



**مجلة الشروق للعلوم التجارية**  
ISSN: 1687/8523  
Online :2682-356X  
2007/12870  
sjcs@sha.edu.eg  
<https://sjcs.sha.edu.eg/index.php>



## دور رشاقة المؤسسة في تعزيز استدامة التميز التنظيمي

د. هدى محمد عبد العال محمد

مدرس إدارة الأعمال  
المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات

[dr.hoda.mohamed@sha.edu.eg](mailto:dr.hoda.mohamed@sha.edu.eg)

كلمات مفتاحية :

رشاقة الاستشعار ؛ رشاقة اتخاذ القرار ؛ رشاقة الممارسة ، التميز التنظيمي.

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA : محمد، هدى محمد عبد العال (٢٠٢٠) دور رشاقة المؤسسة في تعزيز استدامة التميز التنظيمي، مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد الثاني عشر، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، أكاديمية الشروق، ص ١٢٣ - ١٥٦

مجلة الشروق للعلوم التجارية العدد الثاني عشر سنة ٢٠٢٠

## دور رشاقة المؤسسة في تعزيز استدامة التميز التنظيمي

### The Role Of Institutional Agility On Enhancing Sustainability Organizational Excellence

د. هدى محمد عبد العال محمد

مدرس إدارة الأعمال- المعهد العالى للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات- أكاديمية الشروق

البريد الإلكتروني: [dr.hoda.mohamed@sha.edu.eg](mailto:dr.hoda.mohamed@sha.edu.eg)

#### ملخص الدراسة :

استهدف هذا البحث التعرف على دور رشاقة المؤسسة في تعزيز استدامة التميز التنظيمي. من خلال التطبيق على عينة قدرها (٣٧٢ - مفردة) من اعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس. وباستخدام نتائج الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة توصلت الدراسة إلى أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين دور رشاقة المؤسسة: ( رشاقة الاستشعار ، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) على التميز التنظيمي. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أُقترحت مجموعة من التوصيات التي تستهدف تعزيز التميز التنظيمي في المؤسسات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة.

#### الكلمات المفتاحية :

رشاقة الاستشعار ؛ رشاقة اتخاذ القرار؛ رشاقة الممارسة ، التميز التنظيمي.

## ١- المقدمة :

ترجع نشأة التميز التنظيمي في علم الإدارة إلى إسهامات علماء الإدارة في تحقيق جودة العمليات الإدارية وجودة المخرجات التنظيمية وتطوير الفكر الاستراتيجي للأعمال الإدارية برمتها ، ومن ثم فالتميز التنظيمي في جوهره هو القدرة على تقديم أفضل الأفضل أو القدرة على الأداء المتفوق بشكل استراتيجي. ويجب أن نأخذ في الاعتبار أن إنطلاق التميز التنظيمي في أي مؤسسة حكومية أو خاصة يحدث نقلة نوعية في عقول القادة، والعاملين بها وكل من له مصلحة تنظيمية بالمؤسسة. يعتمد التميز التنظيمي على كثرة المعارف وتنوعها ووفرة المعلومات وإنقائها ومعالجتها ثم إستغلالها والعمل بها من خلال كتلة لا يستهان بها من ذوى المصلحة ، إذ إن تحقيق التميز التنظيمي مسؤولية جميع المتعاملين مع المؤسسة رؤساء ومرؤوسين مع الابتعاد عما هو نمطي وروتيني في الإجراء والأداء والسلوك إذ لا بد من تبني نظم حيوية ذات مرونة واسعة المجال.

( Darling, eT aL, 2010, p46-63 ). ( Mansour & al abed,2016,p2-25) (فتحي، ٢٠١٥) وإستناداً إلى ما سبق تقوم المؤسسة بوضع خطط إستراتيجية تعتمد على سرعة الاستجابة ومرونة التكيف والموائمة، في محيط إجتماعي متغير ، للوصول للأهداف التنظيمية وبلوغها للنجاح وفق ما هو مخطط له مسبقاً. (فرح ، وآخرون ، ٢٠١٩ ، ص٧٤).

وبالتالي تشير الباحثة بأن المؤسسة الرشيقة هي التي تستطيع تلبية متطلبات عملائها مع سرعة الاستجابة التي تحقق تحالفات استراتيجية مع كيانات أخرى. وذلك من خلال التحرى الدقيق والاستكشاف عما في بيئة العمل لاغتنام الفرص المستجدة. وعليه يرى البعض أن الرشاقة التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على استشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة التي تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية (والتي تتسم بالتعقيد والتشابك وعدم التأكد)، على أن يصاحب ذلك الاستشعار قيام المنظمة بتطوير مستوى الاستجابة لتلك التغييرات من خلال إعادة تصميم العمليات، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، بما يعزز المنظمة نحو قدرتها على البقاء

واستمرارها في عالم الأعمال لتحقيق التميز التنظيمي". (Park, Young, Ki, (2011), (Stekelenburg, 2012), )

## ٢- المشكلة البحثية:

يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس وهو :

هل من الممكن أن يؤثر دور رشاقة المؤسسة بأبعادها على التميز التنظيمي في جامعة عين شمس محل الدراسة.

١/١ هل تؤثر رشاقة الإستشعار على التميز التنظيمي

١/٢ هل تؤثر رشاقة اتخاذ القرار على التميز التنظيمي

١/٣ هل تؤثر رشاقة الممارسة على التميز التنظيمي

## ٣- أدبيات الدراسة وصياغة الفروض :

١/٣ أدبيات الدراسة :

### أولاً - الدعائم الأساسية للرشاقة المؤسسية :

#### ١- الرشاقة التنظيمية:

تعد أحد المفاهيم المستجدة في الفكر الإداري المعاصر، وتعد مفهوماً متعدد الجوانب، ومن هنا ذهب معهد "Iacocca - بجامعة ليهاي Lehigh" بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية بتعريف مصطلح الرشاقة أنه: نظام تشغيلي يعتمد على القدرات التكنولوجية المادية وغير المادية، والإدارة المتقنة والموارد البشرية الواعية وكم من المعلومات لتلبية المتطلبات سريعة التغير حيث الانتقال فوراً بين نماذج المنتجات أو خطوط الإنتاج، أو لتنفيذ العمليات الخدمية.

## ٢- مفهوم الرشاقة التنظيمية:

يقصد بها قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للتغيرات ومتطلبات الأنشطة وتوفير احتياجات العمل بسرعة فائقة في الوقت الملائم، فضلاً عن التغلب على المشاكل غير المتوقعة وتحويل التهديدات الى فرص لصالح المنظمة وذلك من خلال التركيز على بعض المحاور منها (الاستشعار، والمرونة، والسرعة، والكفاءة). (يوسف وآخرون ٢٠٢٠، ص ١٦)

ويرى البعض أن القدرة التنظيمية هي الاستشعار والاستجابة الفائقة للفرص المتاحة ومجابهة التهديدات المحيطة بمناخ العمل في الوقت المناسب. كما أنها عبارة عن التطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة من خلال وسائل التكامل بين الموارد وإعادة تشكيل أفضل الممارسات في بيئة المعرفة الغنية من أجل تقديم الأعمال في بيئة سريعة التغير (Ibrahim, 2018)

علاوة على ما تقدم ركزت مفاهيم الرشاقة التنظيمية، على عدة متغيرات متمثلة في المرونة ؛ وسرعة الاستجابة والتغيير وعدم اليقين نحو منتجات أو خدمات تتصف بمعلومات عالية الدقة والاهمية لتزيد من القيمة المضافة. (النشيلي، ٢٠٢٠، ص ١٦٩). فمن وجهة نظر البعض (فريجات، ٢٠١٩، ) تعتبر الرشاقة رد الفعل ضد التحديات الراهنة في مكان العمل والتي نتجت عن التغيير وظروف عدم التأكد في منظمات الأعمال. والتي من خلالها تستطيع الإدارة الكشف المبكر عن فرص التقدم والازدهار والاستجابة السريعة لمتطلباتها.

## ٣- أبعاد الرشاقة : يمكن تصنيفها فيما يلي :

### أ- رشاقة الاستشعار:

تعنى القدرة التنظيمية على متابعة الأحداث والقيام بفحص التغييرات في البيئة المحيطة في الوقت الملائم. بينما أشارت دراسة (Stekelenburg, J. 2012)؛ (يوسف، وآخرون ٢٠٢٠، ص ٩) بأن الاستشعار يقصد به قدرة المنظمة على العمل بنشاط

لتجميع البيانات الصالحة للاستخدام والاستفادة منها ومعالجتها وتفسيرها، وتحليل الآثار المترتبة عليها، والكشف عنها. وبذلك يمكن القول أنها هي القدرة على التقاط التغييرات والتفضيلات البيئية الجديدة في الوقت المناسب.

#### ب - رشاقة اتخاذ القرار:

تعتمد على جمع المعلومات ذات الصلة وتراكمها من مصادر متنوعة ووضع خطط للعمل بها مع توضيح كيفية إعادة تكوين الموارد وتنفيذ إجراءات جديدة. (النشيلي، ٢٠٢٠، ص١٦٩)؛ كما يقصد بها تطوير خطط العمل التي توجه نحو إعادة تشكيل الموارد وتطوير الإجراءات وخلقها لتكون بأسلوب جديد من خلال القدرة على تنقيح المعلومات ذات الصلة وتقييمها. (فرح، وآخرون، ٢٠١٩، ص٧٤) وتتفق هذه الدراسة الحالية مع آخرون، (Ibrahim, Mona Mohamed Sayed, 2018) من حيث أن رشاقة اتخاذ القرار عبارة عن القدرة على جمع وتحليل البيانات والحصول على المعلومات لوضع خطط واتخاذ قرارات يتحدد من خلالها التمييز بين التهديدات الحقيقية والفرص.

#### ج - رشاقة الممارسة:

ذهب البعض (فرح، وآخرون، ٢٠١٩، ص٧٤) إلى أن رشاقة الممارسة تتمثل في تطبيق الأنشطة وتنفيذ المهام والعمليات وإعادة تجميع الموارد التنظيمية وإجراء التعديلات في العمليات على أساس مبادئ العمل الناتجة عن أداء المهمة وصنع القرار نحو إجراء التغيير الملائم. علاوة على ذلك أضاف آخرون (النشيلي، ٢٠٢٠، ص١٦٩) بأنها عبارة عن القدرة على إعادة تكوين الموارد بشكل حيوي، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة العلاقات وتغيير التجهيزات على أساس خطط فعلية، لتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سريعة للسوق في الوقت المناسب.

هذا الصدد أضاف (Phuong, et al, 2012, P 31.) بأنها هي القدرة على إعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل جذري، وتعديل العمليات التجارية.

#### ٤- مرتكزات الرشاقة تدور حول الآتي :

▶ **المرتكز الأول :** جانب تفاعلي - ويمثل القدرة على التكيف التنظيمي.

▶ **المرتكز الثاني :** جانب استباقي - ويمثل المرونة التنظيمية وكيفية تأثير حجم

وطبيعة نشاط المنظمة على التطوير، مما يستلزم ضبط هيكلها الداخلية وعملياتها نحو استجابتها للتغيرات وفق متطلبات بيئة الأعمال. وبذلك يعتبر مفهوم الرشاقة من أكثر المفاهيم تدخلاً وارتباطاً مع مفهومي المرونة والتكيف التنظيمي.

وتأسيساً على ذلك فالرشاقة التنظيمية تضم كلاً من المرونة التنظيمية والتكيف التنظيمي. إذ أن التكيف التنظيمي يعنى تناسب العمليات التنظيمية مع متطلبات البيئة والقدرة على التكيف معها ، بينما المرونة التنظيمية تعنى جاهزية الموارد التنظيمية وسهولة تعبئتها، لتحقيق كم من الإنجازات.

وبناء على ما سبق هدفت دراسة (فرح ، وآخرون ، ٢٠١٩) إلى التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأجريت على عينة مكونة من (٦٠) موظفاً في (١٠) شركات زراعية، وباختبار صحة فروض الدراسة توصلت النتائج إلى أن ممارسات الرشاقة التنظيمية تؤثر على الاستغراق الوظيفي بشكل مرتفع خاصة لبعدي رشاقة التطبيق بالممارسة ؛ ورشاقة اتخاذ القرار ، لذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية من حيث "رشاقة التطبيق، ورشاقة اتخاذ القرار" على الاستغراق الوظيفي. وأوصت الدراسة صناعات القرار في هذه الشركات بتعزيز الرشاقة التنظيمية وتحفيز الموارد البشرية، على الاستغراق الوظيفي(فرح ؛ ٢٠١٩)

وعلى الجانب الآخر اتفقت دراسة (فرح، وآخرون، ٢٠١٩) ؛ مع دراسة (النشيلي، ٢٠٢٠) على أن للرشاقة التنظيمية ثلاثة أبعاد تناولها كل منهم من وجهة نظر متباينة. إذ استهدفت دراسة (النشيلي، ٢٠٢٠) فحص العلاقة بين متغيرات الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالتطبيق على عينة من العاملين في شركة (باكين) للبويات والصناعات الكيماوية واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. لعينة قوامها (٣٠٢ مفردة) وتوصلت

النتائج إلى أن الرقابة التنظيمية لبعدي رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار يؤثران تأثيراً ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي بأبعاده الالتزام "العاطفي، والمستمر، والمعياري" أظهرت نتائج رقابة الممارسة أنه لا يوجد علاقة تأثيرية بين رقابة الممارسة والالتزام التنظيمي.

واختلفت عنهما دراسة (يوسف، وآخرون، ٢٠٢٠)، والتي سعت إلى تحديد أثر إدارة المعرفة على الرقابة التنظيمية بالتطبيق على هيئة الاستثمار والتي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت العينة في (١٠٣ مفردة) باستخدام أسلوب المسح الشامل على إذ كانت الاستثمارات الصالحة للاستخدام (٧٦ مفردة) بما يوازي (٧٣.٨ %) وأظهرت نتائج أنه يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى (٥%) بالنسبة لإبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) بينما تمثلت أبعاد الرقابة التنظيمية في أربعة أبعاد (والاستشعار، السرعة، والكفاءة والمرونة). وبذلك تختلف هذه الدراسة عن دراسة كل من (فرح، ٢٠١٩؛ والنشيلي، ٢٠٢٠). إذ توصلت نتائج إلى ضرورة عقد برامج تدريبية وورش العمل لتعريف العاملين بعمليات إدارة المعرفة المختلفة وأهميتها في تسهيل إجراءات العمل وزيادة الإنتاجية.

بينما سعت دراسة (حمودة، وآخرون، ٢٠١٨) إلى التعرف على أثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرات الرقابة التنظيمية - بالتطبيق على البنوك التجارية لعينة بلغت (٣٥٠ مفردة) من موظفي البنوك، وكانت القوائم الصالحة للاستخدام (٣٠٥ قائمة) وتم تجميع البيانات من مفردات العينة تحقيقاً للأهداف الدراسة وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية " التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء" وبين قدرات الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة)، مما أشار إلى اهتمام البنوك التجارية بتطبيقات وأنشطة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء والتدريب والتوظيف لتحسين مستوى قدرات رشاقتها التنظيمية باستشعار التغييرات، والاستجابة السريعة لها والتكيف الاستباقي للتطورات.



وقد أجريت دراسة (Ibrahim,2018, p259) للتعرف على دور ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز رشاقة قوة العمل، وإبداع العاملين، والوقوف على الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين تلك الممارسات وإبداع العاملين في شركات قطاع الصناعات الدوائية بمصر. وطبقت الدراسة على عينة قوامها (٢٤١ مفردة)، وبلغت نسبة الاستجابة (٦٢.١%) تقريباً. وكانت أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أن: ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تؤثر تأثيراً موجباً معنوياً من خلال (التدريب الشامل، والحراك الداخلي، والأمان الوظيفي، وتصميم العمل، وتقييم الأداء الموجه، والمكافآت التحفيزية، والمشاركة) على رشاقة قوة العمل. وبذلك يوجد تأثير موجب معنوي لكل ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على إبداع العاملين، وبالتالي يوجد تأثير موجب معنوي لرشاقة قوة العمل على إبداع العاملين وأخيراً؛ تتوسط رشاقة قوة العمل جزئياً العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وإبداع العاملين.

## ثانياً - الدعائم الأساسية للتميز التنظيمي :

### ١- التميز :

في اللغة العربية يقصد به "إنفراد الشخص عن غيره بصفة او عمل عُرف به وإشتهر ؛ إذ يقال تميز الشيء أى إمتاز به واختلف عما سواه بعلامات فارقه". وهنا يشير البعض بأن تميز الفرد يعرف بأنه : قدرة الفرد داخل المؤسسة على أداء الأعمال المطلوبة والموكلة له بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة دون انحراف عن المسار المخطط له لتحقيق إنجازات غير مسبوقه" (السلمي ، ٢٠٠٢)؛ (الصباحي ؛ ٢٠١٨)

### ٢- التميز في الأداء

عبارة عن " نظام متكامل يعتمد على التقنيات والمناهج الإدارية الحديثة والمتطورة من أجل العمل على رفع مستويات الأداء الإداري والارتقاء بالمؤسسة". يعرف بأنه" هو أسلوب حياة يتضمن القدرة على تحقيق أقصى منفعة ممكنة من الموارد المتاحة وخاصةً المورد البشري لأنه أهم الأصول الواجب استثمارها داخل المؤسسة" (الصباحي، ٢٠١٨، ص١٥٢).

### ٣- التميز المؤسسي:

أضاف ( Wanasika et al ,2015, pp675-686 ) ، بأنه هو " الخبرة المبنية على المعرفة الصريحة الفعلية والإجرائية للمنظمة بالشكل الذي يعكس الدور المتميز للأفراد من خلال الأداء الناجح والموجه بطريقة فعالة وواضحة ". بينما يرى (أبو عودة، ٢٠١٨، ص٣٦) بأنه عبارة عن " الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي والعمل على وجود رؤية مشتركة معلنة الهدف واستغلال جميع الفرص المتاحة بلا استثناء بما يسهم في إبراز التفوق في أداء المنظمة " .

علاوة على ذلك أشار آخرون (السلمي، ٢٠٠٢) بأنه " هو استغلال المنظمات للفرص المتاحة التي تسبق التخطيط الاستراتيجي والعمل على الالتزام برؤية مشتركة تكون واضحة الهدف وكيفية المصدر مع الحرص على الأداء الفعال داخل المؤسسة ". علاوة على أنه هو أحد أنواع الإبداع الإداري والتفوق التنافسي لتحقيق مستويات عالية الاداء بما يعمل على تحقيق إنجازات عالية غير متوقعة. بينما التميز إداري أو الوظيفي يأتي من الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة في العاملين أو المنظمة على حد سواء. لذا يتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة والتمكين، والنمو وزيادة الرضا الوظيفي".

### ٤- التميز التنظيمي

يُعرف بأنه جهود تنظيمية تهدف إلى تحقيق مزايا تنافسية دائمة للمنظمة نتيجة استخدام تخطيط إستراتيجي وقيادات متميزة تقود نحو الإبداع والابتكار واستخدام فن آليات التحسين المستمر لإدارة العمليات والاستفادة من معظم مكونات قدرة المؤسسة نحو التفوق في الأداء لتحقيق أهدافها بصورة تميزها عن الآخرين. ( المرافي، ٢٠١٩، ص٣٢).

وقد أشار البعض(الصباحي،٢٠١٨) بأنه كل فعل أو نشاط للشخص داخل المنظمة يعزز ويقوى الإنجاز لتحقيق مستويات عالية الأداء". كما أضاف (عبد الوهاب، ٢٠١٦) بأنه عبارة عن عملية قائمة على الخطط المدروسة والإستراتيجيات الموضوعة لتحقيق

المكانة المتقدمة في سوق الأعمال. حيث الوصول إلى التفوق في الإبداع الإداري والتنظيمي وبلوغ مستويات عالية الأداء في تنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها؛ بما ينتج عنه إنجازات أمام العاملين والعملاء وأصحاب المصلحة. وقد أشار كلاً من (ABOOD, 2020, P 193-210)؛ (المرافى، ٢٠١٩، ص ٣٢)؛ (عبد الوهاب، ٢٠١٦) إلى أن التميز ليس حكراً على المنظمات الكبيرة بل يشمل المنظمات الصغيرة أيضاً سواء كانت حكومية أم خاصة فهو نمط فكري لفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بإنجاز نتائج محسومة للمنظمة لتحقيق الموازنة وإشباع احتياجات كافة أطرافها سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع. لذلك لا بد من إضافة قيمة لصالح المتعاملين وفقاً لآراء المؤسسات المتميزة التي تتفهم توقعات وتلبية احتياجات المستفيدين وتطوير جوانب العمل في مؤسسات الأعمال وتحسينها اقتصادياً واجتماعياً.

وبذلك يمكن وصف التميز التنظيمي بأنه يتحقق من خلال "المنظمات التي تتفوق على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، بما يربطها بالعملاء والمتعاملين معها بعلاقات تأييد وتفاعل، وتكون على وعى بإدراك قدراتها بالنسبة لقدرات القوى الأخرى بالبيئة الخارجية". (أبو عودة، ٢٠١٨، ص ١٨) وبالتالي لا بد من توافر مجموعة من العاملين لهم التزام عاطفي يمكنهم من تقديم خدمة أو منتج بشكل يميز منظماتهم، فالتميز التنظيمي "عبارة عن أسلوب جيد للحياة؛ يعبر عنه بالأداء العالي الذي يكون أفضل من المتوقع، وأفضل من القوى المماثلة في أماكن أخرى مختلفة" وفي هذا الصدد جاء البعض بأن التميز التنظيمي "عملية ديناميكية تقدم قيمة فريدة وميزة تنافسية ترضى العملاء والموردين عن طريق تطوير قدرة العمليات الداخلية، مع دعم وتطوير مستمر للموارد البشرية بشكل يحقق التناغم في أداء العمل الكلي للمنظمة" وأيضاً هو "قيام العاملين في المنظمة بسلوك إداري عالٍ في ميادين العمل بما يحقق وظائف الإدارة بصورة رشيدة، بأقل وقت وتكلفة وجهد" (عبد الناصر، ٢٠١٩، ص ١٩٨-٢٢٦).

## ٥- أبعاد التميز التنظيمي :

### أ - تميز القيادة الإدارية

تتطلب المتغيرات العالمية من القادة وضع صورة للمستقبل، وإيجاد قاعدة قوية قائمة على التفكير الاستراتيجي، وبناء ثقافة ايجابية عامة تهتم بحاجات المنظمة والعاملين والعلاء والأطراف ذات الصلة المستقبلية وفق التطورات العالمية. ومن ثم إعداد القادة قادرين على وضع حلول غير مسبقة للمشكلات المستقبلية. (ذكى ، وآخرون، ٢٠١٩).

### ب - تميز المرؤوسين

يعد المورد البشرى الثروة الحقيقية للمنظمة وأهم مورد يجب استغلاله واستثمار بالشكل الأمثل من خلال تزويده بالقدرات والمهارات والخبرة والكفاءة إذ أن امتلاك المنظمة موارد بشرية بهذه الامكانات فإن هذا يعد محور ثباتها وبقائها فى السوق خاصة فى الأعمال التنافسية وصولاً للتميز (الصباحى، ٢٠١٨) إذ تستطع للمنظمة تحقيق ذلك من خلال :

- تقييم الأداء والوقوف على جوانب الضعف والقوة لدى موارد البشرية.
- تعظيم التدريب المستمر لكل من القادة والمرؤوسين بما يتواءم مع مستجدات التغيير والتطوير المحيطة.
- استقطاب كوادر بشرية ذات إمكانيات عالية الأداء فى شتى التخصصات الإدارية والتكنولوجية والمالية والاقتصادية وغيرها.
- الاعتراف بمساهمات الموارد البشرية لما قدموه من انجاز وإفكار غير مسبوقه.

### ج- تميز الثقافة التنظيمية

عبارة عن مجموعة من الفلسفات والإيديولوجيات الفكرية والاتجاهات التى تميز الفرد فى تنظيم العمل ؛ إذ يرتبط تميز إدارة المنظمة بتميز الثقافة التنظيمية وبما أن هذه الثقافة التنظيمية تتضمن قيم ومعتقدات الأفراد المبنية على عوامل أهمها ( التعاون، وسهولة الاتصال، وتبادل الثقة، مواجهة المشاكل ووضع حل للعقبات) فإن هذا يؤثر على أداء

دور رشاقة المؤسسة في تعزيز استدامة التميز التنظيمي

فرق العمل من قادة ومرؤوسين نحو إنجازات الأعمال وبالتالي يؤثر على نجاح أو فشل المنظمة بين نظرائها في نفس المجال. ويترتب على ذلك أنه كلما امتلكت المنظمة دعائم قوة القيم والمعتقدات الايجابية لمواردها البشرية كلما كان هناك مبادئ مشتركة نحو التعاون والالتزام بين أعضاء التنظيم وسهولة التواصل فيما بينهم وهذا هو أساس دعم عملية اتخاذ قرارات صحيحة وناضجة.(ذكي ، وآخرون، ٢٠١٩)

#### ٦- دوافع التميز التنظيمي:

يعد التميز التنظيمي أعظم غاية للمنظمات في كل العصور فهو يسهم في تحقيق الآتي:

- استخدام التنبؤ عند اختيار أفضل الأساليب لتأدية مهام محددة.
- يتحمل المصاعب ويبدأ العمل من الصفر عند اللزوم ( الهندرة - هندسة الإدارة).
- توفر القيادة الكفاء: لتقوم بدورها الرئيس في تحفيز وتشجيع العاملين.
- القدرة على إدارة الأزمة ومواجهة المخاطر وصقل قدرات مواردها البشرية.
- الاستعانة بخبرات خارج نطاق العمل إسهاماً في خدمة المجتمع يخلق فرصاً لاكتساب التميز في الأداء (Saha et al , 2017) .
- التعامل مع الأزمات وتحسين العمليات واستغلال فرص النمو.
- تحويل المؤسسة التقليدية إلى مؤسسة ذكية بإعادة هندسة كافة أساليب العمل بها ومشاركة العاملين من كافة المستويات الإدارية والوظيفية بما يحقق مستويات عالية الأداء (عبد الوهاب ، ٢٠١٦).

٧- المعوقات التي تؤثر على التميز التنظيمي : (ذكي، وآخرون، ٢٠١٩) ؛ (عبدالوهاب، ٢٠١٦)؛ (Saha et al , 2017)، (الصباحي، ٢٠١٨) ومن خلال الدراسات السابقة سألفة الذكر استنتجت الباحثة المعوقات الآتية :



الشكل رقم (٢) - المصدر: إعداد الباحثة

**١- معوقات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي :**

- بطء الاستجابة نحو استكمال خطط التطوير .
- عدم سيطرة المنظمة على مكانتها في السوق .
- اتساع الفجوة بين الأهداف ومستويات الأداء وسلوكيات القادة والمرؤوسين .
- إختلاط الحقائق والمعلومات بين العاملين أثناء التنفيذ الخطط الموضوعة .

**٢- معوقات تتعلق بالموارد البشرية مثل :**

- نقص الاحتياجات التدريبية
- فقدان الثقة بين المرؤوسين والرؤساء
- انتشار الفساد
- ضعف العلاقات الانسانية
- عدم الانتماء والولاء
- مقاومة مستجدات التطوير والتغيير

**٣- معوقات تتعلق بالبيئة الاجتماعية وتتضمن :**

- ضعف الوعي بأهمية التطوير
- ظهور سلوكيات سلبية محبطة غير محفزة
- ندرة المعلومات المتعلقة باتخاذ القرار
- انتقاد الأفكار الجديدة الاخرين

**٤- معوقات تتعلق بالموارد المادية والتكنولوجية وتشمل :**

- ندرة الموارد المادية
- ندرة الكفاءة التكنولوجية للعناصر البشرية
- عدم تطبيق آليات التكنولوجيا المعاصرة

**٥- معوقات تتعلق بالبيئة التنظيمية مثل :**

- تقادم أو ضيق الهيكل التنظيمي
- ضعف المتابعة واستخدام أساليب تقييم
- التشخيص الخاطئ لأولويات مهام العمل
- الأداء ملائمة

**٦- معوقات تتعلق بالبيئة الإدارية وتشمل:**

- فقدان الخطط التكاملية
- ضعف الاجهزة الرقابية ماليا ومحاسبيا
- نقص الخبرات الشخصية
- عدم تفويض مهام العمل لتخفيف الاعباء
- ضعف المهارات والكفاءات الإدارية
- عدم مواجهة المشكلات وتراكمها
- تعقد الاجراءات الادارية وتقادم الأساليب

### ثانيا - تحليل الدراسات السابقة التي تناولت : التميز التنظيمي

هدفت دراسة (Abood, Madallah, 2020) إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الزيتونة والكشف عن أثر القيادة في زيادة التميز للعاملين بمختلف وظائفهم الادارية وطبقت الدراسة على عينة تبلغ (٣٤٠ - مفردة) وتوصلت النتائج إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي ؛ كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مفردات البحث لمستوى القيادة الاستراتيجية وفق خصائص (الجنس، العمر ، المؤهل العلمي). وأوصت الدراسة بتشجيع كافة الموارد البشرية قولاً وعملاً ومنحهم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.

بينما سعت دراسة (حجازي، ٢٠١٧، ص ٥١٢-٥٣٢) الى التعرف على دور سياسة تقييم الأداء في بناء التميز التنظيمي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية مدينة العاشر من رمضان. وبلغ حجم المجتمع (٩٠٧٠) عاملاً في (٥) منظمات صناعية، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونه من (٣٧٠ مفردة) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة تقييم الأداء وبناء التميز التنظيمي.

نظراً لتعرض بعض المنظمات في الآونة الأخيرة لضغوط العمل بشكل ديناميكي وفق الأحداث المتقلبة من حين لآخر مما يؤثر على بقاء منظمات الأعمال في بيئة التنافسية سعت دراسة (Saha & etc 2017) إلى تعزيز النمو المستدام للرشاقة التنظيمية من خلال ما إذا كانت الموارد البشرية تحدث فرقاً وتؤثر إيجابياً في أداء الاعمال؛ فضلاً عن فهم طبيعة العملاء الداخليين والخارجيين ومعرفة المنافسين والمنتجات والتكنولوجيات ومصادر الميزة التنافسية والتي تستلزم التأقلم والتكيف والاستجابة السريعة لأسواق تنافسية سريعة التغير والاستفادة من الموارد البشرية بشكل جيد.

علاوة على ذلك قدمت دراسة (عبد الوهاب، ٢٠١٦) مفهومي الشفافية الإدارية والتميز التنظيمي وتكون مجتمع الدراسة من الأفراد الاكاديميين، والموظفين الإداريين

العاملين في الجامعة المستنصرية، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (٧٥) مفردة وكان هناك (٥٢) استمارة صالحة للتحليل وتم استخدام المنهج الوصفي والقيام بالتحليل الاحصائي لتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات، ومعرفة الأثر بينهما وتوصلت النتائج إلى: وجود علاقة طردية موجبة بين متغيري (الشفافية الإدارية والتميز المؤسسي) عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ . وقد تبين الآتي :

- يوجد علاقة ضعيفة بين متغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ).
- يوجد أثر بين أبعاد الشفافية (وضوح الإجراءات الإدارية، تمكين الموظفين من اتخاذ القرار، الرقابة من الجميع على الجميع) ومتغير التميز التنظيمي .
- أثبتت الدراسة أن بعد الرقابة هو الأقوى تأثيراً بالنسبة للأبعاد الأخرى وأوصت الدراسة بأن الشفافية الإدارية أفضل جانب ذو الأهمية مؤثرة على التميز التنظيمي.

#### ثالثاً : - التعليق على أدبيات الدراسة :

باستعراض الدراسات السابقة يمكن القول أن إجمالي النتائج البحثية قد دعت الباحثة إلى تناول الدراسة الحالية لتكون امتداداً لتلك البحوث والدراسات في المجال الأكاديمي، والتي دعمت الباحثة بالموضوع وعناصره، وأوحت لها بالفروض والمتغيرات ذات العلاقة التي قد تم تناولها في هذا البحث.

#### صياغة فروض البحث:

الفرض الرئيس: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور رشاقة المؤسسة على التميز التنظيمي بالتطبيق على جامعة عين شمس .

وينقسم هذا الفرض الرئيس إلى الفروض الفرعية التالية:

- ١- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرشاقة الاستشعار على التميز التنظيمي .
- ٢- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرشاقة اتخاذ القرار على التميز التنظيمي .
- ٣- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرشاقة الممارسة على التميز التنظيمي .



## ٤- أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في :

- أ- فهم طبيعة الدور الذي تلعبه الرشاقة التنظيمية على التمييز التنظيمي
- ب- التعرف على تأثير الرشاقة التنظيمية على التمييز التنظيمي بكليات جامعة عين شمس.
- ج- تقديم نموذج مقترح لدور رشاقة المؤسسة في التمييز التنظيمي.

## ٥- أهمية البحث :

مساعدة جامعة عين شمس موضع تطبيق الدراسة الحالية في وضع مجموعة من التوصيات التي تمكن من تطوير ممارساتها المؤسسية وبالتالي تطوير أدائها التنظيمي وصولاً للتمييز وفقاً للمتطلبات المعاصرة. وعلى الرغم من وجود دراسات عربية وأجنبية حول هذا الموضوع ، إلا أنه لم يتم التطبيق على جامعة عين شمس؛ لذا تأمل الباحثة أن يكون هذا الجهد المتواضع إضافة للبحث العلمي وتأسيساً على ذلك تبرز أهمية البحث في توصيف الواقع الفعلي للدور الذي تؤديه رشاقة جامعة عين شمس في التمييز التنظيمي.

رابعاً : - منهجية البحث : اعتمدت الباحثة على الآتي :

- ١- المنهج الوصفي التأصيلي: تم تحديد المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة ، (بالرشاقة؛ والتمييز التنظيمي) بالرجوع إلى المصادر العلمية المختلفة كتب ودوريات ومصادر إنترنت عربية وأجنبية، وذلك لاستخلاص الأفكار ومعرفة المستجدات العلمية.
- ٢- المنهج الإحصائي التحليلي: اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على استمارة استطلاع رأى، لاستكشاف ومعرفة اتجاهات مفردات العينة حول متغيرات البحث وذلك من خلال اختبار الفروض وتفسير العلاقات بين المتغيرات.
- ٣ - مجتمع البحث: يتمثل في كليات جامعة عين شمس ؛ بينما تكون حجم العينة من (٣٧٢ مفردة) حيث كانت نسبة الاستجابة (٣١٨ مفردة).

#### ٤- طرق وأساليب جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على استطلاع رأى وفق مقياس ليكرت الخماسى الاتجاه وذلك لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو المتغيرات وقد تم قياس المتغير المستقل رشاقة المؤسسة بأبعادها" رشاقة الاستشعار؛ رشاقة اتخاذ القرار؛ رشاقة الممارسة" (للعبارات من ١ - ١٥). وتم قياس المتغير التابع التميز التنظيمى بأبعاده " تميز القيادة الإدارية ، تميز المرؤوسين ، تميز الثقافة التنظيمية" - من خلال ( العبارات من ١٦ - ٣٠).

#### ٥- حدود البحث :

##### - الحدود المكانية:

تم إجراء البحث على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس من خلال توزيع استبانة على مفردات العينة وقد قامت الباحثة بالرد على استفساراتهم من خلال التواصل معهم تلفونيا وإلكترونيا مع اجراء بعض المقابلات فى حدود ضيقة نتيجة الظروف الصعبة الناتجة عن ظهور جائحة كورونا.

##### - الحدود الزمانية:

تم خلال الفترة من ٢٠٢٠/٣/٤ حتى ٢٠٢٠/٦/٢٧.

##### - الحدود البشرية :

تم التطبيق على أعضاء هيئة التدريس فى بعض من كليات جامعة عين شمس.

##### - الحدود الموضوعية:

دور رشاقة المؤسسة فى تعزيز استدامة التميز التنظيمى وتناولت تناولت الباحثة قياس المتغيرات المستقلة والتابعة استنادا على الدراسات السابقة وتم تحديد المتغيرات المستقلة رشاقة المؤسسة بأبعادها ، بالاعتماد على المقياس المستخدم من (ريم ، ٢٠١٧) و (النشيلي ، ٢٠٢٠) ، بينما تم قياس المتغير التابع التميز التنظيمى بأبعاده استنادا إلى المقياس المستخدم من (عاشور، ٢٠١٧) ؛ (رضوان ، ٢٠١٤).

والجدول رقم (١) يستعرض حجم المجتمع وتوزيع حجم العينة ونسبة الاستجابة مفردات الدراسة.

الجدول رقم (١)

توزيع حجم العينة ونسبة الاستجابة لمفردات البحث

البيانات	حجم المجتمع	توزيع حجم العينة	نسبة الاستجابة
الاداب	٦١٤	١٩	١٦
الحقوق	١٧٣	٤	٢
التجارة	٢٥٣	٧	٦
علوم	٧٧٣	٢٦	٢٤
هندسة	٨٩١	٣٠	٢٨
طب	٤٧٢٤	١٤٩	١٢٨
زراعة	٤٤٥	١٥	١٤
تربية	٧٠٨	٢٢	٢٠
بنات	٩٦٥	٣٠	٢٦
النس	٦١٣	١٩	١٦
صيدلة	٣٠٩	١١	٨
طب الاسنان	٣١١	١١	٨
الحاسبات	٢٤٣	٧	٦
التمريض	٢٤٦	٧	٤
الطفولة	٧٧	٤	٢
التربية النوعية	٣١٠	١١	١٠
الإجمالي	١١٦٥٥	٣٧٢	٣١٨

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام طريقة التوزيع المناسب اعتماداً على استخدام إحصائيات الجهاز المركزي للتعبة العامة والاحصاء

الأساليب الاحصائية المستخدمة هي :

- قياس ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل "كرونباخ ألفا".
- قياس الصدق التمييزي لاستمارة الاستبيان باستخدام اختبار "ت" ومستوى معنويته .

- مقاييس التشتت والنزعة المركزية، لقياس اتجاهات عينة البحث وتحليل وتفسير النتائج.  
- تحليل التباين ANOVA TEST لتحديد جوهرية العلاقة بين المتغيرات والظاهرة واختبار صحة فروض البحث.

- معامل ارتباط "بيرسون" لبحث العلاقات الارتباطية لمتغيرات البحث .  
- الانحدار الخطى البسيط لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة .

رابعاً - الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية واختبار الفروض

١- اختبار الثبات والصدق :

تم إجراء اختبار الثبات لمقياس الدراسة باستخدام معامل ألفا\_كرونباخ فيما يخص : -

- المتغير المستقل (رشاقة الاستشعار)، وقد بلغت قيمته 0.924
- المتغير المستقل (رشاقة اتخاذ القرار)، فقد بلغت قيمته 0.845
- المتغير المستقل (رشاقة الممارسة)، فكانت قيمته 0.892

علاوة على ذلك فقد كان معامل ألفا كرونباخ فيما يخص للمتغير التابع (التميز التنظيمي) 0.939، وبالتالي تعد هذه القيم مرتفعة جداً ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث أنها أكبر من ٧٠% وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، ومن ثم يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي.

وبحساب معامل الصدق الذاتي لمقاييس الدراسة تبين أن قيمته تساوى 0.890 لبعده الرشاقة المؤسسية، كما أن قيمته لبعده التميز التنظيمي، تقدر بـ 0.860 وتعد هذه القيمة مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة. وبناءً على هذه النتائج يمكن الاستدلال على تحقق الثبات والصدق لأداة الدراسة.

## جدول رقم (٢)

معامل الثبات لمتغيرات الدراسة باستخدام (معامل ألفا كرونباخ)

م	المتغير	أرقام الأسئلة	الرمز الكودي	معامل ألفا كرونباخ
١	رشاقة الاستشعار	٥ - ١	X1- 5	٠.٩٢٤
٢	رشاقة اتخاذ القرار	١٠ - ٦	X6-10	٠.٨٤٥
٣	رشاقة الممارسة	١٥ - ١١	X11-15	٠.٨٩٢
٤	التميز التنظيمي	٣٠ - ١٦	Y16-30	٠.٩٣٩

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

دور رشاقة المؤسسة في تعزيز استدامة التميز التنظيمي

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة باستخدام (معامل ألفا كرونباخ) تتراوح ما بين ٨٤.٥% – ٩٣.٩% وهو ما يعكس ثبات كبير لأداة القياس ومن ثم يعد ذلك عاملاً جيداً نحو ثبات آراء واتجاهات عينة الدراسة.

## ٢ - تحليل نتائج الدراسة الميدانية

٢/١ - تحليل نتائج الدراسة الميدانية لعينة البحث فيما يخص رشاقة المؤسسة

### جدول رقم (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رشاقة المؤسسة
١.١٠٠	٣.٨٣٧	X1
٠.٩٣٠	٣.٨٣٣	X2
١.٠٣٧	٣.٧٤٢	X3
١.٠٩٨	٣.٧٤٥	X4
٠.٩٤٨	٣.٨٩٠	X5
١.٠٢٦	٣.٩٦٩	X6
٠.٩٧٩	٣.٩٦٢	X7
٠.٩٥٢	٤.١٠٤	X8
١.١٧٠	٣.٧٣٦	X9
١.٢٢٥	٣.٦٣٢	X10
١.٢٢٠	٣.٦٧٣	X11
١.١٤٩	٣.٧٨٠	X12
١.٠٨٩	٣.٨٦٢	X13
١.٠٥٩	٣.٨٦٥	X14
١.٢٥٣	٣.٧٢٣	X15

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول السابق أن جميع المتوسطات أعلى من المتوسط العام ٣ درجات حيث تتراوح المتوسطات من ٣.٦٣٢ الى ٤.١٠٤ وهذا يشير إلى أن اتجاهات مفردات العينة توافق على الجهود عالية الاداء التي تبذلها جامعة عين شمس نحو المجتمع بهدف الوصول لرشاقة جامعة عين شمس بين نظرائها من الجامعات.

## ٢/٢- نتائج الدراسة الميدانية لاستجابات عينة البحث للتميز التنظيمي

### جدول رقم (٤)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتميز التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التميز التنظيمي
١.١٠٧	٣.٨٢٤	Y16
١.١٠٣	٣.٨٦٢	Y17
١.٠٩١	٣.٩٥٦	Y18
١.٠٢٦	٣.٨٩٦	Y19
١.١٧٢	٣.٧٨٦	Y20
٠.٨٩٢	٤.٠٩١	Y21
٠.٨٨١	٤.٠٨٢	Y22
٠.٩٦٦	٤.٢٧٣	Y23
١.١٤٩	٣.٩١٥	Y24
١.١٤٨	٣.٦٩٥	Y25
١.٠٩٣	٣.٧٥٨	Y26
١.٢٦٩	٣.٦٦٧	Y27
١.١٠٣	٣.٩٣٤	Y28
١.٠٩٨	٣.٨٦٢	Y29
١.٣٩٤	٣.٣٦٥	Y30

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول السابق أن جميع المتوسطات أعلى من المتوسط العام ٣ درجات حيث تتراوح المتوسطات من ٣.٣٦٥ الى ٤.٢٧٣ وهذا يشير إلى أن

دور رشاقة المؤسسة في تعزيز استدامة التميز التنظيمي

اتجاهات مفردات عينة البحث توافق مرونة الجامعة في تقبل أفكار المرؤوسين وتعمل على خلق ثقافة التعلم والتحسين المستمر بهدف التميز التنظيمي.

٢/٣ معامل الارتباط بيرسون :

### الجدول رقم (٥)

العلاقة بين دور الرشاقة المؤسسة والتميز التنظيمي

Y3	Y2	Y1	X3	X2	X1	
					١	X1
				١	**٧١٠.	X2
					٠.٠٠٠	
			١	**٧٨٤.	**٦٦٧.	X3
				٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	
		١	**٧٣٥.	**٦٧٧.	**٧٣٣.	Y1
			٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	
	١	**٦٢٨.	**٦٩٢.	**٦٨٢.	**٦٩٦.	Y2
		٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	
١	*٦٥٧	*٦٠٠.	**٦٧٠.	**٦٩١.	**٦٦٦.	Y3
	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	

يتضح من الجدول السابق الآتي :

أنه يوجد علاقة ارتباط موجبة بين كل متغيرات رشاقة المؤسسة المتمثلة في: ( رشاقة الاستشعار ، رشاقة اتخاذ القرار ، ورشاقة الممارسة ).  
وبين متغيرات التميز التنظيمي المتمثلة في: ( تميز القادة ، وتميز المرؤوسين ، وتميز الثقافة التنظيمية )  
وذلك عند مستوى معنوية ١% ، وعند مستوى معنوية ٥%.

٢/٤ - اختبار فروض الدراسة :

أ- اختبار الفرضية الأولى:

(لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين رشاقة الاستشعار والتميز التنظيمي).  
وبحساب تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل رشاقة الاستشعار والمتغير التابع (التميز التنظيمي)؛ كانت النتائج موضحة بالجدول على النحو التالي:

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين رشاقة الإستشعار والتميز التنظيمي

اختبار F		اختبار T		معامل الانحدار B	المتغير المستقل	المتغير التابع
المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.000	464.180	.000	5.631	.771	رشاقة الإستشعار	التميز التنظيمي
					.771	معامل الارتباط R
					.595	معامل التحديد R <sup>2</sup>

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

\*القدرة التفسيرية للنموذج:

- بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) 595. حيث يفسر المتغير المستقل (رشاقة الاستشعار) ٥٣.٧% من التباين في المتغير التابع (التميز التنظيمي).

\*معنوية نموذج الانحدار:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 771. وهي تشير إلى وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

- وتشير نتيجة اختبار F إلى نموذج الانحدار المتعدد والذي يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية عند (مستوى معنوية أقل من ( 0.05 ) أى أنه يوجد على الأقل واحد من المتغير المستقل له تأثير معنوى على المتغير التابع.



**\*معنوية المتغير المستقل:**

- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (رشاقة الاستشعار) 0.771. وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (التميز التنظيمي) وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05  
\*وتأسيسا على ما سبق :

**يرفض فرض العدم ويقبل الفرض البديل**

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين رشاقة الاستشعار والتميز التنظيمي).

ب- وبدراسة اختبار صحة الفرضية الثانية: حيث :

(لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين رشاقة اتخاذ القرار والتميز التنظيمي).

وبحساب تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل - رشاقة اتخاذ القرار والمتغير التابع - التميز التنظيمي كانت النتائج موضحة بالجدول كالتالي:

**جدول رقم (٧)**

**نتائج تحليل الانحدار البسيط بين رشاقة اتخاذ القرار والتميز التنظيمي**

اختبار F		اختبار T		معامل الانحدار B	المتغير المستقل	المتغير التابع
المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.000	327.412	.000	9.348	.713	رشاقة اتخاذ القرار	التميز التنظيمي
					.713 R	معامل الارتباط
					.509 R2	معامل التحديد

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

**\*القدرة التفسيرية للنموذج:**

- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.509 أى أن المتغير المستقل (رشاقة اتخاذ القرار) يفسر 51.9% من التباين فى المتغير التابع (التميز التنظيمي).

**\*معنوية نموذج الانحدار:**

- بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) 0.713. وهى تشير إلى وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

- وتشير نتيجة اختبار  $F$  إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية عند (مستوى المعنوية المشاهد أقل من 0.05) أى أنه يوجد على الأقل واحد من المتغير المستقل له تأثير معنوى على المتغير التابع.

**\*معنوية المتغير المستقل:**

- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (رشاقة اتخاذ القرار) 0.713. وهى تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (التميز التنظيمي) وتشير نتيجة اختبار  $T$  إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05

**\*وإستناداً على ذلك فإنه :**

**تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل - إذن**

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين رشاقة اتخاذ القرار والتميز التنظيمي).

### ج- اختبار صحة الفرضية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين رشاقة الممارسة والتميز التنظيمي.

وهنا عند حساب تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (رشاقة الممارسة) والمتغير التابع (التميز التنظيمي)؛ نجد النتائج موضحة بالجدول على النحو التالي:

#### جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين رشاقة الممارسة والتميز التنظيمي

اختبار F		اختبار T		معامل الانحدار B	المتغير المستقل	المتغير التابع
المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.000	439.939	.000	3.144	.763	رشاقة الممارسة	التميز التنظيمي
					R	معامل الارتباط
					.763	
					R2	معامل التحديد
					.582	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

\*القدرة التفسيرية للنموذج:

– بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.582. أي أن المتغير المستقل (رشاقة الممارسة) يفسر 57.5% من التباين في المتغير التابع (التميز التنظيمي).

\*معنوية نموذج الانحدار:

– بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) 0.763. مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

– وتشير نتيجة اختبار F إلى نموذج الانحدار المتعدد ويعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية (مستوى المعنوية المشاهد أقل من 0.05) أي أنه يوجد على الأقل واحد من المتغير المستقل له تأثير معنوي على المتغير التابع.

**\*معنوية المتغير المستقل:**

– بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل رشاقة الممارسة 0.763. وهى تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (التميز التنظيمي) وتشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية ، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 0.05

**\*وإنطلاقاً مما تقدم يتم:**

**رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أى**

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين رشاقة الممارسة والتميز التنظيمي).

## **النتائج :**

أثبتت نتائج الدراسة النقاط التالية :

أولاً من حيث العلاقة بين المتغيرات:

١. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الاستشعار والتميز التنظيمي.
  ٢. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة اتخاذ القرار والتميز التنظيمي.
  ٣. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الممارسة والتميز التنظيمي .
- وبالتالي يوجد علاقة ذات ذو دلالة إحصائية بين رشاقة المؤسسة و التميز التنظيمي.

ثانياً من حيث التأثير :

- ١- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين رشاقة الاستشعار والتميز التنظيمي.
  - ٢- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين رشاقة اتخاذ القرار والتميز التنظيمي.
  - ٣- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين رشاقة الممارسة والتميز التنظيمي.
- وبذلك يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور رشاقة المؤسسة على التميز التنظيمي.

## **التوصيات:**

في ضوء ما تم تناوله من الشق النظري والعملی للدراسة الحالية حول دور رشاقة المؤسسة في تعزيز استدامة التميز التنظيمي بالتطبيق على جامعة عين شمس وتوصی الدراسة بالآتي :

- الاعتماد على موارد بشرية " قيادات ومرؤوسين" قادرين على تقديم أفكار وأساليب عمل غير مسبوقه.
- التركيز على نقاط قوة الجامعة بين نظرائها واستمرارية تعزيزها لتحقيق التميز دائما.
- تبنى ثقافة المسؤولية المشتركة بين مجموعات العمل خاصة عند تنفيذ الخطط ووضع السياسات الواجب تطبيقها.

- لا بد من مرونة السياق التنظيمي لأن رشاقة الجامعة غالباً ما تعتمد على بيئة تنظيمية أكثر ديناميكية.
- استمرارية تبادل الأفكار بشأن تنفيذ الأعمال للتأكد من أن مسار العمل يسير وفق ما خطط له وما وضع أجله.

### **الدراسات المستقبلية: يوصى بإجراء دراسات جديدة حول الاتي :**

- اجراء دراسات بحثية حول التميز المؤسسي وممارسات الموارد البشرية.
- العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتميز المؤسسي.
- أثر تطوير أداء القيادات على التميز التنظيمي للمؤسسة
- يقترح اضافة متغيرات وسيطة مع متغيرات الدراسة الحالية فى دراسات بحثية أخرى.

## أولاً : - المراجع العربية

١. ابراهيم، منى محمد سيد (٢٠١٨) ، دور ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز رشاقة قوة العمل وابداع العاملين ، المجلة العلمية للدراسات والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ص ٢٥٩ .
٢. أبو عودة ، محمود إسماعيل إسماعيل (٢٠١٨) ، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، كلية التجارة الجامعة الاسلامية ، بنك المعرفة ، ص ٣٨ .
٣. المرافي، علياء على (٢٠١٩)، أثر إدارة تنوع الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية ، المنظومة العربية ، بنك المعرفة المصري. ص ٣٣ .
٤. النشيلي، دينا حلمي(٢٠٢٠) دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، كلية التجارة ، فرع بنات القاهرة ، جامعة الأزهر، ص ١٦٣-١٨٢
٥. السلمي، على (٢٠٠٢)، إدارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة ، ط١ ، دار الغريب للنشر والتوزيع ، القاهرة.
٦. حجازي، محمد عزت سعيد بنداري (٢٠١٧) دور سياسة تقييم الأداء في بناء التميز التنظيمي وذلك بالتطبيق على شركات مدينة العاشر من رمضان ، المجلة العلمية للدراسات التجارية البيئية ،كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس ،ص ٥١٢-٥٣٢ .
٧. حموده، عبد الناصر محمد ، وآخرون (٢٠١٨) أثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرات الرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية اليمنية، المؤتمر الدولي الثاني بعنوان إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية خلال الفترة من ١ إلى ٣ سبتمبر ، جامعة أسيوط ، مصر، ص ١٨٦ ، ٢٢٢ .
٨. فتحي، شاكر محمد ، (٢٠١٥) ، التميز التنظيمي، منشور بنك المعرفة المصري.
٩. فرح، يس فرح ، وآخرون (٢٠١٩) أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ، ع١، مج٣، ص ٧٤

١٠. صباحى ، الأخضر (٢٠١٨) تحقيق التميز التنظيمى من خلال تبنى مدخل إدارة المعرفة، مجلة العلوم الانسانية ؛ قاعدة المعلومات بنك المعرفة المصرى ، ص ١٤٧ - ١٥٩ .
١١. عبد الناصر، حافظ ؛ محمد ، نسرین جاسم ؛ وسعيد ،سؤدد (٢٠١٩)، دور استراتيجیة التكامل وأثرها فى تحقيق التميز التنظيم دراسة تطبيقیة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، دار المنظومة ، بنك المعرفة ، ص ١٩٨ - ٢٢٦ .
١٢. عبد الوهاب ، محمود اسامة (٢٠١٦)، الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، مج ٥٣، ص ١٢٨ - ١٦٤ .
١٣. عمر ، دعاء محمد سيد (٢٠٢٠) ، تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادى، بحث منشور ببنك المعرفة ، مج ٣، ع ١، ص ٤٠ - ٧٨ .
١٤. يوسف، شروق حلمى، وآخرون (٢٠٢٠) ، أثر إدارة المعرفة على الرشاقة التنظيمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت ، ص ٩٨، ١ .

### ثانياً: - المراجع الأجنبية:

15. Abood, Madallah (2020) **The Role Of Strategic Leadership In Achieving Organizational Excellence** At Zaytuna University, journal of the Association of Arab Universities , no 1053554,pp193-210.
16. Ibrahim, Mona Mohamed Sayed,(2018), **The High-Performance Human Resource Practices Role in Enhancing Workforce Agility and Employees Creativity in the Public Sector** Companies for Pharmaceutical Industries in Egypt, Dar Al Mandumah, p259.
17. Shelton, C.; Darling, J & Walker, W. (2010). **Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills**. LTA, (1)2, 46-63.
18. Mohammed , Raid (2018) **IT Factors Influencing Organizational Excellence as Mediated by the Level of IT Business Alignment: A Study of the Mining Sector**, Scientific Journal for Economic& Commerce ain shams University ,pp 669-697.
19. Majeed M Mansour , Husain Al -Abed (2016) **Organizational excellence- Total quality relationship at food industries organizations**: Northern West Bank, An-Najah National University p2-25.



20. Meyer, Erin. (2005), **Administrative Excellence**: Revolutionizing Our Value in the Workplace, Edina: Beavers Pond Press.
21. Madallah B. Abood(2020),**The role of strategic leadership in achieving organizational -excellence** at Zaytuna University, p193-210. <http://search.mandumah.com/Record/1053554>
22. Gilgeous, Victor. (1997). Operations and Management of Change, London & Washington DC: Pitman
23. Dyer, L., & Shafer, R. A. (1998). **From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility**. CAHRS Working Paper Series, 125.
24. Dyer, L., & Shafer, R. A. (2003). **Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people**. CAHRS Working Paper Series, 27.
25. Nibedita Saha, Aleš Grega&, Petr Saha (2017). **Organizational Agility and HRM Strategy**:Do the Really Enhance Firm's Competitiveness? International Journal of Organizational Leadership, 6, 323-334.
26. Stekelenburg, J. V. (2012) , " **Exploring organizational agility and the added value of human resources: Creating organizational agility by using individual competencies and organizational practices**, Unpublished Master's Thesis, Tilburg University, Tilburg, Netherlands.
27. Park, Young, Ki,(2011),"**The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments The Role of Information Technologies**", A Dissertation Presented to the USC Graduate School University of Southern Californi
28. Harraf, A., Wanasika , I., Tate ,k.and Talbott ,k.(2015) **Organizational Agility The Journal of Applied Business Research**, 31(2), pp675-686
29. Trinh-Phuong, Molla, & Peszynski, (2012). **Enterprise Systems and Organizational Agility**: A Review of the Literature and Conceptual Framework. Communications of the Association for Information Systems, 31(8).

## **The Role Of Institutional Agility On Enhancing Sustainability Organizational Excellence**

**Dr: Hoda Mohamed Abd El-Aal Mohamed**  
**Business Administration Lecturer**

### **Abstract:**

This research aimed at identifying the role of institutional agility in enhancing the sustainability of organizational excellence. The Study applied on 372 respondents of faculty members in Ain Shams University. Using statistical analysis, the results referred to existence of significant effect between dimensions of institutional agility (Sensing Agility ; Decision-Making Agility ; Practice Agility) and organizational excellence. In the light of results, some recommendations are suggested to enhance organizational excellence as general and universities as especially.

### **Key words:**

**Sensing Agility; Decision-making Agility; Practice Agility;  
Organizational Excellence.**