

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري

(دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية)

محمود محمد محمود عيسى

باحث دكتوراه بأكاديمية السادات

تحت إشراف

أ.م. د/ لمياء العادل

أستاذ مساعد الحاسب الآلي

أكاديمية السادات

أ.د/ طلعت أسعد عبد الحميد

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة المنصورة

ملخص البحث

استهدفت الدراسة الحالية اختبار التأثير المباشر لتكنولوجيا المعلومات في التميز الإداري وتحليل دور الوسيط للمرونة التنظيمية وذلك بالتطبيق على شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم قائمة الاستقصاء شملت متغيرات الدراسة تم توزيعها على عينة من (٣٨٤) مفردة، وبلغت الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣١٦) وقد اعتمد الباحث على العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامجي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (25)، وبرنامج (AMOS 25).

وكان من أهم النتائج التي تم توصلت إليها الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات على التميز الإداري، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في المرونة التنظيمية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة التنظيمية في التميز الإداري، كما اثبتت نتائج الدراسة انه يوجد تأثير وسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتميز الإداري.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات - المرونة التنظيمية - التميز الإداري

Abstract:

The purpose of this paper is to investigate the direct impact of information technology on administrative excellence and analyze the mediating role of organizational flexibility within the Egyptian mobile telecommunications setting .To achieve the study objective, a questionnaire was designed that included the study variables and was distributed to a sample of (384) respondents, only valid questionnaires (316). The researcher relied on many statistical methods using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS 25) and the AMOS 25 programs. The findings reveal there is a statistically significant effect of organizational flexibility dimensions on administrative excellence, there is a statistically significant effect of Informational technology dimensions on administrative excellence, and there is a statistically significant effect of Informational technology dimensions on organizational flexibility, The results also showed that there is a mediating effect of organizational flexibility in the relationship between information technology and administrative excellence.

Keywords: Information Technology - Organizational flexibility - administrative excellence-

مقدمة: -

في ظل التحولات السريعة والتطورات المستمرة في عالم التكنولوجيا والاتصالات، أصبحت تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً حيوياً في تعزيز أداء الشركات وتحقيق التميز الإداري حيث تزايدت أهمية فهم كيفية تأثير تلك التكنولوجيا على العمليات التنظيمية وكيف يمكن تحسين أداء الشركات من خلالها.

تعتبر المرونة التنظيمية عاملاً حاسماً إذ تمثل القدرة على التكيف والتغيير بسرعة في وجه التحديات والفرص التي تطرأ لذلك من المهم فهم كيف يمكن للمرونة التنظيمية أن تكون وسيطاً في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري. تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه العلاقة المهمة من خلال التطبيق على شركات الاتصالات في مصر حيث سيتم في هذا البحث فحص كيفية تأثير تكنولوجيا المعلومات على تحقيق التميز الإداري، وكذلك دور المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة حيث تسعى هذه الدراسة إلى توفير أفضل الممارسات والتوجيهات التي يمكن للشركات الاعتماد عليها لتعزيز تكنولوجيا المعلومات والمرونة التنظيمية ومن ثم تحقيق التميز الإداري في قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية.

أولاً: تحليل الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والأدبيات بهدف التعرف على متغيرات البحث وذلك لتحديد الفجوة البحثية والتي تعتبر أساس لبناء نموذج متغيرات البحث والفروض وقد قسم الباحث هذا الجزء إلى دراسات تناولت تكنولوجيا المعلومات ودراسات تناولت المرونة التنظيمية ودراسات تناولت التميز الإداري.

أ- الدراسات التي تناولت تكنولوجيا المعلومات

هدفت دراسة (QOSASI, et al. 2019) الى تحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبين التوجه الريادي والرشاقة التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع بيع الملابس بالتجزئة في إندونيسيا توصلت الدراسة أن قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ليس لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية، على الرغم من أن لها تأثير كبير على التوجه الريادي والرشاقة التنظيمية. وظهرت نتائج الدراسة إلى أن الرشاقة التنظيمية والتوجه الريادي له تأثير كبير على الميزة التنافسية، وبالتالي فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قادرة على خلق الميزة التنافسية، ولكن بالتزامن مع زيادة الأعمال التوجه الريادي والرشاقة التنظيمية.

كما هدفت دراسة (Megha & Zaware, 2019) إلى دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التنظيمي للمؤسسات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الهند، كما هدفت الدراسة الى التعرف على الدور الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخفيض النفقات وزيادة العوائد وتعزيز الميزة التنافسية في ظل عصر العولمة، توصلت الدراسة إلى أن التنفيذ والاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات يساعد في تعزيز الميزة التنافسية، أشارت الدراسة أيضاً إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات له تأثير كبير على الأداء التنظيمي.

هدفت دراسة (JARMOOKA, et. al., 2021) إلى دراسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على عمليات ادارة المعرفة واقتراح نموذج نظري لتحديد مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تساهم في تحسين الابتكار داخل الشركات الأسترالية، توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و عمليات إدارة المعرفة وأوضحت الدراسة أهمية تكنولوجيا

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

المعلومات في تحسين جميع المكونات الأربعة للأداء الابتكاري للشركة (العمليات، المخرجات، الجودة، والتصورات) نتائج الابتكار.

كما تناولت دراسة (MA, et. al., ٢٠٢١) دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المنظمة من خلال القدرات الديناميكية والاستيعابية كمتغير وسيط في القطاع الخاص في الصين، حيث استهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين الاداء في بيئة العمل الديناميكية والمتغيرة ، توصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات لها تأثير إيجابي على القدرات الديناميكية والاستيعابية وكذلك لها تأثير إيجابي على تحسين أداء المنظمة، أكدت الدراسة إلى أن الشركات التي يكون لتكنولوجيا المعلومات دورًا رئيسيًا أو ثانويًا في الأنشطة التنظيمية يساعد على توليد ميزة تنافسية لها.

استهدفت دراسة (Pashutan & Harandi., 2022) تقييم تأثير ابعاد تكنولوجيا المعلومات (الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ، وإدارة تكنولوجيا المعلومات، والمواءمة الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي من خلال عدم التأكد البيئي كمتغير وسيط في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ايران، توصلت الدراسة الى انه لا يوجد تأثير مباشر لبعد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على الاداء التنظيمي ، بينما يوجد تأثير إيجابي لبعد ادارة تكنولوجيا المعلومات وكذلك بعد المواءمة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، كما اكدت الدراسة على انه يجب على المنظمات التوافق على استراتيجيات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات الخاصة بهم وتوفير المزيد من القدرات لاستخدام الامثل لتكنولوجيا المعلومات.

ب- الدراسات التي تناولت المرونة التنظيمية

هدفت دراسة (HE, et. al., ٢٠٢٣) إلى اختبار العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية، وأثر ذلك على المنظمات والموظفين خلال الأوقات المضطربة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة ان إدارة التحول تساهم في استغلال الموارد المتاحة وتطوير الحلول التكيفية بسرعة، ذكرت الدراسة ايضا أن أبعاد المرونة التنظيمية والمتمثلة في الوعي بالموقف، القدرة على التكيف، ادارة نقاط الضعف الاساسية لها تأثيرات مختلفة على المنظمة والموظفين.

كما تناولت دراسة (Ma & Zhang, 2022) العلاقة بين قوة العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة وبين المرونة التنظيمية وإدارة الأزمات في ٢١٥ شركة صينية. وتوصلت إلى أن المرونة التنظيمية تعزز قدرة المنظمات على التعامل مع الأزمات وأن العلاقات الداخلية والخارجية لها دور في تعزيز أبعاد المرونة التنظيمية. وأوضحت الدراسة أن أبعاد المرونة التنظيمية تسهم في تنفيذ استراتيجيات إدارة الأزمات التفاعلية والاستباقية ومن ثم تحسن أداء المنظمة.

كما هدفت دراسة (Pratono, 2022) إلى دراسة تأثير المرونة التنظيمية والاتصالات التسويقية على الميزة التنافسية من خلال تطوير منتج جديد في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات في الشركات الأندونيسية من مختلف القطاعات، توصلت الدراسة إلى أن المرونة التنظيمية والاتصالات التسويقية تساعد الشركات على تطوير المنتجات وتعزيز الميزة التنافسية.

بينما هدفت (Martín-Rojas, et. al., 2023) إلى بحث الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والقدرات الريادية وأداء الشركات في الشركات الصغيرة والمتوسطة الاسبانية، توصلت الدراسة إلى اهمية

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

دور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والقدرات الريادية وأداء الشركات كما أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية لها آثار كبيرة على المديرين لأنها تظهر أن المديرين يجب أن يسلكوا الطريق للاستفادة منها والعمل على زيادة روح المبادرة والمرونة بما يحقق نجاح الأعمال في أوقات الاضطرابات.

وهدفت دراسة (Su & Junge ٢٠٢٣) إلى دراسة كيفية حدوث الأحداث السلبية على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية وأثر ذلك على عمليات المرونة التنظيمية ونتائجها. حيث اعتمدت الدراسة على مراجعة أدبية لـ ١٢٧ بحث منشور، توصلت الدراسة إلى أن شكل الأحداث السلبية والاضطرابات (أي الظهور والحدوث والخطورة) يحدد تنفيذ عملية المرونة والإجراءات الأساسية (مثل الاستيعاب والتكيف). حددت الدراسة مجموعة من المتطلبات للمرونة التنظيمية التي تعزز عملية المرونة ونتائجها. أوضحت الدراسة أيضا أن يوجد بعض العوامل لها آثار إيجابية أو سلبية اعتمادًا على شكل الأحداث السلبية والاضطرابات مثل الهيكل التنظيمي، حجم المنظمة، الأدوار والمسؤوليات.

كما هدفت دراسة (TRIEU,et. al., ٢٠٢٣) إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية، ودراسة دور المرونة التنظيمية في الاستفادة من الفرص والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة وإطلاق مبادرات تنافسية جديدة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في فيتنام. أثبتت الدراسة الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقات بين قدرات تكنولوجيا المعلومات، والبراعة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، أوضحت الدراسة دور الدعم الحكومي في تعزيز المرونة التنظيمية.

ت- الدراسات التي تناولت التميز الإداري

هدفت دراسة (Kassem, et. al., 2019) إلى دراسة تأثير الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية (الرسالة، القدرة على التكيف، المشاركة، والاتساق) على معايير نتائج التميز الإداري (نتائج العملاء، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع ونتائج الأعمال) في المؤسسات الخدمية وشركات التصنيع في دولة الإمارات العربية المتحدة واستهدفت الدراسة الى استكشاف دور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التميز الإداري، توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على التميز الإداري ومع ذلك تباينت هذه التأثيرات باختلاف معايير التميز الإداري. اظهرت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية والنتائج المتعلقة بالعملاء والأفراد ونتائج الاعمال، ولم تشمل المجتمع.

كما هدفت دراسة (الدماطي، ٢٠١٩) إلى بحث تأثير أبعاد الجدارات القيادية على تحقيق استراتيجية التميز المؤسسي والتعرف على الدور الوسيط الذي يلعبه التبادل بين القائد والمرؤوس في هذه العلاقة في القطاعات الخدمية بوزارة المالية، توصلت الدراسة الى ان هناك تأثير طردي ومعنوي لأبعاد الجدارات القيادية في أبعاد التميز المؤسسي ، كما توصلت الدراسة إلى أن التبادل بين القائد والمرؤوس يتوسط جزئياً العلاقة بين أبعاد الجدارات القيادية وأبعاد التميز المؤسسي.

بينما هدفت دراسة (Jankalová & Jankal, 2020) إلى التعرف على أبعاد التميز الإداري، على أساس التحليل المقارن لنماذج مختارة من جوائز الجودة الوطنية، والمقارنة بين القيم الأساسية لتمييز الأعمال في نماذج التميز وجوائز الجودة الوطنية وسعت الدراسة الى تحديد العلاقات بين التميز الإداري والاستدامة في الاعمال، توصلت الدراسة الى أن أساس تحقيق التميز في الأعمال هو احترام المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ووجود علاقة

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

إيجابية بين أبعاد التميز الإداري وأبعاد الاستدامة كما اوضحت الدراسة أنه يمكن تحديد أبعاد التميز الإداري بناءً على القيم الأساسية في نماذج التميز.

كما هدفت دراسة (حسن، ٢٠٢١) إلى دراسة أثر المرونة التنظيمية على التميز المؤسسي في قطاع البنوك في مصر، وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد المرونة التنظيمية، ومدى ارتباط كل منها بالتميز المؤسسي ومعرفة مدى أثر أبعاد المرونة التنظيمية على التميز المؤسسي، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين جميع أبعاد متغير (المرونة التنظيمية) و(التميز المؤسسي)، وأن هناك علاقة أثر جوهريّة لأبعاد المرونة التنظيمية على التميز المؤسسي.

وهدف دراسة (Đorđević, et al., 2021) إلى دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والجودة وتحسين القيادة كمتغيرات مستقلة على التميز الإداري المستدام كمتغير تابع في مؤسسات التعليم العالي في ١٧ جامعة صربية، ٢١ جامعة روسية، توصلت الدراسة إلى أن نموذج EFQM يمكن أن يستخدم كأداة للتحسين المستمر وتحقيق التميز الإداري المستدام حيث أنه يساعد في إنتاج ثقافة أكثر توجهاً نحو العملاء في مؤسسات التعليم العالي من خلال دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحسين معايير الجودة والقيادة.

كما هدفت دراسة (KESHTEGAR, et al., ٢٠٢١) إلى دراسة أثر ذكاء الأعمال على إمكانات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة كأحد نماذج التميز الإداري باستخدام مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في قطاع البنوك في إيران، توصلت الدراسة إلى أن لذكاء الأعمال تأثيراً إيجابياً ومعنوياً مباشراً وغير مباشر على إمكانات نموذج التميز، كما أن مشاركة المعرفة لها تأثير إيجابي على إمكانات نموذج التميز، كما أكدت الدراسة أنه يجب على المديرين إيلاء اهتمام خاص لمتغيرات ذكاء الأعمال وتبادل المعرفة واتخاذ إجراءات تجاه ذكاء الأعمال من خلال دمج البيانات،

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

وزيادة القدرة التحليلية، وزيادة جودة المعلومات، جودة الوصول إلى المعلومات، واتخاذ القرارات التحليلية. ولا تؤثر هذه الإجراءات على تبادل المعرفة في المنظمة فحسب، بل تزيد أيضاً من التميز الإداري.

وهدفنا دراسة (Ekiz & İşci, 2023) إلى تقييم أثر الابتكار التنظيمي على التميز الإداري والكشف عن دور الوعي بالتخطيط الاستراتيجي في هذه العلاقة في قطاع المستشفيات في تركيا، توصلت الدراسة إلى أن الابتكار التنظيمي له تأثير ذو دلالة إحصائية على الوعي بالتخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري بالإضافة إلى ذلك فقد تبين أن الوعي بالتخطيط الاستراتيجي له أثر ذو دلالة إحصائية على التميز الإداري. وعلاوة على ذلك، أظهرت الدراسة أن الوعي بالتخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين الابتكار التنظيمي والتميز الإداري.

التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يمكن استخلاص الدلالات والنتائج الآتية:

- اتفقت معظم الدراسات على أهمية تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق كفاءة العمليات وكذلك أهمية المرونة التنظيمية خاصة في أوقات الاضطرابات والشدائد وايضا على أهمية تحقيق التميز الإداري في المنظمات.
- تقوم هذه الدراسة على العلاقة بين المرونة التنظيمية والتميز الإداري وقد اتفق ذلك مع دراسة (حسن، ٢٠٢١) ودراسة (Martín-Rojas, et. al., 2023)
- تقوم هذه الدراسة على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتميز الإداري وقد اتفق ذلك مع دراسة (Kassem, et. al., 2019) ودراسة (Đorđević, et al (2021)

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

- تقوم هذه الدراسة على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والمرونة التنظيمية وقد اتفق ذلك مع دراسة (TRIEU,et. al. و دراسة(احمد، ٢٠٢٣).
- وفقاً إلى حد علم الباحث، لا توجد دراسة جمعت بين المتغيرات الثلاثة، وهي تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري، والمرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بينهم.
- مجال التطبيق حيث لم تتناول الدراسات السابقة قطاع الاتصالات في مصر.
- اتفقت معظم الدراسات على انه يمكن قياس تكنولوجيا المعلومات من خلال (مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، المواءمة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، تكامل تكنولوجيا المعلومات، إدارة تكنولوجيا المعلومات) وذلك وفقاً لنموذج (Chen, et. al.,2015) و (Marchiori, et. Al.,2022)
- اتفقت معظم الدراسات على انه يمكن قياس المرونة التنظيمية من خلال (إدارة نقاط الضعف الأساسية، الوعي بالموقف، القدرة على التكيف، القدرة التحويلية) وذلك وفقاً لنموذج (He, et al., 2023) و (Ma& Zhang, 2022)
- اتفقت معظم الدراسات على انه يمكن قياس التميز الإداري من خلال (الغاية والرؤية والاستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، انطباعات المعنيين) وذلك وفقاً لنموذج الجودة الأوروبية ومقياس (Sutoova, et al., 2022) .

ثانيا مشكلة البحث:

يحظى موضوع تكنولوجيا المعلومات والمرونة التنظيمية باهتمام متزايد في كل من المجتمعات المتقدمة والنامية وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية الحالية حيث ان امتلاك المنظمات لمستويات عالية من تكنولوجيا المعلومات والمرونة التنظيمية يُعد أمراً

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

ضروريًا لضمان بقائها وتحقيق التميز الإداري، وتسعى المنظمات إلى تحقيق مستويات عالية من التميز الإداري بما يضمن التنافس والاستمرارية والاستدامة.

وبناءً على ما سبق قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية بهدف تحديد مشكلة البحث، وذلك من خلال إجراء المقابلات الشخصية المتعمقة مع (٣٠) مفردة من العاملين في شركات الاتصالات في مصر من مختلف الوظائف الإدارية. والجدول رقم (١) يوضح محاور الدراسة الاستطلاعية:

جدول (١) الدراسة الاستطلاعية

م	العبارات	نسبة (أوافق)	نسبة (لا أوافق)
١	المنظمة تقوم بتطوير خطط نظم تكنولوجيا المعلومات في شكل عمليات منهجية ورسمية.	70%	30%
٢	تستخدم المنظمة تكنولوجيا المعلومات لتحسين كفاءة العمليات اليومية	72%	28%
٣	الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى زيادة أو دعم المبيعات أو الحصة السوقية	60%	40%
٤	المنظمة قادرة على إجراء تعديلات إيجابية في ظل الظروف الصعبة.	65%	45%
٥	المنظمة قادرة على التكيف بشكل إيجابي في حالة الشدائد والاضطرابات الكبيرة.	30%	70%
٦	المنظمة تقوم بتطوير بدائل للاستفادة من الظروف السلبية.	35%	65%
٧	تسعى المنظمة إلى تحديث وتطوير أساليب العمل.	55%	45%
٨	المنظمة تدعم وتشجع المشاركة الفردية والجماعية في أنشطة التحسين.	34%	66%
٩	تسعى المنظمة إلى معرفة الاتجاه العام لرأي المجتمع في ما تقدمه من خدمات.	75%	25%
١٠	تقوم المنظمة بتحديد الأهداف الاستراتيجية في ضوء آراء واحتياجات العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين (المجتمع والمساهمين).	60%	40%
١١	تسعى المنظمة لبناء شراكات مع المنظمات الأخرى كالموردين والداعمين لها	22%	78%
١٢	تقوم المنظمة بتصميم وتطوير وإنتاج وتقديم المنتجات والخدمات بناءً على احتياجات العملاء	75%	25%

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- كشفت الدراسة عن المام العاملين بأهمية تكنولوجيا المعلومات من ناحية تحسين كفاءة العمليات الداخلية وان كان هناك تباين بين العاملين في قطاع الاتصالات بأهمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وأثر ذلك على زيادة المبيعات.

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

- عدم الوضوح الكافي للعاملين في قطاع الاتصالات بمفهوم وابعاد المرونة التنظيمية وإمكانية الاستفادة منها في حالات الشدائد.
- يوجد اختلاف بين عينة الدراسة الاستطلاعية في الإلمام بأبعاد التميز الإداري واستنادا الى ما ذكر اعلاه يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحاً من خلال تساؤل رئيسي: **هل لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والمرونة التنظيمية دور في تحقيق التميز الإداري** ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي اسئلة فرعية:
- السؤال الاول:** ما مستوى تطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي تتبناها المنظمات قيد الدراسة؟
- السؤال الثاني:** ما مستوى المرونة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمات قيد الدراسة؟
- السؤال الثالث:** ما مستوى التميز الإداري الحالي في المنظمات قيد الدراسة؟
- السؤال الرابع:** ما مستوى تأثير تكنولوجيا المعلومات في المرونة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة؟
- السؤال الخامس:** ما مستوى تأثير تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز الإداري في المنظمات محل الدراسة؟
- السؤال السادس:** ما مستوى تأثير المرونة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري في المنظمات محل الدراسة؟
- السؤال السابع:** هل تؤدي المرونة التنظيمية دورا وسيطا لعلاقة التأثير بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري؟

ثالثا: أهمية البحث:

الأهمية العلمية: -

تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في الرغبة في تسليط الضوء على أهمية المتغيرات (تكنولوجيا المعلومات، المرونة التنظيمية، التميز الإداري) والربط بينهم باعتبارهم أدوات معاصرة في الفكر الإداري وكذلك تقديم إطار نظري ومعرفة جزئية حول متغيرات الدراسة بهدف تعزيز المكتبة العربية بالمعرفة.

الأهمية العملية: -

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها تتناول قطاع حيوي وهو قطاع الاتصالات الذي له دور كبير في الاقتصاد القومي ودور مهم في خدمة المجتمع وتوفير خدمات تكنولوجيا متطورة للمواطنين في مختلف المجالات وبالتالي يعد هذا البحث محاولة جادة قد تسهم في تطوير أداء شركات الاتصالات في مصر من خلال المرونة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات في ظل بيئة الأعمال الحالية وما لها من دور هام في تحويل التهديدات الى فرص مما يؤدي إلى تحقيق التميز الإداري.

رابعا: أهداف البحث:

يهدف البحث الى دراسة وتحليل ما يلي:

- ١- مستوى تطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي تتبناها المنظمات قيد الدراسة.
- ٢- مستوى المرونة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمات قيد الدراسة.
- ٣- مستوى التميز الإداري الحالي في المنظمات قيد الدراسة.
- ٤- مستوى تأثير تكنولوجيا المعلومات في المرونة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة.
- ٥- مستوى تأثير تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز الإداري في المنظمات محل الدراسة.

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

٦- مستوى تأثير المرونة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري في المنظمات محل الدراسة

٧- أثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز الإداري من خلال المرونة التنظيمية.

خامساً: فروض ومتغيرات البحث

أ- فروض البحث

يقوم البحث على اختبار صحة الفروض التالية: -

الفرض الأول: أبعاد تكنولوجيا المعلومات لا تؤثر معنوياً في تحقيق التميز الإداري

الفرض الثاني: أبعاد تكنولوجيا المعلومات لا تؤثر معنوياً في المرونة التنظيمية

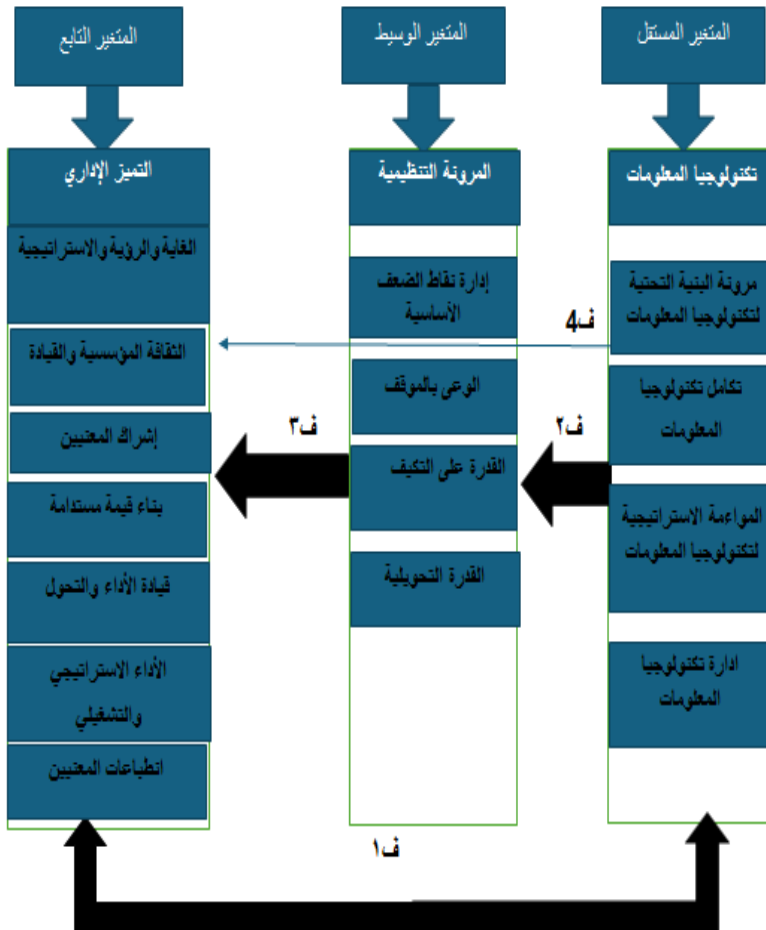
الفرض الثالث: أبعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في تحقيق التميز الإداري

الفرضية الرابعة: المرونة التنظيمية لا تتوسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتميز الإداري

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
 محمود محمد محمود عيسى

ب- نموذج البحث

يوضح الشكل رقم التالي نموذج متغيرات البحث والعلاقة بينهم:



شكل (1) نموذج متغيرات الدراسة

سادسا: منهجية البحث

مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية وحيث انه يوجد أربع شركات في مصر هما: اورنج، وفودافون، واتصالات مصر والمصرية للاتصالات وقد رأى الباحث استبعاد الشركة المصرية للاتصالات من الدراسة وذلك للأسباب التالية

- ان عدد العاملين في الشركة المصرية للاتصالات يتجاوز عدد العاملين في الشركات الثلاثة مجتمعه.

- ان الشركة المصرية للاتصالات فازت بالرخصة الرابعة للهاتف المحمول في ٢٠١٧ وبالتالي هي حديثة العهد في تقديم تلك الخدمة مقارنة بالشركات الثلاثة الأخرى.

- ان الشركات الثلاثة تعتبر شركات متعددة الجنسيات بينما الشركة المصرية للاتصالات شركة محلية حيث تمتلك الحكومة المصرية ٨٠% من أسهم الشركة.

وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة وبسبب قيود التكلفة والجهد والوقت، تم اختيار حجم عينة من ثلاثمائة وأربعة وثمانين (٣٨٤) مفردة من الشركات الثلاثة المختارة (فودافون، واتصالات مصر، وأورنج)، وهو ما يمكن أن يمثل هذا العدد الكبير من المجتمع بمستوى ثقة (٩٥%) ونسبة خطأ (٥%) (سكاران، ٢٠٠٣، ص ٢٩٤). ويوضح الجدول التالي توزيع عينة البحث

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة

اسم الشركة	عدد العاملين	نسبة تمثيلها في المجتمع الكلي لعدد العاملين	عدد المفردات من إجمالي العينة تقريباً
أورنج	5228	33.16%	127
فودافون	5537	35.12%	135
اتصالات مصر	5000	31.72%	122
الإجمالي	15765	100.00%	٣٨٤

وقد بلغ عدد القوائم المرتدة (٣٤٤) استمارة استقصاء ثم تم استبعاد (٢٨) استمارة استقصاء منها لكونها غير مكتملة الاجابة، وبذلك تكون عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣١٦) استمارة تم إخضاعها جميعاً للتحليل الإحصائي.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت الدراسة الحالية في تحليل البيانات واختبار صحة الفروض على برنامجي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25)، وكذلك برنامج (AMOS 25) حيث تم احتساب صدق المقاييس عن طريق التحليل العامل التوكيدي Confirmatory factor analysis (CFA) لكل متغير من متغيرات الدراسة. وتم الوصول إلى النتائج الآتية:

معامل الثبات لمتغيرات الدراسة Reliability

يقصد بثبات قائمة الاستقصاء أن تعطى هذه القائمة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع قائمة الاستقصاء أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط. تم استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات قائمة الاستقصاء، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (٣) معامل الثبات لمتغير الدراسة:

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

جدول (٣) معامل الثبات لمتغير الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات Cronbach's Alpha
تكنولوجيا المعلومات	مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	3	.865
	تكامل تكنولوجيا المعلومات	٣	.897
	المواءمة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات	٣	.891
	إدارة تكنولوجيا المعلومات	٣	.910
المرونة التنظيمية	إدارة نقاط الضعف الأساسية	٣	.872
	الوعي بالموقف	٣	.875
	القدرة على التكيف	٣	.884
	القدرة التحويلية	٣	.889
التميز الإداري	الغاية والرؤية والإستراتيجية	٣	.855
	الثقافة التنظيمية والقيادة	٣	.887
	إشراك المعنيين	٣	.872
	بناء قيمة مستدامة	٣	.916
	قيادة الأداء والتحول	٣	.829
	انطباعات المعنيين	3	.898
	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	٣	.848

يتضح من الجدول رقم (٣) ان قيم معامل Cronbach's Alpha لعبارات متغيرات قائمة الاستقصاء تتراوح بين (0.829 و 0.916) وهى قيم مرتفعة، وبالتالي فإن جميع المقاييس المستخدمة تتسم بالثبات

التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث

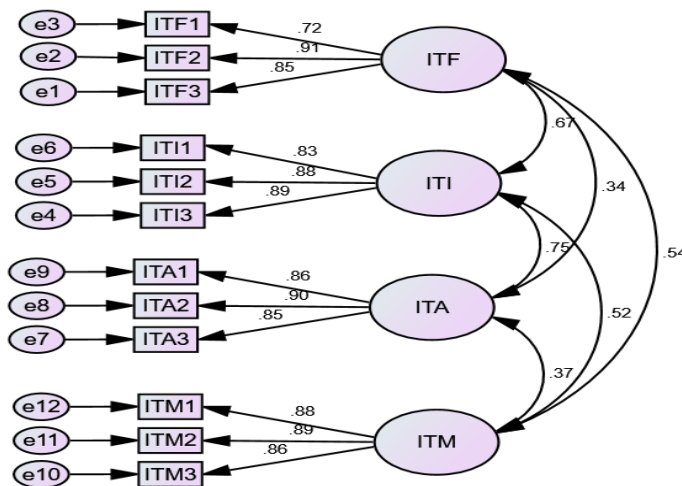
يعتبر تطبيق التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) خطوة أولية لاختبار وجود أو عدم وجود علاقة بين عناصر كل بعد، وتقييم صحة النماذج التي تبنى على أسس نظرية سابقة، وقام الباحث بأجراء التحليل العاملي

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
 محمود محمد محمود عيسى

التوكيد لمتغيرات الدراسة للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المستخدمة واختبار التجانس الداخلي.

أ- التحليل العاملي التوكيدي لتكنولوجيا المعلومات

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات مقياس تكنولوجيا المعلومات وعددها ١٢ عبارة، موزعة على النحو التالي: ثلاثة عبارات ترتبط ببعد مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (ITF)، وثلاثة عبارات ترتبط ببعد تكامل تكنولوجيا المعلومات (ITI)، وثلاثة عبارات ترتبط ببعد المواءمة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات (ITA)، وثلاثة عبارات ترتبط ببعد إدارة تكنولوجيا المعلومات (ITM). كما يوضح شكل (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد تكنولوجيا المعلومات:



شكل (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس ابعاد تكنولوجيا المعلومات

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن (0.5) ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لعبارات متغير تكنولوجيا المعلومات.

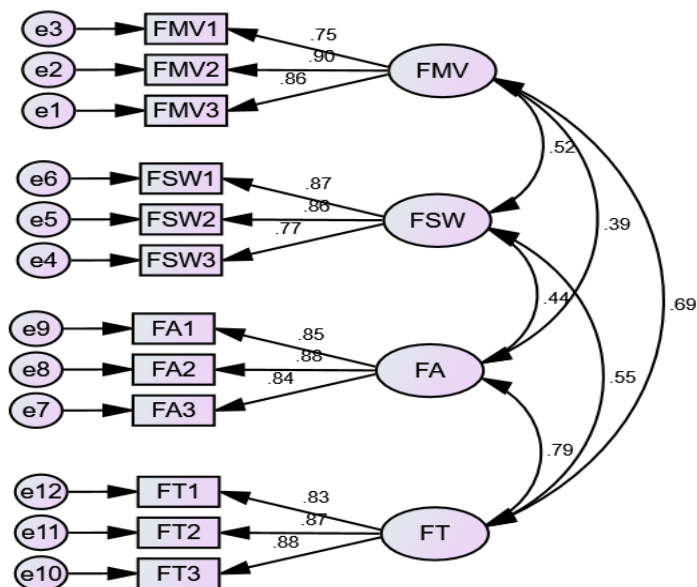
جدول (4) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لعبارات متغير تكنولوجيا المعلومات

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري (CMIN/DF) Normed Chi-square	أقل من أو تساوى ٥	2.917
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير	أقل من ٠.٨	.078
Root Mean Square Error of Approximation		
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح	.933
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)	يشير إلى توافق جيد للنموذج	.968
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		.952
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		.956

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لعبارات متغير تكنولوجيا المعلومات جيدة إحصائياً.

ب- التحليل العاملي التوكيدي للمرونة التنظيمية

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات مقياس المرونة التنظيمية وعددها ١٢ عبارة، موزعة على النحو التالي: ثلاث عبارات ترتبط ببعد إدارة نقاط الضعف الأساسية (FMV)، وثلاثة عبارات ترتبط ببعد الوعي بالموقف (FSW)، وثلاثة عبارات ترتبط ببعد القدرة على التكيف (FA)، وثلاثة عبارات ترتبط بالقدرة التحويلية (FT)، كما يوضح شكل (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد للمرونة التنظيمية:



شكل (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس ابعاد المرونة التنظيمية

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن (0.5) و يوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لعبارات متغير المرونة التنظيمية .

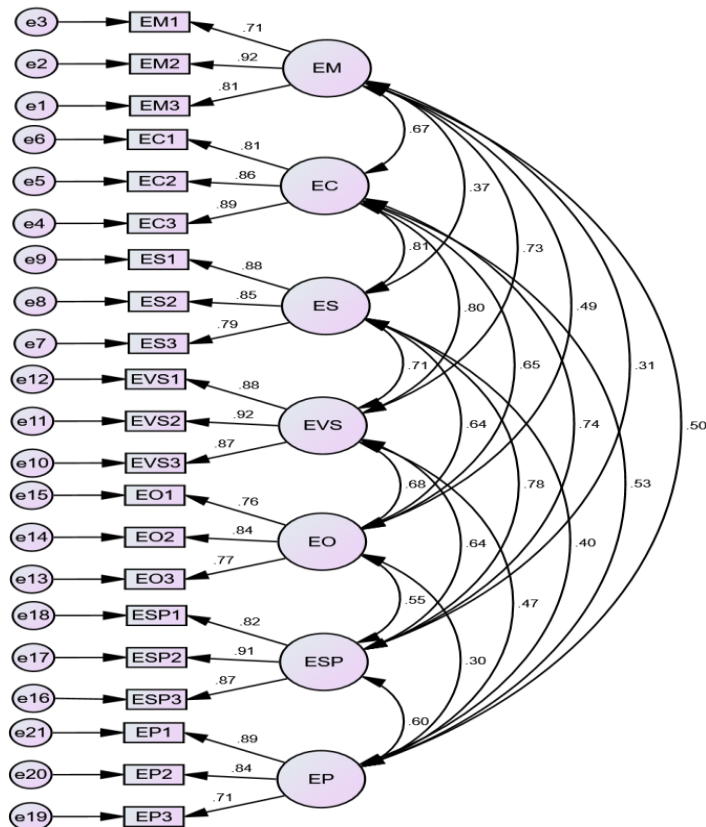
أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

جدول (5) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لعبارات متغير المرونة التنظيمية

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوى ٥	2.536
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation	أقل من ٠.٨	.070
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح	.941
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)	يشير إلى توافق جيد للنموذج	.972
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		.955
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		.962

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لعبارات متغير المرونة التنظيمية جيدة إحصائياً.
ب - التحليل العاملي التوكيدي للتميز الإداري

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات مقياس التميز الإداري وعددها ٢١ عبارة، موزعة على النحو التالي: ثلاثة عبارات ترتبط ببعد الغاية والرؤية والإستراتيجية (EM) ، وثلاثة عبارات ترتبط ببعد الثقافة التنظيمية والقيادة (EC) ، وثلاثة عبارات ترتبط ببعد إشراك المعنيين (ES) وثلاثة عبارات ترتبط ببعد بناء قيمة مستدامة (EVS) وثلاثة عبارات ترتبط بقيادة الأداء والتحول (EO) وثلاثة عبارات ترتبط انطباعات المعنيين (ESP) وثلاثة عبارات ترتبط الأداء الاستراتيجي والتشغيلي (EP)، كما يوضح شكل (4) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد التميز الإداري:



شكل (4) نموذج التحليل العائلي التوكيدي لعبارات مقاييس ابعاد التميز الإداري

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن (0.5) و يوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لعبارات متغير التميز الإداري.

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

جدول (6) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لعبارات متغير التميز الإداري

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوى ٥	2.476
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation	أقل من ٠.٨	.068
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح يشير إلى توافق جيد للنموذج	.890
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		.951
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		.921
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		.939

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لعبارات متغير التميز الإداري جيدة إحصائياً.
سابعاً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية

أ- الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (7) توزيع مفردات العينة من الشركات محل الدراسة، وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: (النوع، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي):

جدول (7) البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	الخصائص	
52.8	١٦٧	ذكر	النوع
47.2	١٤٩	أنثى	
١٠٠%	٣١٦	الإجمالي	
75.9	٢٤٠	بكالوريوس	المؤهل الدراسي
13.6	٤٣	دراسات عليا	
٥.٧	١٨	ماجستير	
4.7	١٥	دكتوراه	
١٠٠%	٣١٦	الإجمالي	

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

يتبع جدول (7) البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

22.15	70	٥ سنوات فأقل	سنوات الخبرة
57.59	182	٦-١٠ سنوات	
12.34	39	١١-١٥ سنوات	
4.11	13	١٦-١٩ سنوات	
3.80	12	٢٠ سنة فأكثر	
١٠٠%	٣١٦	الإجمالي	
21.5	68	أقل من ٣٠ سنة	العمر
63.9	202	من ٣٠ الى ٣٩	
11.1	35	من ٤٠ الى ٤٩	
3.5	11	من ٥٠ فأكثر	
١٠٠%	٣١٦	الإجمالي	
.6	٢	وظائف إدارية عليا	المستوى الوظيفي
32.0	١٠١	وظائف إدارية وسطي	
67.4	٢١٣	وظائف إدارية تنفيذية	
١٠٠%	٣١٦	الإجمالي	

كما هو موضح في الجدول (7) كان عدد الذكور أكبر من عدد الإناث. وكانت غالبية عينة الدراسة (63.9%) تتراوح أعمارهم بين ٣٠ و ٣٩ عامًا. وحصل معظم عينة الدراسة (75.9%) على درجة البكالوريوس على الأقل. ومن حيث سنوات الخبرة، فإن حوالي نصف (57.59%) من إجمالي العينة لديهم خبرة من ٦ إلى ١٠ سنوات ومن حيث المستوى الوظيفي، أفاد غالبية (67.4%) من عينة الدراسة أن درجتهم الوظيفية هي وظائف إدارية تنفيذية.

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

يوضح الجدول رقم (8) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لمتغيرات الدراسة:

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

جدول (8) توصيف اتجاهات العينة لمتغيرات الدراسة

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاتجاه
مرونة البنية التحتية	4.05	.538	13.28	موافق
تكامل تكنولوجيا المعلومات	4.02	.634	15.77	موافق
المواءمة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات	4.13	.601	14.55	موافق
إدارة تكنولوجيا المعلومات	4.11	.654	15.91	موافق
تكنولوجيا المعلومات	4.08	.475	11.64	موافق
إدارة نقاط الضعف الأساسية	4.11	.561	13.65	موافق
الوعي بالموقف	4.15	.648	15.61	موافق
القدرة على التكيف	4.15	.599	14.43	موافق
القدرة التحويلية	4.06	.671	16.53	موافق
المرونة التنظيمية	4.11	.490	11.92	موافق
الغاية والرؤية والإستراتيجية	4.13	.570	13.80	موافق
الثقافة التنظيمية والقيادة	4.11	.682	16.59	موافق
إشراك المعنيين	4.19	.615	14.68	موافق
بناء قيمة مستدامة	4.11	.602	14.65	موافق
قيادة الأداء والتحول	4.22	.565	13.39	موافق بشدة
انطباعات المعنيين	4.26	.676	15.87	موافق بشدة
الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	4.17	.663	15.90	موافق
التميز الإداري	4.17	.482	11.56	موافق

يوضح الجدول رقم (8) ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف التعرف على متوسط إدراك مفردات العينة لمتغيرات الدراسة، وقد جاءت الأوساط الحسابية لمتغيرات الدراسة بمقدار (٤.٠٨) لتكنولوجيا المعلومات، و (٤.١١) للمرونة التنظيمية، و (4.17) للتميز الإداري، كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.682) و (0.٤٧٥). وتشير هذه القيم إلى وجود قدر مقبول من الاتفاق بين عينة الدراسة في إدراكهم لتلك المتغيرات.

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

ثامناً: اختبارات صحة الفروض

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك باستخدام برنامج (SPSS 25) لاختبار صحة فروض الدراسة

الفرض الأول: أبعاد تكنولوجيا المعلومات لا تؤثر معنوياً في تحقيق التميز الإداري

يوضح الجدول رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات على تحقيق التميز الإداري:

جدول (٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرض الأول

المتغيرات المستقلة	حجم الأثر B	معامل (Beta)	قيمة اختبار (t)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة ف (F)	مستوى المعنوية
مرونة البنية التحتية	.835	.133	3.496	.001	.866	.749	232.155	.000
تكامل تكنولوجيا المعلومات	2.260	.425	8.879	.000				
المواءمة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات	1.795	.320	8.020	.000				
إدارة تكنولوجيا المعلومات	.945	.183	5.409	.000				

المتغير التابع: التميز الإداري

يتضح من الجدول السابق معنوية نموذج الانحدار حيث ان (F) المحسوبة للنموذج تساوى (232.155) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وأن قيمة معامل الارتباط (R) للنموذج بلغت (.866). وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لذا توجد علاقة ارتباط بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات والتميز الإداري، كما بلغ قيمة معامل التحديد (R^2) للانحدار المتعدد (.749) وهذا يعنى أن المتغيرات المستقلة في النموذج تفسر ما نسبته (٧٤.٩%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (التميز الإداري) وان هناك تأثير طردي ومعنوي لأبعاد تكنولوجيا المعلومات على تحقيق التميز الإداري بمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وان أكثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات تأثيراً في تحقيق التميز

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

الإداري ككل هو بعد تكامل تكنولوجيا المعلومات، يليه في التأثير المواءمة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات ثم إدارة تكنولوجيا المعلومات وأخيراً مرونة البنية التحتية الأقل أثر عن باقي الأبعاد وذلك وفقاً لقيمة Beta، من النتائج السابقة تبين رفض الفرض الأول والقاتل أن "أبعاد تكنولوجيا المعلومات لا تؤثر معنوياً في تحقيق التميز الإداري".

الفرض الثاني: أبعاد تكنولوجيا المعلومات لا تؤثر معنوياً في المرونة التنظيمية

يوضح الجدول رقم (١٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات على المرونة التنظيمية:

جدول (١٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرض الثاني

المتغيرات المستقلة	حجم الأثر B	معامل (Beta)	قيمة اختبار (t)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F	مستوى المعنوية
مرونة البنية التحتية	.677	.186	5.785	.000	.906	.822	357.830	.000
تكامل تكنولوجيا المعلومات	1.391	.450	11.145	.000				
المواءمة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات	.642	.197	5.850	.000				
إدارة تكنولوجيا المعلومات	.881	.294	10.282	.000				

المتغير التابع: المرونة التنظيمية

يتضح من الجدول السابق النتائج معنوية نموذج الانحدار حيث ان (F) المحسوبة للنموذج تساوي (357.830) قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة التحتية الأقل قيمة معامل الارتباط (R) للنموذج بلغت (0.906) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لذا توجد علاقة ارتباط بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات والمرونة التنظيمية، كما بلغ قيمة معامل التحديد (R^2) للانحدار المتعدد (0.822) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة في النموذج تفسر ما نسبته (82.2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (المرونة التنظيمية) وان هناك تأثير طردي ومعنوي لأبعاد تكنولوجيا المعلومات على المرونة التنظيمية بمستوى دلالة إحصائية

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

($\alpha \leq 0.05$)، وان أكثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات تأثيراً في المرونة التنظيمية ككل هو بعد تكامل تكنولوجيا المعلومات يليه إدارة تكنولوجيا المعلومات يليه المواءمة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات وأخيراً مرونة البنية التحتية الأقل أثر عن باقي الأبعاد وذلك وفقاً لقيمة Beta، وبناءً على النتائج السابقة تبين رفض الفرض الثاني والقاتل أن "أبعاد تكنولوجيا المعلومات لا تؤثر معنوياً في المرونة التنظيمية".

الفرض الثالث: ابعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في تحقيق التميز الإداري

يوضح الجدول رقم (١١) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات على المرونة التنظيمية:

جدول (١١) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرض الثالث

المتغيرات المستقلة	حجم الأثر B	معامل (Beta)	قيمة اختبار (t)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F	مستوى المعنوية
إدارة نقاط الضعف الأساسية	1.508	.251	9.929	.000	.942	.887	612.08	.000
الوعي بالموقف	1.174	.225	10.039	.000				
القدرة على التكيف	2.257	.401	14.368	.000				
القدرة التحويلية	1.529	.304	9.137	.000				

المتغير التابع: التميز الإداري

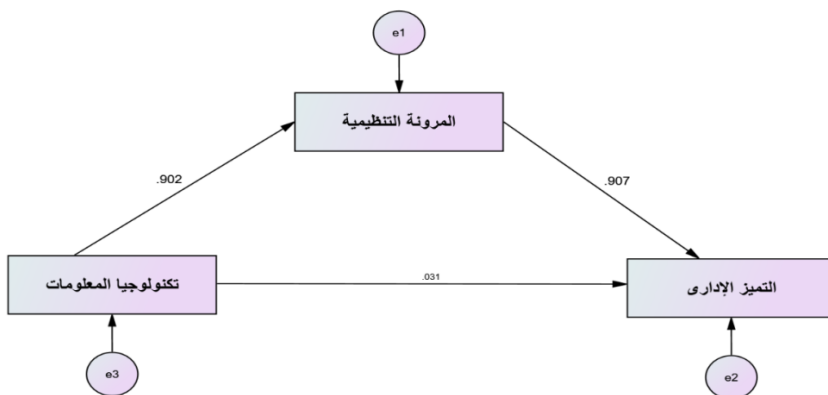
يتضح من الجدول السابق معنوية نموذج الانحدار حيث ان (F) المحسوبة للنموذج تساوى (612.088) وهى قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وأن قيمة معامل الارتباط (R) للنموذج بلغت (0.942). وهى قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لذا توجد علاقة ارتباط بين "أبعاد المرونة التنظيمية و التميز الإداري"، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) للانحدار المتعدد (0.887). وهذا يعنى أن المتغيرات المستقلة في النموذج تفسر ما نسبته (٨٨.٧%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (التميز الإداري) وان هناك تأثير طردي ومعنوي لأبعاد

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

المرونة التنظيمية على تحقيق التميز الإداري بمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وان أكثر أبعاد المرونة التنظيمية تأثيراً في تحقيق التميز الإداري ككل هو بعد القدرة على التكيف يليه في التأثير القدرة التحويلية ثم أثر إدارة نقاط الضعف الأساسية وأخيراً الوعي بالموقف الأقل أثر عن باقي الأبعاد وذلك وفقاً لقيمة Beta، من النتائج السابقة تبين رفض الفرض الثالث والقاتل "ان ابعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في تحقيق التميز الإداري.

الفرض الرابع: المرونة التنظيمية لا تتوسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتميز الإداري

وقد طبقت نمذجة المعادلات الهيكلية ويوضح الشكل (٥) نموذج التأثير الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتميز الإداري:



شكل (٥) نموذج التأثير الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتميز الإداري

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

ويوضح الجدول رقم (١٢) نتائج اختبار تحليل المسارات لتأثير المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري
جدول (١٢) نتائج اختبار تحليل المسارات لتأثير المرونة التنظيمية كمتغير وسيط
في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري

مستوى المعنوية	اختبار ت (C.R)	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	المسار	
					المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
***	37.056	.902	.025	.932	المرونة التنظيمية	تكنولوجيا المعلومات
***	19.686	.907	.045	.892	التميز الإداري	المرونة التنظيمية
.500	.675	.031	.047	.032	التميز الإداري	تكنولوجيا المعلومات

المسار الأول (تكنولوجيا المعلومات-> المرونة التنظيمية)

تشير النتائج إلى أنه يوجد تأثير طردي ومعنوي لتكنولوجيا المعلومات على المرونة التنظيمية بمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغت قيمة معامل المسار (0.902).

المسار الثاني (المرونة التنظيمية-> التميز الإداري)

تشير النتائج إلى أنه يوجد تأثير طردي ومعنوي للمرونة التنظيمية على التميز الإداري بمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغت قيمة معامل المسار (0.907).

المسار الثالث (تكنولوجيا المعلومات-> التميز الإداري)

تشير النتائج إلى أنه لا يوجد تأثير لتكنولوجيا المعلومات على التميز الإداري حيث بلغ مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$).

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

كما يوضح الجدول رقم (١٣) التأثير المباشر وغير المباشر للمرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري

جدول (١٣) التأثير المباشر وغير المباشر للمرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري

التميز الإداري			المرونة التنظيمية			المتغيرات
إجمالي التأثير	تأثير غير مباشر	تأثير مباشر	إجمالي التأثير	تأثير غير مباشر	تأثير مباشر	
.849	.818	.031	.902	.000	.902	تكنولوجيا المعلومات
.907	0.000	.907	--	--	--	المرونة التنظيمية

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يوجد تأثير مباشر للمرونة التنظيمية على التميز الإداري بقيمة (٠.٩٠٧) بمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)
- كما يوجد تأثير غير مباشر لمتغير تكنولوجيا المعلومات على تحقيق التميز الإداري بقيمة (٠.٨١٨) بمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)
- كما يوجد تأثير مباشر لتكنولوجيا المعلومات على تحقيق المرونة التنظيمية بقيمة (٠.٩٠٢) بمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

من النتائج السابقة تبين رفض الفرض الرابع والقاتل "ان المرونة التنظيمية لا تتوسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتميز الإداري".

تاسعاً: نتائج البحث ومناقشتها

أصبح تحقيق التميز في الأداء والحفاظ عليه، وخاصة في قطاع الاتصالات وفي ظل البيئة سريعة التغير وشديدة المنافسة. وكان الهدف من هذا البحث هو التحقيق في

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

تأثير المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتميز الإداري في قطاع الاتصالات في مصر وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن هناك توافر لأبعاد تكنولوجيا المعلومات وهي مرونة البنية التحتية، وتكامل تكنولوجيا المعلومات، والمواءمة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، وإدارة تكنولوجيا المعلومات

- أن هناك توافر لأبعاد المرونة التنظيمية وهي إدارة نقاط الضعف الأساسية، والوعي بالموقف، والقدرة على التكيف، والقدرة التحويلية في الشركات محل الدراسة

- أن هناك توافر لأبعاد التميز الإداري وهي الغاية والرؤية والإستراتيجية، والثقافة التنظيمية والقيادة، وإشراك المعنيين، وبناء قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحول، و انطباعات المعنيين، و انطباعات المعنيين في الشركات محل الدراسة.

- وجود تأثير طردي ومعنوي لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز الإداري وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Kassem, et. al., 2019) ودراسة (Đorđević, et al, 2021).

- وجود تأثير طردي ومعنوي لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في المرونة التنظيمية وتتفق هذه النتائج مع دراسة (HE, et. Al., ٢٠٢٣)، ودراسة (٢٠٢٣)، ودراسة (TRIEU,et. al. (٢٠٢٣، احمد، ٢٠٢٣)

- وجود تأثير طردي ومعنوي لأبعاد المرونة التنظيمية في التميز الإداري وتتفق هذه النتائج مع دراسة (حسن، ٢٠٢١).

- وجود تأثير وسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتميز الإداري حيث يوجد تأثير معنوي غير مباشر لتكنولوجيا المعلومات في التميز الإداري

عاشرا: توصيات البحث

- تطوير نظام متكامل لتكنولوجيا المعلومات لإدارة العمليات والبيانات لتعزيز كفاءة العمل وتحسين تجربة المستخدم
- تحسين مواءمة تكنولوجيا المعلومات مع أهداف الشركة وتطلعاتها لضمان تحقيق النتائج المرجوة بفعالية
- تحسين إدارة تكنولوجيا المعلومات لتعزيز التنسيق والكفاءة في استخدام التقنيات الحديثة والموارد بشكل أفضل
- العمل على تعزيز قدرة الشركة والأفراد على التكيف مع الأحداث الطارئة
- تحديد وإدارة نقاط الضعف الأساسية بشكل فعال لتعزيز المرونة التنظيمية
- تعزيز قدرة الأفراد على التنبؤ بالمستقبل
- العمل على زيادة وعي الموظفين بنماذج التميز الإداري وأبعادها وتعزيز مفهوم التميز عند أداء المهام الوظيفية
- العمل على تطبيق أحد نماذج التميز الإداري

مراجع البحث

المراجع العربية

- احمد، نجوى عبد القادر. (٢٠٢٣). أثر القدرات الرقمية في القدرات المؤسسية تحليل الدور الوسيط للمرونة التنظيمية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٦٠ (١)، ٥٧-٩٩
- حسن، بدوي منتصر (٢٠٢١). أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة مقارنة على قطاع البنوك في مصر)، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس
- الدماطي، حنان السيد أحمد (٢٠١٩)، التبادل بين القائد والمروءوس كمتغير وسيط في العلاقة بين الجدارات القيادية وتحقيق استراتيجية التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على القطاعات الخدمية بوزارة المالية)، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

- عماد، نيفين محمود علي (٢٠٢١)، دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الجدارات السلوكية للعاملين والتميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية (الضرائب على القيمة المضافة بالإسكندرية)، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

١- المراجع الأجنبية

- Dorđević, A., Klochkov, Y., Arsovski, S., Stefanović, N., Shamina, L., & Pavlović, A. (2021). The impact of ict support and the efqm criteria on sustainable business excellence in higher education institutions. *Sustainability*, 13(14), 7523.
- Ekiz Kavukoğlu, T., & İsci, E. (2023). The mediating role of strategic planning awareness in the impact of organizational innovation on business excellence in hospitals. *The TQM Journal*.
- He, Z., Huang, H., Choi, H., & Bilgihan, A. (2023). Building organizational resilience with digital transformation. *Journal of Service Management*, 34(1), 147-171.
- Jankalová, M., & Jankal, R. (2020). How to characterize business excellence and determine the relation between business excellence and sustainability. *Sustainability*, 12(15), 6198.
- Jarmooka, Q., Fulford, R. G., Morris, R., & Barratt-Pugh, L. (2021). The mapping of information and communication technologies, and knowledge management processes, with company innovation. *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 313-335.
- Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A., & Helo, P. (2019). Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT: An SEM approach. *Benchmarking: An International Journal*, 26(1), 117-146.
- Keshtegar, A., Ghasemi, M., Hosseini, A., Ahang, F., & Ghaffari, H. (2021). The impact of business intelligence on enablers of EFQM

excellence model with mediating role of knowledge sharing. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 6(2), 173-184.

- Ma, B., & Zhang, J. (2022). Tie strength, organizational resilience and enterprise crisis management: An empirical study in pandemic time. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 81, 103240.
- Martín-Rojas, R., Garrido-Moreno, A., & García-Morales, V. J. (2023). Social media use, corporate entrepreneurship and organizational resilience: A recipe for SMEs success in a post-Covid scenario. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122421.
- Megha, A. K., & Zaware, P. D. N. (2019). Defining Impact of Implementing ICT in Organizations for Improving Organizational Performance. *Available at SSRN 3819254*.
- Pashutan, M., Abdolvand, N., & Harandi, S. R. (2022). The impact of IT resources and strategic alignment on organizational performance: The moderating role of environmental uncertainty. *Digital Business*, 2(2), 100026.
- Pratono, A. H. (2022). The strategic innovation under information technological turbulence: the role of organisational resilience in competitive advantage. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 32(3), 475-491.
- Qosasi, A., Permana, E., Muftiadi, A., Purnomo, M., & Maulina, E. (2019). Building SMEs' competitive advantage and the organizational agility of apparel retailers in Indonesia: The role of ICT as an initial trigger. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 21(1), 69-90.

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

- Su, W., & Junge, S. (2023). Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions. *European Management Journal*, 41(6), 1086-1105.
- Trieu, H. D., Nguyen, P. V., Tran, K. T., Vrontis, D., & Ahmed, Z. (2023). Organisational resilience, ambidexterity and performance: the roles of information technology competencies, digital transformation policies and paradoxical leadership. *International Journal of Organizational Analysis*.

ملحق البحث قائمة الاستقصاء

القسم الأول: قائمة الاستقصاء

----- شركة

بالنسبة للشركة التي تعمل فيها نرجو وضع علامة (√) في المربع الذي يناسبك تقييمك لكل عبارة:

المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات

م	الأبعاد	العبارات/ الفقرات	غير موافق إطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1	مرونة البنية التحتية	تتميز أنظمة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالشركة بمستوى عالٍ من التوافق.					
٢	لتكنولوجيا المعلومات	تتميز أنظمة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالشركة بأنها قابلة للتطوير.					
٣		تستخدم أنظمة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالشركة على نطاق واسع لمشاركة المعلومات.					
٤	تكامل تكنولوجيا المعلومات	تقوم الشركة بمشاركة البيانات مع كيانات خارجية كالشركات الموردة، الجهات الحكومية، وما إلى ذلك).					
٥		تقوم الشركة بربط أنظمة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها مع أنظمة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالجهات الخارجية (الشركات الموردة،					

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
 محمود محمد محمود عيسى

					والجهات الحكومية، وما إلى ذلك)، مما يسمح بتبادل المعلومات في الوقت المناسب.		
					تجمع الشركة المعلومات من الكيانات الخارجية (الشركات الموردة، والجهات الحكومية، وما إلى ذلك) لدعم عملية صنع القرار.	٦	
					تعكس خطط تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالشركة أهداف مجالات العمل.	٧	المواءمة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات
					تأخذ خطط تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالشركة بعين الاعتبار قوى البيئة الخارجية للشركة.	٨	
					يشير التخطيط الاستراتيجي للشركة إلى خطط تكنولوجيا المعلومات.	٩	
					ممارسات تطوير تكنولوجيا المعلومات في شركتنا أفضل من تلك الموجودة في الشركات الأخرى في قطاع الاتصالات.	١٠	إدارة تكنولوجيا المعلومات
					يعد اتساق سياسات تكنولوجيا المعلومات في جميع أنحاء المؤسسة في شركتنا أفضل من ذلك الموجود في الشركات الأخرى في قطاع الاتصالات.	١١	
					أنظمة تقييم ومراقبة تكنولوجيا المعلومات في شركتنا أفضل من تلك الموجودة في الشركات الأخرى في قطاع الاتصالات.	١٢	

المحور الثاني: المرونة التنظيمية

م	الأبعاد	العبارات/ الفقرات	غير موافق إطلاق	غير موافق	محاييد	موافق	موافق تماماً
١	إدارة نقاط الضعف الأساسية	تمتلك الشركة الموارد الداخلية الكافية للعمل بنجاح أثناء العمل كالمعتاد.					
٢		تدير الشركة بنجاح مجالات العمل التي تعتمد على شركات أخرى.					
٣		تدرك الشركة أهمية ارتباطها بالشركات الأخرى في نفس الصناعة أو الموقع وتقوم بإدارة تلك الروابط بشكل فعال.					
٤	الوعي بالموقف	عند مواجهة الأحداث السلبية تفكر الشركة دائماً في الاستجابة للآزمات.					
٥		تقوم الشركة بمراقبة التغيرات في البيئة الخارجية بشكل نشط لتوفير إنذار مبكر للمشاكل.					
٦		تقوم الشركة باستخلاص الدروس والتجارب في مواجهة الأزمات السابقة لضمان الاستفادة منها في الأزمات الجديدة.					
٧	القدرة على التكيف	تستطيع الشركة فهم بسرعة التغيرات في الطلب في السوق عند حدوث الأحداث السلبية.					
٨		تستجيب الشركة وتجري التعديلات بشكل صحيح عند حدوث الأحداث السلبية.					
٩		تسعى الشركة إلى ضبط عملية التشغيل الداخلية وفقاً للبيئة المتغيرة.					

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
محمود محمد محمود عيسى

١٠		تعمل الشركة لمواجهة الصعوبات الناجمة عن الأحداث السلبية بإجراء تغييرات كبيرة (تغييرات استراتيجية أو ابتكارات رئيسية في العمل).				
١١	الفترة التحولية	تقوم الشركة بعد وقوع الأحداث السلبية باتخاذ إجراءات فعالة (مثل التحالفات والتعاون وغيرها) لتحقيق التكامل الفعال للموارد.				
١٢		تقوم الشركة بعد وقوع الأحداث السلبية بتحويل التفكير الجديد والمعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة ونماذج جديدة.				

المحور الثالث: التميز الإداري

م	الأبعاد	العبارات/ الفقرات	غير موافق إطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
١	الغاية والرؤية والاستراتيجية	تقوم الشركة بتحديد الرؤية والرسالة التي تلهم الموظفين والعلماء وأصحاب المصلحة الرئيسيين ليكونوا أكثر إنتاجاً وتركيزاً على أهدافهم.					
٢		تسعى الشركة لتطوير مبادرات استراتيجية والتحول بالشراكة مع أصحاب المصلحة.					
٣		تقوم الشركة بتطبيق نظام إدارة الأداء المتوافق مع الإستراتيجية وبأخذ في الاعتبار التحديات ذات الصلة حيث يتم تحديد الأهداف والغايات، ويتم تصميم البرامج لتحقيقها.					
٤	الثقافة المؤسسية والقيادة	تقوم الشركة بتوجيه ثقافة الشركة ورعاية القيم التي تتبنى التنوع.					
٥		تدعم الشركة ثقافة التغيير.					
٦		تدعم الشركة الإبداع والابتكار.					
٧	إشراك المعنيين	تشجع وتدعم الشركة المشاركة الفردية والجماعية في أنشطة التحسين.					
٨		تسعى الشركة لبناء وتطوير العلاقات مع الهيئات الحكومية والمنظمات المحلية والإقليمية.					
٩		تسعى الشركة للمساهمة في المجتمع والعمل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في المجتمع لتحقيق المنافع المتبادلة.					

أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري ...
 محمود محمد محمود عيسى

١٠	بناء قيمة مستدامة	تهتم الشركة بتطوير الاستراتيجيات والبرامج مع الأخذ في الاعتبار احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة.				
١١		تسعى الشركة لنقل قيم الشركة بفعالية للعملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين.				
١٢		تسعى الشركة لتوفير برامج وأدوات وتقنيات جديدة لخدمة العملاء بما يضمن مشاركة العميل في تصميم المنتج أو الخدمة بما يحقق الاهداف المرجوة				
١٣	قيادة الأداء والتحول	تحدد الشركة احتياجات التحول والتغيير وتحققها.				
١٤		تستفيد الشركة من البيانات اللازمة لدعم خطط التحول وكذلك إدارة عمليات الشركة.				
١٥		تدير الشركة بفعالية الموارد الحيوية، بما في ذلك الموارد البشرية، لتلبية الاحتياجات الاستراتيجية وتحقيق الأداء المستدام والتحول المستمر.				
١٦	انطباعات المعنيين	تقوم الشركة بتحديد ومراجعة وتحسين نتائج تصورات وانطباعات العملاء مع مرور الوقت.				
١٧		تقوم الشركة بتحديد ومراجعة وتحسين نتائج تصور وانطباعات الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة مع مرور الوقت.				
١٨		تقوم الشركة بتحديد ومراجعة وتحسين نتائج تصور وانطباعات الشركاء ومجلس الإدارة والمساهمين مع مرور الوقت.				
١٩	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	تقوم الشركة بتحديد النتائج التي ترتبط بالهدف وخلق القيمة ويتم مراجعتها وتحسينها مع مرور الوقت				
٢٠		تقوم الشركة بتحقيق أداء متميز مستدام خلال الفترة الاستراتيجية.				
٢١		تشير المؤشرات ان أنشطة التحول أدت إلى نتائج إيجابية.				

القسم الثاني: البيانات الشخصية

1-النوع:

- ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- المؤهل العلمي :

- ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير
☐ دراسات عليا ☐ دكتوراه

3-العمر:

- ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ ٣٠-٣٩ سنة
☐ ٤٠-٤٩ سنة ☐ ٥٠ سنة فأكثر

4-سنوات الخبرة

- ☐ 5 سنوات فأقل ☐ ٦-١٠ سنوات
☐ ١١-١٥ سنة ☐ ١٦-١٩ سنة
☐ ٢٠ سنة فأكثر

5-المستوى الوظيفي

- ☐ وظائف إدارية عليا ☐ وظائف إدارية
☐ وظائف إدارية تنفيذية