095.
- Yildiz, I. & Karaman, G. (2017). "Information Systems Success and Organizational Agility: A Correlation Study on Insurance Company". *SGazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 4, No.11, pp. 421-443.
- Žitkienė, R. & Deksnys, M. (2018). "Organizational Agility Conceptual Model", *Montenegrin Journal of Economics*, Vol.14, No.2, pp.115-129.

استمارة استبيان موجبة للعاملين في الشركة المصرية للاتصالات

القسم الأول (الإدارة بالاحتواء العالي):

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تستفسر عن بعض جوانب العمل في المنظمة التي تعمل به، الرجاء قراءة كل عبارة من العبارات التالية، ووضع علامة (√) واحدة فقط أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم.

العبارة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق	رأي غير موافق	غير موافق
تمنحني المنظمة التي أعمل بها السلطة الكافية للوفاء بمسئولياتي الوظيفية.				
لديّ ما يكفي من القرارات التي تساهم في تقرير كيفية إنجازي لمهامي الوظيفية.				
تشجعتني منظمتي للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي الوظيفية.				
تمنحني منظمتي الحرية الكافية لأداء مهام الوظيفية بالكيفية التي أراها.				
لدي سلطة كافية لاتخاذ القرارات اللازمة لتوفير خدمة متميزة للعملاء.				
أنال قدرًا كبيرًا من الحرية يشجعتني لاتخاذ القرارات التي تؤثر على أنشطتي اليومية.				
أشعر بمكانتي في المنظمة (الكل في الكل) لأن منظمتي تمنحني سلطة كافية للتصرف واتخاذ القرارات المتعلقة بشأن عملي.				
يتم إبلاغ العاملين بسياسات الشركة وإجراءاتها بوضوح.				
تبلغنا المنظمة قبل إجراء أية تغييرات في سياسات وإجراءات العمل.				
في معظم الأحيان أتلقى إشعارًا بالتغييرات التي قد تؤثر على مجموعة عملي.				
تهتم الإدارة بتوضيح الأسباب الكامنة وراء القرارات الحاسمة التي يتم اتخاذها.				
الإدارة على دراية كافية بالقضايا والأمور المهمة المتعلقة بالقسم أو الإدارة التي أعمل بها.				
تبذل الإدارة جهودًا للتعرف على آراء ومشاعر العاملين.				
تسعى الإدارة للتعرف على احتياجات العاملين.				
توجد قنوات اتصال فعالة بين العاملين والإدارة العليا.				
تهتم الإدارة العليا بتوصيل رسالة المنظمة للعاملين بوضوح حتى يساهم كل قسم في تحقيق هذه الرسالة.				
العاملون في المنظمة التي أعمل بها يسعون نحو المشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية.				
تقييمات أدائي خلال السنوات القليلة الماضية مفيدة لي في تطوري المهني.				
هناك ارتباط كبير بين مستوى أدائي لعملي وما يمكن أن أناله من ثناء وتقدير.				
هناك ارتباط كبير بين مستوى أدائي واحتمال زيادة ما أحصل عليه من أجر.				
هناك ارتباط كبير بين مستوى أدائي لعملي واحتمال الحصول على تقييم أداء مرتفع.				
أشعر أن منظمتي تهتم بمكافأة العاملين على ما يبذلونه من جهود إضافية.				
أشعر بالرضا عما أناله من تقدير عندما أقوم بعمل جيد.				
طالما قمت بأداء عملي بشكل جيد فمن المرجح أن تتم ترقيتي.				
تتيح لي منظمتي فرصة حقيقية لتطوير مهاراتي من خلال برامج التدريب.				
أنال تدريبًا كافيًا فيما يتعلق بمهامي الوظيفية.				
يساعدني رئيسي في الحصول على تدريب إضافي فيما يتعلق بوظيفتي متى احتجت ذلك.				
أتلقى تدريبًا مستمرًا مما يمكنني من أداء وظيفتي بشكل أفضل.				
أشعر بالرضا عن عدد البرامج التدريبية والتطويرية المتاحة لي.				
لدي رضا عن جودة برامج التدريب والتطوير المتاحة لي.				
البرامج التدريبية والتعليمية التي تلقيتها مكنتني من أداء وظيفتي بفعالية أكبر.				
عمومًا لدى رضا عن فرص التدريب التي أتيتحت لي				

القسم الثاني (الرشاقة التنظيمية):

الرجاء توضيح رأي سيادتكم في العبارات التالية، بوضع علامة (Ö) واحدة فقط أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم.

العبارات	موافق بدرجة كبيرة	موافق محايد	غير موافق
تسعى منظمتي إلى التعرف على التغييرات في احتياجات وتفضيلات العملاء.			
تتسم منظمتي بسرعة الكشف عن التغييرات التي تحدث في تحركات المنافسين (العروض الترويجية- الأسعار - المنتجات).			
تكتشف منظمتي بسرعة التغييرات التي تطرأ على التقنيات التكنولوجية.			
تهتم منظمتي بتحليل الأحداث المهمة بسرعة فيما يتعلق بالعملاء والمنافسين والتكنولوجيا.			
تكشف منظمتي عن الفرص والتهديدات في الوقت المناسب مع الأخذ في الاعتبار التغييرات التي تطرأ على العملاء والمنافسين والتكنولوجيا.			
تسعى منظمتي لتنفيذ خطة عمل لتلبية احتياجات ورغبات العملاء في الوقت المناسب.			
تنفذ منظمتي خطة سريعة لمواجهة أية تحركات للمنافسين.			
تنفذ منظمتي خطة عمل تهدف للتعرف على كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب.			
تتمكن منظمتي من إعادة تكوين مواردها في الوقت المناسب.			
تتمكن منظمتي من تعديل وإعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب.			
يمكن لمنظمتي الاعتماد على تكنولوجيا جديدة للعمل في الوقت المناسب.			
تستطيع منظمتي طرح خدمات جديدة في مجال الاتصالات في الوقت المناسب.			
تستطيع منظمتي إجراء تغييرات في أسعار خدماتها بسرعة.			
يمكن لمنظمتي إجراء تغيير في خطط الشراكة الاستراتيجية متى تطلب ذلك.			
تسعى المنظمة التي أعمل بها لحل مشكلات وشكاوى عملائها بسرعة دون تأخير.			

بيانات شخصية

- النوع: ذكر أنثى
- الوظيفة:
- الدرجة الوظيفية:
- العمر: أقل من 35 سنة. من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة.
- من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة. من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة.
- من 50 سنة فأكثر.
- مدة الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.
- من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة.
- من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة. من 25 سنة فأكثر.

The Impact of Practice of High - Involvement Management in Strengthening Organizational Agility: A Field Study

DR. Mai Marei Kamel Mahmoud

Lecturer of Business Administration

Faculty of Commerce

Al-Azhar University "Girls" Assiut

Arab Republic of Egypt

mai.mahmoud@azhar.edu.eg

ABSTRACT

The study aimed to identify the impact of High- involvement management practices on organizational agility by using a sample from the employee in the Egyptian Telecom Company, with total (384) employee. The study relied on the descriptive analytical method and a questionnaire list was designed to collect the primary data. after confirming the validity and reliability.

The most important findings of the study: There is a positive and significant impact between high-involvement management practices (Empowerment, Information sharing, and Training and development) and organizational agility, while the results showed that there was no significant impact between (Rewards) and organizational agility. This research ends with set of recommendations.

Key words: *High-involvement management practices-Organizational Agility- Egyptian Telecom Company*

