

**”أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمى”
دراسة تطبيقية على قطاع الإتصالات فى مصر**

دكتور

طارق رضوان محمد رضوان

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة طنطا

”أثر محددات الرقابة الإستراتيجية على التميز التنظيمي“

دراسة تطبيقية على قطاع الإتصالات في مصر

دكتور

طارق رضوان محمد رضوان

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة طنطا

ملخص الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة تحديد أثر محددات الرقابة الإستراتيجية على التميز التنظيمي بقطاع الإتصالات في مصر، وقد إختبرت الدراسة تأثير عدة محددات للرقابة الإستراتيجية (وضوح الرؤية، إختيار الأهداف الإستراتيجية، فهم القدرات الأساسية، الشراكة فى المسؤولية، التكنولوجيا، تنفيذ الأعمال والأنشطة) وذلك على تحقيق التميز التنظيمي، وقد تمثل مجتمع البحث فى العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة فى شركات الإتصالات فى مصر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد قائمة إستقصاء وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم ٢٦٤ مفردة بغرض جمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرقابة الإستراتيجية فى التميز التنظيمي. وقد أظهرت النتائج أن أكثر محددات الرقابة الإستراتيجية تأثيراً فى التميز التنظيمي هى وضوح الرؤية، ثم تنفيذ الأعمال والأنشطة، ثم التكنولوجيا، ثم إختيار الأهداف الإستراتيجية، ثم فهم القدرات الأساسية وأخيراً الشراكة فى المسؤولية. وفى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصى الدراسة بضرورة العمل على ترجمة رؤية الشركة لمجموعة من الأهداف والأنشطة الأساسية، وتعزيز القدرات الأساسية للشركة والتي تتضمن المعارف والمهارات، وضرورة تبنى ثقافة تنظيمية تركز على فكرة الشراكة فى المسؤولية عن النتائج بين جميع الأطراف المعنية بالشركة وقبول المبادرة للتغيير، وجعل السياق التنظيمي أكثر مرونة، بالإضافة إلى تحقيق التنسيق الكافى بين كافة وحدات العمل المسؤولة عن تنفيذ إستراتيجية الشركة.

مقدمة

تمارس العديد من المنظمات أعمالها وأنشطتها فى ظل بيئة شديدة التغيير والتعقيد وذلك نتيجة عوامل متعددة منها زيادة حدة المنافسة وقصر دورة حياة العديد من السلع والخدمات، والتنوع الكبير فى حاجات ورغبات العملاء، والتطور الهائل فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Kettunen, 2009: 412). ولاشك أن هذا يتطلب من المنظمات أن يتوافر لديها كافة مقومات وعناصر القدرة على التكيف السريع مع تلك المتغيرات البيئية غير المتوقعة من أجل أن يكتب لها البقاء والاستمرار.

ولما كان التخطيط الإستراتيجي التقليدي والسياسات الإدارية التقليدية لم تعد الآن مصدراً للميزة التنافسية (Doz and Kosonen, 2008) فقد ظهرت واحدة من أحدث المفاهيم فى مجال الإدارة الاستراتيجية ويطلق عليها الرقابة الإستراتيجية Strategic Agility وهى إحدى الوسائل فى إدارة التغيير والمخاطر التى تواجهها

المنظمات والتي تعنى القدرة على البقاء والاستمرار فى ظل بيئة تنافسية وذلك من خلال التفاعل والاستجابة السريعة مع متطلبات الأسواق المتعددة والمتغيرة وغير المؤكدة، بالإضافة إلى توافر المهارة اللازمة للتعامل مع الظروف البيئية وبناء إستراتيجيات رشيقة وهادفة لتحقيق الاستجابة الفعالة لتلك التغيرات.

ويعتبر قطاع الإتصالات إحدى القطاعات الهامة فى هذا المجال والتي يواجه العديد من التحديات وتتوع المشكلات التنظيمية وزيادة حدة المنافسة، والتغيرات المستمرة فى إحتياجات العملاء ومتطلباتهم، كما أن الأساليب والطرق التقليدية فى أداء الأعمال لم تعد ملائمة الآن فى ظل الظروف والمتغيرات البيئية المعاصرة، وهذا يحتم على تلك الشركات ضرورة البحث عن كل ما يحقق لها إستراتيجياتها ويساعدها فى تحقيق أعلى مستويات التميز فى أداء أعمالها بالإضافة إلى تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء، حيث أصبح العميل فى دائرة إهتمام تلك الشركات والتي تحاول إجتذابه بشتى الطرق والوسائل.

ومن أهم تلك الوسائل العمل على توفير محددات الرشاقة الإستراتيجية لما لها من نتائج إيجابية على مستوى الأداء والقدرة التنافسية ومواجهة التحديات والتغيرات من أجل تحقيق التميز المؤسسى، ومن هذا المنطلق فإن هذا البحث يدور حول بيان مدى تأثير محددات الرشاقة الإستراتيجية فى تحقيق التميز التنظيمى بالتطبيق على قطاع الاتصالات فى مصر.

أولاً: مشكلة البحث: Research Problem

تواجه منظمات الأعمال فى الوقت الحالى الكثير من التحديات والمشكلات نتيجة التطورات والتغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة وتساعد قوى التغيير فى مواطن مختلفة من العالم، ولاشك أن هذا يتطلب من المنظمات ضرورة التكيف والمواءمة ومراعاة متطلبات التغيير والتطوير ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة فى بقاء ونمو تلك المنظمات.

وتعمل شركات الاتصالات فى ظل ظروف بيئية تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد، والمنافسة الشديدة، والتغير المستمر فى حاجات ورغبات العملاء مما يتطلب إجراء تغيرات إستراتيجية لمواجهة تلك الظروف، لذا نجد أن دراسة الرشاقة الإستراتيجية من الدراسات المتقدمة فى مجال الإدارة الإستراتيجية باعتبارها الأداة التى تمكن المنظمات من التعامل مع حالات عدم التأكد البيئى والتغيرات البيئية التى تواجهها المنظمات بالإضافة إلى كونها عنصراً أساسياً فى تطوير المنتجات والخدمات بالصورة التى تتوافق مع التغير المستمر فى متطلبات وإحتياجات العملاء، فالرشاقة الإستراتيجية هى أحد الحلول الهامة فى تطوير وتميز المنظمات.

من هنا نجد أن مشكلة البحث تتضمن الإجابة على التساؤل الرئيسى التالى:

"إلى أى مدى تؤثر محددات الرشاقة الإستراتيجية فى تحقيق التميز التنظيمى فى قطاع الاتصالات المصرية"

Research Objectives

ثانياً: أهداف البحث:

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة الربط بين محددات الرشاقة الإستراتيجية وبين التميز المؤسسى فى قطاع الاتصالات المصرية. ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- ١ - قياس مدى توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية فى الشركات محل الدراسة.
 - ٢ - قياس مدى توافر أبعاد التميز المؤسسى فى شركات الاتصالات محل الدراسة.
 - ٣ - قياس الاختلافات المعنوية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بدرجة توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية.
 - ٤ - الوصول إلى مجموعة من محددات الرشاقة الإستراتيجية التى تؤثر فى التميز المؤسسى.
 - ٥ - قياس تأثير محددات الرشاقة الإستراتيجية فى كل بعد من أبعاد التميز التنظيمى.
 - ٦ - ترتيب محددات الرشاقة الإستراتيجية تبعاً لأهمية تأثيرها فى تحقيق التميز التنظيمى.
 - ٧ - التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التى ترتبط بمدى تأثير محددات الرشاقة الإستراتيجية فى تحقيق التميز التنظيمى، والعمل على نشر الوعى الإدارى والثقافة التنظيمية الداعمة للرشاقة الإستراتيجية ودورها الفعال فى خلق البيئة التنظيمية المتميزة.

Research Significance

ثالثاً: أهمية البحث:

- ترجع أهمية هذا البحث إلى الاعتبارات التالية:
- أ - من الناحية العلمية:
 - تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات العربية - فى حدود علم الباحث - التى تتناول موضوع الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسى.
 - يساهم هذا البحث فى تفسير العلاقة بين محددات الرشاقة الإستراتيجية والأبعاد المختلفة للتميز المؤسسى.
 - يتناول البحث موضوع الرشاقة الإستراتيجية والتى تعد نشاطاً إدارياً تمارسه الإدارة العليا للمنظمة والذى يمثل نتاج إبداعى.

ب- من الناحية التطبيقية:

- يحدد البحث لأهم محددات الرشاقة الإستراتيجية ودرجة تأثيرها فى التميز التنظيمى وهذا يساعد القائمين على شركات الاتصالات المصرية فى تبنى تلك المحددات من أجل إمتلاك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيير والذى يعد السمة البارزة لهذا القطاع.

- أهمية نتائج البحث فيما يتعلق بالعلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات البحث، والتي تساعد الإدارة العليا في تلك الشركات في معرفة درجة تأثير محددات الرشاقة الإستراتيجية في كل بعد من أبعاد التميز المؤسسي.
- إعتبار موضوع التميز المؤسسي من أهم الغايات التي تسعى إليها المنظمات من أجل إكتساب الشهرة والريادة.

الإطار النظري للبحث

Strategic Agility

أولاً: الرشاقة الإستراتيجية:

يعد مفهوم الرشاقة أحد المصطلحات الحديثة في مجال الفكر الإداري، حيث يعرف (Sherehig, 2008: 8) الرشاقة بأنها تمثل القدرات اللازمة لتحقيق خفة الحركة في المنظمة، ويشير إلى أن الرشاقة تجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة لإتجاهات السوق فضلاً عن تقديم السلع والخدمات بشكل أسرع وبأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنظمات الأخرى. وفي نفس السياق يرى (Macarthy, et al., 2010: 119) أن المنظمة الرشيقة هي تلك المنظمة التي تستطيع تلبية إحتياجات عملائها بسرعة من خلال تقديم المنتجات الجديدة. كما يمكنها الدخول في تحالفات إستراتيجية أو الانفصال عنها بسرعة، بالإضافة إلى قدرتها على البحث عن القدرات والإمكانيات الأساسية داخل المنظمة للتعرف على نواحي القوة والعمل على إستغلالها وكذلك التعرف على بيئة الأعمال وإستغلال الفرص المناسبة ومواجهة التهديدات. كما قدم (David, 2009: 46) عدة مقترحات حول مفهوم الرشاقة وذلك من خلال عرضه لعدة أبعاد للرشاقة ومنها التحسين المستمر، الهياكل التنظيمية، فرق العمل، كفاءة استخدام الموارد، وإدارة سلسلة الإمداد. أما (Narasimhan, 2006: 443) فيرى أن الرشاقة هي عبارة عن نوع من أنواع المرونة وتعنى القدرة على القيام بالأعمال غير المخططة والأنشطة الجديدة والاستجابة للتحويلات غير المتوقعة في إتجاهات السوق وإحتياجات العملاء.

أما عن الرشاقة الإستراتيجية فيرى (Doz and Kosonen, 2008: 53) أنها تعنى القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل إستراتيجية الشركة بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك من خلال التقرب والاستشعار المستمر لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى التكيف مع إحتياجات ورغبات العملاء وذلك في ضوء رؤية الشركة ورسالتها وأهداف الإستراتيجية.

ولقد أوضح (Page and Morgan, 2008: 155-168) أن الرشاقة الإستراتيجية هي مفتاح النجاح في ظل بيئة أعمال غير مستقرة، وهي القدرة على دعم وقيادة التغيير المفاجئ من أجل إستغلال الفرص المتاحة، أما (Swafford, et al., 2006: 170-188) يرى أن الرشاقة الإستراتيجية هي القدرة على التحكم المستمر والتكيف في الوقت المناسب من خلال التوجه الإستراتيجي في الأعمال الأساسية مع الظروف البيئية المتغيرة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، وأساليب إدارية مستحدثه، وطرق مبتكرة لأداء الأعمال بما يساهم في خلق القيمة.

محددات الرقابة الإستراتيجية

يتناول الباحث فى هذا الجزء لمجموعة من المحددات أو القدرات الأساسية التى تحتاجها المنظمات من أجل الحفاظ على نموها واستمرارها، وهى بمثابة محددات للرقابة الإستراتيجية:

١ - الحساسية الإستراتيجية: Strategic Sensitivity

تشير الحساسية الإستراتيجية إلى قدرة الشركة على فهم وإدراك التغيرات البيئية المختلفة، وبناء رؤية للمستقبل كاستجابة للتغير البيئى المستمر. (Kettunen, 2010: 12)، وفكرة الحساسية الإستراتيجية أقرب إلى مفهوم القدرة الإستيعابية أو كنوع من القدرة الدينامكية من خلال الإتصال المستمر والاستمرار البيئى ووضع السياسات والقواعد وإتخاذ القرارات المناسبة فى ضوء ما تم الحصول عليه من معلومات. ويلخص (Santa, 49: 2000) القدرات الأساسية التى تشكل الحساسية الإستراتيجية للشركة فى ثلاث قدرات أساسية وهى: الحوار الداخلى بين كافة الأطراف، عمليات إستراتيجية مفتوحة، اليقظة الإستراتيجية العالية.

٢ - الشراكة فى المسؤولية Shared Responsibility

إن الشراكة فى المسؤولية والإلتزام الجماعى من كافة الأطراف المعنية بالمنظمة، وعلاقات الشراكة بين جميع أعضاء وعناصر سلسلة القيمة Value Chain تستطيع أن تخلق القيمة للشركة. إن خلق القيمة يعتمد بالدرجة الأساسية على فكرة الشراكة فى المسؤولية والعمل الجماعى. وهى مقياس لمدى وجود وتنمية العلاقة مع العميل كى يساهم فى خلق القيمة (Long,2000).

إن عناصر الشراكة فى المسؤولية، والقدرات والمعلومات تعد أحد أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية من قبل الشركة (Carucci and tetenbaum, 2000) ومن هنا نجد أن الشراكة فى المسؤولية تأتى من خلال العمل الجماعى، المشاركة فى القيام بالأعمال والأنشطة، الاعتماد المتبادل، أسلوب القيادة، وقدرات وإمكانيات الشركة (Doz and Kosonen, 2008).

٣ - وضوح الرؤية وتوفير القدرات الأساسية:

Clarity of Vision and Core Capabilities

إن وضوح الرؤية ومعرفة القدرات الأساسية للشركة وإدراكها بشكل جيد يساهم بإمداد الشركة بالمزيج المناسب لتحقيق السرعة والإستقرار المطلوبين لعملية الرقابة الإستراتيجية. حيث يرى (Long, 2000) إن عدم قدرة الشركة على فهم وإدراك إمكانياتها وقدراتها سوف يفقدها القدرة على إستغلال العديد من الفرص، حيث أن وضوح الرؤية يمد المنظمة بالسرعة الضرورية لكافة أنشطة وعمليات التنفيذ ويوفر الدوافع لدى كل الأطراف داخل سلسلة القيمة والتى تمكنهم من إستغلال الفرص المناسبة وهو ما ينعكس على مستوى الأداء الكلى للشركة.

٤ - إختيار الأهداف الإستراتيجية:

Select Strategic Target

تعد الأهداف الأساس المنطقي والموجه الفعلي لكافة المنظمات على إختلاف أنواعها وأنشطتها، حيث يرى (Schemerhorn, 2005:220) أن الأهداف تمثل النتائج التي تسعى المنظمات لتحقيقها، بمعنى أنها تمثل وضع مستقبلي تسعى المنظمة للوصول إليه. أما (Lee, 2002: 105-119) يؤكد على أن إختيار الأهداف الإستراتيجية يساعد الشركة على تعديل وتعزيز أو تطوير قدراتها الأساسية لتتوافق مع الفرص المتاحة. ومن وجهة نظر (Thompson and Strickland, 2006: 47) فإن الأهداف الإستراتيجية تمثل التوجه الإستراتيجي الذي يحمل الطموح والتحدى طويل الأجل من أجل تحقيق التميز أو الريادة في مجال معين. ويرى كلاً من (Pearson, 1979: 15; Juch and Gluck, 1988: 60; Tompson and Strickland, 2006: 27) أن للأهداف أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات وذلك على النحو التالي:

- تحدد بوضوح مسارات التوجه الإستراتيجي للمنظمة.
- ترسم المستقبل المرغوب للمنظمة بشكل إجرائي قابل للملاحظة والقياس.
- تعد مرشداً لاتخاذ القرارات حيث تمثل دليلاً ومعياراً للإدارة العليا عند إختيار البديل الإستراتيجي المناسب.
- تمثل الأهداف الأساسية اللازمة لتقييم الأداء التنظيمي.
- تساعد على حفز العاملين وتبذل همهم نحو الإنجاز.
- تساعد قادة المنظمات في توضيح إحتياجاتها إلى أصحاب المصالح الذين يمتلكون القوة والسيطرة.

Tackin Action

٥ - تنفيذ الأعمال والأنشطة

يتعلق هذا البعد بتوافر عنصر التنسيق بين جميع وحدات العمل المختلفة بما يضمن الإستجابة السريعة والتغطية الشاملة لكل مجالات العمل التي تضمن تنفيذ الأنشطة والمهام والتي تحقق النتائج المرغوبة. وهنا يؤكد (Sambamothy, et al., 2003) على أهمية تشجيع الحوار والنقاش بين كافة الأطراف المسئولة عن تنفيذ الإستراتيجيات بالإضافة إلى تشجيع المبادرات والأفكار الجيدة وتبادل الأفكار والمقترحات الخاصة بتنفيذ إستراتيجية الشركة من خلال وحدات وأقسام العمل المختلفة داخل الشركة.

Technology

٦ - التكنولوجيا

تعد القدرات التكنولوجية وتطبيقاتها المختلفة إحدى الأدوات المساعدة في تحسين قدرة المنظمات على إمتلاك مقومات الرشاقة الإستراتيجية بوصفها استجابة مناسبة للتغير الذي شهده المنظمات في إطار بيئة مضطربة شديدة التغير. وفي هذا السياق يرى (Tallon, 2007: 1) إن تقنية المعلومات تعد العامل الأساسي في تحديد قدرة المنظمة على إكتشاف التغيرات البيئية والاستجابة لها، وأن التكنولوجيا تعد عاملاً أساسياً ومحدداً لقدرة المنظمة على مواجهة التحديات والمخاطر البيئية وكذلك إستغلال الفرص المتاحة، كما تعد مرونة تقنية المعلومات من الأمور الهامة عندما تمتلك المنظمة القدرة على تحديد الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجيا.

وهنا يؤكد (المعاضدي، ٢٠١١: ١٨) على أنه مرونة التكنولوجيا تعد وسيلة مناسبة للتميز الإستراتيجي في المنظمات التي تمارس عملها في ظروف قصر دورة حياة المنتجات والتقلبات الكبيرة في حاجات وأدواق العملاء وكذلك التباين في مستوى الأسعار والخدمات. وهنا نجد أن القدرات الخاصة بالتكنولوجيا تسمح للمنظمة بالقيام بأعمال وأنشطة متعددة ومختلفة لمواجهة حالات التغيير المستمر، فضلاً عن الحاجة إلى التكنولوجيا لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية المطلوبة.

ويتفق (Weill, et al., 2002: 37) مع ذلك حيث يرى أن رغبة المنظمة في إمتلاك الأبعاد المتعددة للرشاقة الإستراتيجية تتوقف على إمتلاك الشركة للمقومات التكنولوجية المتكاملة بكل قدراتها.

ثانياً: التميز التنظيمي: Organizational Excellence

إن الثورة الهائلة في العلوم والتكنولوجيا، وتقدم نظم الاتصالات والمعلومات والعولمة وزيادة حدة المنافسة تعد من أهم ملامح العصر الحديث في مختلف المجالات سواء كانت إجتماعية أو سياسية أو اقتصادية أو إدارية. وهذا فرض على المنظمات ضرورة السعي نحو التميز في كافة أنشطتها وعملياتها بما يضمن لها البقاء والنمو.

ويعرف (Burkhat, 1993) التميز التنظيمي بأنه سعى المنظمات نحو إستغلال الفرص المناسبة من خلال التخطيط الإستراتيجي الفعال والرؤية المشتركة التي تقوم على وضوح الهدف وكفاية الموارد وتحقيق معدلات عالية للأداء. ويتفق (Grote, 2002) مع وجهة النظر السابقة حيث يرى أن التميز التنظيمي يعنى قدرة المنظمات على خلق الفرص وإستغلالها، وتهيئة المناخ المحفز والمواجهة الفعالة لمشكلات العمل المختلفة. أما (Eskild, et al., 1999: 10) فينظر للتميز التنظيمي بصورة أكثر شمولية من خلال التركيز على كافة الأطراف وأصحاب المصالح الداخلية والخارجية حيث يرى أن التميز التنظيمي هو الطريقة الكلية للعمل والتي تحقق أهداف كافة الأطراف المعنية بالمنظمة مثل (المتعاملين مع المنظمة، والعاملين في المنظمة، والمجتمع بصفة عامة) وبالتالي إمكانية النجاح على المدى الطويل.

ويفرق (إبراهيم، ٢٠٠١: ١٠٣) بين التميز على المستوى الشخصي والذي يعنى تحقيق الأهداف ذات القيمة في حياة الفرد والذي يتطلب ضرورة توافر القدرات والدوافع لدى الفرد، والتميز التنظيمي والذي يتطلب مناخ تنظيمي تغلب فيه المحفزات الخارجية على المثبطات وتسوده روح الفريق والعمل الجماعي والإلتزام المشترك. كما عرف (الخلف، ١٩٩٧: ١٣٧) للتميز التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة بجودة عالية وزيادة معدلات الإنتاجية. أما (الخرشه، وآخرون، ٢٠١٣: ٢١٤) يقسم التميز التنظيمي إلى التميز الإداري، والتميز الوظيفي والذي يتحقق من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة لدى العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء.

ويركز (زايد، ٢٠٠٣) على أن التميز التنظيمي يتحقق من خلال الرؤى المشتركة للمعرفة والنماذج الموحدة للتفكير والمبنية على الخبرات والمعارف السابقة المتاحة بذاكرة المنظمة.

إن أهمية التميز التنظيمي تتبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز وتمثل في القوى البشرية، الثقافة، العمليات الداخلية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا.

- المنظمات المتميزة:

يرى (Gilgeous, 1997: 34) أن المنظمات المتميزة هي تلك المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، كما أنها ترتبط مع عملائها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات وإمكانات منافسيها ونقاط القوة والضعف لديها وكذلك التعرف على الفرص والتهديدات التي تحيط بها. أما (Martensen, et al., 2007: 51-65) يعتبر أن المنظمة المتميزة هي تلك المنظمة القادرة على جمع وإدارة واستخدام المعلومات من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرغوبة.

كما يرى (Bukovec and Markic, 2007: 431-446) أن المنظمة المتميزة تتبلور من خلال قدرتها على دراسة الوضع الحالي للمنظمة، والمتغيرات الخارجية من خلال عمليات التحليل الإستراتيجي، وتحديد الأسس والتوجهات الإستراتيجية، وصياغة رسالة المنظمة ورؤيتها وتحديد الأهداف الإستراتيجية ووضع الأسس والمعايير لقياس النتائج، وإعداد الخطط الإستراتيجية في ضوء الأهداف من أجل إستغلال الفرص وتجنب التهديدات، وتطوير آليات للمتابعة والتعرف على المتغيرات البيئية وتأثيراتها المحتملة على المنظمة.

وفي هذا السياق قام كلاً من (Sasmita and Nayantara, 2003: 203-216) بتحديد الخطوات التي يجب إتباعها لبناء المنظمات المتميزة وهي:

- ١ - نقل رؤية القيادة الإدارية فيما يتعلق بعملية التميز إلى كافة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بشكل واضح ومحدد.
- ٢ - الربط بين التميز التنظيمي وكافة عمليات وأنشطة المنظمة.
- ٣ - فهم القدرات الأساسية للمنظمة وتقييمها فيما يتعلق بكيفية إستغلالها بشكل أمثل من أجل تحقيق التميز.
- ٤ - تمكين العاملين وتشجيع المبادرات.
- ٥ - توظيف التقنية بالصورة التي تحقق أعلى إستفادة ممكنة.
- ٦ - نشر المعرفة بين جميع العاملين داخل المنظمة.
- ٧ - تشجيع التعلم على كافة المستويات (الفرد، الجماعة، المنظمة).

وقد ركز (Grote, 2002) على عدة محددات لتحقيق التميز التنظيمي تتمثل في وجود قيادة ذات رؤية، التركيز على المستقبل من خلال التخطيط الإستراتيجي، تفعيل دور المعرفة وتبني التعلم التنظيمي.

الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات لمحددات وأبعاد الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء التنظيمي والقدرات التنافسية والفعالية التنظيمية، كما تناولت دراسات أخرى موضوع التميز التنظيمي سواء فيما يتعلّق بالعوامل المؤثرة في التميز التنظيمي أو الأبعاد المختلفة للتميز. وسوف يتناول الباحث في هذا الجزء لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث للوصول إلى المتغيرات الأساسية التي يستخدمها الباحث كمتغيرات في تلك الدراسة وذلك على النحو التالي:

فقد إستهدفت دراسة (الصانع، ٢٠١٣) وصف وتحليل أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة والتي تمثلت في (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا) وذلك على الفعالية التنظيمية بأبعادها المختلفة (مدى تحقيق الأهداف، التكيف البيئي، نوعية المخرجات). وقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين في إحدى شركات تصنيع الأسمنت قوامها ٦٣ مفردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

أما دراسة (Ojha, 2008) والتي إستهدفت قياس أثر الرشاقة الإستراتيجية على القدرات التنافسية والأداء المالي والتشغيلي في ظل مستويات مختلفة من الإضطرابات البيئية. وقد تمثّلت عينة الدراسة من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة في بعض الصناعات بالولايات المتحدة الأمريكية وعددها ٢٤ مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين الرشاقة الإستراتيجية والقدرات التنافسية والأداء التشغيلي لتلك الشركات وذلك في ظل وجود مستويات معتدلة من الإضطرابات البيئية، وأنه لا توجد علاقة معنوية بينهما في ظل الإضطرابات البيئية المنخفضة أو المرتفعة. كما أكدت الدراسة على عدم وجود علاقة معنوية بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء المالي لتلك الشركات.

كما حددت دراسة (Oyedijo, 2012) لقياس أثر الرشاقة الإستراتيجية على الأداء التنافسي لشركات الإتصالات النيجيرية، وتضمنت عينة الدراسة جميع أعضاء الإدارة العليا في تلك الشركات. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية والتي تمثلت في (التخطيط الإستراتيجي، الهيكل التنظيمي، ممارسات الموارد البشرية، التكنولوجيا) وبين الأداء التنافسي لتلك الشركات.

بينما قام (Onyema and Akanbi, 2012) بدراسة العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء التنظيمي، وقد طبقت الدراسة على المنشآت الصناعية في نيجيريا وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع فئات العمال بعدد من الشركات الصناعية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لمحددات الرشاقة الإستراتيجية (المرونة الإستراتيجية، الإلتزام الجماعي، وحدة القيادة، سيولة الموارد) على الأداء في تلك الشركات، كما جاءت ضمن توصيات الدراسة إلى ضرورة تبني الشركات إستراتيجية المبادرة بدلاً من رد الفعل وذلك عند تعاملها مع المتغيرات البيئية المعقدة وإتفقت مع ذلك دراسة (Doz and Kosonen, 2010) والتي استهدفت قياس العلاقة بين الرشاقة

الإستراتيجية والتطوير التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى أهمية تضمين جدول أعمال القادة للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (وحدة القيادة، سيولة الموارد، المرونة الإستراتيجية) لما لها من تأثير معنوي في التطوير التنظيمي.

أما دراسة (المعاضدي، ٢٠١١) قد إستهدفت إختبار وتحليل العلاقة بين قدرات تقنية المعلومات والاستعداد للتغير الإستراتيجي القائم على الرشاقة الإستراتيجية بوصفها المدخل الملائم لمواجهة التغيرات البيئية وتمثلت عينة الدراسة في فئة الإدارة العليا والوسطى بالشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية قوامها ٤٨ فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوي بين قدرات تقنية المعلومات والرشاقة الإستراتيجية وتم تقديم تشخيص لواقع المنظمة محل الدراسة فضلاً عن المقترحات المتعلقة بتشجيع المنظمات على تعزيز قدرات تقنية المعلومات بهدف إستخدامها كأداة مناسبة لمواجهة حالات التغيير الإستراتيجي والاستعداد له.

وركزت دراسة (Kettunen, 2010) على إختيار العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية وتطوير المنتجات في الشركات عالية التكنولوجيا، والتي أجريت على عينة من المديرين التنفيذيين في عدد من شركات التكنولوجيا بفنلندا عن طريق أسلوب المقابلات الشخصية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (القيادة، سيولة الموارد، الشراكة في المسؤولية، التكنولوجيا) وبين العمليات التشغيلية بتلك الشركات والتي تؤدي إلى تطوير وتنمية المنتجات التي تقدمها تلك الشركات.

وقد إستهدفت دراسة (الدهان، ٢٠٠٧) تحليل العلاقة بين الإختيار الإستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية، وطبقت الدراسة على عينة من العاملين بشركتي (Orascom, Mtc) للإتصالات. ومن خلال الدراسة تم تشخيص واقع مستوى توافر محددات الإختيار الإستراتيجي في تلك الشركات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين الإختيار الإستراتيجي ونوع الممارسات والإستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وأن الشركتين تحتاج إلى إحداث نوع من التكامل والتنسيق بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية.

كما ركزت دراسة (عبد اللطيف وترجمان، ٢٠٠٥) على قياس وتحليل العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية وفعالية أداء المنظمات. وتم تطبيق تلك الدراسة على عينة من العاملين في المستشفيات السورية قوامها ٦٠ مفردة، وتم إستخدام الأسلوب الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الرقابة الإستراتيجية وفعالية أداء المنظمات، حيث تزداد فعالية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية خاصة في ظل وجود تقنيات حديثة لقياس الأداء.

أما دراسة (Abu-Radi, 2013) والتي إستهدفت قياس أثر الرشاقة الإستراتيجية على القدرات التنافسية، والتي طبقت على عينة من المديرين ورؤساء الإدارات العامة في المستشفيات الخاصة الأردنية قوامها ١٤٧ مفردة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين بعض محددات الرشاقة الإستراتيجية (إختيار الأهداف الإستراتيجية، الشراكة في المسؤولية، تنفيذ الأعمال والأنشطة) وبين القدرات التنافسية لتلك الشركات، بينما أظهرت

النتائج أن وضوح الرؤية وفهم القدرات الأساسية ليس لها تأثير معنوي على القدرات التنافسية لتلك المستشفيات وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية بين تلك المستشفيات.

وفى دراسة (Ramathan, 2004) والتي إستهدفت قياس أثر إدارة التكنولوجيا والاستثمار فيها بهدف التحسين فى درجة تميز الأعمال، والتي أجريت على عينة عددها ١٩ شركة من الشركات الصناعية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي لإدارة التكنولوجيا والاستثمار فيها فى تحقيق تميز الأعمال والأنشطة.

وقد قام (الخرشة، ٢٠٠٦) بدراسة إستهدفت قياس أثر الممارسات القيادية فى تميز منظمات الأعمال، وقد أجريت الدراسة على عشرة بنوك تجارية تم إختيارها عشوائية وتضمنت عينة الدراسة ١٤٠ مفردة من العاملين فى تلك البنوك، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن التميز فى قطاع البنوك الأردنية كان إيجابياً وبدرجة مرتفعة.
- هناك أثر للممارسات القيادية فى تميز قطاع البنوك وأنها فسرت ما يقرب من ٦٩% من التباين فى تميز قطاع البنوك.
- هناك أثر للممارسات القيادية فى الجدارات الأساسية كبعد من أبعاد التميز فى قطاع البنوك.
- أشارت النتائج أن هناك أثراً للممارسات القيادية فى قيمة العمل بالنسبة للمؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.
- كما أشارت النتائج إلى وجود أثر للممارسة القيادية فى المسؤولية الإجتماعية كبعد من أبعاد تميز قطاع البنوك.

وقدمت دراسة (Noorecha et al., 2001) نموذجاً لتمييز الأداء فى المنظمات الماليزية حيث تكون هذا النموذج من مجموعة من العناصر وهى (القيادة، الثقافة، إدارة التغيير، الممارسات الإدارية، الإبداع والإنتاجية)، وتوصلت الدراسة إلى أن تلك العناصر لها تأثير معنوي على درجة تميز الأداء.

وفى دراسة (الشمائله، ٢٠٠٤) والتي إستهدفت دراسة الأثر بين سلوكيات الدور الإضافي والتميز التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل بمختلف أبعاده وبين التميز التنظيمي والذي إشتمل على عدة أبعاد وهى (تميز القادة، تميز العاملين، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي)، وكذلك وجود تأثير معنوي لمتغير السلوك الموجه نحو الفرد فى تميز المؤوسين وتميز الهيكل التنظيمي وتميز الثقافة.

وفى دراسة (Fotis, et al, 2005) التى إستهدفت قياس أفضل الممارسات للمنظمات اليونانية فى طريقها للتميز، والتحقق نظرياً وتجريبياً من الحالة الراهنة لأفضل التطبيقات فى عشر منظمات صناعية يونانية فى طريقها للتميز، وتم إستخدام طريقة المقابلات الشخصية مع مديري التخطيط والإنتاج والجودة بالإضافة إلى قائمة إستقصاء تضمنت أسئلة مقترحة. وقد أظهرت النتائج أن هناك بعض المشكلات التى تتعلق ببيروقراطية

المنظمات وعدم مرونة التنظيم، وانخفاض قدرات ومهارات ومعارف العاملين، وعدم استخدام المكافآت كأداة تسويقية.

وقد ركزت دراسة (Khoo and Tan, 2002) على معرفة التحديات التي تواجه المنظمات نحو التميز. وقد أجريت على شركة Smelter Plant في إستراليا، وإستخدمت الدراسة نموذج تميز الأعمال الأسترالي حيث تم تحديد مكونات النموذج التي إشتملت على كل من (القيادة، الإستراتيجيات، الأهداف، الخطط، المعلومات، إدارة العمليات، نتائج الأعمال). وقد جاءت النتائج لتؤكد معنوية العلاقة بين تلك المكونات وبين التميز التنظيمي. أما دراسة (الرشيدى، ٢٠١٠) والتي إستهدفت التعرف على التخطيط الإستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي، والتي أجريت على عينة من العاملين في الدوائر الحكومية بالمدينة المنورة قوامها ٣٧٩ مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لأبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية، الأهداف، الإستراتيجيات، الموارد التنظيمية) في تحقيق التميز التنظيمي وأن هذه الأبعاد تقسر ما مقداره ٦٨.٩% من التباين في التميز التنظيمي، كما أكدت الدراسة على العلاقة المعنوية بين أبعاد التحليل الإستراتيجي والتميز التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة:

- ١ - أبرزت معظم الدراسات العربية والأجنبية أهمية محددات الرضاقة الإستراتيجية بالنسبة للشركات في ظل المتغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة.
- ٢ - إهتمت الدراسات السابقة بقياس أثر أحد أو بعض محددات الرضاقة الإستراتيجية، بينما ركزت الدراسة الحالية على عدة أبعاد أو محددات للرضاقة الإستراتيجية.
- ٣ - أكدت معظم الدراسات العربية والأجنبية على أثر توافر محددات الرضاقة الإستراتيجية على عدة أبعاد خاصة بالفعالية التنظيمية، والقدرات التنافسية، والأداء والتطوير التنظيمي، بينما ركزت الدراسة الحالية على تأثير توافر محددات الرضاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي.
- ٤ - لم تتناول أى دراسة على حد علم الباحث العلاقة بين محددات الرضاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي.
- ٥ - إعمدت الدراسات السابقة على دراسة بعض محددات الرضاقة الإستراتيجية ومنها التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا، الأهداف، القدرات الأساسية. بينما ركزت الدراسة الحالية على عدة محددات مجتمعه وهي (الرؤية، الأهداف، القدرات، المشاركة في المسئولية، تنفيذ الأعمال والأنشطة، التكنولوجيا).
- ٦ - تختلف تلك الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والمجال، فمن حيث الهدف ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر مجموعة من محددات الرضاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي، أما من حيث المجال فتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تركز على دراسة محددات الرضاقة الإستراتيجية في قطاع الإتصالات المصرية، حيث لم يسبق إجراء هذه النوعية من الدراسات في هذا القطاع الحيوي.

منهجية البحث

أولاً: فروض البحث:

من خلال العرض السابق لمشكلة البحث وأهدافه، وفي ضوء عرض الإطار النظري والدراسات السابقة، فإنه يمكن صياغة فروض البحث التالية تمهيداً لإختبارها إحصائياً.

الفرض الأول:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين شركات الإتصالات محل الدراسة فيما يتعلق بدرجة توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية.

الفرض الثاني:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي.

ولاختبار صحة هذا الفرض الرئيسى قام الباحث بتقسيمه إلى عدد من الفروض الفرعية التالية:

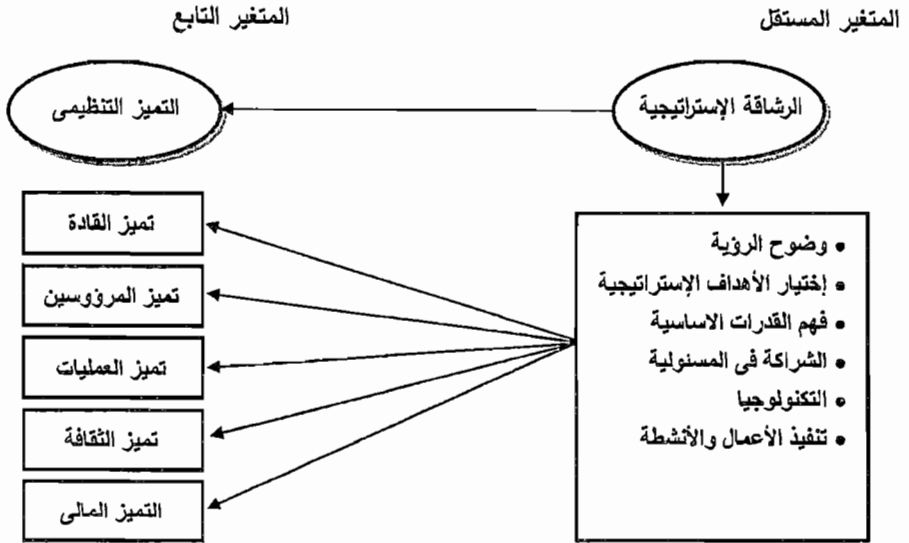
- ١ - تؤثر محددات الرشاقة الإستراتيجية تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تميز القادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.
- ٢ - تؤثر محددات الرشاقة الإستراتيجية تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.
- ٣ - تؤثر محددات الرشاقة الإستراتيجية تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تميز العمليات كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.
- ٤ - تؤثر محددات الرشاقة الإستراتيجية تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تميز الثقافة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.
- ٥ - تؤثر محددات الرشاقة الإستراتيجية تأثيراً معنوياً إيجابياً فى التميز المالى كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

ثانياً: متغيرات البحث:

تتمثل محددات الرشاقة الإستراتيجية والتي يتوقع أن تؤثر فى تحقيق التميز التنظيمي داخل شركات الإتصالات المصرية والتي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة فى عدد من المتغيرات وهى: وضوح الرؤية، وإختيار الأهداف الإستراتيجية، وفهم القدرات الأساسية، والشراكة فى المسؤولية، والتكنولوجيا، وتنفيذ الأعمال والأنشطة. وقد تم إختيار تلك المحددات بالاستناد إلى عدد من الدراسات ومنها دراسة (الصانع، ٢٠١٣)، ودراسة (Oyedijo, 2012)، ودراسة (Abu-Radi, 2013)، ودراسة (Kettunen, 2010).

ويعد تحديد المتغيرات المستقلة التى يعتقد أنها تؤثر على درجة التميز التنظيمي، يتناول الباحث كيفية قياس المتغير التابع (التميز التنظيمي) معتمداً فى ذلك على المقياس المستخدم من جانب كلاً من (Kandula, 2002)، (Hesseblin and Gohanston, 2002).

شكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات البحث



ثالثاً: منهج البحث وأسلوبه:

أ - منهج البحث:

إتبع الباحث فى هذا البحث المنهج الإستنباطى Deductive الذى يقوم على مراجعة الدراسات النظرية والدراسات السابقة التى تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها فى عدد من الفروض القابلة للإختبار الإحصائى، ثم جمع البيانات الأولية اللازمة لإختبار صحة فروض البحث، فإذا ثبت عدم صحة هذه الفروض يتم صياغتها مرة أخرى، وفى حالة ثبوت صحتها فإنها تضاف إلى المعرفة النظرية. (Sekran, 2002)

ب- أسلوب البحث:

إعتمد الباحث على الأسلوب المكتبى والميدانى التحليلى، فعلى المستوى الوصفى تم إجراء المسح المكتبى والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية من أجل بلورة الأسس التى يقوم عليها الإطار النظرى، أما على المستوى الميدانى التحليلى فقد تم إجراء المسح الإستطلاعى وتحليل كافة البيانات التى تم جمعها من أفراد العينة التى تم إختيارها من خلال قائمة الإستقصاء واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لتحليل تلك البيانات وإستخلاص النتائج.

رابعاً: قائمة الاستقصاء:

تحتوى قائمة الاستقصاء على (٥٨) سؤالاً، وكلها من الأسئلة المتعلقة والمحددة الإجابة وذلك لسهولة جمع البيانات وتحليلها إحصائياً.

وتتقسم قائمة الاستقصاء إلى ثلاثة أجزاء أساسية وهى:

الجزء الأول: ويضم مجموعة من أسئلة البيانات الأولية مثل السن، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الإدارى وذلك بهدف التعرف على خصائص عينة البحث.

الجزء الثانى: ويضم مجموعة من الأسئلة التخصصية وعددها (٣٠) سؤالاً وتتمثل فى الأسئلة من (١ - ٣٠) وذلك من أجل قياس محددات الرشاقة الإستراتيجية وفقاً للمقياس الذى تم استخدامه فى دراسة كلاً من:

(Oyedijo, 2012), (Arteta, et al., 2004), (Fartash, 2012)

وذلك بعد تعديله وإضافة بعض العبارات وحذف عبارات أخرى ليتفق مع طبيعة البحث وذلك وفقاً للعناصر التالية:

- ١ - وضوح الرؤية الأسئلة من (١ - ٥)
- ٢ - إختيار الأهداف الإستراتيجية الأسئلة من (٦ - ٩)
- ٣ - فهم القدرات الأساسية الأسئلة من (١٠ - ١٤)
- ٤ - الشراكة فى المسؤولية الأسئلة من (١٥ - ١٩)
- ٥ - التكنولوجيا الأسئلة من (٢٠ - ٢٤)
- ٦ - تنفيذ الأعمال والأنشطة الأسئلة من (٢٥ - ٣٠)

الجزء الثالث: ويضم مجموعة من الأسئلة التخصصية وعددها (٢٨) سؤالاً وتتمثل فى الأسئلة من (٣١-٥٨)

وذلك لقياس أبعاد التميز التنظيمى وفقاً لمقياس المستخدم من جانب كلاً من: (Kandula,

2002), (Hesseblin and Gohanston, 2002)

وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليه ليتفق مع طبيعة الدراسة. هذا وقد تم عرض القائمة بعد إعدادها على مجموعة من الأساتذة بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة طنطا، ومجموعة من المسؤولين فى شركات الاتصالات محل الدراسة وذلك بهدف التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها وصلاحياتها لأغراض التحليل الإحصائى.

أما فيما يتعلق بثبات الإختيار، فقد قام الباحث من خلال الحزمة الإحصائية (SPSS-V21) باستخدام

معامل Cronbach's Alpha للإتساق الداخلى وجاءت نتيجة الاختبار على النحو الوارد فى جدول رقم (١).

جدول رقم (١) معامل الإتساق ألفا كرونباخ لكافة محددات الرشاقة الإستراتيجية

والتميز التنظيمي

مسلسل	المتغير	تسلسل الفقرات	Cronbach's Alpha
١	وضوح الرؤية	١ - ٥	,٧٦
٢	إختيار الأهداف الإستراتيجية	٦ - ٩	,٨٣
٣	فهم القدرات الأساسية	١٠ - ١٤	,٨٤
٤	الشراكة فى المسئولية	١٥ - ١٩	,٩١
٥	التكنولوجيا	٢٠ - ٢٤	,٨٢
٦	تنفيذ الأعمال والأنشطة	٢٥ - ٣٠	,٨٦
	الرشاقة الإستراتيجية	١ - ٣٠	,٨٩
١	تميز القادة	٣١ - ٣٦	,٨٢
٢	تميز المرؤوسين	٣٧ - ٤٣	,٨٣
٣	تميز العمليات	٤٤ - ٤٨	,٨٨
٤	تميز الثقافة	٤٩ - ٥٣	,٨٩
٥	التميز المالى	٥٤ - ٥٨	,٨٦
٥ - ١	التميز التنظيمي	٣١ - ٥٨	,٩٢
	الأداة ككل	١ - ٥٨	,٩٦

ويوضح جدول رقم (١) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الأداة ,٩٦، وهى نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض التحليل الإحصائى. كما قام الباحث بالتأكد من الإتساق الداخلى للمتغيرات الفرعية للبحث، وذلك من خلال إيجاد إختبار معامل الإرتباط بيرسون وجاءت معاملات الإرتباط المعبرة عن الإتساق الداخلى للعبارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوى $\alpha \geq 0,05$ ، وهذا يدل على أن قائمة الاستقصاء صادقة ومعبره لما صممت من أجل قياسه.

ويوضح جدول رقم (٢) المتغيرات الأساسية للبحث ورموزها كما تعكسها قائمة الاستقصاء.

جدول رقم (٢) ترميز متغيرات البحث

المتغير	المكونات	الرمز	حدود الأسئلة
(المتغير المستقل) الرشاقة الإستراتيجية (X)	١ - وضوح الرؤية	X ₁	٥ - ١
	٢ - إختيار الأهداف الإستراتيجية	X ₂	٩ - ٦
	٣ - فهم القدرات الأساسية	X ₃	١٤ - ١٠
	٤ - الشراكة فى المسؤولية	X ₄	١٩ - ١٥
	٥ - التكنولوجيا	X ₅	٢٤ - ٢٠
	٦ - تنفيذ الأعمال والأنشطة	X ₆	٣٠ - ٢٥
(المتغير التابع) التميز التنظيمى (Y)	١ - تميز القادة	Y ₁	٣٦ - ٣١
	٢ - تميز المرؤوسين	Y ₂	٤٣ - ٣٧
	٣ - تميز العمليات	Y ₃	٤٨ - ٤٤
	٤ - تميز الثقافة	Y ₄	٥٣ - ٤٩
	٥ - التميز المالى	Y ₅	٥٨ - ٥٤

خامساً: حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلى:

- حدود تطبيقية: طبقت تلك الدراسة على قطاع الإتصالات فى مصر والذى يضم أربعة شركات وهى المصرية للإتصالات، فودافون، موبينيل، اتصالات.
- حدود بشرية: يقتصر تطبيق تلك الدراسة على عينة عشوائية من العاملين فى الشركات محل الدراسة بالمستويات الإدارية المختلفة (علياً، وسطى، إشرافية).
- حدود موضوعية: ركزت الدراسة على مجموعة من محددات الرشاقة الإستراتيجية التى تم تناولها فى عدة دراسات وهى (وضوح الرؤية، الأهداف الإستراتيجية، القدرات الأساسية، الشراكة فى المسؤولية، التكنولوجيا، تنفيذ الأعمال والأنشطة) وذلك بما يتيح الفرصة لدراسات أخرى فى تناول محددات أخرى، وكذلك لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة.

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

- يتمثل مجتمع البحث فى جميع العاملين بقطاع الإتصالات المصرية والذى يضم أربعة شركات وهى:
- الشركة المصرية للإتصالات.
- شركة مصر للإتصالات (فودافون).

- الشركة المصرية لخدمات التليفون المحمول (موبينيل).

- شركة إتصالات.

ويوضح جدول رقم (٣) أعداد العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة إشرافيه) بالشركات محل الدراسة.

جدول رقم (٣) أعداد العاملين بالشركات محل الدراسة

الإجمالى	الإدارة الإشرافية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	إسم الشركة
٨١٢	٤٥	٢٥٩	١٠٣	المصرية للإتصالات
١٣٤	٧٤	٤٥	١٥	فؤادفون
١٢٨	٧٢	٤٣	١٣	موبينيل
١٢٢	٦٩	٤٢	١١	إتصالات
١١٩٦	٦٦٥	٣٨٩	١٤٢	الإجمالى

من خلال البيانات الواردة فى جدول رقم (٣) يتضح أن الحجم الكلى لمجتمع البحث يتمثل فى ١١٩٦ مفردة من العاملين فى المستويات الإدارية الثلاث (عليا، وسطى، إشرافيه) وذلك بالشركات محل الدراسة. وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية:

(Yomaxana, 1976: 886)

$$Me = \frac{Z^2 \Pi(1 - \Pi)N}{Z^2 \Pi(1 - \Pi) + Ne^2}$$

حيث Me = حجم العينة

N = حجم المجتمع

II = ٥٠% نسبة توافر الخصائص

e = ٥٠% مستوى المعنوية

Z = ١.٩٦ الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى ثقة ٩٥%

ويتطبيق المعادلة السابقة على البيانات المجمعة تم التوصل إلى حجم عينة البحث والتي تبلغ ٢٩١ مفردة. وتم توزيع العينة باستخدام العينة العشوائية الطبقية توزيعاً متناسباً مع أعداد العاملين بالشركات محل الدراسة وذلك باستخدام المعادلة التالية:

عدد العاملين بكل شركة

حجم العينة في كل شركة = حجم العينة الكلي ×

حجم المجتمع

ويتطبيق تلك المعادلة على البيانات الواردة في جدول رقم (٣) وباستخدام حجم العينة البالغ ٢٩١ مفردة، نجد أن حجم العينة في كل شركة هو: المصرية للاتصالات ١٩٧ مفردة، فودافون ٣٣ مفردة، موبينيل ٣١ مفردة وأخيراً إتصالات ٣٠ مفردة.

كما تم التوصل إلى حجم العينة في كل مستوى إداري في الشركات محل الدراسة كما هو موضح في جدول رقم (٤).

جدول رقم (٤) توزيع مفردات العينة على المستويات الإدارية بالشركات محل الدراسة

إجمالي	إشرافيه	وسطى	عليا	المستوى الإداري
				الشركة
١٩٧	١٠٩	٦٣	٢٥	١ - المصرية للاتصالات
٣٣	١٨	١١	٤	٢ - فودافون
٣١	١٨	١٠	٣	٣ - موبينيل
٣٠	١٧	١٠	٣	٤ - إتصالات
٢٩١	١٦٢	٩٤	٣٥	إجمالي

ويتضح من الجدول رقم (٤) أنه تم توزيع ٢٩١ استثماراً إستقصاء لجمع البيانات المطلوبة من جميع الفئات الوظيفية الممثلة للعينة، وقد بلغت عدد الإستثمارات الصحيحة والمستوفاة والقابلة للاختبار الإحصائي ٢٦٤ استثماراً بنسبة ٩٠.٧%.

سابقاً: معالجة وتحليل البيانات:

بعد تجميع قوائم الاستقصاء ومراجعتها للتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي وسلامة الترميز لجميع أسئلة البحث، تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS V21) وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

١ - مقياس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics وذلك لتوصيف خصائص عينة البحث.

٢ - معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alfa وذلك لقياس معامل الثبات لأداة البحث والتحقق من ثبات المقاييس المستخدمة وإمكانية الاعتماد عليها.

٣ - مصفوفة الارتباط Correlation Matrix وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث.

- ٤ - تحليل التباين (ANOVA) وذلك بهدف اختبار مدى وجود فروق معنوية لمتغيرات البحث تبعاً للشركات محل الدراسة.
- ٥ - تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وكذلك لإختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات ومعنوية النموذج ككل.
- ٦ - تحليل الانحدار المتعدد باستخدام Stepwise بفرض ترتيب المتغيرات المستقلة حسب قوة تأثيرها على المتغير التابع.

ويوضح جدول رقم (٥) توصيف لعينة البحث من واقع إستمارات الإستقصاء المستوفاة.

جدول رقم (٥) توصيف عينة البحث

البيانات الأوتية	التصنيف	العدد	%
العمر الحالي بالسنوات	أقل من ٣٠ سنة	٣٣	١٢%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٨٢	٣١%
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	١٠٤	٤٠%
	٥٠ سنة فأكثر	٤٥	١٧%
الإجمالي		٢٦٤	١٠٠%
المستوى الإدارى	إدارة عليا	٣٥	١٣%
	إدارة وسطى	٨٦	٣٣%
	إدارة إشرافيه	١٤٣	٥٤%
الإجمالي		٢٦٤	١٠٠%
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٧٨	٣٠%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٩٤	٣٦%
	١٠ سنوات فأكثر	٩٢	٣٤%
الإجمالي		٢٦٤	١٠٠%

يوكد الجدول السابق رقم (٥) أن خصائص مفردات عينة البحث تتناسب مع طبيعة هذا البحث حيث أن الفئة العمرية من ٤٠ سنة فأكثر تمثل حوالى ٥٧% من حجم العينة، وهى من أكثر الفئات إدراكاً لأهمية الإدارة الإستراتيجية والرشاقة الإستراتيجية وأهمية التميز التنظيمى، كما يشير الجدول إلى نسبة أفراد الإدارة العليا الممثلة فى الدراسة تمثل حوالى ١٣% من حجم العينة، والإدارة الوسطى تمثل ٣٣%، والإدارة الإشرافية تمثل ٥٤%.

ثامناً: عرض وتحليل النتائج:

يتناول الباحث في هذا الجزء تحليل لنتائج قياس محددات الرضاقة الإستراتيجية وكذلك قياس التميز التنظيمي للشركات محل الدراسة، بالإضافة إلى إختبارات فروض البحث، وملخص لأهم نتائج الدراسة، وأهم التوصيات المقدمة، وذلك على النحو التالي:

١ - قياس محددات الرضاقة الإستراتيجية في الشركات محل الدراسة:

تضم محددات الرضاقة الإستراتيجية في هذا البحث كلاً من وضوح الرؤية، إختيار الأهداف الإستراتيجية، فهم القدرات الأساسية، الشراكة في المسؤولية، التكنولوجيا، تنفيذ الأعمال والأنشطة. وذلك باستخدام مجموعة من المعايير الرصفية* وقد تطلب القياس:

- التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة المشار إليها.
- التعرف على نتائج قياس محددات الرضاقة الإستراتيجية في الشركات محل الدراسة.

أ - طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة:

يوضح جدول رقم (٦) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة، وكذلك معامل الارتباط بين كل متغير مستقل على حده وإجمالي المتغيرات المستقلة (الرضاقة الإستراتيجية)، وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط ومعنوية العلاقة بينهما.

جدول رقم (٦) العلاقة بين محددات الرضاقة الإستراتيجية

الرضاقة الإستراتيجية	تنفيذ الأعمال والأنشطة	التكنولوجيا	الشراكة في المسؤولية	فهم القدرات الأساسية	إختيار الأهداف الإستراتيجية	وضوح الرؤية	المتغير المستقل
٠.٨٦٣ ٠.٠٠٠	٠.٦٩٦ ٠.٠٠٠	٠.٥٩٠ ٠.٠٠٠	٠.٦٠٧ ٠.٠٠٠	٠.٦٦٦ ٠.٠٠٠	٠.٦٦٦ ٠.٠٠٠	١.٠٠٠ ٠.٠٠٠	وضوح الرؤية
٠.٧٦٣ ٠.٠٠٠	٠.٥٦٤ ٠.٠٠٠	٠.٤٦٤ ٠.٠٠٠	٠.٤٧٦ ٠.٠٠٠	٠.٥٥٨ ٠.٠٠٠	١.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٦٦٦ ٠.٠٠٠	إختيار الأهداف الإستراتيجية
٠.٨٢٤ ٠.٠٠٠	٠.٦٥٥ ٠.٠٠٠	٠.٥٩٤ ٠.٠٠٠	٠.٥٦٨ ٠.٠٠٠	١.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٥٥٨ ٠.٠٠٠	٠.٦٦٦ ٠.٠٠٠	فهم القدرات الأساسية
٠.٨٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٦١٤ ٠.٠٠٠	٠.٥٨٠ ٠.٠٠٠	١.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٥٦٨ ٠.٠٠٠	٠.٤٧٦ ٠.٠٠٠	٠.٦٠٧ ٠.٠٠٠	الشراكة في المسؤولية
٠.٧٨١ ٠.٠٠٠	٠.٥٩٧ ٠.٠٠٠	١.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٥٨٠ ٠.٠٠٠	٠.٥٩٤ ٠.٠٠٠	٠.٤٦٤ ٠.٠٠٠	٠.٥٩٠ ٠.٠٠٠	التكنولوجيا
٠.٨٤٤ ٠.٠٠٠	١.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٥٩٧ ٠.٠٠٠	٠.٦١٤ ٠.٠٠٠	٠.٦٥٥ ٠.٠٠٠	٠.٥٦٤ ٠.٠٠٠	٠.٦٩٦ ٠.٠٠٠	تنفيذ الأعمال والأنشطة
١.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٨٤٤ ٠.٠٠٠	٠.٧٨١ ٠.٠٠٠	٠.٨٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٨٢٤ ٠.٠٠٠	٠.٧٦٣ ٠.٠٠٠	٠.٨٦٣ ٠.٠٠٠	الرضاقة الإستراتيجية

* الفقرات من ١ - ٣٠ قائمة الإستقصاء.

وتوضح النتائج الواردة فى جدول رقم (٦) وجود علاقات إرتباط طردية بين جميع محددات الرشاقة الإستراتيجية وذلك بدرجات متفاوتة، حيث نجد أن هناك علاقات إرتباط تصل إلى درجة فوق المتوسطة ماعدا العلاقة بين إختيار الأهداف الإستراتيجية وكلاً من الشراكة فى المسئولية والتكنولوجيا، كما يتضح أيضاً أن جميع علاقات الإرتباط جوهرية كما أشار إليه إختيار Partlect Chi-Square. وذلك عند مستوى معنوية أو دلالة $\alpha \geq 0.05$.

ب- نتائج قياس محددات الرشاقة الإستراتيجية على مستوى الشركات محل الدراسة (المتغيرات المستقلة)
يوضح جدول رقم (٧) نتائج قياس محددات الرشاقة الإستراتيجية للشركات كمايلي:

جدول رقم (٧) نتائج قياس محددات الرشاقة الإستراتيجية للشركات محل الدراسة

المتغيرات المستقلة	وضوح الرؤية		الأهداف الإستراتيجية		القدرات الأساسية		الشراكة		التكنولوجيا		تنفيذ الأعمال		الرشاقة الإستراتيجية	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
الشركات المصرية للإتصالات	٢.٥٨٧	٨٢٤	٣.٩٠٤	٨٥٥	٣.٨١٨	٧٨٧	٤.١٢٢	٨٢٢	٢.٧٢٠	٧٨٢	٢.٥٧٠	٧٨٥	٢.٨٠٩	٦٥٨
فودافون	٢.٩٠٩	٨٢٦	٢.٤٥١	٩٨١	٢.٢٢٥	٩٧٧	٢.٢٢٥	١.٢٠٣	٢.٠٦٤	٩١٧	٢.٠١٠	٨٢٢	٢.١٦٦	٨٠٢
موبينيل	٢.٣٨٩	٧٠٤	٢.٥٨٦	٧٠٤	٢.٤٠٠	٦٤٥	٢.٧٠٢	٩٠٩	٢.٣٨٩	٨١٢	٢.٩٦٥	٨١٥	٢.٣٧٢	٥٨٢
إتصالات	٢.١٢٥	٥١١	٢.٥٨٠	٢٨٥	٢.٢٠٧	٤٦٩	٢.٢٥٠	٤٧٩	٢.٢٩٢	٤٩٧	٢.٩٥٨	٥٥١	٢.٢٧٠	٢١٠

ويشير الجدول السابق أن محددات الرشاقة الإستراتيجية للشركات محل الدراسة متقاربة وقد سجلت درجات فوق المتوسطة لجميع العناصر والمحددات، حيث سجل الوسط الحسابى لمحددات الرشاقة الإستراتيجية فى الشركة المصرية للإتصالات أعلى درجة وهى ٣.٨٠٩، يليها شركة موبينيل ٣.٣٧٢، ثم شركة إتصالات ٣.٢٧٠، وأخيراً شركة فودافون ٣.١٦٦.

٢ - قياس التميز التنظيمى للشركات محل الدراسة:

ويشمل التميز التنظيمى كلاً من (تميز القادة، تميز المرؤوسين، تميز العمليات، تميز الثقافة، التميز المالى). وذلك باستخدام مجموعة من المعايير الوصفية^٥ وقد تطلب القياس:

- التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات التابعة المشار إليها.
- التعرف على نتائج قياس التميز التنظيمى فى الشركات محل الدراسة.

أ - طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات التابعة:

يوضح جدول رقم (٨) مصفوفة الإرتباط بين المتغيرات التابعة، وكذلك معامل الإرتباط بين كل متغير تابع على حدة وإجمالى هذه المتغيرات (التميز التنظيمى) باستخدام معامل الإرتباط البسيط ومعنوية العلاقة بينهما.

^٥ الفقرات من ٣١ - ٥٨ قائمة الإستقصاء.

جدول رقم (٨) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات التابعة

المتغير التابع	تميز القادة	تميز المرؤوسين	تميز العمليات	تميز الثقافة	التميز المالي	التميز التنظيمي
تميز القادة P	١.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠
تميز المرؤوسين P	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	١.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠
تميز العمليات P	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	١.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠
تميز الثقافة P	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	١.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠
التميز المالي P	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	١.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠
التميز التنظيمي	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	٠.٠٠٠ ٠.٠٠٠	١.٠٠٠ ٠.٠٠٠

يتضح من الجدول السابق رقم (٨) أن جميع المتغيرات التابعة ترتبط ببعضها البعض بعلاقات ارتباط طردية موجبه بدرجات مختلفه، كما يتضح قوة العلاقة بين كل متغير تابع على حده وإجمالي المتغيرات التابعة (التميز التنظيمي) كما يبين إختبار Bartlett Chi-Square أن جميع العلاقات معنوية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

ب- نتائج مقياس التميز التنظيمي للشركات محل الدراسة (المتغيرات التابعة)

يوضح جدول رقم (٩) نتائج قياس التميز التنظيمي على مستوى الشركات محل الدراسة كمايلي:

جدول رقم (٩) نتائج قياس مقياس التميز التنظيمي للشركات محل الدراسة

المتغيرات التابعة	تميز القادة		تميز المرؤوسين		تميز العمليات		تميز الثقافة		التميز المالي		التميز التنظيمي	
	الوسط	الانحراف المعياري	الوسط	الانحراف المعياري	الوسط	الانحراف المعياري	الوسط	الانحراف المعياري	الوسط	الانحراف المعياري	الوسط	الانحراف المعياري
الصحة للإتصالات	٢.٨٢٦	٠.٢٢٢	٢.٦٦٦	٠.٦٢٠	٢.٧١٥	٠.٦١٨	٢.٦٦٧	٠.٦٢٠	٢.٦٤٨	٠.٢٥٠	٢.٧٠٦	٠.٥٩٥
فودافون	٢.٢١٥	٠.٧٩٢	٢.١٧٧	٠.٢٢٧	٢.٩٩٢	٠.٧٦٠	٢.١٧٧	٠.٧٢٢	٢.١٨٥	٠.٨٦٧	٢.١٢٩	٠.٦٩٧
موبينيل	٢.٢٥٠	٠.٥٥٧	٢.٠٩٤	٠.٧١٢	٢.٢٣٧	٠.٥٦١	٢.٠٩٤	٠.٥٠٧	٢.٢٤٩	٠.٧١٩	٢.٢٢٣	٠.٥٧٧
إتصالات	٢.٢٨٨	٠.٨٢٧	٢.٦٠٢	٠.٤١٥	٢.٢٦٩	٠.٥٨٠	٢.٥٩١	٠.٥١٠	٢.٨٢٨	٠.٦٦٨	٢.٥٢٦	٠.٢٠٨

ويشير جدول رقم (٩) أن درجة تحقق التميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة متقارب، حيث سجل الوسط الحسابي لعناصر التميز التنظيمي في الشركة المصرية للإتصالات درجة أعلى من نظيره في الشركات الأخرى، فيما عدا العنصر الخاص بالتميز المالي فوجد أن شركة إتصالات جاءت في المركز الأول، كما يتضح من الوسط الحسابي للتميز التنظيمي (إجمالي المتغيرات التابعة) أن المصرية للإتصالات جاءت في المركز الأول يليها إتصالات ثم موبينيل وأخيراً شركة فودافون.

٣ - إختبارات فروض البحث:

أ - إختبار صحة الفرض الأول:

لدراسة مدى توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية في شركات الإتصالات محل الدراسة، تم صياغة الفرض الأول والذي ينص على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بدرجة توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية".

ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة قام الباحث أولاً بإجراء إختبار شرط تجانس التباين Homogeneity لمحددات الرشاقة الإستراتيجية وذلك بغرض التأكد من توافر شرط تجانس التباين، وقد بينت نتائج الإختبار توافر شرط التجانس لتلك المحددات. بناءً على ذلك قام الباحث بإجراء تحليل التباين ANOVA وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠) نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه لبعض محددات الرشاقة الإستراتيجية

الدلالة الإحصائية	قيمة (P)	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
معنوية	,٠٠٠	٨.٢٩٠	٥.٢٥١ ,٦٣٣	٣ ٢٦٠ ٢٦٣	١٥.٧٥٣ ١٦٤.٦٩١ ١٨٠.٤٤٤	(X ₁) وضوح الرؤية بين المجموعات داخل المجموعات التباين الكلي
معنوية	٠.٠٠٠٩	٣.٩٦٢	٢.٧٦٣ ,٦٩٧	٣ ٢٦٠ ٢٦٣	٨.٢٨٩ ١٨١.٣١٢ ١٨٩.٦٠١	(X ₂) الأهداف الإستراتيجية بين المجموعات داخل المجموعات التباين الكلي
معنوية	,٠٠٠	٨.٣١٧	٤.٩٥٤	٣	١٤.٨٦٣	(X ₃) فهم القدرات الأساسية بين المجموعات

			٥٩٦	٢٦٠	١٥٤.٨٨٩	داخل المجموعات التباين الكلي
				٢٦٣	١٦٩.٧٥٣	
معنوية	٠.٠٠٠	١٩.٦٣٥	١٤.٦٨٤	٣	٤٣.٩٤٤	(X ₄) الشراكة في المسؤولية بين المجموعات داخل المجموعات التباين الكلي
			٧٤٦	٢٦٠	١٩٣.٩٦٦	
				٢٦٣	٢٣٧.٩١٠	
معنوية	٠.٠٠٠	٨.٥٨٠	٥.٢٠٧	٣	١٥.٦٢٢	(X ₅) التكنولوجيا بين المجموعات داخل المجموعات التباين الكلي
			٦٠٧	٢٦٠	١٥٧.٧٩١	
				٢٦٣	١٧٣.٤١٣	
معنوية	٠.٠٠٠	١١.٢٧٧	٦.٨٤٤	٣	٢٠.٥٣٣	(X ₆) تنفيذ الأعمال والأنشطة بين المجموعات داخل المجموعات التباين الكلي
			٦٠٧	٢٦٠	١٥٧.٧٩٩	
				٢٦٣	١٧٨.٣٣٢	

وتشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (١٠) إلى وجود إختلافات معنوية بين الشركات محل الدراسة حول توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية وبمستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ وهو ما يتضح من قيمة (P Value)، وقيمة (F) وذلك لجميع المتغيرات المستقلة المعبرة عن الرشاقة الإستراتيجية، وهو ما يدعم رفض الفرض البديل وقبول الفرض العدم وهو وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بدرجة توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية.

ب- إختبار صحة الفرض الثاني:

في ضوء أهمية البحث وأهدافه تناول الباحث النتائج التي تم الحصول عليها ميدانياً بالتحليل الإحصائي لمعرفة إلى أي مدى تؤثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي وذلك بالشركات الإتصالات المصرية. ومن هنا تم صياغة الفرض الفرعي الأول على النحو التالي:

"تؤثر محددات الرشاقة الإستراتيجية تأثيراً معنوياً إيجابياً في تميز القادة".

وقد استخدم الباحث أسلوب الإنحدار المتعدد لإختبار مدى صحة هذا الفرض الذي يتضح منه وجود علاقة تأثيريه موجبة بين محددات الرشاقة الإستراتيجية وتميز القادة.

وبإجراء الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise على البيانات المجمع من مفردات العينة تم

التوصل إلى الجدول التالي:

جدول رقم (١١) أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في تميز القادة

الترتيب	Sig.F	F	R ²	S.e	تقديرات المبيعات الصغرى				محددات الرشاقة الإستراتيجية
					r	Sig.t	t	B	
٣	٠.٠٠٠٠	٢٠٣.٧٠٦	,٧٦	,٣٤	,٧٤	٠.٠٠٠٠	٤.٣٧٤	,١٧٩	X ₁ وضوح الرؤية
٤					,٦٤	٠.٠٠٠١	٣.٤٣٧	,١١٨	X ₂ اختيار الأهداف الإستراتيجية
١					,٧٥	٠.٠٠٠٠	٧.٥٦٧	,٢٨٥	X ₃ فهم القدرات الأساسية
٢					,٧٤	٠.٠٠٠٠	٨.٨٩٤	,٢٦٦	X ₄ الشراكة في المسئولية
X					,٦٣	٠.١٢٤	١.٥٤٣	,٠٦٤	X ₅ التكنولوجيا
X					,٦٨	٠.٢٦٥	١.١١٦	,٠٥٣	X ₆ تنفيذ الأعمال والأنشطة

يشير الجدول السابق رقم (١١) إلى أن معامل التحديد R² قد وصل إلى ٠.٧٦. ويعنى ذلك أن ٧٦% من التغيير في درجة تميز القادة يعبر عنه بدرجة توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية.

كما تبين النتائج الإحصائية أنها تدعم صحة الفرض الفرعى الأول، والذي يدل على وجود علاقة تأثيريه إيجابية بين محددات الرشاقة الإستراتيجية وتميز القادة، حيث أن معامل الارتباط طردى بين جميع محددات الرشاقة الإستراتيجية وتميز القادة، كما أن معاملات الانحدار لمتغيرات الرشاقة الإستراتيجية ذات إشارات موجبه بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً. كما يتضح من قيم اختبار (t) فإن كلاً من المتغيرات X₁, X₂, X₃, X₄ معنوية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ كما تؤكد هذه النتائج أيضاً قيمة (F) التى تبلغ ٢٠٣.٧٠٦ ومستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ مما يعنى قبول الفرض الفرعى الأول.

وتبين النتائج أيضاً أن أكثر محددات الرشاقة الإستراتيجية تأثيراً في درجة تميز القادة هى فهم القدرات الأساسية، يليها الشراكة في المسئولية، ثم وضوح الرؤية وأخيراً اختيار الأهداف الإستراتيجية.

كما إستعان الباحث بأسلوب الإنحدار المتعدد لإختبار مدى صحة الفرض الفرعى الثانى والذي يؤكد على وجود علاقة تأثيريه إيجابيه بين توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية ودرجة تميز المرؤسين.

ويجاء إلى الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم

التوصل إلى الجدول التالى:

جدول رقم (١٢) أثر محددات الرقابة الإستراتيجية فى درجة تميز المرؤوسين

الترتيب	Sig.F	F	R ²	S.e	تقديرات المبيعات الصغرى				محددات الرقابة الإستراتيجية
					r	Sig.t	t	B	
٢	٠.٠٠٠	١٥٤.١٥	٠.٧٠	٠.٣٨	٠.٦٨	٠.٠٣٦	٢.١٠٥	٠.٠٩٦	X ₁ وضوح الرؤية
٤					٠.٥٨	٠.٠١٢	٢.٥٣١	٠.٠٩٥	X ₂ إختيار الأهداف الإستراتيجية
X					٠.٦٢	٠.٤١٥	٠.٨١٦	٠.٠٤١	X ₃ فهم القدرات الأساسية
X					٠.٥٣	٠.١٦٠	١.١٤٠-	٠.٠٦٦-	X ₄ المشاركة فى المسؤولية
٣					٠.٦١	٠.٠٠١	٣.٢٣٥	٠.١٢٢	X ₅ التكنولوجيا
١					٠.٨١	٠.٠٠٠	١١.٥١٧	٠.٤٨٨	X ₆ تنفيذ الأعمال والأنشطة

ويشير الجدول السابق إلى أن معامل التحديد قد بلغ ٧٠، ويعنى ذلك أن ٧٠% من التغير فى درجة تميز المرؤوسين ترجع لدرجة توافر محددات الرقابة الإستراتيجية كما تبين النتائج الإحصائية الواردة فى جدول رقم (١٢) أنها تدعم صحة الفرض الفرعى الثانى، والذي يدل على وجود علاقة تأثيره إيجابيه بين محددات الرقابة الإستراتيجية ودرجة تميز المرؤوسين، حيث أن معامل الإرتباط طردى بين جميع محددات الرقابة الإستراتيجية ودرجة تميز المرؤوسين، كما أن معاملات الانحدار موجبه فيما عدا المتغير الخاص بالمشاركة فى المسؤولية. كما يتضح من قيم إختبار (t) أن كلاً من المتغيرات X₁، X₂، X₃، X₅، X₆ معنوية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ كما تؤكد هذه النتائج أيضاً قيمة (F) التى تبلغ ١٥٤.١٥ وبمستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ مما يعنى قبول الفرض الفرعى الثانى.

وتبين النتائج أيضاً أن أكثر محددات الرقابة الإستراتيجية تأثيراً فى درجة تميز المرؤوسين هى تنفيذ الأعمال والأنشطة، ثم وضوح الرؤية، يليها التكنولوجيا المستخدمة، وأخيراً إختيار الأهداف الإستراتيجية. وقد إستخدم الباحث أسلوب الإنحدار المتعدد لاختبار مدى صحة الفرض الفرعى الثالث والذي ينص على "تؤثر محددات الرقابة الإستراتيجية تأثيراً معنوياً إيجابياً فى تميز العمليات كبعد من أبعاد التميز التنظيمى".
وبإجراء الإنحدار المتعدد بإستخدام أسلوب Stepwise على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالى:

جدول رقم (١٣) أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية فى درجة تميز العمليات

الترتيب	Sig.F	F	R ²	S.e	تقديرات المربعات الصغرى				محددات الرشاقة الإستراتيجية
					r	Sig.t	t	B	
٣	٠.٠٠٠٠	٢١٠.٣٠٩	٠.٨٠	٠.٣٠	٠.٦٩	٠.٠٠٢	٣.٠٧١	٠.١٠٩	X _١ وضوح الرؤية
X					٠.٥٧	٠.٠٧١	١.٨١٠	٠.٠٦٩	X _٢ اختيار الأهداف الإستراتيجية
٤					٠.٦٧	٠.٠١٥	٢.٤٥٤	٠.٠٨٥	X _٣ فهم القدرات الأساسية
٢					٠.٧٠	٠.٠٠٠	٥.٢٢٣	٠.١٤٣	X _٤ الشراكة فى المسئولية
١					٠.٨٢	٠.٠٠٠	١٣.٦٠٣	٠.٤٥٣	X _٥ التكنولوجيا
٥					٠.٦٨	٠.٠٣٠	٢.١٨٥	٠.٠٧٨	X _٦ تنفيذ الأعمال والأشعة

يوضح الجدول السابق رقم (١٣) أن معامل التحديد قد وصل إلى ٠.٨٠. ويعنى ذلك أن ٨٠% من التغير فى تميز العمليات يرجع إلى محددات الرشاقة الإستراتيجية، كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعى الثالث، والذي ينص على وجود علاقة تأثيره إيجابيه بين محددات الرشاقة الإستراتيجية وتميز العمليات، بحيث أن معامل الارتباط طردى بين جميع العناصر التى تعكس الرشاقة الإستراتيجية والتميز فى عمليات الشركة، كما أن معاملات الانحدار لجميع هذه العناصر ذات إشارات موجبه بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً، بالإضافة إلى معنوية هذه المعاملات كما يتضح من قيم إختبار (t) وبمستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ ، فيما عدا المتغير المتعلق بإختيار الأهداف الإستراتيجية فهو معنوى ولكن عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.10$ كما تؤكد هذه النتائج أيضاً قيمة F البالغة ٢١٠.٣٠٩ وبمستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ مما يعنى قبول النموذج ككل والذي يعبر عن الفرض الفرعى الثالث.

وأخيراً يشير الجدول السابق إلى أن التكنولوجيا المستخدمة فى مقدمة عناصر الرشاقة الإستراتيجية تأثيراً فى تميز عمليات المنشأة، يليها الشراكة فى المسئولية ثم وضوح الرؤية، ثم فهم القدرات الأساسية وأخيراً تنفيذ الإستراتيجية.

كما إستخدم الباحث أسلوب الانحدار المتعدد لإختبار مدى صحة الفرض الفرعى الرابع والذي ينص على أنه "تؤثر محددات الرشاقة الإستراتيجية تأثيراً معنوياً إيجابياً فى درجة تميز ثقافة الشركة" وإختيار هذه الفرضية من فروض الدراسة قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد بإستخدام أسلوب Stepwise وتم التوصل إلى النتائج الواردة فى جدول رقم (١٤).

جدول رقم (١٤) العلاقة بين محددات الرشاقة الإستراتيجية وتميز الثقافة

الترتيب	Sig.F	F	R ²	S.e	تقديرات المربعات الصغرى				محددات الرشاقة الإستراتيجية
					r	Sig.t	t	B	
٢	٠.٠٠٠	١٤٣.٠٦٣	,٦٩	,٣٩	,٦٧	,٠٢١	٢.٣٢٤	,١١٠	X ₁ وضوح الرؤية
٤					,٥٨	,٠١٦	٢.٤١٥	,٠٩٤	X ₂ إختيار الأهداف الإستراتيجية
X					,٦٢	,٢٣١	١.٢٠١	,٠٦٢	X ₃ فهم القرارات الأساسية
X					,٥١	,٠٦٥	١.٨٥٤-	,٠٨٩-	X ₄ الشراكة فى المسئولية
٣					,٥٩	,٠٠٩	٢.٦٣٩	,١٠٣	X ₅ التكنولوجيا
١					,٨٠	,٠٠٠	١١.١٥٥	,٤٨٩	X ₆ تنفيذ الأعمال والأنشطة

تشير النتائج الواردة فى جدول رقم (١٤) إلى أن معامل التحديد ٠.٦٩ أى أن ٦٩% من تميز ثقافة الشركة ترجع إلى درجة توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية.

كما يتضح أيضاً أن معامل الإرتباط طردى بين جميع محددات الرشاقة الإستراتيجية وتميز الثقافة، بالإضافة إلى أن معاملات الانحدار لتلك المحددات موجبه ماعدا المتغير الخاص بالشراكة فى المسئولية، كما أن قيم إختبار (t) معنوية لكل من وضوح الرؤية، وإختيار الأهداف الإستراتيجية، والتكنولوجيا، وتنفيذ الأعمال والأنشطة.

كما توضح النتائج أن قيمة اختبار (F) = ١٤٣.٠٦٣ وبمستوى دلالة $\alpha \geq ٠.٠٥$ وهذا يشير إلى معنوية النموذج ككل والذي يعبر عن صحة الفرض الفرعى الرابع.

وأخيراً تشير النتائج الواردة فى جدول (١٤) إلى أن تنفيذ الأعمال والأنشطة يأتى فى مقدمة عناصر ومحددات الرشاقة الإستراتيجية تأثيراً فى تميز درجة الثقافة، ثم وضوح الرؤية، ثم التكنولوجيا، وأخيراً إختيار الأهداف الإستراتيجية.

ولإختبار صحة الفرض الفرعى الخامس والذي ينص على أنه "تؤثر محددات الرشاقة الإستراتيجية تأثيراً معنوياً إيجابياً فى درجة التميز المالى" قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise وتم التوصل إلى النتائج الواردة فى جدول رقم (١٥).

جدول رقم (١٥) العلاقة بين محددات الرشاقة الإستراتيجية والتميز المالي

الترتيب	Sig.F	F	R ²	S.e	تقديرات المربعات الصغرى				محددات الرشاقة الإستراتيجية
					r	Sig.t	t	B	
١	٠.٠٠٠٠	١٩٧.٧٧٦	,٦٩	,٤٣	,٨٠	٠.٠٠٠٠	١١.٢٢٠	,٥٣٠	X ₁ وضوح الرؤية X ₂
٢					,٦٨	,٠٠٠٠	٥.٧٦٦	,٢٤٢	X ₃ إختيار الأهداف الإستراتيجية X ₄ فهم القدرات الأساسية
X					,٥٩	,٧٦٩	,٢٩٤	,١٥٠	X ₅ المشاركة فى المسؤولية X ₆
٥					,٥٠	,٣٥٤	,٩٢٩-	,٠٤٣-	التكنولوجيا
X					,٥٦	,٠١٥	٢.٤٥٤	,١٠٠	تنفيذ الأعمال والأنشطة
					,٦٢	,٣٦١	,٩١٦	,٠٤٧	

وتشير النتائج الإحصائية الواردة فى جدول رقم (١٤) إلى أن معامل التحديد قد بلغ ٠,٦٩، أى أن ٦٩% من التغير فى التميز المالى للشركة تفسره درجة توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية، كما أن معاملات الارتباط بين جميع عناصر ومحددات الرشاقة الإستراتيجية والتميز المالى للشركة طرديه.

بالإضافة إلى أن جميع معاملات الإنحدار لتلك العناصر ذات إشارات موجبه فيما عدا التغير الخاص بالشراكة فى المسؤولية، كما توضح قيم إختبار t إلى معنوية العلاقة بين بعض محددات الرشاقة الإستراتيجية وهى وضوح الرؤية، إختيار الأهداف الإستراتيجية، التكنولوجيا وبين التميز المالى، وعدم معنوية العلاقة بين باقى المحددات والتي تشمل فهم القدرات الأساسية، المشاركة فى المسؤولية، تنفيذ الأعمال والأنشطة وبين التميز المالى.

وتشير قيمة إختبار (F) البالغة ١٩٧.٧٧٦ وبمستوى دلالة $\alpha \geq ٠.٠٥$ إلى معنوية النموذج ككل.

من هنا نجد أن النتائج تدعم جزئياً الفرض الفرعى الخامس من فروض الدراسة. وأخيراً تشير النتائج إلى أن وضوح الرؤية يأتى فى مقدمة محددات الرشاقة الإستراتيجية تأثيراً فى درجة التميز المالى للشركة، ثم إختيار الأهداف الإستراتيجية وأخيراً التكنولوجيا.

- إختيار نموذج الدراسة:

إستكمالاً للتطبيقات الإحصائية السابقة ولغرض إختيار الفرض الرئيسى الثانى من فروض الدراسة والذي ينص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمى".

قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise وذلك لتحديد حجم وطبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وجاءت النتائج على النحو الوارد فى جدول رقم (١٦) كما يلى:

جدول رقم (١٦) العلاقة بين محددات الرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

الترتيب	Sig.F	F	R ²	S.e	تقديرات المربعات الصغرى				محددات الرشاقة الإستراتيجية
					r	Sig.t	t	B	
١	٠.٠٠٠٠	٢٩١.٢٣٨	,٦٨	,٣٥	,٨٢	٠.٠٠٠٠	٦.٩٢١	,١٩٥	X ₁ X ₂ وضوح الرؤية
٤					,٧٠	٠.٠٠٠٠	٥.٢٣٣	,١١٧	X ₃ إختيار الأهداف الإستراتيجية
٥					,٧٥	٠.٠٠٠١	٣.٥١٢	,٠٩١	X ₄ X ₅ فهم القدرات الأساسية الشراكة فى المسئولية
٦					,٦٨	,٠٣٦	٢.١١١	,٠٤٣	X ₆ التكنولوجيا تنفيذ الأعمال والأنشطة
٣					,٧٣	٠.٠٠٠٠	٦.٩٦٢	,١٦٥	
٢					,٨٢	٠.٠٠٠٠	٨.٦٧٦	,٢٣٠	

وتشير النتائج الإحصائية الواردة فى جدول رقم (١٦) إلى أن معامل التحديد R² ٠.٦٨ أى أن ٦٨% من التغير فى درجة التميز التنظيمي (Y) يرجع إلى توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية محل الدراسة وهى: وضوح الرؤية، إختيار الأهداف الإستراتيجية، فهم القدرات الأساسية، الشراكة فى المسئولية، التكنولوجيا، تنفيذ الأعمال والأنشطة. كما أن معاملات الارتباط طردية وقوية بين جميع عناصر ومحددات الرشاقة الإستراتيجية وبين التميز التنظيمي، وكذلك نجد أن جميع قيم معاملات الانحدار لتلك المحددات ذات إشارات موجبه إستناداً إلى قيم (B) وهو ما يتفق مع الفرض الرئيسى الثانى، هذا بالإضافة إلى معنوية العلاقة بين محددات الرشاقة الإستراتيجية ودرجة التميز التنظيمي وهو ما توضحه قيم إختبار (t)، حيث نجد أن المتغير (X₁) وضوح الرؤية معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.005$ ، $P_{value} = 0.0000$ ، والمتغير (X₂) إختيار الأهداف الإستراتيجية معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.005$ ، $P_{value} = 0.0000$ ، والمتغير (X₃) فهم القدرات الأساسية معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.005$ ، $P_{value} = 0.0001$ ، والمتغير (X₄) الشراكة فى المسئولية معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.005$ ، $P_{value} = 0.0036$ ، والمتغير (X₅) التكنولوجيا معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.005$ ، $P_{value} = 0.0000$ ، وأخيراً المتغير (X₆) تنفيذ الأعمال والأنشطة معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.005$ ، $P_{value} = 0.0000$.

وقد قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise بغرض ترتيب المتغيرات المستقلة وفقاً لأهمية تأثيرها فى التميز التنظيمي، وقد أظهرت النتائج إلى أن وضوح الرؤية يعد من أكثر المحددات تأثيراً فى درجة التميز التنظيمي، يليه تنفيذ الأعمال والأنشطة، ثم التكنولوجيا، ثم إختيار الأهداف الإستراتيجية، ثم فهم القدرات الأساسية وأخيراً الشراكة فى المسئولية.

أظهرت تلك الدراسة عدة نتائج هامة يمكن توضيحها فيما يلي:

- ١ - بينت الدراسة وجود إختلافات معنوية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بدرجة توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية حيث جاءت الشركة المصرية للإتصالات فى المقدمة يليها شركة موبينيل ثم إتصالات وأخيراً شركة فودافون.
- ٢ - وجود تأثير معنوى إيجابى بين درجة توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية وتميز القادة.
- ٣ - وجود تأثير معنوى إيجابى بين درجة توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية وتميز المرؤوسين.
- ٤ - توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى إيجابى بين درجة توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية وتميز العمليات وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kettunen, 2010) حيث توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين الرشاقة الإستراتيجية وتطور عمليات المنشأة.
- ٥ - وجود تأثير معنوى إيجابى بين درجة توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية وتميز الثقافة.
- ٦ - أوضحت الدراسة وجود تأثير معنوى بين درجة توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية والتميز المالى، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Ojha, 2008) حيث أكدت على عدم وجود علاقة معنوية بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء المالى للشركات.
- ٧ - أظهرت الدراسة أن هناك علاقة تأثيرية إيجابية بين محددات الرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمى. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (الرشيدى، ٢٠١٠)، ودراسة (Doz and Kosonen, 2010)، ودراسة (الصانع، ٢٠١٣)، ودراسة (Onyema and Akanbi, 2012). والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوى لبعض محددات الرشاقة الإستراتيجية على كلاً من الأداء التنظيمى، والفعالية التنظيمية، والتميز التنظيمى.
- ٨ - بالرغم من أن التميز التنظيمى يتأثر بعدة محددات للرشاقة الإستراتيجية، إلا أن الدراسة أكدت على إختلاف تأثير تلك المحددات، فقد جاءت وضوح الرؤية فى المقام الأول، ثم تنفيذ الأعمال والأنشطة، ثم التكنولوجيا ثم إختيار الأهداف الإستراتيجية، وفهم القدرات الأساسية للشركة، وأخيراً درجة الشراكة فى المسؤولية عن النتائج.
- ٩ - أظهرت النتائج أن أكثر محددات الرشاقة الإستراتيجية تأثيراً فى تميز القادة هى فهم القدرات الأساسية للشركة، ثم الشراكة فى المسؤولية، ووضع الرؤية وأخيراً إختيار الأهداف الإستراتيجية.
- ١٠ - بينت نتائج الدراسة أن أكثر محددات الرشاقة الإستراتيجية تأثيراً فى تميز المرؤوسين هى تنفيذ الأعمال والأنشطة، ثم وضوح الرؤية، والتكنولوجيا المستخدمة، وأخيراً إختيار الأهداف الإستراتيجية.

- ١١- إن تميز عمليات الشركة يتأثر بدرجة كبيرة بالتكنولوجيا المستخدمة، ثم الشراكة فى المسئولية ووضوح الرؤية، ثم فهم القدرات الأساسية وأخيراً تنفيذ الأعمال والأنشطة.
- ١٢- من أكثر عناصر الرشاقة الإستراتيجية تأثيراً فى التميز المالى هى وضوح الرؤية، الأهداف الإستراتيجية، والتكنولوجيا المستخدمة.

التوصيات:

فى ضوء النتائج التى تم التوصل إليها توصى الدراسة بما يلى:

- ١ - العمل على ترجمة رؤية الشركة إلى مجموعة من الأهداف والسياسات والأنشطة لكى تعزز الشركة من تأثيرها فى تحقيق التميز التنظيمى، وذلك من خلال تفعيل قنوات الإتصال داخل الشركة والإعتماد على مفاهيم التسويق الداخلى حتى يكون هناك وضوح وفهم مشترك لرؤية الشركة بين جميع العاملين فى الشركة والمتعاملين معها.
- ٢ - تعزيز القدرات الأساسية للشركة والتى تتضمن المعارف والمهارات الخاصة بها من أجل تحقيق التميز المؤسسى وخلق القيمة لدى العميل، وذلك من خلال توظيف نقاط القوة بالشركة بالطريقة التى تساعد فى الحصول على ميزة تنافسية، بالإضافة إلى تحديد أولويات للأنشطة التى تضيف قيمة للخدمات التى تقدمها الشركة لعملائها.
- ٣ - تبنى ثقافة تنظيمية تركز على فكرة الشراكة فى المسئولية بين جميع الأطراف المعنية وأصحاب المصالح الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تضمين خطط وإستراتيجيات الشركة كافة الأهداف والمتطلبات المختلفة لكافة الأطراف وضرورة التنسيق بين جميع الأعضاء داخل سلسلة القيمة.
- ٤ - البدء فى إحلال ثقافة تنظيمية تركز على المبادرة للتغيير بدلاً من اللجوء إلى رد الفعل، وذلك من خلال إيجاد مناخ وبيئة تنظيمية محفزة للتغيير الإستراتيجى وإشتراك العاملين فى التخطيط مما يقلل من مشكلات مقاومة التغيير.
- ٥ - جعل السياق التنظيمى أكثر مرونة، وذلك بالإعتماد على الهياكل التنظيمية المرنة حيث أن الرشاقة الإستراتيجية تتطلب بيئة تنظيمية أكثر ديناميكية عوضاً عن الهياكل التنظيمية الهرمية.
- ٦ - العمل على توفير نظام معلومات يوفر المعلومات لكل العاملين والمتعاملين مع الشركة مما يساعد على تحقيق التنسيق اللازم بين كافة الأطراف وبالتالي إمكانية تعديل الإستراتيجية بما يتوافق مع المستجدات.
- ٧ - ضرورة تحقيق التنسيق الكافى بين كافة وحدات العمل المختلفة داخل الشركة والتى تقوم بتنفيذ إستراتيجية الشركة، وذلك من خلال تشجيع الحوار والنقاش بين جميع الأطراف المسئولة عن التنفيذ، والسماح بالمبادرات الجيدة وتبادل الأفكار بشأن تنفيذ الأعمال والأنشطة.

- مقترحات لدراسات مستقبلية:

أسهمت هذه الدراسة فى تحديد مجموعة من محددات الرشاقة الإستراتيجية، كما أنها ربطت بين تلك المحددات وبين التميز التنظيمى وذلك من خلال دراسة تطبيقية، ومع ذلك مازال المجال مفتوحاً لإجراء المزيد من البحوث والدراسات فى الموضوعات ذات الصلة كما يلى:

١ - قياس أثر مجموعة أخرى من محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمى بخلاف المجموعة التى تناولها هذا البحث مثل التخطيط، ممارسات الموارد البشرية، المرونة الإستراتيجية، الإلتزام الجماعى، سيولة الموارد.

٢ - دراسة العلاقة بين محددات الرشاقة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية.

٣ - دراسة العلاقة بين محددات الرشاقة الإستراتيجية والتميز المالى.

٤ - إجراء دراسة مقارنة بين درجة توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية فى قطاع الأعمال العام والقطاع الاستثمارى وأثرها على التميز المؤسسى.

٥ - قياس أثر توافر محددات الرشاقة الإستراتيجية على القدرات التنافسية للشركات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١ - إبراهيم، يحيى، (٢٠٠١)، "إستراتيجيات النجاح وأسرار التميز"، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية.

٢ - الخرشنة، ياسين كاسب، (٢٠٠٦)، "أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية لتطوير نموذج لإختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

٣ - الخرشنة، ياسين كاسب، وآخرون، (٢٠١٣)، "أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمى بالتطبيق على شركة البوتاس العربية"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٤٠، العدد ٢ : ٢١٤.

٤ - الخلف، عبد العزيز بن موسى، (١٩٩٧)، "حول ثالوث التميز: تحسين الجودة، تخفيض التكلفة، زيادة الإنتاجية"، مجلة الإدارة العامة، العدد الأول، المجلد ٣٧.

٥ - الدهان، أمين عامر سعيد، (٢٠٠٧)، "الإختيار الإستراتيجى لتوجه إدارة الموارد البشرية نحو العالمية وأثرها فى الفعالية التنظيمية"، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٦ - الرشيدى، محمد، (٢٠١٠)، "التخطيط الإستراتيجى وأثره فى تحقيق التميز التنظيمى من وجهة نظر مديرى الدوائر الحكومية فى المدينة المنورة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

٧ - الشماليه، نانسى عبد الله، (٢٠٠٤)، "تأثير سلوكيات الدور الإضافى فى التميز التنظيمى فى أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

٨ - الصانع، إيمان سالم، (٢٠١٣)، "أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية فى الفعالية التنظيمية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال.

٩ - المعاضيدى، معن وعبد الله، (٢٠١١)، "قدرات تقنين المعلومات وأثرها فى خفة الحركة الإستراتيجية فى صناعة الأدوية العراقية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد السابع، العدد ٢٩.

١٠ - زايد، عادل، (٢٠٠٣)، "الأداء التنظيمى المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

١١ - عبد اللطيف، عبد اللطيف، وتركمان، حنان، (٢٠٠٥)، "الرقابة الإستراتيجية وأثرها فى فعالية أداء المنظمات"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٧، العدد ٤.

- 1 – Abu-Radi, S. (2013), "Strategic agility and its Impact on the operations Competitive Capabilities in Jordanian Private hospitals", **Master-degree**, Middle east university.
- 2 – Bukovec, B.; Markic, M. (2008), "The Level of integration of various Models for organizational change management in solvenion organizations", **International Journal of Business and Systems Research**, Vol.2, No.4: 431-446.
- 3 – Burkhat, P. (1993), "Successful strategic planning in USA" **Prentice Hill**, New Jersey; 278.
- 4 – David, F. (2009), "Strategic Management: Concepts and Cases", 12th ed., **Prentice-Hill**, Pearson Eduction International Inc. USA:46.
- 5 – Doz, Y., Kosnen, M. (2010), "Embedding strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal", **Long range Planning**, Vol.43, No.2: 370-382.
- 6 – ----- (2008), "Fast Strategy" Wharton School, Publishing, Harlow.
- 7 – Eskild, D.; Adders, D. (1999), "The Impact of Creativity and Learning on Business Excellence", **Total Quality Management**, Vol.10, No.3: 259-266.
- 8 – Fotis, K.; Gotzaman, K. (2005), "Best Practices of Selected Greek Organizations on Their road to business excellence the Contribution of the New ISO 9000:2000 Series of Standards. **The TOM Magazine**, Vol.17, No.3.
- 9 – Gilgeous, V. (1997), "Operations and Management Change", **London**: Pitman.
- 10– Grote, D. (2002), "The Performance Appraisal Question and Answer **Book Survival Guide** for managers, U.S.A.
- 11– Hesslbein, F.; Johnston, R. (2002), "On Mission and Leadership: A Leader to Leader Guide, U.S.A.
- 12– Juach, L.; Glueck, W. (1988), "Business Policy and Strategic Management, 5th ed., **McGraw-Hill**, N.Y: 60.
- 13– Kanjl, G. (2004), "Sustainable Growth and Business Excellence" 9th World Gongress for **Total Quality management**, Abu-Dhabi. London, Routledge.
- 14- Kandula, S. (2002), "Strategic Human Resource Development", **Meenakshi Printers**, Delhi.
- 15– Kettunen, P. (2009), "Adopting Key Lessons from agile manufacturing to agile software product development: A compartitve study" **Inovation**, Vol, 29, No.6: 408-421.
- 16- Kettunen, O. (2010), "Agile Product Development and Strategic Agility In Technology firms", **Master degree**, Helsinki University of Technology, ESPOO, Finland.
- 17- Khoo, H.; Tan, K. (2002), "Using The Australian, Business Excellence Framework to Achieve Sustainable Business Excellence", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Vol.9, No.5: 203-216.
- 18- Lee, H. (2002), "Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties", **California Management Review**, Vol.44, No.3: 105-118.
- 19- Long, C. (2000), "You Don't Have a strategic Plan ? – Good !", **Consulting to Management**, Vol.11, Issue 1.
- 20- Martensen, A.; Jens, J; Dahlgard, S. (2001), "Measuring and diagnosing innovation excellence: Simple Conta advanced Approached" a Danish study, **Measuring Business Excellence**, Vol.11, No.4: 51-65.

- 21- Narasimhan, R.; Swink, M.; Kim, S. (2006), "Disentangling Leanness and agility: An empirical investigation", **Journal of Operations Management**, Vol.24, Issue 5.
- 22- Noorech, A.; Makhtar, A.; Fazli, I. (2001), "The Malaysian Total Performance Excellence Model: A Couceptual Framework Routledge, Part of **Taylor and Francis Group** publications, Vol.12, No.7.
- 23- Ojha, D. (2008), "Impact of Strategic agility on Competitive Capabilities and financial performance, **Ph.D.**, The Graduate School of Clemson University, South Carolina.
- 24- Onyema, E.; Akanbi, A. (2012), "The Influence of Strategic Agility on The Perceived Performance of Manufacturing firms in Nigeria", **International Business and Economic Research Journal**, Vol.11, No.2.
- 25- Oyedijo, A. (2012), "Strategic Agility and Compebitive Performance in The Nigeran Tele communication Industry", **American International Journal of Contemporary Research**, vol.2, No.3.
- 26- Page, K., Morgan, R. (2008), "Managing Business Transoformation to Deliver Strategic Agility", **Strategic Change**, Vol.17, Issue 5/6.
- 27- Pearson, G. (1979), "Setting Corporate Objectives as a Basis Action, **Long Range Planning**, Col.12 August: 15.
- 28- Ramathan, R. (2004), "The Business excellence of Industrial groups in oman", **Measuring Business Excellence**, Vol.8, No.4: 79-95.
- 29- Sambamurthy, V., Bhardwaj, A.; Grover, V.; (2003) "Shaping Agility Through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms", **Mis Quarterly**, Vol.27, No.2, 237-263.
- 30- Sasmita, P.; Nagantara, P. (2003), "Measuring Effectiveness of TQM Training: An Indian Study", **International Journal of Training and Development**, Vol.7, No.3: 203-216.
- 31- Schemerhon, j. (2005), "Management, 8th, ed., **Wiley and Sons**, New-Jersey: 220.
- 32- Sekaran, U. (2002), "Research Methods for Business", **Southern-Illinois University**, John Willy.
- 33- Swafford, P.; Ghosh, S.; Murthy, N. (2006), "The antecedents of supply Chain agility of a firm: Scale development and Model testing, **Journal of Operations Management**, Vo.24, No.1.
- 34- Tallon, P. (2007), "Inside the adaptive enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility", **Springer Science and Business Media**, LLC,: 1-16.
- 35- Thompson, R.; Strickland, A. (2006), "Strategic Management: Concepts and cases, Richard, D. **Irwin Book Team**, N.Y: 46-49.
- 36- Weill, P. (2002), "Building IT infrastructure for Strategic Agility", **Slaon Management Review**, Vol.44, No.1: 37.
- 37- Yomaxana, T. (1976), "Statistics: An Introductory Analysis", **N.Y, Hapir and Raw Co.**

ملحق ١ : قائمة الإستقصاء

بسم الله الرحمن الرحيم

..... السيد الأستاذ/

تحية طيبة وبعد.....

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر محددات الرضاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر" ولإستكمال هذه الدراسة أرجو من سيادتكم التكرم بملئ استمارة الإستقصاء المرفقة وإعطائها الأهمية المناسبة لما لذلك من تأثير على نتيجة الدراسة، علماً بأن كافة البيانات سرية ولن تستخدم سوى في إجراء البحث العلمى فقط.

الباحث

د/ طارق رضوان

كلية التجارة - جامعة طنطا

tarekradwan@ymail.com

إستمارة الإستقصاء

أولاً: البيانات الأولية:

١ - العمر الحالي بالسنوات:

أقل من ٣٠ سنة

من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة

من ٤٠ سنة لأقل من ٥٠ سنة

٥٠ سنة فأكثر

٢ - المستوى الإداري:

- إدارة عليا

- إدارة وسطى

- إدارة إشرافية

٣ - عدد سنوات الخبرة:

- أقل من ٥ سنوات

- من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات

- ١٠ سنوات فأكثر

ثانياً: البيانات التخصصية:

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات وأمام كل منها ستة إختيارات وفقاً لمقياس رقمى متدرج حسب درجة الحدوث من (٠) إلى (٥)، حيث يعنى الرقم (٠) عدم الحدوث أو التطبيق، بينما يعنى الرقم (٥) أن هذا العنصر أو المفهوم مؤكد الحدوث. من فضلك ضع دائرة أو علامة صح عند الرقم الذى يعكس تقديركم لدرجة الحدوث أو التطبيق وذلك لكل عبارة أو مفهوم.

٥	٤	٣	٢	١	٠	محددات الرقابة الإستراتيجية
						١ - لدينا رؤية واضحة عن ما نرغب أن نكون عليه مستقبلاً. ٢ - أستخدم الرؤية كموجه أو مرشد لكافة الأعمال التى أقوم بها. ٣ - أجد سهولة فى تفسير الأهداف العامة للشركة. ٤ - ألتزم بالمبادئ والقواعد المتفق عليها باعتبارها الموجه لسلوكى فى أداء العمل. ٥ - أشعر بالفخر كلما ساهمت فى تحقيق ما كلفت به من أعمال.
						٦ - تقوم الشركة بوضع الأهداف الإستراتيجية فى ضوء رؤية الشركة ورسالتها. ٧ - تتواءم الأهداف الإستراتيجية للشركة مع الفرص المتاحة. ٨ - تتناسب طبيعة الخدمات المقدمة مع خصائص القطاعات السوقية التى تقدم لها تلك الخدمة. ٩ - هناك مرونة فى أداء الخدمات بما يتناسب مع متطلبات العملاء المختلفة.
						١٠ - لدى مجموعة من المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل. ١١ - توظف نقاط القوة بالشركة بالطريقة التى تحقق لها الميزة التنافسية. ١٢ - تخصص موارد الشركة فى الاتجاه الذى يحقق رضا العميل. ١٣ - هناك أولوية فى تحديد الأنشطة التى تضيف قيمة للخدمات المقدمة لعملائنا. ١٤ - تعد سمعة الشركة الركيزة الأساسية فى أداء الخدمات.

٥	٤	٣	٢	١	٠	محددات الرضاقة الإستراتيجية
						<p>١٥- تشجع الشركة العاملين على التعامل مع أخطاء العمل باعتبارها فرص للتعلم.</p> <p>١٦- توفر الشركة باستمرار المعلومات التي تهم العاملين والمتعاملين معها.</p> <p>١٧- تتعامل الشركة مع كافة الأطراف المعنية باعتبارهم شركاء في المسؤولية عن تحقيق النتائج النهائية.</p> <p>١٨- يعد التوجه بالعمل أحد المقومات الأساسية عند القيام بتخطيط وتنفيذ المشروعات.</p> <p>١٩- تتعامل إدارة الشركة مع العاملين باعتبارهم شركاء في المسؤولية عن نتائج الأعمال.</p>
						<p>٢٠- تحصل الشركة على التغذية الراجعة عن طريق شبكة اتصالات قوية.</p> <p>٢١- تستخدم الشركة قدرات تقنية المعلومات من أجل التهيئة والاستجابة للتغير.</p> <p>٢٢- يوجد في كل إدارة أو قسم نظام معلومات مرتبط بالإدارة العليا من خلال شبكة داخلية.</p> <p>٢٣- تمتاز الشركة بوجود نظام إلكتروني فعال.</p> <p>٢٤- تستمر الشركة في تكنولوجيا المعلومات بما يحقق سرعة الإستجابة لمطلوبات السوق.</p>
						<p>٢٥- أعلم إستراتيجية الشركة وأساهم في تنفيذها.</p> <p>٢٦- يمكن أن تعدل الشركة من إستراتيجياتها لتتوافق مع المتغيرات البيئية دون الإخلال بالتوجه الإستراتيجي الكلي للشركة.</p> <p>٢٧- تشجع الشركة على الحوار والنقاش بين المسؤولين عن التنفيذ.</p> <p>٢٨- تسمح الشركة بالمبادرات والأفكار الجيدة عن أفضل طرق تنفيذ الإستراتيجية.</p> <p>٢٩- يتم تبادل الأفكار الخاصة بتنفيذ إستراتيجية الشركة بين وحدات العمل المختلفة.</p> <p>٣٠- يتم وضع جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة.</p>

٥	٤	٣	٢	١	٠	أبعاد التميز التنظيمي
						<p>٣١- لدى القدرة على إكتشاف الفرص ومحاولة إستغلالها.</p> <p>٣٢- تسعى الإدارة العليا فى الشركة باستمرار لتحقيق مركز متميز للشركة.</p> <p>٣٣- أتحمل بعض المخاطر فى سبيل تحقيق أهداف الشركة.</p> <p>٣٤- الشفافية الإدارية هى أساس التعامل داخل الشركة.</p> <p>٣٥- أثبت روح التنافس الإيجابى بين جميع العاملين.</p> <p>٣٦- أسمح بقبول المبادرات التى أراها مناسبة لصالح العمل.</p> <p>٣٧- أهتم بتوفير مناخ من الإبداع والتجديد وتشجيع التعلم.</p>
						<p>٣٨- لدى الشركة الكوادر البشرية القادرة على حل المشكلات المرتبطة بأعمالها بالاعتماد على خبراتهم وكفاءاتهم.</p> <p>٣٩- يسهم العاملون ويشاركون فى إتخاذ القرارات.</p> <p>٤٠- لدى العاملون قناعة قوية تعكس توجهاتها وولائها العميق للشركة.</p> <p>٤١- أستطيع وبشكل مستمر توقع حلولاً لمشكلات العمل.</p> <p>٤٢- أتحمل العديد من المسئوليات فى وظيفتى.</p> <p>٤٣- إن أدائى لمهام غير روتينية يعطينى الفرصة للتميز عن الآخرين.</p>
						<p>٤٤- تخضع كافة العمليات المرتبطة بتقديم الخدمات إلى رقابة وتحسين مستمرين.</p> <p>٤٥- تعتمد الشركة على الأساليب التكنولوجية الحديثة فى تقديم الخدمات.</p> <p>٤٦- تتسم إجراءات تقديم الخدمة بالسرعة والراحة.</p> <p>٤٧- تلتزم الشركة بالرقابة المستمرة على كافة مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات.</p> <p>٤٨- تعتمد الشركة على التكنولوجيا والمعارف الجديدة فى تصميم وتقديم الخدمات.</p>
						<p>٤٩- تعمل الشركة على خلق ثقافة التعلم داخل الشركة.</p> <p>٥٠- تشجع وتعزز إدارة الشركة فرق العمل فى خلق الأفكار الجديدة.</p> <p>٥١- تشجع إدارة الشركة الحوار وتبادل الأفكار بين العاملين لإستثمار طاقاتهم الفكرية فى المجالات المعرفية.</p> <p>٥٢- تستخدم الشركة كافة البيانات وتحولها بطرق علمية للاستفادة منها فى الحصول على المعرفة.</p> <p>٥٣- تتسم إدارة الشركة بالمرونة فى تقبل أفكار المروسين حتى لو كنت تبدو غريبة أو غير مألوفة.</p>

