

د. احمد مصطفى، أ. سعيد رمضان، د. احمد فاروق إطار مقترح لنمذجة العلاقات السببية للرشاقة

إطار مقترح لنمذجة العلاقات السببية للرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة
التحويلية والتميز التنظيمي بالجهاز الإداري للدولة: بالتطبيق على ديوان عام محافظة
بني سويف

**A proposed Framework for Modeling Causal Relationships for
the Organizational Agility as a Mediating Variable between
Transformational Leadership and Organizational Excellence in
the state's Administrative Apparatus: Applied on Beni-Suef
Governorate General Office**

د/ أحمد فاروق الياس

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بني سويف

Ahmedfarouk@commerce.bsu.edu.eg

أ/ سعيد رمضان فاروق

باحث ماجستير

كلية التجارة - جامعة بني سويف

د/ أحمد محمد احمد مصطفى

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بني سويف

aamoustafa@commerce.bsu.edu.eg

مستخلص

هدفت الدراسة إلى وضع إطار مقترح للعلاقات السببية بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي بالجهاز الإداري للدولة من خلال قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي من خلال توسيط الرشاقة التنظيمية، وذلك من خلال تطبيقها على العاملين بديوان عام محافظة بني سويف ودواوين مراكز المدن السبع وقد جمعت البيانات الأولية من خلال المسح الميداني، وطبق هذا البحث على عينة مكونة من ٣٤٧ مفردة؛ وهي القوائم المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي حيث استبعدت أربعة وعشرون استبانة لعدم اكتمال بياناتها وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية متمثلة في المتوسطات والتحليل العاملي التوكيدي حيث يتحدد مدى قبول أو رفض النموذج المقترح للبيانات باستخدام برنامج (AMOS 24)، واختبار الفا كرونباخ ومعامل الصدق الذاتي وذلك لقياس مدى ثبات وصدق الأداة المستخدمة في البحث وقد تمثلت اهم النتائج في وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي ووجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية، وجود تأثير إيجابي معنوي للرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي. كما توصلت الدراسة الى أن الرشاقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي؛ حيث يزيد التميز التنظيمي بالمنظمة من توسط الرشاقة التنظيمية في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع وذلك يعني جودة نموذج الدراسة المقترح. الكلمات الدالة: القيادة التحويلية، الرشاقة التنظيمية، التميز التنظيمي.

Abstract

The study aimed to develop a proposed framework for the causal relationships between transformational leadership, organizational agility, and organizational excellence in the state's administrative apparatus by measuring the direct and indirect effects of transformational leadership on organizational excellence through the mediation of organizational agility, by applying it to employees in the General Office of Beni Suef Governorate and the offices of city centers. The primary data was collected through a field survey, and this research was applied to a sample of 347 individuals. And a set of statistical methods were used, represented by Mean and Confirmatory Factor Analysis, (AMOS 24) program, the Cronbach's alpha test, and intrinsic validity, in order to measure the extent of the reliability and validity of the tool used in the research. The most important results were the presence of a significant positive effect of transformational leadership on organizational excellence, the presence of a significant positive effect of transformational leadership on organizational agility, and the presence of a significant positive effect of organizational agility on organizational excellence. The study also found that organizational agility mediates the relationship between transformational leadership and organizational excellence; Organizational excellence in the organization increases the mediation of organizational agility in the relationship between the independent and dependent variables, and this means the quality of the proposed study model.

keywords: Transformational Leadership, Organizational Agility, Organizational Excellence.

١/١ مقدمة البحث

إن أحد أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية هو اللحاق بالتغيرات المتسارعة، سواء كانت تغيرات تقنية أو استراتيجية أو إدارية مرتبطة بتوجهات الدولة بشكل عام أو المنظمة بشكل خاص لتنفيذ رؤية وتوجهات الدولة، وفي ظل غياب نظام يسمح بالمرونة والتكيف، فقد يصبح الأمر تحدياً واضحاً ومعوقاً كبيراً، لعل ذلك يبرر السعي الدائم من جانب الحكومات بشكل عام والحكومات العربية بشكل خاص إلى تطوير منظومة الأداء التنفيذي بالجهاز الإداري للدولة، وذلك من خلال السعي المدروس لتحقيق التميز التنظيمي بالقطاع الحكومي بتنفيذ وتبني العديد من الإجراءات، التي تدور حول تغيير ثقافة العمل في المؤسسات الحكومية من خلال آلية مختلفة عن الآليات التقليدية، والتركيز على التدريب والتوعية والتحفيز الإيجابي واستشراف المستقبل.

لذلك سعت الدولة في عام ٢٠١٨ إلى تحقيق التميز الحكومي على المستوى التنظيمي والمؤسسي من خلال تبني ثقافة التميز كنهج أساسي لأداء الجهات الحكومية، تماشياً مع خطة مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، ووضعت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية بالتعاون مع دولة الإمارات معايير التميز في الأداء الحكومي وأطلقت نسختي ٢٠١٩ و ٢٠٢٠. كما أن الواقع العملي أثبت أنه لا تنمية بدون تنمية إدارية فاعلة، ولا تنمية إدارية حقيقية بدون قيادات إدارية واعية قادرة على تحقيق رؤية ورسالة المؤسسات الحكومية؛ بما يسهم في تحقيق التميز في أدائها، لذلك تعد القيادات الإدارية من أهم عوامل نجاح وفاعلية المؤسسات الحكومية والخاصة على حدٍ سواء، بما يسهم في تعزيز إمكانات الحكومات لتنفيذ خططها الاستراتيجية وتحقيق أهدافها، وبالتالي كل ذلك يفرض القيام بإصلاحات مستمرة على مختلف الأنظمة المؤسسية سواء كانت حكومية أو خاصة.

ونتيجة لما سبق؛ شهدت أنواع القيادة الإدارية تغيرات كبيرة وسريعة حيث أن الإدارة والقيادة لم تعد مجرد أدوات لإدارة أو تنفيذ المهام مثل الحفاظ على النظام وتتبع الحضور والعمل اليومي وغيرها، بل امتدت إلى التغيرات في نظم أو إدارة الموارد البشرية، وعملية التطوير والتحسين، بهدف جعل الدور القيادي للموظفين يساهم بفاعلية للتحويل من الأنظمة التقليدية والانتقال نحو التنوع، وذلك من خلال فعالية الدور للقيادة التنفيذية ووجهات نظرهم حول التغيير والتطوير والحدثة (البلوشي، ٢٠٢٠). وبناءً على ذلك ظهر ما يعرف بالتوجهات الحديثة في القيادة، والضرورة الماسة لوجود قائد يتمتع بفلسفة إدارية

فعالة تؤثر على الموظفين ودوافعهم وأهدافهم لتتماشى مع أهداف المنظمة، وأن تكون القيادة خلاقة، تحويلية، ومتكيفة مع خصائص البيئة الداخلية والخارجية، من خلال التركيز على المحور والدور الأساسي للجميع، وهو ما تعبر عنه القيادة التحويلية **Transformational Leadership**.

لكي تحقق المنظمة النجاح المستدام في الأجل الطويل يجب الاهتمام بأن تكون المنظمة قادرة على استشعار التغيرات البيئية والاستجابة لها بسرعة، وهو ما يعبر عن الرشاقة التنظيمية **Organizational Agility** التي تعد احد المتغيرات التي تعمل على تحسين قدرة المنظمة على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية، والتي تتسم بالتعقيد والتشابك وعدم التأكد، واستشعار المنظمة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغيرات من خلال إعادة تصميم العمليات، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، وذلك بما يعزز من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار (عبدالمقصود، ٢٠٢٣). لاسيما مع تحقق الأبعاد الثلاثة للرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التصرف/ التطبيق/ الممارسة)، حيث يعزز ذلك التميز التنظيمي (Nafei, 2016)، وتعتبر القيادة التحويلية هي القادرة على العمل بفعالية في ظل البيئة المتغيرة (Jansen et al; 2008; Nemaniche & Vera, 2009).

٢/١ ظواهر مشكلة البحث

قام الباحثون بالاطلاع على عدد من التقارير المتوافرة بديوان عام محافظة بني سويف، بجانب الاطلاع والبحث على تقارير حكومية تفيد عن توجهات الدولة في مجال جهودها نحو إدراك وتحقيق التميز على مستوى المؤسسات بالجهاز الإداري للدولة، والتي قد تشير إلى أن هناك ثمة فجوة تطبيقية أو واقعية التي تتماس مع تلك التوجهات والخطط أو التي قد تعرقل الجهود الرامية نحو تحقيق التميز بمنظومة العمل بالجهاز الإداري بالمؤسسات الحكومية محل الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: بيانات وتقارير صادرة بديوان عام محافظة بني سويف:-

١. تقرير إدارة المجالس واللجان (٢٠٢٢) وكذا في بيان الإدارة العامة للموارد البشرية عن تلك الفترة، أنه تم تشكيل لجنة تختص بعقد برنامج تدريبي لكافة الفئات المستهدفة في جائزة التميز الحكومي.

٢. التقرير السنوي لرصد توجهات الرأي العام في الفترة ما بين ٢٠٢١ إلى ٢٠٢٢ (تقرير تعدده إدارة الإعلام بديوان عام المحافظة)، ومن أهم المؤشرات المستفادة منه:

• زيادة نسبة المشاهدات للمنتج الإعلامي الخاص بالإعلان عن المبادرات التنموية، مقارنة بالمنتج الإعلامي الخاص بجهود تنفيذية أخرى.

• هناك تجاوب واضح تجاه الشكاوى الواردة على صفحة المحافظة الرسمية عن الخدمات المقدمة بالمراكز التكنولوجية والتعامل في ملفات التصالح، لذلك يرى الباحثون أن هذا التقرير يشير إلى أنه هناك جهود واضحة من بعض الوحدات التنظيمية لدعم الجهود التنفيذية، والجهود الهادفة من الإدارة العليا بديوان عام المحافظة، وعلى مستوى الوحدات المحلية نحو استهداف التميز التنظيمي.

ثانياً: بيانات وتقارير صادرة عن الحكومة المصرية:

١. بحسب موقع وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية <https://mped.gov.eg> أن الحكومة المصرية

أطلقت خمسة برامج لتطوير أداء الجهاز الإداري للدولة، وهم: برنامج التطوير المؤسسي، برنامج تطوير الخدمات الحكومية، برنامج مركز الحوكمة، برنامج تنمية القدرات، برنامج تحديث وتطوير البيئة المعلوماتية

٢. وفي فبراير ٢٠١٨ أطلقت الدولة جائزة التميز الحكومي المصري، وذلك بناءً عن توقيع اتفاقية

بين الحكومة المصرية وحكومة دولة الإمارات العربية، التي شملت من ضمنها محور التميز

الحكومي المصري (المصدر: موقع رئاسة مجلس الوزراء <https://www.cabinet.gov.eg>)

٣. وفي فبراير ٢٠١٧، قامت الدولة المصرية بإطلاق رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة، والذي

تؤكد هذه الرؤية هو تناول وتداخل كل القضايا من منظور ثلاثة أبعاد تتدرج تحت مفهوم للتنمية

المستدامة، وهم: البعد البيئي والبعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي، فهي رؤية تتسم بالشمول ومتسقة

وتتكون من استراتيجيات قطاعية لكافة الجهات الحكومية (المصدر: موقع رئاسة الجمهورية

<https://www.cabinet.gov> والجائزة تأتي في ضوء خطة التنمية المستدامة "رؤية مصر

٢٠٣٠"، والتي تهدف إلى تكوين جهاز إداري يتسم بالكفاءة والفعالية من خلال تطبيق مبادئ

الحوكمة وتحقيق التميز على كافة المستويات داخل المؤسسات الحكومية، (المصدر: موقع جائزة

التميز الحكومي <https://www.egea.gov.eg>.)

٤. إصدار الرئيس عبد الفتاح السيسي، القرار الجمهوري رقم ٤٣٤ لسنة ٢٠١٧، الذي يقضي بإنشاء الأكاديمية الوطنية لتدريب وتأهيل الشباب، لتحقيق متطلبات التنمية البشرية للكوادر الشبابية بكل قطاعات الدولة والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم. (المصدر: <https://egy-map.com/project>).
٥. في سبتمبر ٢٠١٤ قامت اللجنة الوطنية الفرعية لمكافحة الفساد بالانتهاء من وضع المقومات الأساسية للخطة الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، وإعداد الخطة الزمنية والجدول الزمني للتنفيذ، وذلك تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية (المصدر: موقع هيئة الرقابة الإدارية <https://aca.gov.eg/News/1631.aspx>).
٦. في سبتمبر ٢٠٢١ أصدرت الحكومة الدليل التنظيمي الذي أعدته الإدارة الاستراتيجية بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، تنفيذًا لقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١١٤٦ لسنة ٢٠١٨ والخاص باستحداث ست تقسيمات تنظيمية جديدة في الجهاز الإداري للدولة، وقرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ٨٦ لسنة ٢٠١٩ لاستحداث تقسيم تنظيمي للإدارة الاستراتيجية بوحدات الجهاز الإداري للدولة (المصدر: موقع وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية).
٧. في العام المالي ٢٠١٨/١٧ أطلقت الحكومة منظومة أداء لمتابعة الأداء الحكومي تهدف إلى قياس أداء الجهاز الإداري للدولة وفق أحدث المعايير العالمية للوصول إلى أداء حكومي متميز، وتعد المنظومة هي الأولى من نوعها التي تمكن الحكومة المصرية من رصد ومتابعة وتقييم أداء كافة أجهزة الدولة لمعالجة نواحي القصور بإجراءات تدخل عاجلة، بما يضمن كفاءة تخصيص الموارد، وتكون أساسًا علميًا مُحفَظًا على التميز الحكومي والمؤسسي. (المصدر: موقع وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية <https://mped.gov.eg/DynamicPage?id=75>).
٨. قيام الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بإطلاق موقع اليكتروني لتيسير الاستعلام عن مدى استحقاق الموظف للترقية، حيث بلغ عدد مرات تسجيل الدخول والاستعلام عن الترقية أكثر من ٥ ملايين استعلام. (المصدر موقع جهاز التنظيم والإدارة).
٩. الحكومة تطلق خطة الإصلاح الإداري في عام ٢٠١٤، حيث سعت إلى عملية الإصلاح وضمان استدامتها، فتم تشكيل اللجنة العليا للإصلاح الإداري، كما يوجد مجلس الخدمة المدنية برئاسة رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة (المصدر: <https://mped.gov.eg>).

- وللتعرف على بعض الظواهر المرتبطة بمشكلة البحث قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة من العاملين بديوان عام محافظة بني سويف والوحدات المحلية السبع، واعتمدت على المقابلات الشخصية والتي شملت عينة ميسرة مكونة من ٣٨ مفردة (١٠٪ من العينة الإجمالية) بهدف تشخيص المشكلة بشكل يعكس الواقع الفعلي، وتمثلت النتائج المستخلصة من الدراسة الاستطلاعية في:
- نسبة ٦٥٪ من العاملين بديوان عام المحافظة على دراية كبيرة بممارسة القيادة التحويلية.
 - وجود تباين في إجابات المستقضي منهم حول ممارسات القائد لأبعاد القيادة التحويلية.
 - نسبة ٧١٪ من العاملين بديوان عام المحافظة يدركون أهمية توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية، وأن توافر الرشاقة التنظيمية يدعم القيادة التحويلية في تحفيز ودعم المنظمة بأكملها نحو التميز.
 - عدم وجود إطار واضح ومحدد أو دليل استرشادي خاص بتحقيق التميز التنظيمي بديوان عام المحافظة، ليتم وضعه أمام الإدارة العليا ليكون محورا وبعدا رئيسيا ضمن استراتيجية المحافظة كإحدى مؤسسات الجهاز الإداري بالدولة.

٣/١ مشكلة البحث

مع حرص الجهاز التنفيذي بديوان عام محافظة بني سويف على تحقيق الميزة النسبية في سبيل تحقيق توجهات وخطط الدولة في مجالات التميز الحكومي، والذي قد ظهر جلياً من خلال العديد من التقارير والقراءة متعمقة لما يتداول عن تلك الجهود، ومن هذا المنطلق وجد الباحثون من وجهة نظرهم أن هناك فجوة بحثية لإجراء بحث يهدف لمعالجة بعض العلاقات الارتباطية التأثيرية مع متغيرات تنظيمية، قد يصل منها لنموذج أو مقترح يدفع بتلك الجهود على مستوى الجهاز الإداري للدولة.

حيث تستهدف الإدارة العليا لديوان عام المحافظة تحقيق التميز التنظيمي من خلال عدد من الجهود النوعية، مثل: اطلاق استراتيجية تنموية محلية عامة، تشكيل ٨٥ لجنة فنية و ٨ وحدات إدارية نوعية ، وإعداد دليل إجرائي لإدارة الأزمات، تدريب ٧٠٪ ضمن برنامج تدريب تم إطلاقه للعاملين بالتعاون مع وزارة التخطيط والأكاديمية الوطنية للتدريب في مجالات التحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي والإبداع الإداري والقيادة، وغيرها، إنشاء وحدة رصد ميداني في ٢٢٥ قرية، توقيع أول وثيقة لتوحيد جهود العمل

الأهلي، إطلاق تطبيق بني سويف معاك لتلقي شكاوى المواطنين، تطوير ٨ مراكز تكنولوجية، وغيرها).
(التقرير السنوي الصادر عن ديوان عام المحافظة في الفترة من ٢٠٢١/١/١ الى ٢٠٢٢/١/١).
ومن ناحية أخرى تشير عدد من الإحصاءات أن التعامل مع شكاوي خدمة المواطنين بالوحدات المحلية للمراكز والمدن يبدا داما لتحقيق مستهدف القيادة بالمحافظة وطبقاً للخطة في هذا الشأن، حيث ورد في تقرير خدمة المواطنين عن الفترة ٢٠٢١/٧/١ إلى ٢٠٢٢/٧/١ أنه تم التعامل مع الشكاوي الواردة على صوتك مسموع ومنظومة الشكاوي الموحدة بنسبة ٩٤٪، شاركت المحافظة في كل فئات جائزة التميز الحكومي وتستهدف مستقبلا تحقيق مراكز متقدمة في الفوز بالجائزة، وذلك يؤكد أنه مع توافر "نمط القيادة التحويلية" فتوافر إطار أو نموذج محدد يدعم علاج المعوقات التنظيمية نحو تحقيق واستدامة التميز بالمؤسسة الحكومية.

أن هناك تميز في جانب الثقافة التنظيمية خاصة في بعد التنمية الإدارية والتدريب، توجد الحاجة لتعديلات في الهيكل التنظيمي الهرمي الرسمي، الذي قد يتسم بعدم المرونة وتعدد التقسيمات الإدارية، وضعف فعالية الاتصال بالإدارة الفرعية بمراكز المدن، وتشابك في التخصصات واضح في بعض الإدارات، الأمر الذي قد يؤكد أن هناك ثم أهمية لتعظيم رشاقة الهيكل التنظيمي. حيث توصلت العديد من الدراسات الى وجود علاقة تأثير إيجابية لنمط القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية، فضلا عن إثبات عدد من الدراسات زيادة تأثير القيادة التحويلية على تحسين الأداء بشكل عام أو فعالية الأنظمة الحديثة، وغيرها، (محمد، ٢٠٢١؛ البصال وآخرون؛ ٢٠١٩، Ghadampour & Zandkarimi, 2019; Ahmadyan & Azizi, 2020).

كما أن الدراسات السابقة لم تركز اهتمامها بالقدر الكافي على دور الأفراد في على المنظمات الحكومية، التي تقدم خدمات أو معاملات حكومية، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (محمد، ٢٠٢٢) في أهمية وتأثير أبعاد القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية والتوافق بين الفرد والمنظمة من تحديد أثر تطبيق أبعاد القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية، وأثر تطبيقها أيضاً على التوافق بين الفرد والمنظمة على الموظفين في مؤسسة تتبع الجهاز الإداري للدولة المصرية، وهي الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. كما توصلت الدراسات السابقة الى وجود علاقة تأثير إيجابية لنمط القيادة التحويلية على التميز التنظيمي (Lasrado & Kassem, 2021 ; الغمس، ٢٠١٩).

وفى ضوء ذلك يمكن تلخيص مشكلة البحث في وجود حاجة ضرورية لاختبار إطار مقترح من الممكن أن يتيح لمؤسسات الجهاز الإداري (محل البحث) عند اعتماده أو تطبيقه تعزيز فرص تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده ويكون بيئة محفزة وموائمة تعزز من إمكانية توفير متطلبات تطبيق معايير التميز الحكومي من خلال إثبات العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية وطبيعة تأثيرهما بأبعادهما على تحقيق التميز التنظيمي، وفي حالة ثبوت تلك العلاقة التأثيرية المعنوية، يمكن القول بأنه من الممكن تعميم نتائج البحث على مؤسسات الجهاز الإداري للاحتتمالية القوية من توافر نفس الخصائص والمعوقات والمشكلات داخل مؤسسات الجهاز الإداري للدولة.

وبشكل أكثر تحديداً فإن البحث الحالي يسعى من خلال التقصي والتحليل الى تقديم إجابات واضحة على عدد من التساؤلات البحثية والتي يمكن حصرها، فيما يلي: -

١. هل يوجد تأثير للقيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية في ديوان عام محافظة بنى سويف محل البحث؟
٢. هل يوجد تأثير للرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي في ديوان عام محافظة بنى سويف محل البحث؟
٣. هل يوجد تأثير للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي في ديوان عام محافظة بنى سويف محل البحث؟
٤. هل يوجد تأثير للرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي في ديوان عام محافظة بنى سويف محل البحث؟

٤/١ أهداف البحث

١. تحديد وتوصيف نوع وطبيعة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية بأبعادها والرشاقة التنظيمية بأبعادها بديوان عام محافظة بنى سويف والوحدات المحلية التابعة لها وتحديد الأهمية النسبية للقيادة التحويلية في تحفيز متطلبات تحقيق الرشاقة التنظيمية.
٢. التحقق من نوع وطبيعة العلاقة التأثيرية بين القيادة التحويلية بأبعادها والتميز التنظيمي من خلال وجهة نظر العاملين بديوان عام محافظة بنى سويف والوحدات المحلية التابعة لها، ونوع وقوة تأثير أبعاد القيادة التحويلية على تحفيز تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الحكومية.
٣. التعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها والتميز التنظيمي بأبعاده وتحديد الأهمية النسبية لتوافر الرشاقة التنظيمية وقدرتها على تحقيق التميز التنظيمي.

٤. التعرف على طبيعة وتأثير الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي من خلال وجهة نظر العاملين بديوان عام محافظة بنى سويف محل الدراسة.
٥. التوصل من خلال نتائج البحث الى عدد من التوصيات يمكن وضعها في تصور مقترح لتحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات الحكومية، ومن ثم تحقيق المواءمة مع متطلبات تحقيق معايير التميز الحكومي المصري.

٥/١ أهمية البحث

١/٥/١ الأهمية النظرية

تبرز أهمية هذا البحث من الناحية العلمية من الآتي:

١. تعتبر متغيرات البحث (القيادة التحويلية - الرشاقة التنظيمية - التميز التنظيمي) من أكثر المواضيع التي شغلت حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين وكتاب الإدارة خاصة في الدراسات الإنجليزية، وذلك من خلال دراسة علاقات تلك المتغيرات مع بعضها البعض أو مع متغيرات أخرى في مجال الإدارة.
 ٢. يعالج البحث القصور في البحوث السابقة في مجال تأثير القيادة التحويلية، وذلك بتقديم نموذجاً متكاملاً للعلاقات التأثيرية لأبعاد القيادة التحويلية، وتأثيرها على الرشاقة التنظيمية، والتأثير النهائي لذلك على التميز التنظيمي، مما يقدم فهماً أفضل لهذه العلاقات، وذلك باستخدام تحليل المعادلات الهيكلية لتحديد الآثار المباشرة، وغير المباشرة.
 ٣. حاول الباحثون اختبار دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، (وفى حدود اطلاع الباحثون)، لم تتم هذه المعالجة في البحوث السابقة التي تمت.
 ٤. هناك ندرة في البحوث والدراسات التطبيقية التي تناولت القيادة التحويلية بأبعادها ومتغيراتها وتأثيراتها الإيجابية على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده، خاصة في ظل توافر الرشاقة التنظيمية في المؤسسات الحكومية، وأن معظم الدراسات تناولت المؤسسات التعليمية فقط، ولذلك يأمل الباحثون إضافة قيمة علمية ومعرفية تثري الإنتاج الفكري وتدعم المكتبة المصرية والعربية والأجنبية ببحوث تقدم أساليب علمية لتفسير الظواهر ميدانياً.
- وبالتالي فإن ذلك يمثل قصوراً في البحوث السابقة، وهو ما يحاول الباحثون معالجته في هذا البحث ومعالجة الفجوة البحثية في تلك العلاقات.

٢/٥/١ الأهمية التطبيقية

- توجد أهمية تطبيقية لنتائج هذه البحث في القطاع الحكومي، وذلك على النحو التالي: -
١. محاولة لفت انتباه متخذ القرار بالمؤسسات الحكومية لأهمية توافر نمط قيادة مناسب ويعمل ويساهم بفعالية على استمرار بيئة عمل محفزة لتحقيق تميز تنظيمي أو مؤسسي "حكومياً"، وانعكاس ذلك على تحسين مستوى وجودة الخدمات والمعاملات الحكومية وتسريع وتيرة التنمية وفق الرؤية الأممية للتنمية المستدامة ٢٠٣٠.
 ٢. يستهدف البحث الحالي اقتراح تصورا، باعتباره نموذجاً يمكن تطبيقه عملياً لتحقيق التميز التنظيمي، لاسيما في ظل الاهتمام الحالي من الحكومات العربية عامة والحكومة المصرية خاصة بتحقيق التميز في المؤسسات الحكومية، وفي ظل اهتمام الحكومة المصرية بتحقيق التميز الحكومي وفقاً لاستراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠

٦/١ الخلفية النظرية لمتغيرات البحث

١/٦/١ القيادة التحويلية

حاول الباحثون وكتاب الإدارة قديماً وحديثاً الوصول لتقسيم محدد لأنماط القيادة، حيث يقصد بنمط القيادة الأسلوب الذي ينتهجه القائد في قيادته للمرؤوسين أو التابعين أو قيادته للمنظمة بأكملها وبما تشمله من عناصر بشري وعناصر فنية ورؤية المنظمة واستراتيجياتها وسياساتها أي كل ما تتضمنه وتشمله كلمة منظمة.

حظيت القيادة التحويلية باهتمام واسع من الكتاب والباحثين في الإدارة، وذلك رغم أنها من المصطلحات الحديثة نسبياً، سواء في الجانب العلمي او النظري أو في الممارسة والتطبيق العملي، والذي يجسد ذلك تعدد التعريفات لهذا النمط القيادي، الذي أحدث تطورا ملحوظا في مفهوم القيادة الإدارية، حيث تنوعت نظرة المفكرين والكتاب حول مفهوم النمط التحويلي، ولكنهم اتفقوا في جوانب عديدة، ساهمت في وضع تعريفات أكثر شمولاً، كما يلي:

يعتبر Burns أول من وضع مفهوم للقيادة التحويلية في أواخر السبعينات من القرن الماضي وعرف (Avolio & Bass)، ١٩٩٩، القيادة التحويلية "بأنها مجموعة من السلوكيات بما في ذلك التأثير

المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي الذي يحول احتياجات وتوقعات المرؤوسين إلى مستوى أعلى". فيما عرف (العلفي، ٢٠١٣) القيادة التحويلية على أنها "النمط القيادي الذي يتميز بوضوح الرؤية المستقبلية، وتشجيع العاملين لتحقيق مستويات أداء أعلى، وقدرتهم على تحقيق الأهداف بالكفاءة المطلوبة". وعرفها (Bernard & Ronald)، ٢٠٠٩ بأنها تركز على إلهام المرؤوسين بالالتزام برؤية وأهداف المؤسسة، والعمل على حل المشاكل بشكل مبتكر، وتنمية القدرة القيادية لدى المرؤوسين من خلال التدريب والتوجيه. كما عرفت بأنها الأداء القيادي المتفوق، حيث يعمل القادة على توسيع نطاق مصالح العاملين وتنمية الوعي والقبول لديهم بأهداف المجموعة والنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية (Saleh & Khine, 2014)، وأشار هذا التعريف إلى أهمية أن يتم تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ليتفوق ويتميز الأداء القيادي. وأشار (Tengi et al., 2017) أن القيادة التحويلية تعمل على رفع وعي المرؤوسين فيما يتعلق بأهمية وقيمة نتائج وظيفية محددة، والقدرة على تحفيز الموظفين لاستبدال مصالحهم الشخصية بمصالح المنظمة، والقدرة على التأثير على المرؤوسين لتغيير احتياجاتهم إلى اهتمامات ذات ترتيب أعلى.

ومن خلال استعراض تلك التعريفات للقيادة التحويلية يمكن القول:

- أن القيادة التحويلية هي عملية ديناميكية تتجسد في التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، بتحقيق الأهداف ضمن إطار الرؤية والقيم المشتركة والثقة المتبادلة .
- أن هذا النمط يستخدم الأساليب والطرق الجديدة ومكافأة الجهود والإمكانات المتميزة، والاعتماد على التأثير المثالي والاستثارة الفكرية والتشجيع على الابتكار والإبداع ودعم التغيير والتطوير، مع الأخذ في الحسبان العلاقات الإنسانية.
- يستطيع القائد مواجهة التحديات بأساليب مبدعة وذلك من خلال التأثير في المرؤوسين والمنظمة ككل وتحويلها من الوضع العادي إلى حالة من تحدي الوضع القائم والتطلع إلى نتائج تفوق التوقعات.
- أن هذا النمط يستطيع تحويل اهتمامات المرؤوسين الذاتية لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، وهي تعتمد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية (الكاريزما)، والقدرة على إلهام الآخرين وإثارة حماسهم ودفعهم وتمكينهم من أجل تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية .

أبعاد القيادة التحويلية

لقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد القيادة التحويلية، على اتجاهين، فمنهم من يرى أنها أربعة أبعاد، ومنهم من يرى أنها ستة أبعاد، وسيعتمد الباحثون الرأي القائل بأن القيادة التحويلية بها أربعة أبعاد ومن أمثلة هؤلاء الباحثين (Avolio & Bass, 1999; Ghaddampour & Zandkarimi, 2019;) (Nemanich & Vera, 2009)، فيما يلي أربعة أبعاد أساسية للقيادة التحويلية:

١. "التأثير المثالي": مقدره القائد على ربط العاملين معه بقيم سامية وواقعية قابلة للتطبيق تجعله يوجه سلوكهم لأداء العمل بدافع داخلي رغبة في جودة الأداء، لا رهبة من عقوبة أو ما شابه ذلك (Buil et al., 2019) ، فبعد التأثير المثالي يجعل القائد التحويلي يفوز بالثقة المتبادلة مما يجعل العاملين يتأثرون بممارسته فيحثهم هذا التأثير على تحقيق أهداف المنظمة (عبد السميع, & السراج ٢٠٢٢).
٢. "التحفيز الإلهامي" (العالم وآخرون، ٢٠٢٠): أي قدرة القائد على تحفيز العاملين وإلهامهم بالمحفزات المناسبة من أجل تحقيق أعلى درجات إثارة الجهد والاهتمام، وتسخير الجهد المثار في صالح العمل، فهنا يضع القائد يحفز المرؤوسين من وضع معايير أداء عالية وتوفير حالة من التفاؤل والإيجابية نحو تحقيق تلك المعايير في المستقبل.
٣. "الاستشارة الفكرية": يهتم القادة التحويلين بتشجيع المرؤوسين على النجاح في الأساليب التي يؤدون بها العمل، ولا ينظرون للماضي إلا للاستفادة من الأخطاء والأعمال الناجحة، فالقادة يستثيرون القدرات العقلية للمرؤوسين وحثهم على الإبداع والابتكار، ويستمر أثر ذلك لينعكس على فكر وسلوك المرؤوسين حتى بعد انتهاء الموقف.
٤. "الاعتبارات الفردية": يتعامل القائد مع المرؤوسين بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية، ولكن بعدالة، فالاعتبارات الفردية تعني أن القائد التحويلي يولي اهتماماً لاحتياجات ودوافع المرؤوسين، حيث أن حاجاتهم متنوعة ومختلفة، وبينهم فروق فردية، اذن يتطلب ذلك التعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة.

خصائص القائد التحويلي

يمكن تلخيص خصائص القائد التحويلي، كما يلي: (العالم وآخرون، ٢٠٢٠ : Lasrado &

-(Kassem, 2021): -

١. لديه رؤية: القادة التحويلين يمتلكون رؤية متكاملة، لاسيما مهاراتهم في توجيه الجميع نحو النظرة المستقبلية في إطار تحقيق أهداف المنظمة، وتحفيز التابعين من خلال العلاقات المميزة معهم، واستحداث الكثير من العمل الذي يثير الحماس لإنجاز هذه الرؤى.
٢. قائد تغيير وتطوير: فالقائد التحويل يسعى لأن تكون المنظمات تتمتع بالابتكار والتجدد والالتزام والمرونة والقابلية للتكيف مع متغيرات البيئة باستمرار، فسماتهم الشخصية وتأثيرهم التحفيزي تمكنهم من قيادة العاملين بنجاح في مثل هذه الظروف، وتحفز الجميع نحو التغيير.
٣. يتمتع بالقدرة على التشجيع: فهو مستعد وقادر ولديه القدرة الذهنية على اتخاذ القرارات والتعامل المناسب مع المخاطر، ومواجهة الصراعات التنظيمية أو حالة التذمر وغيرها داخل المنظمة، فهو بمثابة القدوة في تشجيع المرؤوسين على مواجهة التحديات والمخاطر .
٤. منفتح على الآخرين ومؤمن بقدراتهم: وذلك من خلال الانفتاح مع المرؤوسين والمصادقية والقدرة على منح الثقة لهم عند اللازم، ويسعى جاهدا لتمكينهم قدر المتاح والممكن.
٥. يؤمن بأهمية التعليم والتدريب المستمر: يؤكد ويرسخ لدى المرؤوسين أهم التعلم من دروس وخبرات الأعمال والمواقف الماضية، وضرورة التدريب وتنمية القدرات والمهارات بشكل مستمر، ليكونوا جاهزين للمواقف الطارئة والمستقبلية، والجاهزية لإجراء تغييرات شاملة إن تطلب الأمر ذلك.
٦. قادر على التعامل بفعالية مع المواقف المعقدة والغامضة والمستقبلية: أي الجاهزية لمواجهة معظم الحالات التي يجدون أنفسهم فيها، والجاهزية للتعامل مع درجة التعقيد والحالات اللحظية غير الجيدة التي تواجهها المنظمات المعاصرة بشكل يومي.

٢/٦/١ الرشاقة التنظيمية

ظهر مفهوم الرشاقة agility لأول مرة في معهد اياكوكا lacocca بجامعة ليهاي الأمريكية في عام (١٩٧٧) حيث صاغ أربعة باحثين مصطلح الرشاقة التنظيمية كجزء من استجابتهم لطلب الكونغرس الأمريكي لإعداد تقرير عن استراتيجية الشركات الصناعية في القرن الحادي والعشرين، وأكد تقريرهم علي أن النظام الحالي لهذه الشركات لم يكن كافيا لضمان التطوير ومواكبة المنافسة، وخلص الباحثون إلى أن هناك حاجة إلى الرشاقة التنظيمية لكي تظل المنظمات قادرة علي المنافسة، وبحلول منتصف

التسعينات، كانت أكبر الشركات الأمريكية قد اعتمدت مفهوم الرشاقة التنظيمية (Young, 2013) وكان ظهور هذا النمط الإداري أكثر انتشارا بين الممارسين والباحثين عندما تم تطبيقه على المشاريع التي تتطلب من المنظمات التكيف مع ظروف ومتطلبات السوق المتغيرة (Harraf et al, 2015) ، وظهر مصطلح الرشاقة كمفهوم في مجال التصنيع ثم انتشر بسرعة إلى المجتمع الأوسع ومهد الطريق لظهور مفهوم الرشاقة التنظيمية.

كما يُشار إلى الرشاقة التنظيمية بشكل عام على "أنها قدرة على مستوى المنظمة لاكتشاف التغييرات التي تنشأ بشكل غير متوقع في بيئة الأعمال والتعامل معها في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة (Lu & Ramamurthy, 2011)؛"، وبالتالي يمكن المنظمة من تحقيق الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية من خلال الاستجابات السريعة والمبتكرة (Dahms, et al; 2023) ومن التعريفات التي تناولت مفهوم الرشاقة في مؤسسات العمل، "بأنها القدرة على الاستجابة السريعة للتغييرات غير المتوقعة، وتحقيق الربحية للمؤسسة، كما أنها تعني الاستجابة الشاملة للتحديات في سوق العمل، والاستفادة من التغييرات السريعة الحادثة به لتحقيق الجودة والأداء المتميز (Erande & Verma, 2008).

أشارت دراسة (Fuchshuber, 2022) الى أن الرشاقة التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على استشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية والتي تتسم بالتعقيد والتشابك وعدم التأكد على أن يصاحب ذلك الاستشعار قيام المنظمة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغييرات من خلال إعادة توزيع الموارد التنظيمية، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، وذلك بما يعزز من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في عالم الأعمال. وباستقراء التعريفات السابقة، يمكن القول بأن الرشاقة التنظيمية هي حالة عامة تتسم بها المنظمة وتشمل كافة الجوانب التنظيمية، التي تمكن هذه المنظمة " الرشيقية" من استشعار المخاطر المستقبلية وسرعة الاستجابة لها، وتمكنها أيضا من اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة في المواقف الطارئة، ولديها القدرة على تنفيذ الإجراءات غير التقليدية في إطار تنظيمي يتسم بخفة الحركة والمرونة، وبما يساهم ذلك بقوة في إدراك التغيير اللازم للتعامل مع متغيرات البيئة وما تتسم به من تعقيد وحالة عدم التأكد، من خلال الاعتماد على الأساليب الحديثة والذكية.

خصائص الرشاقة التنظيمية بالمنظمات:

تتكون الرشاقة التنظيمية من عدد من العناصر، والتي بمجملها أو بعضها تتحقق الرشاقة التنظيمية داخل منظمات الأعمال، والتي يمكن الإشارة لبعضها، كما يلي (عمر، ٢٠٢٠):

• **قدرة المنظمة على استشعار التغيير:** قدرة المؤسسة على توصيف عوامل التغيير التي قد حدثت وتجاوز ذلك إلى التنبؤ بالتغيرات المستقبلية من خلال رؤى وخطط واستراتيجيات، واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة لتكون المنظمة قادرة بفعالية للتعامل السريع مع الظروف والمواقف والمتغيرات المستقبلية، سواء كانت تهديدات أم فرص.

• **الاستجابة السريعة للتغيير:** سرعة الاستجابة للمتغيرات تعني تشخيص التغيير، ومن ثم تحديد أوجه التعامل معه والاستجابة لمعطياته في أسرع وقت ممكن، وبأكثر دقة وفعالية، وتحويله لميزة تنافسية تملكها المنظمة، لأنها إن لم تأتي في المقدمة في الاستجابة للتغيرات البيئية "داخليا أو خارجيا" فإنها ستلحق بركب المنظمات المتميزة (Ly, B., 2023).

• **قدرة المنظمة على الاستباقية:** هي قدرة المنظمة على اتخاذ الإجراءات الأسرع والأدق تسبق بها الأحداث والتغيرات الحادثة، أي المبادرة بتقديم ما هو جديد سواء في تعاملها مع الظروف المستقبلية أو تطوير منتجاتها وخدماتها، بحيث تسبق المنظمات مثيلاتها، بما يضمن لها البقاء في بيئة متغيرة ومقعدة جدا (مغاوري، ٢٠١٦).

• **الاستفادة المثلى من الفرص وتحويلها لمزايا نسبية:** تعني قدرة المنظمة على تحقيق الاستفادة القصوى أو تحويل التهديدات إلى فرص ونقاط قوة لها على أن يكون عامل السرعة هو عنصر الميزة النسبية الأهم، وميزة تنافسية تتميز بها عن مثالتها من المنظمات.

• **ثقافة الابتكار:** تبني وطرح الأفكار المبتكرة بشكل يتصف بالمبادرة، والتي قد تكون في صورة أساليب مبتكرة في تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات، بما يضمن البقاء والميزة التنافسية للمنظمة.

أبعاد الرشاقة التنظيمية

حدد (Park, 2011) ثلاثة أبعاد للرشاقة التنظيمية، وهي: رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ

القرار، ورشاقة الممارسة، وذلك كما يلي:

١. **رشاقة الاستشعار:** هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة واستشعار الأحداث من التغير البيئي وتحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب.
٢. **رشاقة عملية اتخاذ القرار:** عملية الاستفادة من المعلومات المتاحة في عملية اتخاذ القرار داخل منظمات الأعمال، والتي يتم جمعها عن طريق عدد من الإجراءات لتوفيرها في الوقت المناسب للتعامل المناسب والسريع مع الأحداث المتعاقبة أثناء العمل وفي بيئة العمل، واتخاذ القرار المناسب في أسرع وقت في ضوء من ثم تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.
٣. **رشاقة التطبيق/التنفيذ:** قدرة المنظمة على تعديل عملياتها وإجراءاتها التنفيذية أو التشغيلية، من خلال القدرة على إعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط فعلية وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سريعة للسوق في الوقت المناسب، وإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات التجارية للتصدي للتغير البيئي.

أهمية الرشاقة التنظيمية

- مع إدراك الحكومات أنها يجب عليها تطبيق نظم العمل الحديثة في الإدارة المحلية، فيمكن القول بأن أهمية الرشاقة التنظيمية للمنظمات الحكومية (الجهاز الإداري للدولة المصرية) في النقاط التالية:
١. تمكن المنظمة الحكومية من استشعار التحديات المستقبلية التي تواجهها منظومة العمل الحكومية، وتدعمها في سرعة التعامل معها الوقت المناسب، تدعم اتخاذ القرار من القيادات بالمنظمات الحكومية في اتخاذ القرارات المناسبة حيال المواقف الطارئة أو الأزمات
 ٢. توفر مناخ تنظيمي يتوافر به الإجراءات والممارسات العملية الناجحة والسريعة حيال الخطط الجديدة أو تطبيق استراتيجيات التعامل مع الملفات الحيوية أو المشكلات والأزمات الطارئة، بجانب تهيأت الجوانب التنظيمية لتنفيذ توجهات الدولة نحو الحكومة الذكية، التي تعتمد على الإدارة الإلكترونية، والخدمات الذكية، والذي يظهر في تبني الدولة خطة للتحويل الرقمي والرقمنة الشاملة في مختلف المعاملات والخدمات الحكومية.
 ٣. تحقيق التميز الحكومي على كافة المستويات: الموارد البشرية (قيادة ومرؤوسين)، والاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، ووفقا لمعايير التميز الحكومي العربي الذي استنسخت منها وتم تطويرها لتكوين معايير التميز الحكومي المصري.

٣/٦/١ التميز التنظيمي

يمثل تحقيق التميز التنظيمي أحد الأهداف الرئيسية للإدارة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية المبتكرة فالتميز في الأعمال يدعم القدرة التنظيمية لقبول أي تغيير والتعامل معه وذلك يتطلب من المديرين يكون لديهم رؤية واضحة تقود المنظمة لتحقيق أهدافها مع تقديم القيمة للمنظمة والعملاء، وأصحاب المصلحة بين الأداء والتميز بشكل كبير (Dawabsheh et al., 2019).

اختلفت آراء الباحثين حول تعريف التميز التنظيمي، لعل سبب ذلك يكمن خلف تعدد المدارس الفكرية الخاص بالأنماط الإدارية، لاسيما وأن الإدارة فرع من العلوم الاجتماعية، وأن طبيعة هذا العلم يشهد اختلافا واضحا في وجهات نظر الباحثين، فضلا عن محاولة الوصول إلى تعريف شامل كافي يشمل كل الأبعاد وكل مكونات التميز التنظيمي، وذلك من الصعوبة بمكان، نظرا لتعدد جوانب التميز، وكذا الغموض الذي يحيط بهذا المفهوم.

فالتميز التنظيمي هو مصطلح أكاديمي نشأ عام (١٩٨٢)، وجادلوا كثيرون بأنه يمكن قياسه على أساس العلاقة بين مؤشرات الأداء المختلفة؛ حيث نشأ للتعبير عن وجود نموذج متكامل يجمع بين عناصر ومكونات المنظمة التي تساعد على التقدم والتطوير بطرق جيدة في وقت يتسم بالسرعة والتغيير (Al_Dhafri, et al.2016) فهناك بعض المفاهيم الخاصة بالتميز التنظيمي التي توضح مدي الحاجة إليه لمواكبة التغيرات.

عرفه (Brown,2014) أنه: "الوسيلة التي من خلالها يمكن التعرف على قيمة الوضع الحالي والمتوقع للمستقبل، وأن المنظمة ذات الطابع المتميز هي التي تتمتع بالقدرة على البقاء في قمة المنافسة لفترة طويلة، كما عرفه (Arau'jo & Sampaio,2014) بأنه: التميز في ممارسات الأعمال والاستراتيجيات ونتائج الأداء المتعلقة بالعملاء وأصحاب المصالح.

وعرفه (Fakhari,,et al.,2021) أيضا بأنه: "استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، وأيضا الالتزام برؤية محددة وواضحة، يتوافر لها كافة الموارد البشرية والتكنولوجية والمادية اللازمة لبلوغ الأداء المتميز، وبعبارة أخرى فالتميز التنظيمي هو : قدرة المنظمة على الأداء المتفوق بشكل استراتيجي، وقدرتها على حل المشكلات التي تواجهها، وبلوغ أهدافها على نحو فعال، يميزها عن المنظمات المماثلة والمزاملة لها."

في حين عرفت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة التميز التنظيمي بأنه: الممارسة المتميزة في المنظمة لتحقيق تسعة مفاهيم أساسية وهي: التركيز على العملاء والإدارة من خلال العملية والحقائق، والتعلم المستمر، وتطوير الشراكة والمسؤولية العامة وتوجيه النتائج، والقيادة وثبات الهدف، وتنمية الأفراد والمشاركة، والابتكار والتحسين (Al_Dhafri, et al., 2020)، ورأي (Samanta, et al 2023) أن التميز التنظيمي هو توافر عوامل النجاح المتكاملة للمنظمة بما يضمن الحفاظ على أفضليتها حاضراً ومستقبلاً، بما يؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة لجميع أصحاب المصلحة.

أبعاد التميز التنظيمي

١. **تميز المرؤوسين (تميز المورد البشري):** تعتبر الموارد البشرية هي أهم العناصر التي تحقق التميز التنظيمي، فيجب على المنظمات تطوير الموارد البشرية لمساعدة المنظمة وجعلها أكثر تميزاً في الأداء، بما لديهم من المهارات والخبرات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات ومن ثم تحقيق تميز المنظمة.
٢. **تميز الاستراتيجية:** يعبر عن تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية، فتميز منظمات الأعمال لا يكون إلا من خلال سعيها إلى تبني مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعدها في خلق ميزة تنافسية مستدامة (Leota, & Turp, 2020).
٣. **تميز الهيكل التنظيمي:** ولكي يكون الهيكل التنظيمي متميزاً وداعماً للتميز التنظيمي يجب أن تتوفر به عدد من الخصائص، ومن أبرزها، كما عند الهلالات، (٢٠١٤) أن يمتاز بسهولة تدفق وتوفير المعلومات درجة كافية من، والتنسيق المتكامل بين مختلف العمليات الإدارية والتشغيلية، وعدم السماح بالازدواجية، ودعم إمكانية المشاركة في اتخاذ القرارات، وتساهم في تحفيز أفراد المنظمة.
٤. **تميز الثقافة التنظيمية:** تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات، والتي يُظهرها سلوك الأفراد في بيئة معينة "ويتحقق تميز الثقافة التنظيمية نتيجة العلاقة بين ممارسات القيادة والعاملين التي تدعم تحقيق واستمرار التميز، فالوصول إلى تميز للثقافة التنظيمية لا بد من قيام المنظمة بتوجيه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار؛ حيث إنها تقوم بتوحيد هوية الأفراد داخل المنظمة وتوافق مصالحهم.

٧/١ الدراسات السابقة والعلاقة بين متغيرات البحث

يتناول الباحثون في الجزء التالي الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات بين متغيرات البحث وتطوير الفروض المقترحة:

١/٧/١ العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية

أثبتت دراسة (سليم، ٢٠٠٠) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية لدى قادة الشركة المصرية للاتصالات وتمت الدراسة على عينة عشوائية (٣٨٤) بينما هدفت دراسة (البصال وآخرون، ٢٠١٩) إلى اختبار أثر الأنماط القيادية في الرشاقة التنظيمية في المستشفيات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن النمط القيادي السائد هو النمط التحويلي، بينما كان مستوى الرشاقة التنظيمية متوسطاً في تلك المستشفيات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الرشاقة التنظيمية، كما أوضحت دراسة (Veisheh & Eghbali, 2014) آثار مكونات القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية في مصفاة غاز إيلايم وطبقت الدراسة عينة مكونة من ١٩٦ موظفاً وأظهرت النتائج أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير ذو دلالة إحصائية على الرشاقة التنظيمية وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المفعم بالأمل، والتحفيز الملهم، والتشجيع الفكري.

كما أثارت دراسة (Gagel, 2017)، ركزت هذه الدراسة على أساليب القيادة الأكثر ملاءمة لبناء منظمة رشيقة، حيث وجدت أن نمط القيادة التحويلية نمط يتقاطع بشدة مع متطلبات دعم توافر الرشاقة التنظيمية كما هدفت دراسة (عبد المنعم ، سهى ٢٠٢١) تحديد أثر تطبيق أبعاد القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية ، وأثر تطبيقها أيضاً على التوافق بين الفرد والمنظمة على الموظفين في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، وقد بلغ حجم العينة ٣٠٥ مفردة وتوصلت الدراسة إلى: وجود أثر معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الرشاقة التنظيمية ولكن بشكل جزئي ، حيث إن الرشاقة التنظيمية تتأثر طردياً ببعض من أبعاد القيادة التحويلية ، ويعد بُعد الاعتبار الفردي هو الأكثر تأثيراً في أبعاد الرشاقة التنظيمية، كما استهدفت دراسة (Khoshlahn & Ardabili , ٢٠١٦) تطوير نموذج مفاهيمي لتحديد العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية في تعافي خدمة الموظفين بين المنظمات الحكومية. تم إجراء البحث الحالي على عينة مكونة من ١٤٩ فرداً تم اختيارهم؛ أشارت النتائج إلى أن كل من القيادة

التحويلية والرشاقة التنظيمية لهما تأثير إيجابي على تعافي الخدمة. علاوة على ذلك. كما هدفت دراسة (عبد الخير، فرح يس فرح ، ٢٠٢١) بحث درجة العلاقة الارتباطية بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في شركات الخدمات الزراعية بالسودان، وتم استخدام استبانة تم توزيعها على عينة مكونه من ٦٠ مفردة، وتوصلت الدراسة الى توفر ممارسة مرتفعة للرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

وبناءً على الدراسات السابق عرضها يقترح الباحثون الفرض الأول للبحث:

الفرض الأول: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية بأبعادها في ديوان عام محافظة بني سويف محل البحث.

٢/٧/١ العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي

هدفت دراسة (العطوي، 2011) التعرف على أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تصورات العاملين في وزارة العدل السعودية للقيادة التحويلية والتميز التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية في التميز التنظيمي، وأن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (%٥٦.٢) من التباين في التميز التنظيمي.

وفي نفس السياق أثبت (ضيف ومراد ٢٠١٨)، الدور المحوري للقيادة التحويلية باعتبارها مصدرا أساسيا في تحقيق التميز التنظيمي، وتُمثل قطاع التطبيق موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة بالجزائر، وتم تأكيد وجود علاقة إحصائية وأثر إيجابي للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي. واستهدفت أيضاً دراسة (الغمس، ٢٠١٩) والتي عنوانها: "دراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي" التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات البشرية بجامعة الملك سعود بالرياض، حيث توجد علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وأبعادها (الأثر المثالي، الدافع، التحفيز الفكري، الاعترافات الفردية)، والقيادة والتميز الإنساني، التميز في الخدمة، كما هدفت دراسة (عثماني، ٢٠٢٠)، والتي جاءت بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال" إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار بدولة الجزائر، وكانت أهم النتائج: أنه يوجد أثر دال إحصائيا لأبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

وناقش كل من (Lasrado & Kassem, 2021) افتراض وجود علاقة ديناميكية بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريها على عينة من دولة الإمارات العربية المتحدة، وعنوانا دراستهما بعنوان: "أثر القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على التميز التنظيمي" وكان أبرز ما أشارت إليه من النتائج الرئيسية أن إيجاد ثقافة المشاركة يوفر المشاركة الشاملة والمشاركة الشاملة من قبل الموظفين، مما يؤدي بالتالي إلى التميز التنظيمي.

وأجرى (دهيم, ٢٠٢١) لإثبات نفس العلاقة التأثيرية بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، ولم يختلف كثيرا عن الأبحاث السابقة التي ركزت معظمها في بحث القيادة التحويلية وتأثيرها على التميز التنظيمي، وأثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين)، تؤثر في تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية.

واتفقت نتائج دراسة (عبد الشافي، ٢٠٢٣): في نتائجها مع الدراسات السابقة رغم اختلاف قطاع التطبيق، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحليل للبيانات للكشف عن دور أنماط القيادة السائدة (كمتغير مستقل) في تحقيق التميز التنظيمي (كمتغير تابع) ، وتُمثل مجال التطبيق في شركات المقاولات المصرية ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود تأثير معنوي مباشر طردي للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي، بجانب إثبات التأثير المعنوي للقيادة التبادلية على التميز التنظيمي.

حيث تناولت (Kabeta, & Halubanza, 2023) استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي من خلال مراجعة الأدبيات الموجودة والأطر النظرية التي تدرس هذا الارتباط، حيث كشفت النتائج عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، وأنه يتم الاعتراف بالقيادة التحويلية كمحركات رئيسية للأداء التنظيمي، حيث يلهمون ويحفزون أتباعهم، ويؤسسون رؤية مشتركة، ويعززون بيئة من الابتكار والمشاركة، كما تدعم الدراسات التجريبية فعالية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي، مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ونتائج الموظفين.

وبناءً على الدراسات السابق عرضها يقترح الباحثون الفرض الثاني للبحث:

الفرض الثاني: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي بأبعادها في ديوان عام محافظة بني سويف محل البحث.

٣/٧/١ العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي

تناولت دراسة (Saha, et al., (2017) من خلال الدراسة النظرية تحديد تأثير الرشاقة التنظيمية على إدارة المعرفة، وخلصت هذه الدراسة النظرية إلى أن الرشاقة التنظيمية من عوامل بقاء المنظمات على قيد الحياة وتحقيق ميزتها التنافسية من خلال تطوير ودمج استراتيجية إدارة المعرفة والقدرة على نقل المعرفة المستدامة. كما أن انتشار مفهوم الرشاقة التنظيمية على نطاق واسع في المجال التنظيمي في العصر الحديث، والأداء وفي عملية تطوير المعرفة. وعلى صعيد آخر هدفت دراسة (أبو عابد، 2020) الى قياس مستوى الرشاقة التنظيمية ودراسة أثرها في التميز الوظيفي لدى شركات الاتصالات الأردنية، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر للرشاقة التنظيمية على (التميز الوظيفي)، وأن هناك أثر للرشاقة التنظيمية على تحقيق التميز الذهني.

كما أكدت دراسة (عبد الرحمن، السيد، ٢٠٢٢) "الدور المعدل للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية"، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي وإيجابي لإدارة المواهب على مستوى الرشاقة التنظيمية، وكذلك البراعة التنظيمية في شركات السياحة، وأبرزت النتائج تأثير الرشاقة التنظيمية بشكل إيجابي على البراعة التنظيمية في تلك الشركات.

هدفت دراسة (مرزوقي وأخرون ٢٠٢٣) إلى معرفة مدى انعكاس تبني أبعاد الرشاقة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي في مدرسة الشهيد "زوالي محمد"، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما وتوصلت الى وجود علاقة طردية بين الرشاقة التنظيمية وتحقيق التميز التنظيمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى لمتوسط استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة (الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي).

وبناءً على الدراسات السابق عرضها يقترح الباحثون الفرض الثالث للبحث:

الفرض الثالث: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي بأبعاده في ديوان عام محافظة بني سويف محل البحث.

٤/٧/١ الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي

هدفت دراسة محمد (٢٠٢٢) إلى التعرف على دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير وقد توصلت الدراسة إلى تتوافر كل من القيادة التحويلية، والرشاقة التنظيمية، وإدارة التغيير، لدى قادة الشركة محل الدراسة بدرجة متوسطة. وتوصلت الدراسة الى عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عن تحديد مستوى الرشاقة التنظيمية بأبعادها تتوافق مع المستوى الوظيفي بينما "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة عن تحديد مستوى الرشاقة التنظيمية بأبعادها تتوافق مع العمر كما توصلت الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية بالقطاع محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 0.05$. كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير بالشركة محل الدراسة.

كما حاولت دراسة (Ahmadyan & Azizi, 2020) تقييم تأثير القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية مع المشاركة في الوظائف كمتغير وسيط، من خلال دراسة، عنوانها: "التحليل الهيكلي لعلاقات القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية مع الدور الوسيط للمشاركة الوظيفية في النظام الصحي"، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر على الرشاقة التنظيمية. والمشاركة في العمل تأثير مباشر على الرشاقة التنظيمية كما أن التأثير المباشر للقيادة التحويلية على المشاركة الوظيفية. وكان التأثير الكامل للقيادة التحويلية على المرونة التنظيمية إيجابياً. وبناء على نتائج هذه الدراسة اتضح أن للقيادة التحويلية تأثير مباشر على المشاركة في العمل وتأثير غير مباشر على الرشاقة التنظيمية، لذلك اوصت الدراسة باستخدام سمات القيادة التحويلية وتعزيزها من قبل المديرين.

وهدف دراسة (Wanasida, & Sudibjo, 2020) إلى فهم طبيعة علاقة القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي، والرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية والأداء التنظيمي بينما لم توضح الدراسة دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.

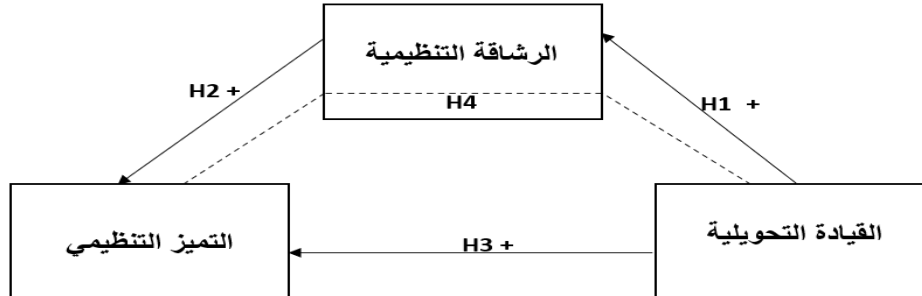
وفي نفس السياق حاولت دراسة (محمد، ٢٠٢١)، تحديد أثر تطبيق أبعاد القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية، وأثر تطبيقهما على التوافق بين الفرد والمنظمة على الموظفين بالتطبيق على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، وتكون مجتمع البحث من العاملين بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بالقاهرة وقطاع الإسكندرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الرشاقة التنظيمية ولكن بشكل جزئي، حيث إن الرشاقة التنظيمية تتأثر طردياً ببعض من أبعاد القيادة التحويلية،

ويعد بُعد الاعتبار الفردي هو الأكثر تأثيراً في أبعاد الرشاقة التنظيمية. تبين وجود أثر معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد التوافق بين الفرد والمنظمة، ولكن بشكل جزئي. وفي نفس السياق هدفت دراسة (عبد المقصود، ٢٠٢٣) في الكشف عن الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في العلاقة التأثيرية بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي وذلك بالتطبيق على عينه من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الخاصة، وتوصلت لوجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد البحث (الرشاقة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة، التميز التنظيمي)، ووجود تأثير معنوي مباشر للرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة، كما توصل البحث الى وجود تأثير معنوي لأبعاد الرشاقة التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة.

لا توجد دراسات سابقة في حدود اطلاع وعلم الباحثين تناولت الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية بأبعادها: (رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة التطبيق والممارسات) في العلاقة التأثيرية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية) والتميز التنظيمي بأبعاده (تميز المرؤوسين" الموارد البشرية"-تميز الهيكل التنظيمي - التميز الاستراتيجي- تميز الثقافة التنظيمية).

وبناء على الجدول النظري ونتائج الدراسات التطبيقية السابقة، أمكن للباحثين صياغة الفرض الرابع: الفرض الرابع: تتوسط الرشاقة التنظيمية العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي في ديوان عام محافظة بني سويف محل البحث.

وبناء على نتائج الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، ومشكلة البحث وأهدافه، يوضح شكل رقم (١) النموذج النظري للبحث والعلاقات المتوقعة بين متغيراته، والتي سيتم اختبارها ميدانياً: -



شكل رقم (١): النموذج النظري لمتغيرات البحث والعلاقات المتوقعة بين متغيراته

٨/١ منهج البحث

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه تم استخدام المنهج الاستنباطي في تكوين الإطار النظري للبحث وتحديد المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتحديد طرق قياس هذه المتغيرات، وتطوير الإطار المقترح للعلاقات بينها. كما استخدم الباحث المنهج الاستقرائي حيث قام بتوجيه قائمة استقصاء لعينة من مجتمع البحث. وقام بتحليل البيانات، والتوصل من خلال ذلك لنتائج البحث. ويتضمن منهج البحث ما يلي:

١/٨/١ مجتمع البحث

يقصد بمجتمع البحث جميع المفردات التي يتوافر بها خصائص موضوع البحث، ومن ثم فإن مجتمع البحث يتكون من جميع العاملين بمحافظة بني سويف (ديوان عام المحافظة - دواوين المركز والمدن) والبالغ عددهم (١٠٥٢٤) مفردة خلال شهر أكتوبر ٢٠٢٣، وذلك وفقا لبيان الإدارة العامة للموارد البشرية بديوان عام محافظة بني سويف محل البحث.

٢/٨/١ عينة البحث

وبناء على معادلة تحديد حجم العينة عند درجة ثقة ٩٥٪، ونسبة خطأ مسموح به ($\pm ٥\%$)، ونسبة توافر الظاهرة بالمجتمع ٥٠٪، يكون حجم العينة الممثل لحجم المجتمع يساوي (٣٧١) مفردة^(١)، وتم الحصول على اطار يتضمن أسماء ووظائف العاملين بديوان عام محافظة بني سويف ودواوين عموم المراكز والمدن وعددها سبع وحدات محلية (رؤساء المراكز، المديرين العموم، المديرين التنفيذيين، رؤساء الأقسام، رؤساء وحدات، رؤساء لجان، العاملين بالأقسام الإدارية)، وتم اختيار عينة عشوائية من هذا الاطار، وتم توزيعها على الدواوين بطريقة التوزيع المتناسب.

٣/٨/١ وحدة المعاينة

وتتمثل مفردة البحث (وحدة المعاينة) في العاملين -سواء كان ذكر او انثى- في وظيفة عاملة، بديوان عام محافظة بني سويف ودواوين عموم المراكز والمدن وعددها سبع وحدات محلية (رؤساء المراكز، المديرين العموم، المديرين التنفيذيين، رؤساء الأقسام، رؤساء وحدات، رؤساء لجان، العاملين بالأقسام الإدارية)، باعتبارهم يحددون الأداء التنظيمي للمنظمة ومدى قدرتهم على تحقيق الأهداف المحددة حيث يوجد لديهم الخبرة الكافية للإجابة على أسئلة قائمة الاستقصاء.

(١) تحديد حجم العينة باستخدام الموقع الإلكتروني لتحديد حجم العينة: <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.htm>

ويوضح الجدول (١) بيانات المجتمع والعينة والقوائم المستردة، حيث بلغت نسبة الردود حوالي ٩٤٪ تقريبا، وكانت عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٤٧) بعد استبعاد (٢٤) قائمة غير مكتملة او بها أكثر من إجابة واحدة لنفس البند.

جدول رقم (١): توزيع العينة على مفردات مجتمع البحث

م	المصلحة الحكومية	٢٠٢٣ (*)	النسبة %	القوائم الموزعة	القوائم المستردة	نسبة الردود
١	ديوان عام محافظة بني سويف والمشروعات التابعة لها.	٣٩٢٦	٣٧٪	١٣٧	١٢٩	٩٤٪
٢	ديوان عام مركز ومدينة بني سويف	٢٣٠٩	٢٢٪	٨١	٧٨	٩٦٪
٣	ديوان عام مركز ومدينة الواسطي	٧٧٥	٧٪	٢٦	٢٥	٩٦٪
٤	ديوان عام مركز ومدينة ناصر	٦٤٢	٦٪	٢٢	٢١	٩٥٪
٥	ديوان عام مركز ومدينة ببا	٩١٥	٩٪	٣٤	٢٨	٨٢٪
٦	ديوان عام مركز ومدينة الفشن	٧٨٩	٨٪	٣١	٣٠	٩٧٪
٧	ديوان عام مركز ومدينة اهناسيا	٤٦٧	٥٪	١٨	١٦	٨٩٪
٨	ديوان عام مركز ومدينة سمسطا	٧٠١	٦٪	٢٢	٢٠	٩١٪
	الإجمالي	١٠٥٢٤	١٠٠٪	٣٧١	٣٤٧	٩٤٪

(*) المصدر: الإدارة العامة للموارد البشرية - ديوان عام محافظة بني سويف، إحصائية أكتوبر ٢٠٢٣.

٤/٨/١ أنواع البيانات:

البيانات الثانوية: قام الباحثون بالاطلاع على المراجع العلمية سواء العربية أو الأجنبية التي تطرقت إلى متغيرات البحث، والتي توافرت بالمكتبة العربية أو من خلال المواقع الإلكترونية والتقارير والنشرات التي تصدر عن ديوان محافظة بني سويف، وكذا التقارير الصادرة عن الحكومة المصرية، حيث استفاد الباحثون من البيانات، كما يلي:

- بناء الإطار النظري للدراسة لمتغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، الرشاقة التنظيمية، التميز التنظيمي).
- تحديد المشكلة البحثية من خلال الوقوف على الفجوات المعرفية (نظري- تطبيقي).
- اقتراح نموذج البحث من خلال الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة.
- تحديد المقاييس لمتغيرات الدراسة.

البيانات الأولية: قام الباحثون بتصميم قائمة استقصاء تم توجيهها إلى العاملين بديوان عام بني سويف محل الدراسة، وقد تضمنت هذه القائمة (٥٨) عبارة تعكس أبعاد المتغيرات المطلوب قياسها، وهي القيادة التحويلية، الرشاقة التنظيمية، التميز التنظيمي، وتم تحكيمها من عدد ثلاث محكمين من أساتذة إدارة الأعمال، وعدد من قيادات الإدارة المحلية بديوان عام المحافظة، للتأكد من أن عبارات قائمة الاستقصاء تقيس المتغيرات وأبعادها.

٩/١ متغيرات البحث وكيفية قياسها

١/٩/١ القيادة التحويلية: اعتمد الباحثون في قياس القيادة التحويلية على المقياس الذي اعده (Avolio & Bass, 1999) وتم استخدامه في دراسة مخلوف، (٢٠٢٠)، (Jansen, et al (2008)، سليمان، (٢٠٢٠)، والذي يتضمن ٢٠ عبارة وانقسمت تلك العبارات إلى أربع مجموعات تعكس كل منهما أبعاد القيادة التحويلية، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: التأثير المثالي: ويضم العبارات من (١-٥) التحفيز الإلهامي: ويضم العبارات من (٦-١٠) الاستثارة الفكرية: ويضم العبارات من (١١-١٥)، الاعتبارات الفردية: ويضم العبارات من (١٦-٢٠).

٢/٩/١ الرشاقة التنظيمية: تم الاعتماد على المقياس الذي استخدمه Nafei, 2016 والذي يتضمن ١٦ عبارة وانقسمت تلك العبارات إلى ثلاث مجموعات تعكس كل منهما أبعاد الرشاقة التنظيمية، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: رشاقة الاستشعار: ويضم العبارات من (٢١-٢٥)، رشاقة اتخاذ القرار: ويضم العبارات من (٢٦-٣٢) رشاقة التطبيق/ الممارسة: ويضم العبارات من (٣٣-٣٧).

٣/١٠/١ التميز التنظيمي: تم استخدام المقياس الذي استخدمه (Al-Ma'aitah, et al. (2020)، والذي اعتمد ٤ أبعاد للتميز التنظيمي، ليتضمن ٢١ عبارة وانقسمت تلك العبارات ٤ مجموعات تعكس كل منهما أبعاد التميز التنظيمي، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: تميز الموارد البشرية (المرووسين): ويضم العبارات من (٣٨-٤٢)، تميز الهيكل التنظيمي: ويضم العبارات من (٤٣-٤٨)، تميز الاستراتيجية: ويضم العبارات من (٤٩-٥٣)، تميز الثقافة التنظيمية: ويضم عبارات من (٥٤-٥٨).

١٠/١ صلاحية وثبات مقاييس البحث

الصلاحية: تم استخدام صلاحية المحتوى للتأكد من مناسبة العبارات المستخدمة لقياس أبعاد متغيرات البحث، وكذلك تم استخدام اختبار الصدق البنائي والاتساق الداخلي. من خلال استخدام التحليل العاملي التوكيدي. ويقصد بالصلاحية أن المقياس يقيس ما يجب قياسه، او ما وضع لقياسه، وتحقيقاً لهذا الغرض استخدم الباحثون كلاً من الصدق الظاهري، وصدق البناء للتأكد من صلاحية المقياس.

• **الصدق الظاهري Content Validity:** ويشير إلى أن جميع العبارات التي استخدمت لقياس ابعاد متغيرات البحث، واضحة المعاني والصياغة. وللتحقق من الصدق الظاهري للمقياس قام الباحث بالاستعانة بعدد من الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال، لمراجعة وتدقيق قائمة الاستقصاء، وفي ضوء ذلك استقر الرأي على المقياس بعد إجراء التعديلات عليه إضافة وحذفاً.

• **صدق البناء والاتساق الداخلي:** ويشير الى الدرجة التي يقيس بها المقياس بناءً نظرياً أو مفهوماً دون غيره من المفاهيم. وللتحقق من صدق بناء المقياس، قام الباحثون باستخدام التحليل العاملي التوكيدي. كما هي موضحة بالجدول رقم (٢). ويهدف التحليل العاملي التوكيدي الى معرفة نمط الارتباطات بين مجموعة المتغيرات التي تم قياسها، ومن ثم يساعد في وضع الفروض حول العلاقات السببية بين المتغيرات التي تم تضمينها في النموذج المراد دراسته واختباره.

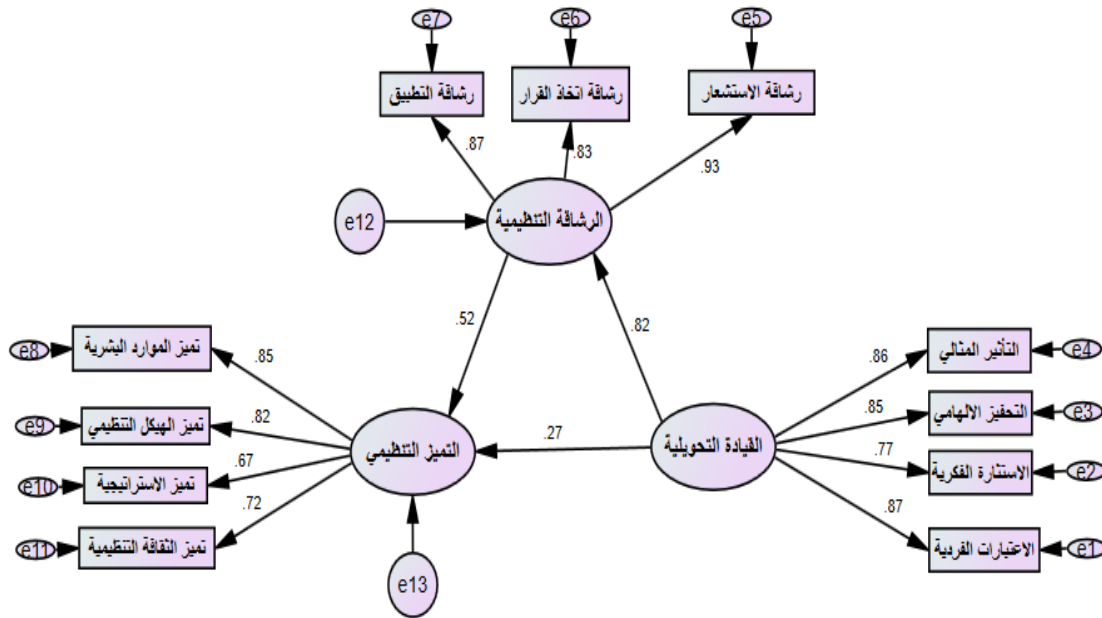
جدول (٢): مؤشرات جودة المطابقة لنمذجة المعادلات الهيكلية

م	المؤشر	قاعدة المطابقة
١	النسبة بين قيمة كا ^٢ إلى درجات الحرية (X ² / df)	أقل من ٥
٢	جودة التوافق Goodness of Fit Index (GFI)	أكبر من ٠,٩٠
٣	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	أكبر من ٠,٩٠
٤	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	أكبر من ٠,٩٥
٥	مؤشر المطابقة المتزايد Incremental Fit Index (IFI)	أكبر من ٠,٩٥
٦	جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA	أقل من ٠,٠٨

المصدر: نتائج اختبار نموذج القياس باستخدام Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.

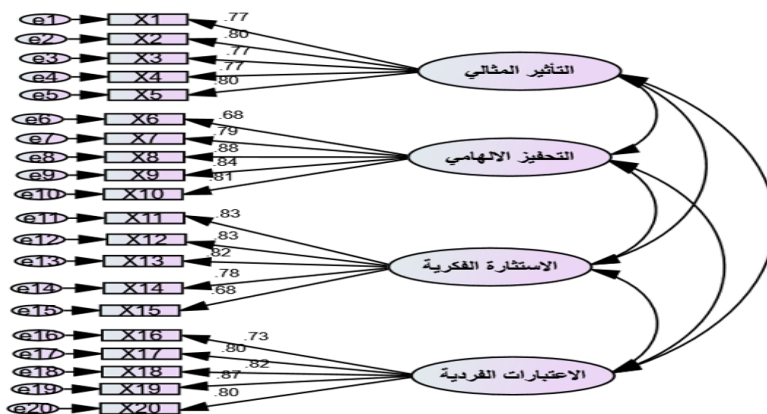
١/١٠/١ التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية):

قام الباحثون بإجراء التحليل العاملي التوكيدي لبنود قياس القيادة التحويلية، لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد في ديوان عام محافظة بني سويف محل البحث. وأجري التحليل العاملي على هذا المتغير الذي يتم قياسه بواسطة (٢٠ عبارة) موزعة على أربعة أبعاد، وهم بعد التأثير المثالي البالغ عدد عباراته (٥ عبارات)، بعد التحفيز الالهامي البالغ عدد عباراته (٥ عبارات)، بعد الاستشارة الفكرية البالغ عدد عباراته (٥ عبارات)، بعد الاعتبارات الفردية البالغ عدد عباراته (٥ عبارات). ويوضح الشكل (١) معاملات التحميل لبنود كل مقياس، حيث تراوحت مخرجات هذه المعاملات بين (٠.٦٨ إلى ٠.٨٩) وهذا يدل على ارتفاع معاملات التحميل. كما تدل مؤشرات جودة المطابقة إلى صحة ترابط بنود المقياس ($\text{Chi-Square} = 621.422$, $df = 159$, $X^2 / df = 3.90$, $IFI = 0.91$, $CFI = 0.91$, $NFI = 0.90$, $GFI = 0.93$, $RMSEA = 0.045$). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المبينة فوق الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه، والتي تعرف بمعاملات التحميل يتضح اتساق عبارات المقياس لأن جميع العبارات أكبر من (٠,٥٠).



شكل (٢): نتائج اختبار النموذج القياسي بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث

٢/١٠/١ التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط (الرشاقة التنظيمية):

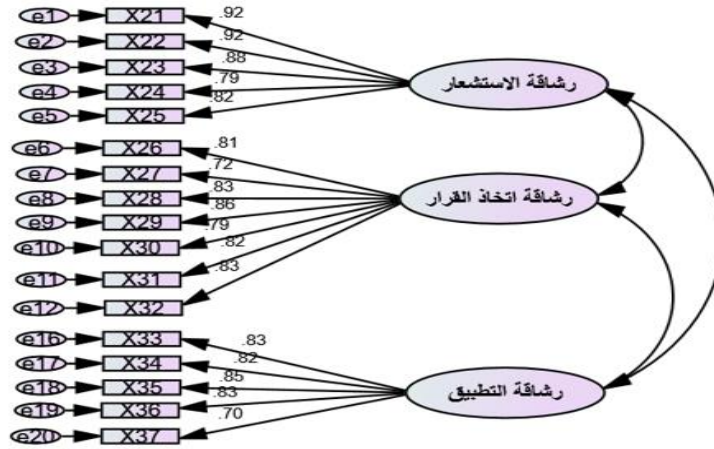


شكل رقم (٣) التحليل العاملي لمقياس القيادة التحويلية

قام الباحثون بإجراء التحليل العاملي التوكيدي لبنود قياس الرشاقة التنظيمية، لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد في ديوان عام محافظة بني سويف محل البحث. وأجري التحليل العاملي على هذا المتغير الذي يتم قياسه بواسطة (١٧ عبارة) موزعة على ثلاثة أبعاد، وهم بعد رشاقة الاستشعار البالغ عدد عباراته (٥ عبارات)، بعد رشاقة اتخاذ القرار البالغ عدد عباراته (٧ عبارات)، بعد رشاقة التطبيق أو الممارسة البالغ عدد عباراته (٥ عبارات). ويوضح الشكل (٤) معاملات التحميل لبنود كل مقياس، حيث تراوحت مخرجات هذه المعاملات بين (٠.٧٠ إلى ٠.٩٢) وهذا يدل على ارتفاع معاملات التحميل. كما تدل مؤشرات جودة المطابقة إلى صحة ترابط بنود المقياس

(Chi-Square =426.091 , df = 115 , X2 / df =3.705 , IFI =0.94 , CFI=0.94 , NFI=0.92 , GFI=0.91 , RMSEA =0.057)

وفي ضوء الأوزان الانحدارية المبينة فوق الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه، والتي تعرف بمعاملات التحميل أو الصدق يتضح اتساق عبارات المقياس لأن جميع العبارات أكبر من (٠,٥٠).



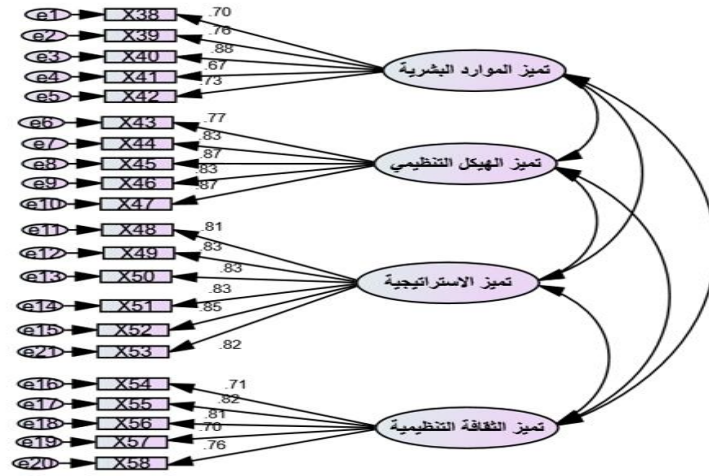
شكل (٤) التحليل العاملي لمقياس الرشاقة التنظيمية

٣/١٠/١ التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (التميز التنظيمي):

قام الباحثون بإجراء التحليل العاملي التوكيدي لبنود قياس التميز التنظيمي، لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد ديوان عام محافظة بني سويف محل البحث. وأجري التحليل العاملي على هذا المتغير الذي يتم قياس بواسطة (٢١ عبارة) موزعة على أربعة أبعاد، وهم بعد تميز الموارد البشرية البالغ عدد عباراته (٥ عبارات)، بعد تميز الهيكل التنظيمي البالغ عدد عباراته (٥ عبارات)، بعد تميز الاستراتيجية عدد عباراته (٦ عبارات)، بعد تميز الثقافة التنظيمية البالغ عدد عباراته (٥ عبارات). ويوضح الشكل (٥) معاملات التحميل لبنود كل مقياس، حيث تراوحت مخرجات هذه المعاملات بين (٠.٦٧ إلى ٠.٨٩) وهذا يدل على ارتفاع معاملات التحميل. كما تدلل مؤشرات جودة المطابقة إلى صحة ترابط بنود المقياس

(Chi-Square =722.205 , df = 180 , X2 / df =4.01 , IFI =0.92 , CFI=0.92 , NFI=0.91 , GFI=0.92 , RMSEA =0.062).

وفي ضوء الأوزان الانحدارية المبينة فوق الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه، والتي تعرف بمعاملات التحميل أو الصدق يتضح اتساق عبارات المقياس لأن جميع العبارات أكبر من (٠,٥٠).



شكل (٥) التحليل العاملي لمقياس التميز التنظيمي

الاعتمادية Reliability : تم اختبار الاعتمادية للأبعاد الخاصة بمتغيرات البحث، عن طريق اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وذلك للتحقق من ثبات المقاييس التي جاءت بقائمة الاستقصاء. ويشير الثبات في القياس إلى استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطى نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة وتحت نفس الظروف مع اختلاف التوقيت الزمني، وتم قياس الثبات بواسطة معامل الثبات ألفا كرونباخ. حيث كلما اقتربت نتيجة معامل ألفا كرونباخ من الواحد الصحيح، كلما كان المقياس أكثر ثباتاً. فضلاً عن أنه تم استخدام الصدق الذاتي (الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ) لاختبار مدى قدرة المقياس على قياس ما وضع لقياسه.

ويظهر الجدول (٣) والمعروض لاحقاً، أن جميع معاملات الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات البحث سجلت درجة مرتفعة، وهذا يشير إلى إمكانية الاعتماد على العبارات لقياس متغيرات البحث أي أن المقياس صالح للقياس. وأظهرت نتائج التحليل أن معامل الثبات العام لمتغيرات الاستبيان بلغ (٠.٩٤٧)، بينما سجل معامل الصدق العام لمتغيرات الاستبيان (٠.٩٧٣). وبالنظر لكل متغير على حده يلاحظ أن الدرجة التي سجلها معامل ألفا لمتغير القيادة التحويلية ككل بلغت (٠.٨٧٨) ومعامل الصدق بلغ (٠.٩٣٧). وكذلك أظهرت نتائج التحليل، أن الدرجة التي سجلها معامل ألفا لمتغير الرشاقة التنظيمية ككل بلغت (٠.٨٥٢) ومعامل الصدق بلغ (٠.٩٢٣). كما أشارت نتائج التحليل أن الدرجة التي سجلها معامل ألفا لمتغير التميز التنظيمي ككل بلغت (٠.٨٦٣) ومعامل الصدق بلغ (٠.٩٢٨).

جدول (٣): معاملات الثبات والصدق الذاتي لمقاييس متغيرات البحث

معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات ألفا كرونباخ	العبارات في قائمة الاستقصاء	متغيرات البحث
٠.٩٣٧	٠.٨٧٨	٢٠-١	القيادة التحويلية
٠.٩٢٣	٠.٨٥٢	٣٧-٢١	الرشاقة التنظيمية
٠.٩٢٨	٠.٨٦٣	٥٨-٣٨	التميز التنظيمي
٠.٩٧٣	٠.٩٤٧	٥٨ عبارة	الثبات والصدق العام للاستبيان

المصدر: نتائج اختبار نموذج القياس باستخدام اموس (Gaskin, J., James, M., and Lim, J. (2019)

٤/١٠/١ التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يعرض الباحث في هذا الجزء التحليل الوصفي للبيانات مستخدماً في ذلك البرنامج الإحصائي (SPSS) برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وذلك للتعرف على قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، التي تبرز وتوضح خصائص متغيرات البحث وفقاً لآراء المبحوثين في ديوان عام محافظة بني سويف محل البحث، ويعرض الجدول التالي رقم (٤) لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التحويلية (متغير مستقل) والأبعاد الفرعية للمتغير، والرشاقة التنظيمية (متغير وسيط) والأبعاد الفرعية للمتغير، والتميز التنظيمي (متغير تابع) والأبعاد الفرعية للمتغير.

جدول (٤): مستويات إدراك العاملين في ديوان عام محافظة بني سويف تجاه متغيرات البحث

المتغير	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	٤,١٢	٠,٤٦٧	١١,٣٣%
	التحفيز الإلهامي	٤,١٠	٠,٣٩٠	٩,٥٠%
	الاستثارة الفكرية	٤,١٦	٠,٦٢٣	١٤,٩٦%
	الاعتبارات الفردية	٤,٠٩	٠,٣٧٦	٩,١٨%
الرشاقة التنظيمية	القيادة التحويلية	٤,١٢	٠,٤١١	٩,٩٧%
	رشاقة الاستشعار	٤,٤٦	٠,٤٨٦	١٠,٩٠%
	رشاقة اتخاذ القرار	٤,٠٢	٠,٧٨٧	١٩,٥٦%
	رشاقة التطبيق	٣,٩٣	٠,٧٠٧	١٧,٩٥%
	الرشاقة التنظيمية	٤,١٤	٠,٦٣٣	١٥,٢٩%
	تميز الموارد البشرية	٤,٢٦	٠,٦٧٩	١٥,٩٢%
	تميز الهيكل التنظيمي	٣,٧١	٠,٩١٦	٢٤,٦٦%
	تميز الاستراتيجية	٤,٤٣	٠,٥٤٢	١٢,٢٣%
	تميز الثقافة التنظيمية	٤,٠٢	٠,٥٠٩	١٢,٦٦%
	التميز التنظيمي	٤,١١	٠,٦٢٣	١٥,١٧%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول السابق، أن قيم المتوسط لجميع أبعاد المتغيرات المبحوثة، قد سجلت درجة اعلي من المتوسط النسبي (٣) ثلاث نقاط، وهذا يدل على أن ديوان عام محافظة بني سويف محل البحث يطبق وبشكل فعال القيادة التحويلية، والرشاقة التنظيمية، والتميز التنظيمي بدرجة مرتفعة، فضلاً عن انخفاض الانحراف المعياري لجميع الأبعاد، مما يشير إلى الانخفاض في التشتت في استجابات مفردات العينة. وقد تم قياس استجابات المبحوثين وفقاً لمقياس ليكرت والذي يستخدم لقياس الآراء والاتجاهات نحو قيم المتغيرات التي يصعب قياسها كميًا. وتم حساب المدى من خلال طرح أعلى قيمة وأقل قيمة لمقياس ليكرت (٥-١=٤) وتم قسمته على عدد خلايا المقياس (والذي يتكون من خمس خلايا) للحصول على طول الخلية الصحيح (٤÷٥=٠.٨٠) ثم تجمع هذه القيمة على أقل قيمة في المقياس والتي تساوي (واحد صحيح) ومن هنا يتم تحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا تصبح الخلايا كما هي مبينة بالجدول (٥). على ضوء البيانات الواردة بالجدول السابق مباشرة، يلاحظ الباحثون أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين جاءت متراوحة ما بين (موافق، وموافق تماماً).

جدول رقم (٥): الحدود الدنيا والعليا لخلايا مقياس ليكرت الخماسي

المدلول	الاتجاه	القيمة
غير مؤثر	غير موافق تماماً	١-٨٠
تأثير ضعيف	غير موافق	١,٨١-٢,٦٠
تأثير متوسط	محايد	٢,٦١-٣,٤٠
تأثير قوى	موافق	٣,٤١-٤,٢٠
تأثير قوى جداً	موافق تماماً	٤,٢١-٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

وبالنظر إلى الجدول (٥) يلاحظ أن المتوسط العام للقيادة التحويلية سجل (٤,١٢) وهي قيمة مرتفعة، مما تشير لارتفاع مستوى إدراك المبحوثين لمتغير القيادة التحويلية. وبالنظر إلى المتوسط العام للأبعاد الفرعية لمتغير القيادة التحويلية، نجد أنها سجلت (٤,١٢) درجة لبعده التأثير المثالي، (٤,١٠) درجة لبعده التحفيز الإلهامي، (٤,١٦) درجة لبعده الاستثارة الفكرية، (٤,٠٩) لبعده الاعتبارات الفردية. وكذلك بالنظر إلى الجدول (٥) يلاحظ أن المتوسط العام لمتغير الرشاقة التنظيمية سجل (٤,١٤) وهي قيمة مرتفعة، مما تشير لارتفاع مستوى إدراك المبحوثين لمتغير الرشاقة التنظيمية. وبالنظر إلى

المتوسط العام للأبعاد الفرعية لمتغير الرشاقة التنظيمية، نجد أنها سجلت (٤.٤٦) درجة لبعدها رشاقة الاستشعار، (٤.٠٢) درجة لبعدها رشاقة اتخاذ القرار، (٣.٩٣) درجة لبعدها رشاقة التطبيق. وكذلك وبالنظر إلى الجدول (٥) يلاحظ أن المتوسط العام لمتغير التميز التنظيمي سجل (٤.١١) وهي قيمة مرتفعة، مما تشير لارتفاع مستوى إدراك المبحوثين لمتغير التميز التنظيمي. وبالنظر إلى المتوسط العام للأبعاد الفرعية لمتغير التميز التنظيمي، نجد أنها سجلت (٤.٢٦) درجة لبعدها تميز الموارد البشرية، (٣.٧١) درجة لبعدها تميز الهيكل التنظيمي، (٤.٤٣) درجة لبعدها تميز الاستراتيجية، (٤.٠٢) لبعدها تميز الثقافة التنظيمية.

٥/١٠/١ تحليل الارتباط بين متغيرات البحث:

لكشف عن قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث، استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون وذلك لبيان ما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين متغيرات البحث. حيث عندما يكون معامل الارتباط بين (صفر، ٠.٢٩) يشير على ضعف العلاقة بين المتغيرين، بينما إذا تراوح معامل الارتباط بين (٠.٣٠، ٠.٤٩) يشير ذلك إلى علاقة متوسطة بين المتغيرين، أما إذا كان معامل الارتباط بين (٠.٥٠، ١) دل ذلك على علاقة قوية بين المتغيرين. وإذا كان ناتج الارتباط موجب فإن ذلك يشير إلى أن أي زيادة تحدث في المتغير المستقل يتبعها زيادة في المتغير التابع. بينما إذا كان ناتج الارتباط سالب فإن ذلك يشير إلى أن أي زيادة تحدث في المتغير المستقل يتبعها انخفاض في المتغير التابع. ويعرض الجدول التالي رقم (٦) لمعاملات الارتباط بين متغيرات البحث.

جدول رقم (٦): مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	القيادة التحويلية	الرشاقة التنظيمية	التميز التنظيمي
القيادة التحويلية	١		
الرشاقة التنظيمية	**٠.٨٢٠	١	
التميز التنظيمي	**٠.٦٩٥	**٠.٧٤٠	١

** دالة عند مستوى أقل من ٠.٠١

يتضح من النتائج الواردة بكل من الجدول رقم (٦) ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية في ديوان عام محافظة بني سويف محل البحث، حيث بلغت القيمة التي سجلها معامل الارتباط (٠.٨٢٠) مما يدل على قوة العلاقة بينهما.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي في ديوان عام محافظة بني سويف محل البحث، حيث بلغت القيمة التي سجلها معامل الارتباط (٠.٦٩٥) مما يدل على قوة العلاقة بينهما.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي في ديوان عام محافظة بني سويف محل البحث، حيث بلغت القيمة التي سجلها معامل الارتباط (٠.٧٤٠) مما يدل على قوة العلاقة بينهما.

وانطلاقاً من هذه الدلالات والتفسيرات، يمكن للباحث أن يستنتج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستتارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) كمتغير مستقل، والرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق) كمتغير وسيط، والتميز التنظيمي بأبعاده (تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) كمتغير تابع، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

١١/١ تقييم كفاءة النموذج

حتى يتسنى للباحثين الحكم على كفاءة النموذج الذي تم اختباره بواسطة AMOS، فلا بد من الاعتماد على عدد من المؤشرات ذات الصلة والتي من خلالها يتبين ما اذا كان النموذج صالح لتفسير المتغيرات أم لا، ولكل مؤشر معيار معين يتم من خلاله الحكم على سلامة هذا المؤشر. وهذه المؤشرات هي: قيمة χ^2 (Normed Chi-Square): ينتج هذا المؤشر عن طريق قسمة قيمة χ^2 إلى درجات الحرية (CMIN/DF)، فإذا كان ناتج هذا المؤشر أقل من القيمة (٥) دل ذلك على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر، وهذا هو حد القبول لهذا المؤشر. وبالتطبيق على هذا البحث يلاحظ أن قيمة مؤشر (CMIN/DF) قد بلغت (٠,٠٠٠)، وهي أقل من القيمة (٥) لذا يمكن القول أن النموذج المقدر مطابق تماماً للبيانات المشاهدة.

مؤشر جودة التوافق (GFI) : يقيم هذا المؤشر درجة كفاءة النموذج من خلال مقارنة مربع البواقي الكلية للبيانات المقدرة من خلال النموذج مع مربع البواقي المحسوب من البيانات الفعلية، وحد القبول لهذا المؤشر (٠.٨٠) أو أكثر، وكلما أقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توافق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث، وبالتطبيق على هذا البحث يلاحظ أن قيمة هذا المؤشر بلغت (١.٠٠٠). وهذا يوضح جودة النموذج الذي تم اختياره وصلاحيته نتائج في تفسير كافة العلاقات.

مؤشر جودة التوفيق المعياري (NFI) : يقيم هذا المؤشر كفاءة النموذج من خلال نسبة الحد الأدنى للتعارض في النموذج المقترح إلى الحد الأدنى للتعارض في نموذج العدم، وتتراوح قيمته بين (صفر) توافق منعدم إلى (١) توافق تام. وكلما زادت قيمته عن ٩٠٪ دل ذلك على ارتفاع كفاءة النموذج. وبالتطبيق على البحث الحالي يلاحظ أن قيمة هذا المؤشر بلغت (١.٠٠٠). مما يدل على كفاءة نموذج الذي تم اختياره في تفسير العلاقات بين مكوناته.

مؤشر جودة التوفيق النسبي (RFI) : يقيم هذا المؤشر جودة توافق النموذج المقترح وذلك من خلال مقارنة درجات الحرية ودرجة التناقض للنموذج المستخدم في المدى بين النموذج المرضي ذو التوافق التام، ودرجة توافقه مساوية للواحد الصحيح، والنموذج غير المرضي والذي تكون درجة توافقه تساوي الصفر. وكلما اقتربت قيمة هذا المؤشر من الواحد الصحيح دل ذلك على زيادة كفاءة النموذج. وبالتطبيق على البحث الحالي يلاحظ أن قيمة هذا المؤشر بلغت (١,٠٠٠). مما يدل على زيادة كفاءة النموذج.

مؤشر جودة التوافق المتزايد (IFI) : هو مقياس (Bollen) ويهدف إلى تعديل مقياس جودة التوافق المعياري (NFI) وذلك من خلال مقارنة كل من درجة التعارض ودرجات الحرية، وكلما زادت قيمة المؤشر عن ٩٥٪ دل ذلك على ارتفاع كفاءة النموذج. وبالتطبيق على البحث الحالي يلاحظ أن قيمة هذا المؤشر بلغت (١.٠٠٠). مما يدل على ارتفاع كفاءة النموذج في تفسير العلاقات بين المتغيرات.

مؤشر جودة التوافق المقارن (CFI) : ويقاس كفاءة أو جودة توافق النموذج المقترح من خلال نسبة تقديرات درجات الحرية والتباين، ومتوسط تقديرات النموذج المقترح إلى مقابلها في نموذج العدم، وكلما أقتربت قيمة هذا المؤشر من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توافق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث، وبالتطبيق على البحث الحالي يلاحظ أن قيمة هذا المؤشر بلغت (١.٠٠٠). مما يدل على ارتفاع كفاءة النموذج الذي تم اختياره.

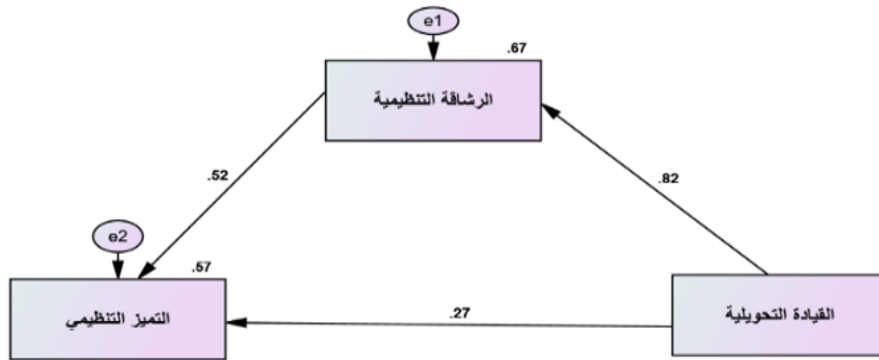
مؤشر جودة التوافق توكر لويس (CFI): ويعرف هذا المؤشر أيضا بمؤشر التوافق غير المعياري، وكلما اقتربت قيمة هذا المؤشر من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توافق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث، وبالتطبيق على البحث الحالي يلاحظ أن قيمة هذا المؤشر بلغت (1,000). مما يدل على ارتفاع كفاءة النموذج المقترح وصلاحيته الاعتماد عليه.

الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA): ويقاس هذا المؤشر جودة توافق النموذج لمجتمع البحث، وبالتالي فهو يأخذ في الحسبان محاولة تصحيح كل من تعقيد النموذج وحجم العينة، وكلما كانت قيمة (RMSEA) أقل من (0.08) دل ذلك على جودة توافق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث. وبالتطبيق على البحث الحالي يلاحظ أن قيمة هذا المؤشر بلغت (0,000). مما يؤكد على جودة توافق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث.

ومن خلال التفسيرات التي تم عرضها سابقا يتضح أن النموذج المقترح للبحث صالح لتفسير العلاقات بين المتغيرات، ويمكن الاعتماد علي نتائجه في اختبار الفروض وتحقيق اهداف البحث.

١٢/١ اختبار فروض البحث

يعرض هذا الجزء كيفية اختبار فروض البحث، وذلك لتوضيح علاقات التأثير، وسلوك هذه العلاقات بين متغيرات البحث، ومن ثم الوصول إلى نتائج البحث. وتحقيقا لهذا الهدف استخدم الباحثون نمذجة المعادلات الهيكلية ببرنامج (AMOS). ويعرض الشكل التالي رقم (٥) قيم معاملات مسار العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث.



شكل رقم (٦): معاملات تحليل مسار العلاقات لنموذج البحث

- وفي الشكل السابق رقم (٦) توضح الأرقام الظاهرة أعلى الأسهم التأثيرات الكلية لكل متغير على المتغير الذي يليه، ويقصد بالكلية أنها تتضمن التأثير المباشر للمتغير متضمناً تأثير المتغيرات السابقة له في المسار على المتغير التالي، لذا يمكننا أن نفسر الأرقام الظاهرة أعلى الأسهم على النحو التالي:
- بلغت معلمة المسار بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية (٠.٨٢) وهذا يشير إلى أنه عندما يحدث تغير في القيادة التحويلية بمقدار (١) يتبعه تغيراً في الرشاقة التنظيمية بمقدار (٠.٨٢) درجة. وانطلاقاً من هذا المقام يمكن القول بان القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على الرشاقة التنظيمية في ديوان عام محافظة بني سويف محل البحث.
 - كذلك بلغت معلمة المسار بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي (٠.٢٧). لذلك يمكن القول بان القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على التميز التنظيمي في ديوان عام محافظة بني سويف.
 - يبلغ التأثير الكلي المباشر لمتغير الرشاقة التنظيمية على متغير التميز التنظيمي (٠.٥٢). وهنا يجب الإشارة إلى أن هذا المعامل يأخذ في حسابه التأثير المتداخل لمتغير القيادة التحويلية. ومن ثم فإن هذا المعامل يحتوي على نوعين من التأثير هما: التأثير المباشر لمتغير الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي، والتأثير غير المباشر الناتج من تداخل تأثير متغير القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية.

ويعرض الجدول التالي رقم (٧) التأثيرات الكلية بين متغيرات نموذج البحث ومستوى معنويتها:-

جدول رقم (٧) معلمات المسار بين متغيرات نموذج البحث ومستوى معنويتها

المسارات	المسار المقدر	المسار المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	مستوى المعنوية
القيادة التحويلية ← الرشاقة التنظيمية	٠,٩٨٣	٠,٨٢٠	٠,٠٣٨	٢٥,٥٨٣	***
الرشاقة التنظيمية ← التميز التنظيمي	٠,٦٣١	٠,٥٢١	٠,٠٢٨	٨,١٢٨	***
القيادة التحويلية ← التميز التنظيمي	٠,٣١٤	٠,٢٦٨	٠,٠٣٤	٤,١٨٠	***

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لاختبار نموذج المتغيرات

وتعرض الجداول التالية أرقام (٨)، (٩)، (١٠) بعض النتائج التي سوف يستعين بها الباحثون عند اختبار الفروض، وذلك كما يلي:

جدول (٨): الآثار المعيارية الكلية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات نموذج البحث

الرشاقة التنظيمية	القيادة التحويلية	المتغير
٠.٠٠٠	٠.٨٢٠	الرشاقة التنظيمية
٠.٥٢١	٠.٦٩٥	التميز التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لاختبار نموذج المتغيرات

جدول (٩): الآثار المعيارية المباشرة بين متغيرات نموذج البحث

الرشاقة التنظيمية	القيادة التحويلية	المتغير
٠.٠٠٠	٠.٨٢٠	الرشاقة التنظيمية
٠.٥٢١	٠.٢٦٨	التميز التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لاختبار نموذج المتغيرات

جدول (١٠): الآثار المعيارية غير المباشرة بين متغيرات نموذج البحث

الرشاقة التنظيمية	القيادة التحويلية	المتغير
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	الرشاقة التنظيمية
٠.٠٠٠	٠.٤٢٧	التميز التنظيمي

وفي ضوء ما جاء بالشكل رقم (٦)، وفي ضوء النتائج الواردة بالجدول أرقام (٨)، (٩)، (١٠) يمكن للباحثين مناقشة هذه النتائج ومن ثم اختبار فروض البحث على النحو التالي. اختبار صحة الفرض الأول للبحث، والذي يبحث في أثر القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية، أي يؤثر نمط القيادة التحويلية بأبعاده تأثيراً إيجابياً مباشراً ومعنوياً على الرشاقة التنظيمية بأبعادها في ديوان عام محافظة بني سويف كإحدى مؤسسات الجهاز الإداري للدولة، حيث ينص هذا الفرض على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية". وبالنظر للنتائج الواردة بالجدول رقم (٨)، والشكل (٦) نجد أن قيمة معلمة المسار بلغت (٠.٨٢) وهذا يشير إلى أن ٨٢٪ تقريباً من التباين في الرشاقة التنظيمية، يعود إلى تفعيل القيادة التحويلية للعاملين في ديوان عام محافظة بني سويف محل البحث. وسجل الخطأ المعياري قيمة (٠.٠٣٨)، بينما بلغت قيمة (ت) (C.R.= 25.583) وهي قيمة أكبر من ١.٩٦، وبالنظر إلى مستوى المعنوية (P) نجد أنها قيمتها بلغت (P= 0.000) وهي أقل من (٠.٠٠١) مما يثبت الدلالة الإحصائية لهذا التأثير، مما يؤكد

ويدعم معنوية العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال النتائج السابق ذكرها يتبن صحة الفرض الذي تم صياغته، وبالتالي فإنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية. وفيما يتعلق بنتائج الارتباط بين المتغيرات الواردة بالجدول رقم (٦)، تظهر هذه النتائج معاملات الارتباط ثنائية الاتحاد التي تأخذ في الاعتبار العلاقة المباشرة بين المتغيرين فقط دون الأخذ في الاعتبار العلاقات الأخرى في النموذج. وبالنظر إلى هذه النتائج يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية بلغت (٠.٨٢٠)، وهذا يؤكد علاقة الارتباط الإيجابية القوية بين المتغيرين، ويمكن القول بأن الباحث استطاع أن يحقق الهدف الأول للبحث، والذي ينص على اختبار مدى تأثير العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية للعاملين في ديوان عام محافظة بني سويف محل البحث. اختبار صحة الفرض الثاني للبحث، والذي يبحث في أثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي، أي تؤثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها تأثيراً إيجابياً مباشراً ومعنوياً على التميز التنظيمي بأبعاده في ديوان عام محافظة بني سويف كإحدى مؤسسات الجهاز الإداري للدولة محل الدراسة، حيث ينص هذا الفرض على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي". وبالنظر للنتائج الواردة بالجدول رقم (٨)، والشكل (٦) نجد أن قيمة معلمة المسار بلغت (٠.٥٢) وهذا يشير إلى أن ٥٢٪ تقريباً من التباين في التميز التنظيمي، يعود إلى تفعيل الرشاقة التنظيمية للعاملين في ديوان عام محافظة بني سويف محل البحث. وسجل الخطأ المعياري قيمة (٠.٠٢٨)، بينما بلغت قيمة (ت) (C.R.= 8.128) وهي قيمة أكبر من ١.٩٦، وبالنظر إلى مستوى المعنوية (P) نجد أنها قيمتها بلغت (P= 0.000) وهي أقل من (٠.٠٠١) مما يثبت الدلالة الإحصائية لهذا التأثير، مما يؤكد ويدعم معنوية العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال النتائج السابق ذكرها يتبن صحة الفرض الذي تم صياغته، وبالتالي ومن خلال النتائج السابق ذكرها يتبن صحة الفرض الذي تم صياغته، وبالتالي فإنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي.

وفيما يتعلق بنتائج الارتباط بين المتغيرات الواردة بالجدول رقم (٦)، تظهر هذه النتائج معاملات الارتباط ثنائية الاتحاد "التي تأخذ في الاعتبار العلاقة المباشرة بين المتغيرين فقط دون الأخذ في الاعتبار العلاقات الأخرى في النموذج". وبالنظر إلى هذه النتائج يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي بلغت (٠.٧٤٠)، وهذا يؤكد علاقة الارتباط الإيجابية القوية بين المتغيرين،

ويمكن القول بأن الباحث استطاع أن يحقق الهدف الثاني للبحث، والذي ينص على اختبار مدى تأثير العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي للعاملين في ديوان عام محافظة بني سويف محل البحث. اختبار صحة الفرض الثالث للبحث، والذي يبحث في أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي، أي تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً مباشراً ومعنوياً في التميز التنظيمي بديوان عام محافظة بني سويف كإحدى مؤسسات الجهاز الإداري للدولة محل الدراسة، حيث ينص هذا الفرض على: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي".

وبالنظر للنتائج الواردة بالجدول رقم (٨)، والشكل (٦) نجد أن قيمة معلمة المسار بلغت (٠.٢٧) وهذا يشير إلى أن ٢٧٪ تقريباً من التباين في التميز التنظيمي، يعود إلى تفعيل القيادة التحويلية للعاملين في ديوان عام محافظة بني سويف محل البحث. وسجل الخطأ المعياري قيمة (٠.٠٣٤)، بينما بلغت قيمة (ت) (C.R.= 4.180) وهي قيمة أكبر من ١.٩٦، وبالنظر إلى مستوى المعنوية (P) نجد أنها قيمتها بلغت (P= 0.000) وهي أقل من (٠.٠٠١) مما يثبت الدلالة الإحصائية لهذا التأثير، مما يؤكد ويدعم معنوية العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال النتائج السابق ذكرها يتبن صحة الفرض الذي تم صياغته، وبالتالي فإنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي. وفيما يتعلق بنتائج الارتباط بين المتغيرات الواردة بالجدول رقم (٦)، تظهر هذه النتائج معاملات الارتباط ثنائية الاتحاد " التي تأخذ في الاعتبار العلاقة المباشرة بين المتغيرين فقط دون الأخذ في الاعتبار العلاقات الأخرى في النموذج". وبالنظر إلى هذه النتائج يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي بلغت (٠.٦٩٥)، وهذا يؤكد علاقة الارتباط الإيجابية القوية بين المتغيرين، ويمكن القول بأن الباحث استطاع أن يحقق الهدف الثالث للبحث، والذي ينص على اختبار مدى تأثير العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي للعاملين في ديوان عام محافظة بني سويف. اختبار صحة الفرض الرابع للبحث، والذي يبحث في الأثر الذي تحدثه الرشاقة التنظيمية عندما تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، أي يوجد تأثير غير مباشر ومعنوي للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي من خلال الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط، بديوان عام محافظة بني سويف كإحدى مؤسسات الجهاز الإداري للدولة محل الدراسة حيث ينص هذا الفرض على: " تتوسط الرشاقة التنظيمية العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي".

وبالنظر للنتائج الواردة بالجدول رقم (٨)، (٩)، (١٠) يلاحظ أن هناك علاقة تأثير غير مباشرة بين تفعيل القيادة التحويلية وتحسين التميز التنظيمي للعاملين في ديوان عام محافظة بني سويف محل البحث وذلك من خلال تفعيل الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة. وبلغ معامل التأثير لهذه العلاقة غير المباشرة (٠.٤٢٧) كما هو واضح بالجدول رقم (١٠)، وهو ما يشير إلى أن ٤٢.٧٪ من التباين في التميز التنظيمي، يعود إلى تفعيل القيادة التحويلية من خلال تفعيل الرشاقة التنظيمية.

وعندما ننظر إلى النتائج الواردة بالجدول رقم (٩) نجد أن قيمة معامل التأثير الكلي لتفعيل القيادة التحويلية على تحسين التميز التنظيمي سجلت (٠.٦٩٥)، وهذا يشير إلى أن التباين في تفعيل القيادة التحويلية يفسر ٦٩.٥٪ من التباين في التميز التنظيمي.

ومن خلال ما تقدم نجد أن هناك زيادة في التأثير المباشر للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي من (٠.٢٦٨) إلى (٠.٦٩٥) قيمة التأثير الكلي، بنسبة (٦١.٤٤٪) من إجمالي التأثيرات وهذه الزيادة الحادثة يمكن أن نعزوها إلى التأثير (غير المباشر) والبالغ قيمته (٠.٤٢٧). وانطلاقاً من هذا المقام يمكن القول بأنه يزداد التأثير الفعال للقيادة التحويلية على تحسين التميز التنظيمي عندما تتدخل الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة. من خلال النتائج التي تقدم ذكرها تبين صحة الفرض الذي تم صياغته، وبالتالي فإنه تتوسط الرشاقة التنظيمية العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي.

ومن هنا استطاع الباحث أن يحقق الهدف الرابع للبحث، والذي ينص فإنه توجد على اختبار مدى تأثر العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي حينما تتوسط الرشاقة التنظيمية العلاقة بينهما. ويعرض الجدول التالي رقم (١١) التأثيرات المختلفة التي نتجت عن هذه العلاقة.

جدول (١١): تأثير القيادة التحويلية على التميز التنظيمي نتيجة تدخل الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط

شكل التأثير	معامل التأثير	معنوية التأثير
التأثير الكلي	٠,٦٩٥	٠,٠٠٧
التأثير المباشر	٠,٢٦٨	٠,٠٠٥
التأثير غير المباشر	٠,٤٢٧	٠,٠٠٣
نسبة التأثير غير المباشر لإجمالي التأثيرات		٦١,٤٤٪

* تم تحديد معنوية التأثير من خلال نتائج Bootstrap

١٣/١ نتائج البحث

١/١٣/١ الاستنتاجات النظرية:

- من خلال مراجعة الأدبيات المهمة يتناول متغيرات الدراسة يمكن أن تستنتج أن:
١. يساهم توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردية) بفاعلية في تحقيق التميز التنظيمي، ويكون نمطا مناسباً لإدارة التغيير بالمنظمات بمختلف أنواعها، وتبني الأساليب الحديثة كالإدارة الإلكترونية، والعمل عن بعد
 ٢. أن البيئة التنظيمية بالمنظمات (التعليمية- الخدمية- الصناعية، وغيرها) التي تتوفر فيها الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة)، هي المنظمات مؤهلة لتحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، حيث إنها المنظمات التي يمكنها التكيف مع متغيرات البيئة المعاصرة شديدة الديناميكية
 ٣. أنه مع توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردية)، يعظم من مساهمة توافر الرشاقة التنظيمية في دعم الأداء التنظيمي بشكل عام وتحقيق التغيير، وتوفير الجدارات الجوهرية للمنظمة، أي أن نمط القيادة التحويلية له تأثير إيجابي على تعظيم دور وتوافر الرشاقة التنظيمية بالمنظمات.
 ٤. أن القيادة الإدارية من الموضوعات الإدارية التي شهدت اهتماماً كبيراً من كتاب الإدارة والباحثين قديماً وحديثاً، وأنه لم يكن هناك إجماع بين الباحثين وعلماء الإدارة على تعريفها وتحديد مفهومها، كما أن القيادة تم دراستها من خلال العديد من المدارس الفكرية، والنظريات الكلاسيكية والسلوكية والحديثة، إلا أنه كانت القيادة التحويلية من الأكثر تناوُلًا في دراسة القيادة الفعالة في القرن العشرين، حيث أنها هي القادرة على العمل بفعالية في ظل البيئة المتغيرة، وكذلك دعم أنشطة الاستغلال والاستكشاف (Jansen et al. 2008 .p.989: Nemaniche Vera, 2009)
 ٥. عدم وجود إجماع بين الباحثين وكتاب الإدارة والدراسات السابقة حول مفهوم القيادة التحويلية، وأن أغلب هذه التعريفات تدور حول أن هذا النمط يتسم ويعتمد على: الديناميكية والتفاعلية بين القائد

- ومرؤوسيه، الرؤية والقيم المشتركة والثقة المتبادلة، والأساليب الحديثة، ومزيج من الجاذبية الشخصية (الكاريزما)، والهام الآخرين وإثارة حماسهم.
6. اختلف الباحثون وكتاب الإدارة في تحديد أبعاد القيادة التحويلية، فكان هذا الموضوع محل نقاش كبير بين العلماء، مثل: وفقاً (Avolio and Bass (1999) القيادة التحويلية لها أربعة أبعاد: التأثير المثالي، والدافع الملهم والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية والتي تشمل السلوكيات المرتبطة بالتعبير عن رؤية جماعية، والمخاطر الشخصية، وتجنب الوضع الراهن، والحساسية لاحتياجات الأتباع واعتمد الباحثون في هذه الدراسة أبعاد (Avolio and Bass (1999)).
7. عدم وجود إجماع حول مفهوم التميز التنظيمي، ويرى الباحث أن معظم التعريفات تمحورت حول عدة جوانب أساسية تفسر وتحدد التميز التنظيمي، منها: (منهجية تحقيق النتائج، جهد متواصل للوصول إلى مكان مرموقة تنشدها المنظمة، سعي المنظمات للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، تحقيق مستويات أداء عالية والتفوق على المنافسين، جودة كل الجوانب التنظيمية، الإبداع الإداري والتفوق على المستوى التنظيمي، وفي الأخير يمكن القول بأن التميز التنظيمي هو سعي المنظمات من خلال خطط استراتيجية وعن طريق الجهد المتواصل لتنفيذها والاستغلال الأمثل للموارد، بهدف تحقيق الجودة في كل الجوانب التنظيمية، وتحقيق المكانة المرموقة للمنظمة والقيمة المضافة، وبما يفوق توقعات كل أصحاب المصلحة من خلال الأداء التنظيمي المتميز على مستوى القيادة والموارد البشرية للمنظمة واستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية.
8. اختلف الباحثون وكتاب الإدارة في تحديد أبعاد التميز التنظيمي، حيث أشار الضلاعين، (٢٠١٠) أنها تشمل (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية)، ويرى بوسالم، (٢٠١٤) أن هناك خمسة أبعاد للتميز التنظيمي، وهي: (الثقافة التنظيمية، مهارات الإدارة، بناء الفريق، البناء الاستراتيجي، نظام المكافآت)، اعتمد الباحث في قياس التميز التنظيمي الذي استخدمه (Al-Ma'aitah, et al. (2020) والمطبق في العديد من الدراسات التي قامت باختباره من ناحية الثبات والصدق.
9. لا يوجد إجماع من الباحثين حول تحديد مفهوم الرشاقة التنظيمية، وأنها اشتملت على عدد من العناصر، منها: (استشعار ضرورة التغيير والتطوير، الاعتماد على الكفاءات، رفع القدرات والمهارات

الإدارية والتشغيلية، هيكل تنظيمي مرن، ثقافة تنظيمية مرنة)، ولذلك يمكن تعريفها على أنها: حالة عامة تتسم بها منظمة ما وتشمل كل الجوانب التنظيمية، التي تمكن هذه المنظمة " الرشاقة" من استشعار المخاطر والفرص المستقبلية، وتمكنها أيضا من اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف الطارئة، ولديها القدرة على تنفيذ الإجراءات غير التقليدية، للتعامل الفعال مع متغيرات البيئة.

٢/١٣/١ نتائج الدراسة الميدانية:

(١) أن نتائج تحليل الاعتمادية لمتغيرات الدراسة أظهرت أن معامل ألفا لمقياس القيادة التحويلية، ومقياس الرشاقة التنظيمية، ومقياس التميز التنظيمي، يمثل مؤشر لدرجة عالية جداً من الاعتمادية، حيث بلغ عدد عبارات مقياس القيادة التحويلية ٢٠، عبارة، وعدد عبارات مقياس الرشاقة التنظيمية ١٧ عبارة، وعدد عبارات مقياس التميز التنظيمي ٢١ عبارة، وعليه يتضح أن المقاييس الخاضعة للاختبار يمكن الاعتماد عليها في قياس كلاً من القيادة التحويلية والبراعة الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي في ديوان عام محافظة بني سويف .

(٢) أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية، حيث قيمة معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية بلغت (٠.٨٢٠)، وهذا يؤكد علاقة الارتباط الإيجابية القوية بين المتغيرين، ونجد أن قيمة معلمة المسار بلغت (٠.٨٢) وهذا يشير إلى أن ٨٢٪ تقريباً من التباين في الرشاقة التنظيمية، يعود إلى تفعيل القيادة التحويلية للعاملين في ديوان عام محافظة بني سويف وهذا ما يتفق مع نتائج العديد من الدراسات (سليم، ٢٠٠٠، Veisheh & Eghbali, 2014; البصال وآخرون، ٢٠١٩; Gagel, 2017; Khoshlahn & Ardabili 2016).

(٣) أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي للمنظمة بصورة إجمالية، حيث أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي بلغت (٠.٦٩٥)، وهذا يؤكد علاقة الارتباط الإيجابية القوية بين المتغيرين، قيمة معلمة المسار بلغت (٠.٢٧) وهذا يشير إلى أن ٢٧٪ تقريباً من التباين في التميز التنظيمي، يعود إلى تفعيل القيادة التحويلية للعاملين في ديوان عام محافظة بني سويف محل الدراسة وتتفق هذه النتيجة مع توصلت اليه العديد من الدراسات السابقة مثل (ضيف ومراد ٢٠١٨، الغمس، ٢٠١٩؛ Lasrado & Kassem, 2021)؛ (Kabeta, R., & Halubanza, B., 2023).

(٤) أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي للمنظمة، حيث أن قيمة معامل الارتباط بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي بلغت (٠.٧٤٠)، وهذا يؤكد علاقة الارتباط الإيجابية القوية بين المتغيرين، نجد أن قيمة معلمة المسار بلغت (٠.٥٢) وهذا يشير إلى أن ٥٢٪ تقريباً من التباين في التميز التنظيمي، يعود إلى تفعيل الرشاقة التنظيمية للعاملين في ديوان عام محافظة بني سويف محل الدراسة. وهذا ما يتفق مع نتائج العديد من الدراسات مثل (Saha, et al., 017; أبو عابد ، ٢٠٢٠).

(٥) كما تبين من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وبين أبعاد الرشاقة التنظيمية كداعمين للتميز التنظيمي في المنظمات الحكومية بالجهاز الإداري للدولة، حيث بلغ معامل التأثير لهذه العلاقة غير المباشرة (٠.٤٢٧) ، وهو ما يشير إلى أن ٤٢.٧٪ من التباين في التميز التنظيمي، يعود إلى تفعيل القيادة التحويلية من خلال تفعيل الرشاقة التنظيمية، أي يزداد التأثير الفعال للقيادة التحويلية على تحسين التميز التنظيمي عندما تتدخل الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

لا توجد دراسات سابقة في حدود اطلاع الباحثين_ تناولت الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة التأثيرية بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي إلا انه توجد العديد من الدراسات التي تناولت بعض من المتغيرات الوسيطة في العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي مثل دراسة (Hasannejad, ٢٠٢١, et al) التي تناولت الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية والأخلاقيات المهنية في العلاقة بين التعلم التنظيمي والعمل الجماعي والتميز التنظيمي بينما تناولت دراسة (قنديل، ٢٠٢٠) الدور الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية في علاقة تأثير الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي في حين توسطت المشاركة الوظيفية العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية في دراسة (Ahmadyan & Azizi, 2020)

١٤/١ توصيات البحث

١. تدعيم توافر القيادات الفعالة ذو النمط التحويلي للمساهمة الفاعلة في دعم جهود ديوان عام محافظة بني سويف في تحقيق التميز التنظيمي
٢. السعي لإنشاء منظومة عمل إدارية ووظيفية رشيقة، لديها قدرة على الاستشعار المبكر للفرص والتحديات المستقبلية، وتحتوي على إجراءات ومنظومة معلومات دقيقة تتسم بسهولة تدفق المعلومات منها وإليها.

٣. الاستفادة من إثبات نموذج البحث الحالي وتحويله لإجراءات محددة ومعايير تساهم في توفير متطلبات تحقيق التميز الحكومي وفقا لمعايير جائزة التميز الحكومي المصري
٤. دعم التوجه الاستراتيجي بديوان عام محافظة بني سويف من خلال صياغة رؤية واستراتيجيات التنمية المحلية وذلك بالتوازي مع جهود تنمية الوعي بأهمية التنمية المحلية على مستوى المحافظة أو المدينة أو القرية.
٥. وضع نظام فعال لتقييم أداء الموظفين مبني على معايير تتناسب مع الرشاقة التنظيمية وتقيس كفاءة الأفراد في القيام بأعمالهم برشاقة بهدف تحقيق بعد تميز الموارد البشرية.
٦. بناء نماذج فكرية شاملة تساعد ديوان عام المحافظة على تحقيق التكامل في الموارد المتاحة وحسن استغلالها، وبين دعم واستثمار الموارد البشرية، والذي قد يضمن لها التميز في تقديم المعاملات الحكومية المقدمة للمواطنين.
٧. الاهتمام بدرجة كافية باحتياجات المستفيدين (المواطنين) وتفضيلاتهم.
٨. إعادة هيكلة الإدارات العامة بديوان عام المحافظة لمواجهة البيروقراطية، بحيث يتم توزيع الاختصاصات بشكل واضح ولا يسمح بالتداخل والعشوائية والازدواجية في بعض المهام الرئيسية والفرعية

١٥/١ الدليل الإرشادي المقترح لتنفيذ توصيات الدراسة بديوان عام محافظة بني سويف:

بناء على ما توصلت إليه نتائج البحث الحالي تمكن الباحثون من تقديم دليل استرشادي يحتوي خطة تنفيذ توصيات البحث المقترحة، وذلك من خلال تحديد أليات تنفيذ كل توصية والموارد والإمكانات المطلوبة للتنفيذ والمسئول عن التنفيذ والإطار الزمني المطلوب، كما هو موضح في جدول رقم (١٢):

١٦/١ البحوث المستقبلية

١. دراسة تأثير القيادة التحويلية على القدرات الديناميكية بالتطبيق على قطاع الموارد البشرية بوزارة التنمية المحلية
٢. دراسة أثر القيادة التحويلية على إدارة سمعة المنظمات الحكومية في وجود الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط.
٣. دراسة مدى الموائمة التنظيمية بمؤسسات الجهاز الإداري للدولة مع متطلبات ومعايير جائزة التميز الحكومي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية بمحافظة بني سويف.
٤. دراسة العلاقة السببية بين الرشاقة التنظيمية وتطبيق مبادئ حوكمة الجهاز الإداري بالدولة بالتطبيق على مستشفيات التأمين الصحي بمحافظة بني سويف.

جدول (١٢): الدليل الإرشادي المقترح لتفعيل توصيات البحث

الإطار الزمني للتنفيذ	المسئول عن التنفيذ	الموارد والإمكانيات المطلوبة للتنفيذ	آليات التنفيذ	رقم التوصية
البدء من الآن والاستمرار في التنفيذ (خطة طويلة الأجل)	١- لجنة عليا يتم تشكيلها برئاسة المحافظ تضم الأساتذة الأكاديميين والمتخصصين من التنفيذيين ٢- إدارات الموارد البشرية والمعلومات والعلاقات العامة والإعلام ومركز التدريب.	١- دعم القيادة العليا بديوان عام المحافظة والوحدات المحلية ٢- التعاون مع المراكز التدريبية التي تشرف عليها الدولة	١- تبنى تنفيذ برنامج تدريبي يحتوي على أجندة أهداف لتنمية وبناء الصف الثاني من القيادات وتأهيله على أساليب التحفيز والتأثير الإلهامي. ٢- الاستعانة بالخبرات الأكاديمية والتنفيذية في وضع نموذج يحتوي على معايير واضحة لتحقيق أبعاد القيادة التحويلية في المديرين أو رؤساء الوحدات ٣- إعداد دليل يحتوي على معايير وضوابط لازمة واسترشادية لاختيار القيادات في الوحدات التنظيمية المتنوعة، وأن تشمل معايير وأبعاد القيادة التحويلية	١
البدء من الآن والاستمرار في التنفيذ (خطة طويلة الأجل)	١- إشراف عام من القيادات العليا ٢- إدارات: التخطيط والمتابعة والموارد البشرية والتنسيق مع مديرية التنظيم والإدارة والوحدة الاقتصادية ولجان الأنشطة	١- دعم القيادات العليا بالديوان العام ودواوين الوحدات المحلية. ٢- تدريب وتأهيل مديري الوحدات التنظيمية الجديدة. ٣- التنسيق مع وزارة التنمية المحلية والتنظيم والإدارة.	١- إنشاء وحدات تنظيمية ذات اختصاصات محددة ومتكاملة ٢- إنشاء وحدة لدعم نظم المعلومات الحديثة ٣- تدريب والتأهيل ومن ثم التفويض وتمكين قيادات الصف الثاني من اتخاذ القرارات على المستوى الوظيفي أو التشغيلي.	٢

الإطار الزمني للتنفيذ	المسئول عن التنفيذ	الموارد والإمكانيات المطلوبة للتنفيذ	آليات التنفيذ	رقم التوصية
البدء من الآن والاستمرار في التنفيذ (خطة طويلة الأجل)	١- إدارات: التخطيط والمتابعة والمالية والموارد البشرية والوحدة الاقتصادية ومركز التدريب بديوان عام المحافظة.	١- توفير الدعم من القيادات العليا لرفع مستوى الرشاقة التنظيمية ودعم توافر القيادات التحولية لتحقيق التميز المنشود. ٢- توفير الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة	١- عرض نتائج النموذج على متخذي القرار بوحدة الحكم المحلي والمديريات الخدمية. ٢- عرض نتائج وتوصيات النموذج على مسؤولي التدريب بالمحافظة. ٣- عرض تقرير النتائج على الإدارات المعنية بإعداد الخطط والاستراتيجيات المحلية ٤- عرضت نتائج النموذج على المجلس الاستشاري الاقتصادي بالمحافظة.	٣
البدء من الآن والاستمرار في التنفيذ (خطة طويلة الأجل)	القيادات العليا والهيئة الاستشارية لها	١- دعم القيادة العليا بالمحافظة ٢- التكامل والعمل تحت مظلة التوجهات الاستراتيجية للدولة للحصول على الدعم المناسب من الوزارات المختصة	١- تبني آليات الإدارة الاستراتيجية. ٢- تكوين وحدة مصغرة استشارية في الجوانب الاقتصادية والتنموية والإدارية. ٣- تقسيم الاستراتيجية التنموية المحلية العامة للمحافظة إلى استراتيجيات تنموية في القطاعات التي تحتويها الاستراتيجية العامة. ٤- تشكيل لجان عليا لمتابعة تنفيذ الاستراتيجيات.	٤
البدء من الآن والاستمرار في التنفيذ (خطة طويلة الأجل)	الإدارة العامة للموارد البشرية وبعض الإدارات المعاونة في هذا الشأن.	١- توفير الدعم الإداري اللازم من القيادة العليا. ٢- توفير الموارد الفنية والمالية اللازمة .	١- تشكيل لجنة رقابية فنية مختصة لمتابعة تطبيق المعايير. ٢- منظومة حوافز متنوعة التحفيز (المادي- المعنوي- التأهيلي والتشجيعي) لتحفيز وتمكين المتميزين.	٥

الإطار الزمني للتنفيذ	المسئول عن التنفيذ	الموارد والإمكانيات المطلوبة للتنفيذ	آليات التنفيذ	رقم التوصية
البدء من الآن والاستمرار في التنفيذ (خطة طويلة الأجل).	إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع المجالس الاستشارية المتاحة بالمؤسسة وتحت إشراف رئيس المصلحة الحكومية.	١- توفير الدعم الإداري اللازم من القيادة العليا . ٢- توفير الموارد الفنية والمالية اللازمة.	١- العمل على دعم وتعظيم الاستفادة من البرامج التدريبية المنفذة من خلال الدولة. ٢- مكافأة المتميزين من خلال منظمة متخصصة في اختبار النماذج البشرية والفكرية والتنفيذية الناجحة. ٣- إنشاء بنك أفكار ذو صفة قانونية لتشجيع أصحاب الأفكار المبتكرة على إدراج أفكارهم به.	٦
البدء من الآن والاستمرار في التنفيذ (خطة طويلة الأجل).	إدارات: خدمة المواطنين- لجنة منظومة الشكاوى الموحدة - وحدات شئون الإعاقة ونجدة الطفل وحقوق الإنسان وإدارة الإعلام ومركز معلومات التنمية المحلية بديوان عام المحافظة والوحدات.	١- توفير الدعم الإداري اللازم من القيادة العليا. ٢- توفير الموارد الفنية والتكنولوجية والمالية اللازمة.	١- تشكيل وحدات رصد ومتابعة ميدانية ٢- تشكيل وحدات رصد إعلامي ٣- إطلاق تطبيقات الكترونية. ٤- لجنة فنية عليا يشرف عليها القيادة العليا ٥- إنشاء وحدة تتكامل جهودها مع وحدات حقوق الإنسان ونجدة الطفل وشئون الإعاقة ووحدات الرصد	٧
البدء من الآن والاستمرار في التنفيذ (خطة طويلة الأجل).	إدارات: الموارد البشرية ومركز معلومات دعم متخذ القرار والتخطيط والمتابعة والمجالس واللجان.	١- توفير الدعم الإداري اللازم من القيادة العليا والتنسيقات مع الوزارات وأجهزة الدولة المختصة.	١- التنسيق مع مديرية التنظيم والإدارة. ٢- الاستفادة من التجارب الناجحة لبعض المؤسسات الحكومية والوزارات في هذا الشأن. ٣- التوسع في إنشاء الوحدات التنظيمية لمعالجة أوجه القصور في هذا الشأن.	٨

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو عابد، محمد عقله، (٢٠٢٠)، أثر الرشاقة التنظيمية علي تحقيق التميز الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية ، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، ص.ص ١-١٧.
- البصال، ممدوح إبراهيم أحمد، (٢٠١٩)، أثر الأنماط القيادية في الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن
- البلوشي، محمد بن سليمان، (٢٠٢٠)، ممارسة القيادة التحويلية للقادة، وشخصياتهم، وتأثيرها على أداء العمل والعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة التنمية البشرية، عدد ٤، مج ٦، ص.ص ١-٤٠.
- الضلاعين ، على، (٢٠١٠)، أثر التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات، مجلة دراسات العلوم الإدارية، ا لـ٣٧، العدد ١، الجامعة الأردنية ، الأردن ، ص٦٤ - ٩٢.
- العالم، منيرة جعيلان، (٢٠٢١)، التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت مجلة الدراسات والبحوث التربوية. مجلد. ١، عدد. ٢، ص ص ٣٧٣-٣٩٦
- العطوي، عايد عويض، (٢٠١١)، أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- العلفي، هدى حسن يحي (٢٠١٣)، القيادة التحويلية "مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات"، الدار الهندسية ، ط١، القاهرة.
- الغمس، وسام بنت مشعل، (٢٠١٩)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة القراءة والمعرفة مجلد ١٩، عدد ٢٠٧، ص ٢٩٧-٣٣٩ .
- الهلالات، صالح على عوده، ٢٠١٤، إدارة التميز ، دار وائل، ط١، عمان- الأردن.
- بوسالم، أبوبكر، (٢٠١٥) ، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك -المدرية الجهوية بحاسي الرمل، رسالة دكتوراه -جامعة أبوبكر بلقايد- تلمسان ، الجزائر .
- دهيم. فاطمة الزهراء، (٢٠٢١)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة "كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.
- سليم، سامح عبد الوهاب شحاته، (٢٠٢٠)، العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، مج/عدد ١ع، ص ص ٤٣٥ - ٤٤٨.
- سليمان، يوسيتينا، (٢٠٢٠)، أثر القيادة التحويلية على المرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، ٤(٢)، ٨٣-١٠١.

د. احمد مصطفى، أ. سعيد رمضان، د. احمد فاروق إطار مقترح لنمذجة العلاقات السببية للرشاقة

- ضيف، سعيدة، علة، مراد (٢٠١٨)، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، الجزائر . مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية التجارة ، جامعة المسيلة، مجلد ١١، عدد ٢، ص ٢٠-١
- عبد الخير، فرح يس فرح، بابكر، صفاء ياسر، العوض، سارة سليمان، وبابكر، مأمون يس بدوي، (٢٠٢١)، العلاقة الارتباطية بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية في شركات الخدمات الزراعية بولاية القصارف - السودان. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٦١٤ ، ٣١٢ - ٣٤٠.
- عبد الرحمن، ساره علي، السيد، إمام محمود، (٢٠٢٢)، الدور المعدل للرشاقة التنظيمية في العالقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، كلية السياحة، جامعة السادات ، مجلد ٢٢، عدد ٢، ص ٢٩١-٢٧٢
- عبد الشافي، محمود، أشرف صلاح الدين، الصباغ، شوقي محمد، رضوان، علاء فرج، (٢٠٢٣)، دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات المقاولات المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية جامعة المنوفية، ص.ص ٤٣-١.
- عبد المقصود، هاني فتحي، (٢٠٢٣)، أثر محددات الرشاقة التنظيمية في التميز التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الخاصة بالقاهرة الكبرى. المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، ٥١(٤)، ص.ص ٦٣٤-٥٦٥.
- عبد المنعم محمد شلبي، سهى، (٢٠٢١)، أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر-دراسة تطبيقية على بنك القاهرة، المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، ٥١(١)، ٥٧٥-٦٣٦.
- عثمانى، زين العابدين، (٢٠٢٠)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال، رسالة دكتوراة، جامعة احمد دراية-ادرار.
- عمر، دعاء محمد سيد، (٢٠٢٠)، تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالگردقة، ٣(١)، ص.ص ٨٧-٤٠.
- قنديل، سماح خليل مصطفى، (٢٠٢٠)، أثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي: الدور الوسيط لسلوك المواطننة التنظيمية-دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- محمد، سمر، (٢٠٢٢)، دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، ٥٢(٣)، ٢٨١-٣١٤.
- محمد، حنان، (٢٠٢١)، أثر تطبيق أبعاد القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية والتوافق بين الفرد والمنظمة، رسالة دكتوراة. جامعة عين شمس - كلية التجارة .

- محمد، حنان رمضان، علي، عواد، عمرو محمد احمد، ومحمد، عنايات إبراهيم (٢٠٢٢) " اثر القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية : دراسة ميدانية على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٢، ١٣٩-١٦٥.
- مخلوف، أسماء محمد السيد (٢٠٢٢). تعظيم رأس المال الفكري بجامعة السويس لتحقيق ميزتها التنافسية: تصور مقترح، مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٨(٦)، ١٩-١٢٨.
- مرزوقي، رميسة، بوشليت، مسعودة، العيداني، & حبيبة. (٢٠٢٣). انعكاس تبني أبعاد الرشاقة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة: بمتوسطة الشهيد زوالي محمد بدائرة السواقي-ولاية المدية.
- مغاوري، هالة أمين مغاوري. (٢٠١٦). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإدارة التربوية، ١٠(١٠)، ١٣٣-١٧٤.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:

- Ahmadyan, Z., & Azizi, M. (2020). Structural analysis of transformational leadership relationships and organizational agility with the mediating role of job involvement in the health system. *Applied Educational Leadership*, 1(2), 81-96.
- Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Al-Ansi, A. A. (2016). Organizational excellence as the driver for organizational performance: a study on Dubai police. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 47.
- Al-Ma'aitah, N., Al-Haraisa, Y., & Al-Tarawneh, K. (2020). Staffing strategy as a way to achieve organizational excellence: Insights from Jordan. *Test Engineering and Management*, 83(March-April), 6929-6939.
- Gaskin, J., James, M., and Lim, J. (2019), "Master Validity Tool", AMOS Plugin. Gaskination's StatWiki
- Araújo, M., & Sampaio, P. (2014). The path to excellence of the Portuguese organisations recognised by the EFQM model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 427-438.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Brown, A. (2014). Organisational paradigms and sustainability in excellence: from mechanistic approaches to learning and innovation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(2/3), 181-190.
- Buil, I., & Martínez, E., & Matute, J. (2019), "Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality", *International Journal of Hospitality Management*, 77, pp. 64-75.

- Dahms, S., Cabrilo, S., & Kingkaew, S. (2023). Configurations of innovation performance in foreign owned subsidiaries: focusing on organizational agility and digitalization. *Management Decision*.
- Dawabsheh, M., Hussein, A., & Jermstipparsert, K. (2019). Retracted: The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine. *Management Science Letters*, 9(6), 921-932.
- Erande, A. S., & Verma, A. K. (2008). Measuring agility of organizations-a comprehensive agility measurement tool (CAMT). *International Journal of Applied management and technology*, 6.(٣)
- Fakhari, N. Y. M., Din, B. H., & Romle, A. R. B. (2021). Influence of Organizational Excellence Factors on the Organizational Performance and Moderation of Organizational Support in Dubai Police. *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(3), 53-70.
- Fuchshuber, I. (2022). Drivers of Organizational Agility in German Book Publishing Houses. *Publishing Research Quarterly*, 1-14.
- Gagel, G. (2017). The intersection of organizational agility and transformational leadership: A literature review. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 10895). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Ghadampour, E., & Zandkarimi, M. (2019). The study relationship between Transformational Leadership and organizational agility with role Knowledge sharing of the mediator. *School Administration*, 7(2), 212-235.
- Harraf, A., Wanasika , I., Tate ,k.and Talbott ,k.(2015). Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), pp675-686 .
- Hasannejad, H., Keyhan, J., Hasani, M., & Sameri, M. (2021). An Investigation of the Relationship between Teamwork Organizational Learning and Organizational Excellence Considering the Mediating Role of Professional Ethics and Organizational Agility. *Journal of Executive Management*, 13(26), 167-191.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
- Kabeta, R., & Halubanza, B. (2023, August). Transformational Leadership and Organizational Excellence: Implications for Leadership Practice in Higher Education Institutions-A Review of Literature. In *Zambia Association of Public Universities and Colleges (ZAPUC) Conference* (Vol. 3, No. 1, pp. 80-84).

- Khoshlahn, M., & Ardabili, F. S. (2016). The role of organizational agility and transformational leadership in service recovery prediction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 142-149.
- Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 169-194.
- Leota, J., & Turp, M. J. (2020). Gamesmanship as strategic excellence. *Journal of the Philosophy of Sport*, 47(2), 232-247.
- Lu, Y., & K.(Ram) Ramamurthy. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS quarterly*, 931-954.
- Ly, B. (2023). The Interplay of Digital Transformational Leadership, Organizational Agility, and Digital Transformation. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-20.
- Nafei, W.A (2016). The Role of Organizational Agility in enhancing organizational excellence: A study on telecommunications sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*; Vol. 11, No. 4; 2016
- Nemanich, Louise A, Vera, Dusya, 2009, "Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition", *The Leadership Quarterly* , Vol. (20), pp. 19-33 .
- Park, Y. (2011). "The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies", Doctor Dissertation, Faculty of the USC Graduate School, University of Southern California.
- Saha, N., Gregar, A., & Sáha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness?. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 323-334.
- Saleh, I. M., & Khine, M. S. (Eds.). (2014). *Reframing Transformational leadership: new school culture and effectiveness* (Vol. 6). Springer.
- Samanta, M., Virmani, N., Singh, R. K., Haque, S. N., & Jamshed, M. (2023). Analysis of critical success factors for successful integration of lean six sigma and Industry 4.0 for organizational excellence. *The TQM Journal*.
- Tengi, M., Mansor, M., and Zahari, H. (2017). A review theory of transformational leadership for school. *Int. J. Acad. Res. Business Soc. Sci.* 7, 792–799.
- Veisesh, S., & Eghbali, N. (2014). A study on ranking the effects of transformational leadership style on organizational agility and mediating role of organizational creativity. *Management Science Letters*, 4(9), 2121-2128.
- Wanasida, A. S., Bernarto, I., & Sudibjo, N. (2020). The effect of millennial transformational leadership on IT capability, organizational agility and organizational performance in the pandemic era: An empirical evidence of fishery startups in Indonesia. In *Conference Series* (Vol. 3, No. 1, pp. 738-753).
- Young, Alethea G,(2013). *Dentifying The Impact of Leadership Praces on Organizational Aglity*", Master of Science in Organization Development, Pepperdine University.

د. احمد مصطفى، أ. سعيد رمضان، د. احمد فاروق إطار مقترح لنمذجة العلاقات السببية للرشاقة

ثالثا: أخرى

١. موقع جائزة التميز الحكومي <https://egea.gov.eg>
٢. موقع رئاسة الجمهورية <https://www.presidency.eg>
٣. موقع رئاسة مجلس الوزراء [/https://www.cabinet.gov.eg](https://www.cabinet.gov.eg)
٤. موقع هيئة الرقابة الإدارية <https://aca.gov.eg/News/1631.aspx>
٥. موقع وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية [/https://mped.gov.eg](https://mped.gov.eg)