



دور الرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي
" دراسة تطبيقية على العاملين بمعاهد الدلتا العليا "

م.م/ أسماء سعد عبد الحميد خالد

معهد الدلتا العالى لنظم المعلومات الادارية والمحاسبية

ملخص البحث :

استهدف البحث التعرف على دور الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الإستجابة- المرونة -السرعة – الكفاءة) على التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين بالمعاهد الدلتا العليا ، من خلال عينه مكونه من 250 مفردة فقد اعتمدت الباحثة على برنامج SPSS V.25 لاختبار التأثيرات المباشرة بين المتغيرات، وقد أسفرت النتائج الإحصائية الى أن قيم (ت) معنوية لجميع المتغيرات عند مستوى 5%، كما أن جودة توافق النموذج باختبار (F.Test.) كانت معنوية ، مما يعنى وجود تأثير معنوى مباشر للرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي وأكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (الإستجابة، المرونة ، الكفاءة) وذلك من خلال استخدام (T.Test) وفي ضوء هذه النتائج توصى الباحثة ، وسعى الإدارة العليا الى مشاركة العاملين فى وضع القرارات لخلق روح الإبداع والإبتكار لديهم وحثهم على تحقيق التميز المؤسسي للمعاهد و الإهتمام بالكفاءة المادية والبشرية داخل المعاهد محل التطبيق .

Abstract :

The research aimed to identify the impact of organizational agility in its dimensions (responsiveness - flexibility – speed – efficiency) on institutional excellence by applying it to employees at the Delta Higher Institutes, through a sample consisting of 250 individuals. The researcher relied on the SPSS V.25 program to test the direct effects between the variables. The statistical results resulted in significant (t) values for all variables at the 5% level, and the goodness of fit of the model by testing (F. Test) (was significant, which means that there is a direct significant effect of organizational agility on institutional excellence and the most influential independent variables on the dependent variable (responsiveness, flexibility, efficiency) through the use of (T.Test). Considering these results,. With the multiple desires of customers, senior management sought the participation of employees in making decisions to create their spirit of creativity and innovation and urge them to achieve institutional excellence for the organization.

المقدمة :

إن الثورة الهائلة في العلوم والتكنولوجيا ، وتقدم نظم الإتصالات والمعلومات والعولمة وزيادة حدة المنافسة تعد من أهم ملامح العصر الحديث في مختلف المجالات سواء كانت إجتماعية أو سياسية أو إقتصادية أو إدارية ، وهذا فرض على المنظمات ضرورة السعي نحو التميز في كافة أنشطتها وعملياتها بما يضمن لها البقاء والنمو، فالتميز المنظمى هو إستثمار منظمات الأعمال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والإلتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على تقديم جميع الخدمات بكفاءة وفاعلية من خلال آليات تضمن التقدم المستمر في كافة الجوانب(حسن،2021).¹

ونظراً لإزدياد حدة المنافسة في المعاهد الخاصة ،لضمان مسايرة المعاهد للتطورات ، وتجويد عملياتها ومخرجاتها لأبد لها من تبني أساليب ومنهجيات تحقق لها الأداء التنافسي حيث لم يعد التخطيط الإستراتيجي والسياسيات الإدارية التقليدية مصدراً للميزة التنافسية .فقد ظهرت واحداث المفاهيم في مجال الإدارة الإستراتيجية ويطلق عليها" الرقابة التنظيمية " وهي من أحدث الوسائل في إدارة التغير والمخاطر التي تواجهها المنظمات،والتي تعني القدرة علي البقاء في ظل بيئة تنافسية وذلك من خلال التفاعل والإستجابة السريعة لمتطلبات الأسواق المتعددة ، بالإضافة إلي توفر المهارة اللازمة للتعامل مع الظروف البيئية وبناء إستراتيجيات رشيقة وهادفة لتحقيق الإستجابة الفعالة لتلك المتغيرات (رضوان ،2014).²

فالرقابة التنظيمية ضرورة حتمية لنجاح المنظمات المعاصرة فهي تساعد علي زيادة قدرتها علي الإستشعار والإستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية وترتبط ارتباطاً متزايداً بالنجاح التنظيمي في ظل بيئات اليوم التنافسية ،وتعتبر كفاءة أساسية ،وميزة تنافسية وتمايزاً يتطلب تفكيراً إستراتيجياً ، وعقلية مبتكرة ، وحاجة لا يمكن الإستغناء عنها .فلم تعد الرقابة التنظيمية مسألة إختيارية للمنظمات،بل ضرورة تميز بين المنظمات الناجحة(Harraf,Wanasika,2015)³، والمنظمات اليوم أصبحت تفكر في التميز المنظمى من خلال الإستثمار في مواردها الغير الملموسة والمتمثلة في قدرات مواردها البشرية إلى أن استمرارية النجاح والتفوق للمنظمات يستند على امتلاكها الموارد والقدرات النادرة والتميزة والغير قابلة للتقليد ، وليس هناك إمكانية لتعويضها ، (Nafei,2016)⁴. بل ويجب أن تكون متكاملة مع بعضها

• ¹ حسن ،بدوى منتصر،"أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي :دراسة مقارنة على قطاع البنوك في مصر " رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عين شمس ،كلية التجارة ، 2021.

• 2 رضوان ، طارق رضوان محمد ، "أثر محددات الرقابة الإستراتيجية علي التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية علي قطاع الإتصالات في مصر " ، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا، 2014 .

Harraf, A., Wanasika, I., Tate ,k.and Talbott ,k.(2015). Organizational Agility The Journal of Applied Business Research, Vol 31(2), pp675-686 3

4 Nafei, W. (2016). The role of organizational agility in enhancing organizational excellence: a study on telecommunications sector in egypt. International Journal of Business and Management, 11(4), 121-135.

ولتحقيق التميز المنظمى يتوجب على المنظمات أن تبحث عن الطرق والوسائل المناسبة التى تحقق لها ذلك، في ضوء ما سبق، فإن الباحثة تسعى إلى التعرف على تأثير الرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي ، ولتحقيق ذلك فإنه يتم اتباع مجموعة من الخطوات العلمية المنهجية التي يمكن توضيحها على النحو التالي:

أولاً: الإطار النظرى للبحث:

١- الرشاقة التنظيمية **Organizational Agility**: حظي مفهوم الرشاقة الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة بكثير من الاهتمام، وقد تعددت التعريفات، وذلك لتعدد الخلفيات و خاصة بالباحثين والكتاب، ولكن تتفق في معظمها، في أنها " تعبر عن مدى قدرة المنظمة علي التعامل مع الظروف المحيطة ،وسرعة التحرك والمرونة الكافية من خلال الاستفادة من نقاط القوة والضعف " (النشيلي، 2020)⁵ .

ويرى (Chamanifard et al, 2015)⁶ الرشاقة بأنها قدرة المنظمة على البقاء والنمو في بيئة أعمال تتغير باستمرار والاستجابة للتغيير، والتعامل مع غير المتوقع من المتغيرات، والقدرة على الكشف للفرص والتحديات في البيئة بسهولة وسرعه وبراعة.

وعرفت (Bassam Samir, 2019)⁷ عمل المنظمات الرشيقة على إبتكار طرق جديدة وسريعة الإستجابة للمتغيرات من خلال تطوير إستراتيجيات الشركة وإستخدام التكنولوجيا ، وإستغلال الموارد البشرية وتحسين مهاراتهم .

أما (Zitkiene & Deksnys, 2018)⁸ فيرى أن الرشاقة التنظيمية قدرة تنظيمية للتعرف علي التغييرات غير المتوقعه في البيئة والإستجابة لها بشكل مناسب وبطريقة سريعة وفعالة من خلال إستخدام الموارد الداخلية وإعادة تشكيلها وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية . وبناء علي ما سبق، تعرف الرشاقة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة علي الإستجابة ومواجهة التغييرات البيئية ،علي أن تكون الإستجابة سريعة مع تحقيق الجودة والتكلفة المنخفضة بما يليبي حاجات ورغبات العملاء المتغيرة باستمرار

• 5 النشيلي، دينا حلمي عباس، دور الرشاقة التنظيمية فى تحقيق الإلتزام التنظيمي: بالتطبيق على شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين)، المجلة العربية للإدارة ، كلية التجارة، جامعة الأزهر (القاهرة)، 2020.

- 6 Chamanifard, R., Chamanifard, S., & Nobarieidish, S. (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee s organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank. Journal of Natural and Social Sciences, 4(1), 199-207.
- 7 Bassam Samir, (2019), " Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines-Case Study: Egypt Air " Journal of the Faculty of Tourism and Hotels- University of Sadat City, Vol. 3, Issue 1, June.
- 8 Žitkiene, R., & Deksnys, M. (2018). Organizational agility conceptual model, Montenegrin Journal of Economics, 14(2), p115-129.

2- التميز المؤسسي Organizational Excellence:

عرف (الجندي، 2022)⁹ التميز المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على الإبداع في تقديم الأفكار وإستخدام ممارسات مبتكرة عند تقديم منتجاتها أو خدماتها بأعلى مستوى من الجودة .

يعرف (قنديل، 2020)¹⁰ : التميز المؤسسي على أنه الوصول إلى الأداء الذي يتجاوز أداء المؤسسات المتنافسة ويحقق تطلعات الإدارة العليا والعاملين في المؤسسة .

و عرف (Arturo, 2020)¹¹ أن التميز المؤسسي يشتمل على مجموعة من الأبعاد هي القيادة والتدريب والعمل الجماعي والتمكين، وإدارة الأفراد لتحليل البيانات، والموارد، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة العمليات ، وتصميم المنتج ، والمقارنة المعيارية، التي تؤدي إلى التحسين المستمر .

و عرف أيضا (Mohamed, Nusari, 2018)¹² التميز المؤسسي بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة ، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ، ويرضى عنها العملاء وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة .

يعرف (Nafei, W. 2016)¹³ التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات إلى إستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والإلتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص علي الأداء مع مراعاة أن كل فعل أو نشاط لكل فرد يعزز ويقوى الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة.

وأوضحت المنظمة الأوروبية للجودة "EFQM" أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في أداء المنظمة وتحقيق النتائج بناء علي مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشمل على " التركيز علي النتائج ، الإهتمام بالعملاء ، القيادة وثبات الهدف ، وإدارة العمليات ، الموارد البشرية والعلاقات ، التحسين المستمر والإبداع ، والمنفعة المتبادلة بين المؤسسات ، والمسؤولية الإجتماعية و الخدمات المقدمة للمجتمع . وبناء على ما سبق تعرف الباحثة التميز المؤسسي بأنه "تفوق المؤسسات بإستمرار في تطبيق أفضل الممارسات العالمية من حيث أداء المهام والترابط مع العملاء بعلاقات التأييد والتفاعل ، والتعرف على قدرات المنافسين" .

• ⁹ الجندي ، نفين حسنى على، أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي "دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة طنطا، كلية التجارة ، 2022.

قنديل ، سماح خليل ، "أثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات ¹⁰ الإتصال العاملة في الأردن " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2020 .

Arturo, Mora, (2020). TQM Factors and organizational results in the excellence model framework: an explanatory and predictive analysis , industrial Management & Data Systems , Vol.120, No.12, pp.2297-2317.

- Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H., & Abu-Elhassan, A. E. (2018). Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity within Healthcare Sector in the UAE. Journal of Engineering and Applied Sciences, 13(15), 6199-6210.¹²

- Nafei, W. (2016). The role of organizational agility in enhancing organizational excellence: a study on telecommunications sector in egypt. International Journal of Business and Management, 11(4), 121-135.¹³

ثانيا : الدراسات السابقة:

تعد البحوث والدراسات السابقة الإطار الفكري المرجعي للدراسة ،حيث تمكن الباحث بدراستها وتحليلها أن يستفيد منها في صياغة مشكلة الدراسة وفروضها وتحديد متغيرات الدراسة وأدواتها ومحاولة تلافى أوجه القصور التي وقعت بها تلك الدراسات ، وكذلك الإستفادة من نتائجها وتوصياتها ، وفي هذا الجزء يمكن للباحثة تناول الدراسات السابقة ، وذلك على النحو التالي:

- ١- الدراسات السابقة التي تناولت الرشاقة التنظيمية .
- ٢- الدراسات السابقة التي تناولت التميز المؤسسي .
- ٣- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي .

وفيما يلي عرضاً موجزاً لهذه الدراسات وفقاً للترتيب الزمني للأحداث :

1- الدراسات التي تناولت الرشاقة التنظيمية:

استهدفت دراسة (عوض، 2021)¹⁴ أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الإستراتيجية بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات (حالة أزمة Covid-19) وتم تحديد حجم مجتمع البحث من (مديري المستشفيات- نواب المديرين- رؤساء الأقسام) وحجمها 177 مفردة ونظرا لصغر حجم مجتمع البحث تم الإعتماد على أسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التعلم التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (تحديد المعرفة، استيعاب المعرفة، استثمار المعرفة، الذاكرة التنظيمية) وبين الرشاقة الإستراتيجية وأن أبعاد التعلم التنظيمي تؤثر تأثيراً جوهرياً في الرشاقة الإستراتيجية. وتوصي الدراسة تبني مستشفيات جامعة عين شمس لمفهوم التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء العام لها، ولزيادة الرشاقة الإستراتيجية لتطوير قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات.

بينما استهدفت دراسة (عبدالصمد، 2021)¹⁵ قياس مستوى الرشاقة التنظيمية بالبنوك الإسلامية، ومدى تأثيرها وتأثير كل بعد من أبعادها العشرة (روح المبادرة ، والتفاعلية ، ونقل ومشاركة الرؤية الإستراتيجية ، وتقييم الأداء وتقديره ، وتطوير المهارات ومشاركة المعرفة ، والإبتكار والتنمية المستمرة ، وتفويض السلطات ، والتعاون الخارجي ، وتوقع التغيرات المرتبطة بالعملاء) في رضا عملاء البنوك الإسلامية ، وقد أجريت الدراسة على عينة من عملاء تلك البنوك مكونة مكونة من (385) مفردة ، وعينة من مديري البنوك الإسلامية مكونة من (135) مفردة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : إلى وجود تأثير معنوي لكل من الرشاقة التنظيمية وكل بعد من أبعادها العشرة في رضا عملاء البنوك الإسلامية محل الدراسة ، وقد أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات معنوية في درجة رضا العملاء وفقاً لاختلافاتهم في كل من : النوع، وعدد سنوات التعامل مع البنك، وتوصى الدراسة بضرورة إهتمام إدارات البنوك الإسلامية بتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية وكل بعد من أبعادها

- 14 عوض ، أشرف محمد إبراهيم ،"أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الإستراتيجية :دراسة تطبيقية علي مستشفيات جامعه عين شمس أثناء الأزمات (حالة أزمة covid- 19) "، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة دمياط ، 2(1) ج3 ، 2021.
- 15 عبد الصمد ،خديجة يحيى ،" الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها في رضا العميل : دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، 2021.

العشرة والإهتمام بالدعاية والإعلان عن جميع الخدمات والأنشطة التي تقدمها البنوك الإسلامية من خلال وسائل النشر المحلية والدولية .

فقد استهدفت دراسة (الأعصر، 2020) ¹⁶ معرفة أثر الرقابة التنظيمية علي الإبداع التنظيمي بالتطبيق علي مديري المصانع بالمنطقة الصناعية بمدينة دمايط الجديدة، وقد بلغت عينة الدراسة (238) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية وطردية بين جميع أبعاد الرقابة التنظيمية (الاستجابة - الكفاءة - المرونة - السرعة) وأبعاد الإبداع التنظيمي وتوصى الدراسة العمل على توفير بيئة عمل تتناسب مع مفهوم المنظمة الرشيقية من خلال توفير كافة الإمكانيات المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية والتقنية ونظم العمل والأليات المناسبة ويجب على الإدارة أن تقوم بتوفير الدعم لكافة العاملين بتعليم مهارات الوظيفة والمعرفة والخبرات الجديدة مع الخبرات الحالية وضرورة الإهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية التي تشجع على التفكير الإبداعي الذي يقود للتفوق والتميز .

وتوصلت دراسة (Cai et al, 2019) ¹⁷: العلاقة بين قدرة تكنولوجيا المعلومات والرقابة التنظيمية خلال عملية إبداع المنتجات ، ولقد أجريت الدراسة على 194 من كبار المديرين التنفيذيين للشركات في الصين وتوصلت الدراسة أن مناخ الإبداع يرتبط بشكل ايجابي في العلاقة بين قدرة تكنولوجيا المعلومات والرقابة التنظيمية خلال عملية ابداع المنتجات ويوصى الباحث " بنصح المدراء بالتركيز على مبادرات إدارة المعارف عند بناء الرقابة التنظيمية فيما يتعلق بإبتكار المنتجات ، ثم إنشاء العمليات لضمان سرعة تطوير منتجات جديدة.

كما استهدفت دراسة (Baraei & Mirzaei, 2019) ¹⁸ إلى بحث العلاقة بين الرقابة التنظيمية وأبعادها (الإستجابة، المرونة، الكفاءة، السرعة، رأس المال البشري) من جانب وبين الإنتاجية التنظيمية من جانب آخر، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (55) موظفا ومديراً تم إختيارهم في بنك خاص في إيران ، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة وتأثيراً معنوياً إيجابيا بين الرقابة التنظيمية وأبعادها من جانب وبين الإنتاجية التنظيمية من جانب آخر وأن الترتيب التصاعدي لأبعاد الرقابة التنظيمية وفقاً لدرجة تأثيرها على الإنتاجية هو : رأس المال البشري ، ثم المرونة، ثم الكفاءة، ثم الإستجابة، وأخيراً السرعة، وتوصى هذه الدراسة إلى ضرورة الإهتمام بالموارد البشرية التي لها تأثير كبير على الإنتاجية وأهم عنصر في المنظمة لتحقيق أهدافها، والإهتمام بالتدريب والصيانة لتعزيز جودة العمل وسرعة الإستجابة للتغيرات البيئية والقدرة على التواصل مع العملاء .

● ¹⁶ الأعصر ، أيه ربيع السعيد، "أثر الرقابة التنظيمية علي الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية علي مديري المصانع بالمنطقة الصناعية بمدينة دمايط الجديدة" رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التجارة ، جامعة المنصورة، 2020 .

17 Cai, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2019). Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate. *R&D Management*, 49 (4),

18 Baraei, Esmaeil K. & Mirzaei, Mohammad H. (2018). "Identification of factors affecting on organizational agility and its impact on productivity". *UCT Journal of Management And Accounting Studies*, 6(4): 59-65.

وتناولت ايضا دراسة (Bassam Samir,2019)¹⁹ الرشاقة الإستراتيجية كميزة تنافسية في شركات الطيران وتم توزيع 300 استبيان على عينة عشوائية من العاملين في شركة مصر للطيران ، وأشارت النتائج إلي أن الرشاقة الإستراتيجية تؤثر بشكل كبير علي موثوقية التسليم يليه الإبتكار ثم مرونة العملية وجودة الخدمة وأخيرا الريادة في التكلفة ،وتتميز شركات الطيران بأنها شركة رشيقة ، وأوصت الدراسة ضرورة تعزيز ممارسة الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها في شركات الطيران لتحقيق ميزتها التنافسية لان الرشاقة إحدى الأدوات المهمة التي تساعد شركات الطيران على البقاء وزيادة قدرتها التنافسية وتصبح مصر للطيران شركة رشيقة .

2-الدراسات السابقة التي تناولت التميز المؤسسي :

إستهدفت دراسة(الجندي،2022)²⁰ قياس أثر ادارة المواهب في ابعاد التميز التنظيمي وطبقت الدراسة على عينة قدرها 286 مفردة وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين ابعاد ادارة المواهب والتميز التنظيمي وكان اكثر ابعاد ادارة المواهب ارتباطاً بالتميز التنظيمي هو بعد تدريب وتطوير المواهب ، كما كشفت الدراسة عن وجود تأثير معنوي ايجابي لابعاد ادارة المواهب في التميز التنظيمي وكان اكثر الابعاد تأثيراً هو بعد استقطاب المواهب .

سعت دراسة (عيسى،2020)²¹ التعرف على العلاقة بين كل من الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية ، يتمثل مجتمع البحث في المدارس الرياضية بمحافظة المنوفية وهم مدرسة (شبين الكوم الرياضية بنات) ومدرسة (منوف الرياضية بنين) ، ولقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (111) مفردة، وتوصل الباحث إلى أن هناك علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين محاور الإبداع الإداري ومحاور التميز المؤسسي مما يدل على أنه كلما توفرت عناصر الإبداع الإداري وظهرت على الوجه الأمثل كلما تحقق التميز المؤسسي بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية وتوصى الدراسة تحديث نظام إختيار مدراء المدارس حيث تتضمن تلك النظم مقاييس والسمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفه مدير المدرسة ، والتأكيد على الإدارات التعليمية والقيادات الإدارية بالتربيه والتعليم بتشجيع المبدعين وتحفيزهم وإيجاد نظام فعال للحوافز لزيادة الإبداع والإبتكار لدى العاملين بالمدارس .

في حين استهدفت دراسة (الجميبي،2019)²² التعرف على ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM وأجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 89 مفردة ، توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة

¹⁹ Bassam Samir,(2019)," Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines-Case Study: Egypt Air " Journal of the Faculty of Tourism and Hotels- University of Sadat City, Vol. 3, Issue 1, June.

²⁰الجندي ، نعين حسنى على، أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي "دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظةالإسكندرية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة طنطا، كلية التجارة ،2022.

²¹ عيسى ، مصطفى صبحي علي ، " العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية"، " المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة"، المجلد 25، الجزء الأول، جامعة بنها، كلية التربية الرياضية ، 2020 ، 1 -32.

²² الجميبي ، وفاء بنت عايش ، " ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM مقترحات للتطوير " ، المجلة العلمية كلية التربية ، جامعة أسيوط ، المجلد الخامس والثلاثون ، العدد الحادي عشر ، 2019 .

الطائف لإدارة التميز ككل لمتغير سنوات الخبرة ، وتوصلت أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات

تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز ككل لمتغير النوع ومتغير القسم ، وتوصى بضرورة تنفيذ عدة إجراءات لتحسين مستوى ممارسة إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز في مجال السياسات والإستراتيجيات ، الخدمات المقدمة للمجتمع ، العاملون .

كما سعت دراسة (Jafari et al.2018)²³ العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي بالتطبيق على المستشفيات التعليمية التابعة لجامعه طهران للعلوم الطبية، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية حجمها 100 مفردة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين راس المال الفكرة والتميز المؤسسي ، وتوصى الدراسة على ضرورة السعي نحو التميز المؤسسي الذي يعمل على تحديد الهوية الواضحة للمنظمة وإستراتيجياتها وذلك من خلال الاهتمام وحفز رأس المال الفكري . استهدفت الدراسة (Altaany & Alrawashdeh .2018)²⁴ إلى معرفة دور متطلبات إدارة المعرفة في التميز المؤسسي في جنوب الأردن منطقة سلطة العقبة الخاصة وأجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 110 مفردة وتوصلت الدراسة إلى أن الاستخدام الأمثل للمعرفة على المدى البعيد يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي (القيادة، رضا العملاء، جوده الخدمة العمليات والإجراءات، الموارد البشرية) وتوصى الدراسة تطوير وتحسين مستوى التميز التنظيمي .

3-الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي:

استهدفت دراسة (قنديل، 2020)²⁵ التعرف على أثر الرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي في شركات الإتصال ودراسة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية أجريت الدراسة على العينة الميسرة من المدراء حجمها 350 مفردة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها (وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية (الإستجابة ، المرونة ، السرعة) على التميز التنظيمي ، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في تحسين تأثير الرقابة التنظيمية ، وأوصت الدراسة العمل على تطوير الجوانب التي يكون المدراء في شركات الإتصال حتى يصبحوا أكثر قدرة على التماشي مع التغيرات والذي يؤدي إلى إزدياد حصولهم على التعاون والدعم من الإدارات العليا ، ينبغى على شركات الإتصال إعطاء مفهوم الرقابة التنظيمية وممارسة الأولوية في العمل .

استهدفت دراسة (Nafei .2016)²⁶ التعرف على أثر الرقابة التنظيمية من خلال أبعادها المتمثلة في (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق) في تعزيز التميز التنظيمي (تميز القادة، تميز المرؤسين ، التميز التشغيلي، التميز المالي ، الثقافة) قطاع الاتصالات في مصر، ولقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 290 مفردة من

- ²³ Jafari,M.,Dargahi,A.,Delgoshae,B.,&Salehi,M.,(2018) Intellectual Capital at Tow Levels of Organizational excellence in Teaching Hospitals of Tehran University of Medical Sciences .Journal of health,9(2),pp 13-56.
- ²⁴Altaany,F., &Alrawashdeh, K.(2018), The Roll of Knowledge Management Requirement on Organizations Excellence:(A Field of study in Jordan, Aqaba Special Authority Zone). International Journal of Applied Engineering Research, 13(18),pp.34-66.

²⁵ "مرجع سبق ذكره .

²⁶ مرجع سبق ذكره .

العاملين في قطاع الإتصالات وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط مباشر بين أبعاد الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي أي أن الرقابة التنظيمية لها تأثير إيجابي على التميز التنظيمي وتوصى الدراسة التركيز على أبعاد الرقابة التنظيمية وإستخدامها لزيادة التميز المؤسسي ، وإعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل جذري وتعديل العمليات التجارية وتقديم الخدمات في الوقت المناسب في قطاع الإتصالات في مصر ، وخلق ثقافة التميز بين العاملين ولفت انتباههم لخدمة العملاء .

4-التعليق على الدراسات السابقة:

يمكن للباحثة أن تبدي مجموعة من الملاحظات حول الدراسات السابقة، حيث تتمثل الملاحظات البحثية في الآتي:

١- تناولت العديد من الدراسات السابقة الرقابة التنظيمية مع العديد من المتغيرات الإدارية منها: التعلم التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الأداء التنظيمي ونكاه الأعمال، البراعة التنظيمية، الإبداع التنظيمي، الإنتاجية ، التميز التنظيمي ، وذلك كما في دراسة كل من (عوض:2020، التشيلي:2020؛ المحاسنة:2017، العجري:2017، Baraei&Mirzaei، 2019؛ الأعصر:2020).

٢- تناولت الدراسات السابقة التميز المؤسسي مع العديد من المتغيرات التنظيمية منها: التعلم التنظيمي، ممارسات الموارد البشرية، رأس المال الفكري، الرقابة التنظيمية، ومن هذه الدراسات (Bahrami et al.,2016؛ الشروقي:2018؛ Jafari et al.,2018، الجمعي:2019، قنديل 2020).

٣- يتضح مما سبق، أنه لا توجد دراسة على حد علم الباحثة تناولت الرقابة التنظيمية بأبعادها (الإستجابة ، السرعة ، المرونة ، الكفاءة) والتميز المؤسسي، بالتطبيق على معاهد الدلتا العليا ، وأن البحث تعتبر إضافة للمكتبات العربية حول متغيرات الدراسة.

ثالثا: الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية نوعا من البحوث الإستكشافية ، والتي تعد خطوة أولية لزيادة المعرفة بمشكلة الدراسة وأبعادها ، كما أنها تساعد الباحثة على بناء الفروض الخاصة بالدراسة وفيما يلي توضيح لأهم عناصر الدراسة الإستطلاعية :

إعتمدت الباحثة في إجراء الدراسة الإستطلاعية علي إعداد قائمة الإستبيان المبدئي علي العينة الإلكترونية⁽¹⁾ من خلال وضع القائمة علي مواقع التواصل الإجتماعي لشركة الاتصالات بالقرية الذكية وبلغ عدد المستجيبين خلال فترة جمع البيانات(50) مفردة، وذلك لاستطلاع آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في أبعاد الرقابة التنظيمية والأبعاد المختلفه للتميز المؤسسي ومن أهم النقاط التي تم التعرف عليها :

- مدى ادراك ووعي العاملين بالمعاهد محل التطبيق نحو الرقابة التنظيمية.
- تواكب الشركة التطورات التكنولوجية الحديثة .
- تحرص إدارة الشركة علي دعم المبدعين وتقديم المكافآت لتشجيعهم .
- توفر الشركة دورات تدريبية مستمرة لدى العاملين علي تقنية إستخدام المعلومات وتحليلها

، وتم وضعها على المواقع الخاصة بالمعاهد وذلك خلال Google Forms⁽¹⁾ تم إعداد قائمة استبيان الكترونية باستخدام موقع الفترة من 2023/6/5 إلى الفترة 2023/6/30، وتم الاعتماد على القوائم الواردة عبر الايميل الخاص بموقع جمع الاستبيان الالكتروني .

دور الرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي

- تهتم الإدارة بالمعاهد للسعي باستمرار لتحقيق مركز تنافسي جيد .
- تسعى الإدارة في المعاهد باستمرار لتحقيق مركز متميز للمعهد.
- تتسم إجراءات تقديم الخدمة بالسرعة .
- لدى الشركة موارد مالية تغطي جميع احتياجاتها التشغيلية .

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية، تبين للباحثة وجود مجموعة من الظواهر التي تمثلت في الآتي:

أ- الظواهر المتعلقة بالرقابة التنظيمية: وقد تمثلت هذه الظواهر فيما يلي:

- 1- السرعة في تقديم الخدمات للمتعاملين مع المعاهد محل التطبيق.
- 2- استجابة المعاهد محل التطبيق للتغيرات التكنولوجية في الخدمات المقدمة .
- 3- قدرة العاملين على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

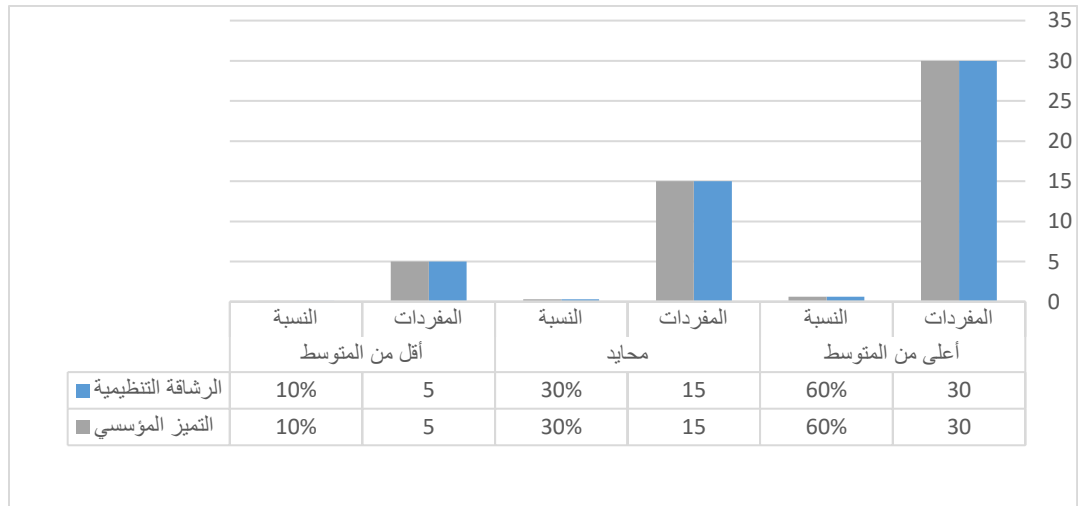
ج- الظواهر المتعلقة بالتميز المؤسسي: وقد تمثلت هذه الظواهر في الآتي:

- 1- حسن التعامل مع المرؤوسين وتحفيزهم على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية.
- 2- توفير العدالة التوزيعية والاجرائية والتعاملات من جانب المديرين بالمعاهد محل التطبيق.
- 3- توجيه العاملين نحو توفير الخدمات التي تتوافق مع حاجات ورغبات المتعاملين مع المعاهد.
- 4- السرعة في حل مشاكل العملاء والعمل على تحقيق رغباتهم.

هذا وفي ضوء تحليل البيانات تم تقسيم عينة الدراسة وفقاً للوسط الحسابي إلى ثلاث مجموعات وهي: أقل من الوسط الحسابي، أعلى من الوسط الحسابي، المحايدون، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

شكل رقم (1/1)

نتائج الدراسة الاستطلاعية حول متغيرات الدراسة



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وفقاً لما سبق فقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية درجة إدراك العاملين محل الدراسة بمفهوم التميز المؤسسي والرقابة التنظيمية وذلك من خلال السرعة في التعامل مع المشاكل والإستجابة للتغيرات البيئية وسرعة تقديم الخدمات ، في تحقيق التميز .

رابعا : مشكلة البحث:

تعمل المعاهد في ظل ظروف بيئية تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد ، والمنافسة الشديدة والتغيير المستمر مما يتطلب إجراءات تغييرات إستراتيجية لمواجهة تلك الظروف ، لذا نجد أن دراسة الرقابة التنظيمية من الدراسات المتقدمة في مجال الإدارة بإعتبارها الأداه التي تمكن المنظمات من التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي والتغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات بالإضافة إلي كونها عنصرا أساسيا في تطوير المنتجات والخدمات بالصورة التي تتوافق مع التغيير المستمر في متطلبات واحتياجات العملاء فالرقابة التنظيمية هي أحد الحلول الهامة في تطوير وتميز المنظمات .

وفي ضوء الفجوة البحثية المبدئية والفجوة الميدانية المبدئية تبين أن مشكلة البحث تتمثل في "إلي أي مدى تؤثر الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي"، وفي ضوء نتائج الدراسات يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

١- هل يوجد تأثير مباشر للرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة على التميز المؤسسي بشركة الاتصالات محل الدراسة ؟

خامسا: أهداف البحث: يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الهدف التالي : التعرف على التأثير المباشر للرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة على التميز المؤسسي بمعاهد الدلتا العليا محل الدراسة.

سادسا: فروض البحث : انطلاقا من الهدف السابق ذكرة ، يمكن للباحثة توضيح فرض البحث بالاعتماد على الفرض العدم، يمكن صياغة الفرض على النحو التالي:

أثبتت دراسات عديدة إلى أن الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الإستجابة، المرونة ، السرعة ، الكفاءة، لها دور أساسي في زيادة أداء المعاهد من خلال قدرتها على الإستجابة للتغيرات الديناميكية البيئية السريعة ومتطلبات السوق مما يزيد من تميزها المنظمي وأنها وسيلة لتحقيق الأهداف وتساعد المنظمات على البقاء والنمو (قتديل، 2016، 2020، Nafei ، Altaany & Alrawashdeh .2018). وبناء على ما سبق يمكن صياغة الفرض في صيغة العدم على النحو التالي :

الفرض : لا يوجد تأثير معنوي مباشر للرقابة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة) على التميز المؤسسي لدى العاملين بالمركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات بالقوية الذكية.

وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية وذلك على النحو التالي:

أ- الفرض الفرعي الأول: لا يوجد تأثير معنوي للاستجابة على التميز المؤسسي.

ب- الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد تأثير معنوي للمرونة على التميز المؤسسي.

ج- الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد تأثير معنوي للسرعة على التميز المؤسسي.

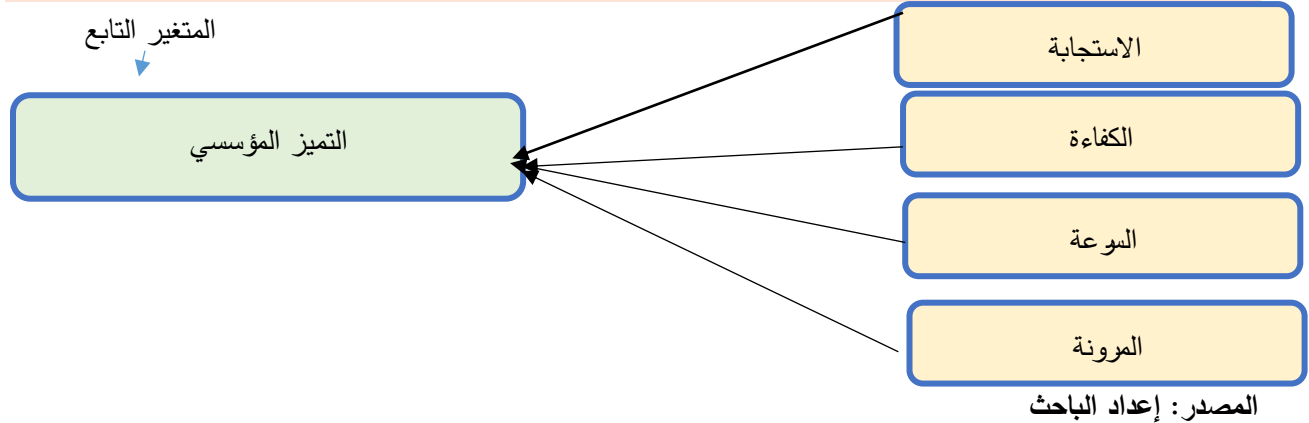
د- الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد تأثير معنوي للكفاءة على التميز المؤسسي.

من خلال الشكل التالي يمكن توضيح العلاقات المباشرة في النموذج التالي

شكل رقم (2/1)

نموذج الدراسة

المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية)



سادسا: أهمية البحث :تظهر أهمية البحث على المستويين العلمي، والتطبيقي، وذلك على النحو التالي:
الأهمية العلمية:

- 1- تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تناولها لمتغيرات إدارية حديثة نسبيا مثل: الرقابة التنظيمية، التميز المؤسسي.
- 2- نظراً لعدم وجود دراسات - في حدود علم الباحثة - تناولت هذه المفاهيم بالدراسة والتحليل في نموذج واحد فإن هذه الدراسة تنبع أهميتها النظرية في محاولة للمساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة بين كل من الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي.

أ- الأهمية التطبيقية:

- 1- التعرف على مدي تبني المعاهد لمفهوم الرقابة التنظيمية بالشكل الذي يساهم في تحقيق الإبداع والتميز المؤسسي للشركة.
- 2- تقديم مجموعة من التوصيات التي تخدم المعاهد في تحقيق الريادة والتميز المؤسسي من خلال توضيح دور الرقابة التنظيمية.

ثامنا: منهج البحث:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الاستنباطي القائم على جمع البيانات واخضاعها للمعالجة الإحصائية واستخلاص النتائج وذلك في جميع فروع الدراسة.

تاسعا : أسلوب البحث :يعتمد البحث على الأسلوب المسح ويتضمن البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها، ومجتمع الدراسة والعينة، وأداة الدراسة وطريقة جمع البيانات، وقياس متغيرات الدراسة، وأساليب التحليل الإحصائي، وذلك على النحو التالي:

أ- أنواع البيانات المطلوبة للدراسة:

تعتمد الباحثة على نوعين من البيانات وهما على النحو التالي:

١- البيانات الثانوية " التاريخية ":

تم استخدام هذه البيانات لإعداد الإطار النظري للدراسة بما في ذلك تحديد مفاهيم ومتغيرات الدراسة، وكذلك لإجراء مراجعة للدراسات السابقة التي أتاحت للباحثة في موضوع الدراسة الحالية، وتم الاعتماد على المراجع العلمية المتخصصة من كتب ودوريات عربية وأجنبية، حيث تم عمل مسح للمكتبات المتخصصة في هذا المجال وخصوصا المكتبات المصرية، بالإضافة إلى القيام بعمل مسح حول الموضوع من خلال شبكة الانترنت.

2- البيانات الأولية " : وهي تلك البيانات التي يتم الحصول عليها من العاملين المعاهد محل التطبيق من خلال قائمة الاستقصاء التي يتم جمعها، وتفرغها وتحليلها بما يمكن الباحث من اختبار مدى صحة فروض الدراسة والوصول إلى نتائج. ب- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالمعاهد الدلتا العليا، وقد بلغ إجمالي مجتمع الدراسة (2200) مفردة (1)، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة وبالرجوع لجدول التوزيع العشوائي ومن خلال هذه المعادلة ، فإن عينة الدراسة تكون (250) مفردة.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

N : حجم المجتمع .

Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95. وتساوى 1.96.

d : نسبة الخطأ وتساوى 005

p : نسبة توفر الخاصية والمحايدة 050

$$n = \frac{2200 \times 0.50(1 - 0.50)}{\left[\left[2200 - 1 \times (0.05^2 \div 0.95^2) \right] + 0.50(1 - 0.50) \right]} = 250$$

ج- أداة جمع البيانات:

سوف تعتمد الباحثة في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء سيتم اعدادها خصيصا لهذا الغرض في ضوء نتائج البحوث والدراسات السابقة، وسوف تتضمن هذه القائمة مجموعة من الأسئلة لقياس متغيرات الدراسة.

د- د-متغيرات الدراسة، وكيفية قياسها:

تتمثل متغيرات الدراسة في الآتي:

• المتغير المستقل: الرقابة التنظيمية:

(1) تم تحديده من خلال سجلات شؤون العاملين بالمركز الرئيسي للشركة بالقرية الذكية 2021.

وفيما يتعلق بأبعاد الرشاقة التنظيمية فقد توصلت النتائج بأن يمكن قياسه من خلال **Moshki & Teimouri, (2013)** (**Aburut,2015**) (**Sharifi et al. 2000**) (**Labaf & Bigdelli,2019**) وقد قامت الباحثة بتبني مقياس **(Aburut,2015)** أنها تتمثل في الآتي:(السرعة – الإستجابة – الكفاءة – المرونة) واشتمل بُعد السرعة على (4) عبارات، بُعد الإستجابة على (4) عبارات، بُعد الكفاءة على (4) عبارات، بُعد المرونة على (4) عبارات، ليصل إجمالي عبارات الرشاقة (16) عبارة .

• المتغير التابع: التميز المؤسسي:

وأما ما يتعلق بأبعاد التميز المؤسسي، فقد توصلت النتائج أن التميز المؤسسي يمكن قياسه من خلال (اسماعيل، 2020) (الجميى ،2019) (EFQM,2013) (حسن،2021) (Belvedere, V., Grando, A.(2016) وإعتمدت الباحثة على المقياس الذى قدمته المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM,2013) والمكون من تسعة أبعاد (القيادة ، الإستراتيجية ،الموارد البشرية ،الشراكات ،العمليات، نتائج الموارد البشرية،نتائج المتعاملين ، نتائج المجتمع ،نتائج الأداء) وإشتمل بعد القيادة على (5) عبارات ،وبعد الإستراتيجية على(5) عبارات ، وبعدالموارد البشرية (5)عبارات ،وبعد الشراكات على (5) عبارات، وبعد العمليات على (5) عبارات ، وبعد نتائج الموارد البشرية على (5) عبارات ، وبعد نتائج المتعاملين (5)عبارات، وبعد نتائج المجتمع(5) عبارات ،وبعد نتائج الأداء على (5) عبارات ليشمل إجمالي عبارات التميز المؤسسي إلى 45 عبارة .

عاشرا: المقدمة :

إن الثورة الهائلة فى العلوم والتكنولوجيا ، وتقدم نظم الإتصالات والمعلومات والعولمة وزيادة حدة المنافسة تعد من أهم ملامح العصر الحديث فى مختلف المجالات سواء كانت إجتماعية أو سياسية أو إقتصادية أو إدارية ، وهذا فرض على المنظمات ضرورة السعي نحو التميز فى كافة أنشطتها وعملياتها بما يضمن لها البقاء والنمو، فالتميز المنظمى هو إستثمار منظمات الأعمال الفرص الحاسمة التى يسبقها التخطيط الإستراتيجى الفعال والإلتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على تقديم جميع الخدمات بكفاءة وفاعلية من خلال أليات تضمن التقدم المستمر فى كافة الجوانب(حسن،2021).²⁷

ونظراً لإزدياد حدة المنافسة فى المعاهد الخاصة ،لضمان مسايرة المعاهد للتطورات ، وتجويد عملياتها ومخرجاتها لأبد لها من تبني أساليب ومنهجيات تحقق لها الأداء التنافسى حيث لم يعد التخطيط الإستراتيجى والسياسيات الإدارية التقليدية مصدرا للميزة التنافسية .فقد ظهرت واحدت المفاهيم فى مجال الإدارة الإستراتيجية ويطلق عليها" الرشاقة التنظيمية " وهى من أحدث الوسائل فى إدارة التغيير والمخاطر التى تواجهها المنظمات،والتي تعني القدرة علي البقاء في ظل بيئة تنافسية وذلك من

• ²⁷ حسن ،بدوى منتصر،"أثر المرونة التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسى :دراسة مقارنة على قطاع البنوك فى مصر " رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عين شمس ،كلية التجارة ، 2021.

خلال التفاعل والإستجابة السريعة لمتطلبات الأسواق المتعددة ، بالإضافة إلي توفر المهارة اللازمة للتعامل مع الظروف البيئية وبناء إستراتيجيات رشيقة وهادفة لتحقيق الإستجابة الفعالة لتلك المتغيرات (رضوان ،2014)²⁸.

فالرقابة التنظيمية ضرورة حتمية لنجاح المنظمات المعاصرة فهي تساعد علي زيادة قدرتها علي الإستشعار والإستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية وترتبط إرتباطاً متزايداً بالنجاح التنظيمي في ظل بيئات اليوم التنافسية ،وتعتبر كفاءة أساسية ،وميزة تنافسية وتمائزاً يتطلب تفكيراً إستراتيجياً ، وعقلية مبتكرة ، وحاجة لا يمكن الإستغناء عنها .فلم تعد الرقابة التنظيمية مسألة إختيارية للمنظمات،بل ضرورة تميز بين المنظمات الناجحة(Harraf,Wanasika,2015)²⁹،والمنظمات اليوم أصبحت تفكر في التميز المنظمي من خلال الإستثمار في مواردها الغير الملموسة والمتمثلة في قدرات مواردها البشرية إلى أن استمرارية النجاح والتفوق للمنظمات يستند على امتلاكها الموارد والقدرات النادرة والمتميزة والغير قابلة للتقليد ، وليس هناك إمكانية لتعويضها ، (Nafei,2016)³⁰. بل ويجب أن تكون متكاملة مع بعضها

ولتحقيق التميز المنظمي يتوجب على المنظمات أن تبحث عن الطرق والوسائل المناسبة التي تحقق لها ذلك، في ضوء ما سبق، فإن الباحثة تسعى إلى التعرف على تأثير الرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي ، ولتحقيق ذلك فإنه يتم اتباع مجموعة من الخطوات العلمية المنهجية التي يمكن توضيحها على النحو التالي:

أولاً: الإطار النظري للبحث:

- 28 رضوان ، طارق رضوان محمد ، "أثر محددات الرقابة الإستراتيجية علي التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية علي قطاع الإتصالات في مصر "، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا، 2014 .

Harraf, A., Wanasika, I., Tate ,k.and Talbott ,k.(2015). Organizational Agility The Journal of Applied Business Research,Vol 31(2), pp675-686 29

30 Nafei, W. (2016). The role of organizational agility in enhancing organizational excellence: a study on telecommunications sector in egypt. International Journal of Business and Management, 11(4), 121-135.

- 5 النشيلي، دينا حلمي عباس،دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي: بالتطبيق على شركة البويات والصناعات الكيماوية(باكين)، المجلة العربية للإدارة ، كلية التجارة، جامعة الأزهر(القاهرة)،2020.

- 6 Chamanifard,R., Chamanifard, S.,&Nobarieidish,s.(2015).Impact of organizational agility dimensions on employee s organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank. Journal of Natural and Social Sciences,4(1),199-207.
- 7 Bassam Samir,(2019)," Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines-Case Study: Egypt Air " Journal of the Faculty of Tourism and Hotels- University of Sadat City, Vol. 3, Issue 1, June.
- 8 Žitkiene, R., & Deksnys, M. (2018). Organizational agility conceptual model, Montenegrin Journal of Economics, 14(2), p115-129.

٢- الرشاقة التنظيمية **Organizational Agility**: حظي مفهوم الرشاقة الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة بكثير من الاهتمام، وقد تعددت التعريفات، وذلك لتعدد الخلفيات و خاصة بالباحثين والكتاب، ولكن تتفق في معظمها، في أنها " تعبر عن مدى قدرة المنظمة علي التعامل مع الظروف المحيطة ،وسرعة التحرك والمرونة الكافية من خلال الاستفادة من نقاط القوة والضعف" (النشيلي،2020)³¹ .

ويرى(Chamanifard et al,2015)³²الرشاقة بأنها قدرة المنظمة على البقاء والنمو في بيئة أعمال تتغير باستمرار والاستجابة للتغيير، والتعامل مع غير المتوقع من المتغيرات، والقدرة على الكشف للفرص والتحديات في البيئة بسهولة وسرعة وبراعة.

وعرفت (Bassam Samir,2019)³³ عمل المنظمات الرشيقة على إبتكار طرق جديدة وسريعة الإستجابة للتغيرات من خلال تطوير إستراتيجيات الشركة وإستخدام التكنولوجيا ،إستغلال الموارد البشرية وتحسين مهاراتهم .

أما (Zitkiene & Deksnys ,2018)³⁴ فيري أن الرشاقة التنظيمية قدرة تنظيمية للتعرف علي التغييرات غير المتوقعه في البيئة والإستجابة لها بشكل مناسب وبطريقة سريعة وفعالة من خلال إستخدام الموارد الداخلية وإعادة تشكيلها وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية . وبناء علي ما سبق، تعرف الرشاقة التنظيمية بأنها"قدرة المنظمة علي الإستجابة ومواجهة التغييرات البيئية ،علي أن تكون الإستجابة سريعة مع تحقيق الجودة والتكلفة المنخفضة بما يليبي حاجات ورغبات العملاء المتغيرة بإستمرار .

2- التميز المؤسسي **Organizational Excellence**:

عرف(الجندي،2022)³⁵ التميز المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على الإبداع فى تقديم الأفكار وإستخدام ممارسات مبتكرة عند تقديم منتجاتها أو خدماتها بأعلى مستوى من الجودة .

يعرف (قنديل،2020)³⁶ : التميز المؤسسي على أنه الوصول إلى الأداء الذى يتجاوز أداء المؤسسات المتنافسة ويحقق تطلعات الإدارة العليا والعاملين فى المؤسسة .

وعرف(Arturo,2020)³⁷ أن التميز المؤسسي يشمل على مجموعة من الأبعاد هى القيادة والتدريب والعمل الجماعى والتمكين، وإدارة الأفراد لتحليل البيانات، والموارد، والتخطيط الإستراتيجى، وإدارة العمليات ، وتصميم المنتج ، والمقارنة المعيارية،التي تؤدى إلى التحسين المستمر .

• ³⁵ الجندي ، نفين حسنى على، أثر إدارة المواهب فى أبعاد التميز التنظيمى "دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة طنطا، كلية التجارة ،2022.

قنديل ، سماح خليل ، "أثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمى الدور الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية: دراسة ميدانية فى شركات ³⁶ الإتصال العاملة فى الأردن " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2020 .

وعرف أيضا (Mohamed, Nusari, 2018)³⁸ التميز المؤسسي بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة .

يعرف (Nafei, W. 2016)³⁹ التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات إلى إستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والإلتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص علي الأداء مع مراعاة أن كل فعل أو نشاط لكل فرد يعزز ويقوى الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة.

وأوضحت المنظمة الأوروبية للجودة "EFQM" أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في أداء المنظمة وتحقيق النتائج بناء علي مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشمل على " التركيز علي النتائج، الإهتمام بالعملاء ، القيادة وثبات الهدف ، وإدارة

العمليات ، الموارد البشرية والعلاقات ، التحسين المستمر والإبداع ، والمنفعة المتبادلة بين المؤسسات ، والمسؤولية الإجتماعية و الخدمات المقدمة للمجتمع .وبناء على ما سبق تعرف الباحثة التميز المؤسسي بأنه "تفوق المؤسسات بإستمرار في تطبيق أفضل الممارسات العالمية من حيث أداء المهام والترابط مع العملاء بعلاقات التأييد والتفاعل ، والتعرف على قدرات المنافسين" .

ثانيا : الدراسات السابقة:

تعد البحوث والدراسات السابقة الإطار الفكرى المرجعي للدراسة ،حيث تمكن الباحث بدراستها وتحليلها أن يستفيد منها في صياغة مشكلة الدراسة وفروضها وتحديد متغيرات الدراسة وأدواتها ومحاولة تلافى أوجه القصور التي وقعت بها تلك الدراسات ، وكذلك الإستفادة من نتائجها وتوصياتها ، وفي هذا الجزء يمكن للباحثة تناول الدراسات السابقة ، وذلك على النحو التالي:

٤- الدراسات السابقة التي تناولت الرشاقة التنظيمية .

٥- الدراسات السابقة التي تناولت التميز المؤسسي .

٦- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي .

وفيما يلي عرضاً موجزاً لهذه الدراسات وفقاً للترتيب الزمني للأحداث :

1- الدراسات التي تناولت الرشاقة التنظيمية:

³⁷ - Arturo, Mora,(2020).TQM Factors and organizational results in the excellcelce model framework:an explanatory and predictive analysis ,industrial Management & Data Systems , Vol.120,No.12,pp.2297-2317.

- Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H., & Abu-Elhassan, A. E. (2018). Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity within Healthcare Sector in the UAE. Journal of Engineering and Applied Sciences, 13(15), 6199-6210 .³⁸

- Nafei, W. (2016). The role of organizational agility in enhancing organizational excellence: a study on telecommunications sector in egypt. International Journal of Business and Management, 11(4), 121-135.³⁹

استهدفت دراسة (عوض، 2021)⁴⁰ أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرقابة الإستراتيجية بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات (حالة أزمة Covid-19) وتم تحديد حجم مجتمع البحث من (مديرى المستشفيات- نواب المديرين- رؤساء الأقسام) وحجمها 177 مفردة ونظرا لصغر حجم مجتمع البحث تم الإعتماد على أسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التعلم التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (تحديد المعرفة، استيعاب المعرفة، استثمار المعرفة، الذاكرة التنظيمية) وبين الرقابة الإستراتيجية وأن أبعاد التعلم التنظيمي تؤثر تأثيراً جوهرياً في الرقابة الإستراتيجية. وتوصي الدراسة تبني مستشفيات جامعة عين شمس لمفهوم التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء العام لها، ولزيادة الرقابة الإستراتيجية لتطوير قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات.

بينما استهدفت دراسة (عبدالصمد، 2021)⁴¹ قياس مستوى الرقابة التنظيمية بالبنوك الإسلامية، ومدى تأثيرها وتأثير كل بعد من أبعادها العشرة (روح المبادرة ، والتفاعلية ، ونقل ومشاركة الرؤية الإستراتيجية ، وتقييم الأداء وتقديره ، وتطوير المهارات ومشاركة المعرفة ، والإبتكار والتنمية المستمرة ، وتفويض السلطات ، والتعاون الخارجى ، وتوقع التغيرات المرتبطة بالعملاء) فى رضا عملاء البنوك الإسلامية ، وقد أجريت الدراسة على عينة من عملاء تلك البنوك مكونة مكونة من (385) مفردة ، وعينة من مديرى البنوك الإسلامية مكونة من (135) مفردة ، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة : إلى وجود تأثير معنوى لكل من الرقابة التنظيمية وكل بعد من أبعادها العشرة فى رضا عملاء البنوك الإسلامية محل الدراسة ، وقد أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات معنوية فى درجة رضا العملاء وفقا لاختلافاتهم فى كل من : النوع، وعدد سنوات التعامل مع البنك، وتوصى الدراسة ضرورة إهتمام إدارات البنوك الإسلامية بتحسين مستوى الرقابة التنظيمية وكل بعد من أبعادها العشرة والإهتمام بالدعاية والإعلان عن جميع الخدمات والأنشطة التى تقدمها البنوك الإسلامية من خلال وسائل النشر المحلية والدولية .

فقد استهدفت دراسة (الأعصر، 2020)⁴² معرفة أثر الرقابة التنظيمية علي الإبداع التنظيمي بالتطبيق علي مديرى المصانع بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة، وقد بلغت عينة الدراسة (238) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية وطردية بين جميع أبعاد الرقابة التنظيمية (الاستجابة -الكفاءة- المرونة - السرعة) وأبعاد الإبداع التنظيمي وتوصى الدراسة العمل على توفير بيئة عمل تتناسب مع مفهوم المنظمة الرشيقية من خلال توفير كافة الإمكانيات المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية والتقنية ونظم العمل والأليات المناسبة ويجب على الإدارة أن تقوم بتوفير الدعم لكافة العاملين بتعليم مهارات

• 40 عوض ،أشرف محمد إبراهيم ،"أثر أبعاد التعلم التنظيمي فى تحسين الرقابة الإستراتيجية :دراسة تطبيقية علي مستشفيات جامعه عين شمس أثناء الأزمات (حالة أزمة covid- 19) " ،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة دمياط ،2(1) ج3 ،2021.

• 41 عبد الصمد ،خديجة يحيى ،" الرقابة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها فى رضا العميل : دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، 2021.

• 42 الأعصر ، أيه ربيع السعيد، "أثر الرقابة التنظيمية علي الإبداع التنظيمي:دراسة تطبيقية علي مديرى المصانع بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة"رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التجارة ، جامعة المنصورة،2020 .

الوظيفة والمعرفة والخبرات الجديدة مع الخبرات الحالية وضرورة الإهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية التي تشجع على التفكير الإبداعي الذي يقود للتفوق والتميز.

وتوصلت دراسة (Cai et al,2019) ⁴³: العلاقة بين قدرة تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية خلال عملية إبداع المنتجات ، ولقد أجريت الدراسة على 194 من كبار المديرين التنفيذيين للشركات فى الصين وتوصلت الدراسة أن مناخ الإبداع يرتبط بشكل ايجابي فى العلاقة بين قدرة تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية خلال عملية ابداع المنتجات ويوصى الباحث " بنصح المدراء بالتركيز على مبادرات إدارة المعارف عند بناء الرشاقة التنظيمية فيما يتعلق بإبتكار المنتجات ، ثم إنشاء العمليات لضمان سرعة تطوير منتجات جديدة.

كما استهدفت دراسة (Baraei & Mirzaei, 2019)⁴⁴ إلى بحث العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وأبعادها (الإستجابة،المرونة،الكفاءة،السرعة،رأس المال البشرى)من جانب وبين الإنتاجية التنظيمية من جانب آخر،وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (55) موظفا ومديراً تم إختيارهم فى بنك خاص فى إيران ، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة وتأثيراً معنوياً إيجابيا بين الرشاقة التنظيمية وأبعادها من جانب وبين الإنتاجية التنظيمية من جانب آخر وأن الترتيب التصاعدي لأبعاد الرشاقة التنظيمية وفقاً لدرجة تأثيرها على الإنتاجية هو : رأس المال البشرى ، ثم المرونة،ثم الكفاءة، ثم الإستجابة، وأخيراً السرعة،وتوصى هذه الدراسة إلى ضرورة الإهتمام بالموارد البشرية التي لها تأثير كبير على الإنتاجية وأهم عنصر فى المنظمة لتحقيق أهدافها، والإهتمام بالتدريب والصيانة لتعزيز جودة العمل وسرعة الإستجابة للتغيرات البيئية والقدرة على التواصل مع العملاء .

وتناولت ايضا دراسة(Bassam Samir,2019)⁴⁵ الرشاقة الإستراتيجية كميزة تنافسية فى شركات الطيران وتم توزيع 300 استبيان على عينة عشوائية من العاملين فى شركة مصر للطيران ، وأشارت النتائج إلى أن الرشاقة الإستراتيجية تؤثر بشكل كبير علي موثوقية التسليم يليه الإبتكار ثم مرونة العملية وجودة الخدمة وأخيرا الريادة فى التكلفة،وتتميز شركات الطيران بأنها شركة رشيقة ، وأوصت الدراسة ضرورة تعزيز ممارسة الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها فى شركات الطيران لتحقيق ميزتها التنافسية لان الرشاقة إحدى الأدوات المهمة التي تساعد شركات الطيران على البقاء وزيادة قدرتها التنافسية وتصبح مصر للطيران شركة رشيقة .

2-الدراسات السابقة التي تناولت التميز المؤسسي :

إستهدفت دراسة(الجندي،2022)⁴⁶ قياس أثر ادارة المواهب فى ابعاد التميز التنظيمي وطبقت الدراسة على عينة قدرها 286 مفردة وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين ابعاد ادارة المواهب والتميز التنظيمي وكان اكثر

⁴³ Cai, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2019). Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate. *R&D Management*, 49 (4),

⁴⁴ Baraei, Esmaeil K. & Mirzaei, Mohammad H. (2018). "Identification of factors affecting on organizational agility and its impact on productivity". *UCT Journal of Management And Accounting Studies*, 6(4): 59-65.

⁴⁵ Bassam Samir,(2019)," Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines-Case Study: Egypt Air " *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels- University of Sadat City*, Vol. 3, Issue 1, June.

⁴⁶الجندي ، نفين حسنى على، أثر إدارة المواهب فى أبعاد التميز التنظيمي "دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة طنطا، كلية التجارة ،2022.

دور الرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي

أبعاد إدارة المواهب ارتباطاً بالتميز التنظيمي هو بعد تدريب وتطوير المواهب ، كما كشفت الدراسة عن وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب في التميز التنظيمي وكان أكثر الأبعاد تأثيراً هو بعد استقطاب المواهب .

سعت دراسة (عيسى، 2020)⁴⁷ التعرف على العلاقة بين كل من الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية ، يتمثل مجتمع البحث في المدارس الرياضية بمحافظة المنوفية وهم مدرسة (شبين الكوم الرياضية بنات) ومدرسة (منوف الرياضية بنين) ، ولقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (111) مفردة، وتوصل الباحث إلى أن هناك علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين محاور الإبداع الإداري ومحاور التميز المؤسسي مما يدل على أنه كلما توفرت عناصر الإبداع الإداري وظهرت على الوجه الأمثل كلما تحقق التميز المؤسسي بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية وتوصى الدراسة بتحديث نظام إختيار مدرء المدارس حيث تتضمن تلك النظم مقاييس والسمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفه مدير المدرسة ، والتأكيد على الإدارات التعليمية والقيادات الإدارية بالتربيه والتعليم بتشجيع المبدعين وتحفيزهم وإيجاد نظام فعال للحوافز لزيادة الإبداع والإبتكار لدى العاملين بالمدارس .

في حين استهدفت دراسة (الجميبي، 2019)⁴⁸ التعرف على ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM وأجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 89 مفردة ، توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز ككل لمتغير سنوات الخبرة ، وتوصلت أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات

تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز ككل لمتغير النوع ومتغير القسم ، وتوصى بضرورة تنفيذ عدة إجراءات لتحسين مستوى ممارسة إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز في مجال السياسات والإستراتيجيات ، الخدمات المقدمة للمجتمع ، العاملون .

كما سعت دراسة (Jafari et al.2018)⁴⁹ العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي بالتطبيق على المستشفيات التعليمية التابعة لجامعه طهران للعلوم الطبية، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية حجمها 100 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين رأس المال الفكرة والتميز المؤسسي ، وتوصى الدراسة على ضرورة السعي نحو التميز المؤسسي الذي يعمل على تحديد الهوية الواضحة للمنظمة وإستراتيجياتها وذلك من خلال الاهتمام وحفز رأس المال الفكري.

⁴⁷ عيسى ، مصطفى صبحي علي ، " العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية" ، " المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة" ، المجلد 25، الجزء الأول، جامعة بنها، كلية التربية الرياضية ، 2020، 1 -32.

⁴⁸ الجميبي ، وفاء بنت عايض ، " ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM مقترحات للتطوير " ، المجلة العلمية كلية التربية ، جامعة أسيوط ، المجلد الخامس والثلاثون ، العدد الحادي عشر ، 2019 .

- ⁴⁹ Jafari,M.,Dargahi,A.,Delgoshae,B.,&Salehi,M.,(2018) Intellectual Capital at Tow Levels of Organizational excellence in Teaching Hospitals of Tehran University of Medical Sciences .Journal of health,9(2),pp 13-56.

استهدفت الدراسة (Altaany & Alrawashdeh, 2018)⁵⁰ إلى معرفة دور متطلبات إدارة المعرفة في التميز المؤسسي في جنوب الأردن منطقة سلطة العقبة الخاصة وأجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 110 مفردة وتوصلت الدراسة إلى أن الاستخدام الأمثل للمعرفة على المدى البعيد يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي (القيادة، رضا العملاء، جوده الخدمة العمليات والإجراءات، الموارد البشرية) وتوصى الدراسة تطوير وتحسين مستوى التميز التنظيمي .

3-الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي:

استهدفت دراسة (قنديل، 2020)⁵¹ التعرف على أثر الرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي في شركات الإتصال ودراسة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية أجريت الدراسة على العينة الميسرة من المدراء حجمها 350 مفردة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها (وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية (الإستجابة ، المرونة ، السرعة) على التميز التنظيمي ، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في تحسين تأثير الرقابة التنظيمية ، وأوصت الدراسة العمل على تطوير الجوانب التي يكون المدراء في شركات الإتصال حتى يصبحوا أكثر قدرة على التماشي مع التغيرات والذي يؤدي إلى إزدياد حصولهم على التعاون والدعم من الإدارات العليا ، ينبغى على شركات الإتصال إعطاء مفهوم الرقابة التنظيمية وممارسة الأولوية في العمل .

استهدفت دراسة (Nafei, 2016)⁵² التعرف على أثر الرقابة التنظيمية من خلال أبعادها المتمثلة في (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق) في تعزيز التميز التنظيمي (تميز القادة، تميز المرؤسين ، التميز التشغيلي، التميز المالي ، الثقافة) قطاع الاتصالات في مصر، ولقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 290 مفردة من العاملين في قطاع الإتصالات وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط مباشر بين أبعاد الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي أي أن الرقابة التنظيمية لها تأثير إيجابي على التميز التنظيمي وتوصى الدراسة التركيز على أبعاد الرقابة التنظيمية وإستخدامها لزيادة التميز المؤسسي ، وإعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل جذري وتعديل العمليات التجارية وتقديم الخدمات في الوقت المناسب في قطاع الإتصالات في مصر ، وخلق ثقافة التميز بين العاملين ولفت انتباههم لخدمة العملاء .

4-التعليق على الدراسات السابقة:

يمكن للباحثة أن تبدي مجموعة من الملاحظات حول الدراسات السابقة، حيث تتمثل الملاحظات البحثية في الآتي:

٤- تناولت العديد من الدراسات السابقة الرقابة التنظيمية مع العديد من المتغيرات الإدارية منها: التعلم التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الأداء التنظيمي ونكاء الأعمال، البراعة التنظيمية، الإبداع التنظيمي، الإنتاجية ، التميز التنظيمي ، وذلك كما في دراسة كل من (عوض:2020، التشيلي:2020؛ المحاسنة:2017، العجري:2017، Baraei&Mirzaei، 2019؛ الأعصر:2020).

- ⁵⁰Altaany,F., &Alrawashdeh, K.(2018), The Roll of Knowledge Management Requirement on Organizations Excellence:(A Field of study in Jordan, Aqaba Special Authority Zone). International Journal of Applied Engineering Research, 13(18),pp.34-66.

⁵¹مرجع سبق ذكره .

⁵²مرجع سبق ذكره .

٥- تناولت الدراسات السابقة التميز المؤسسي مع العديد من المتغيرات التنظيمية منها: التعلم التنظيمي، ممارسات الموارد البشرية، رأس المال الفكري، الرشاقة التنظيمية، ومن هذه الدراسات (Bahrami et al., 2016؛ الشروقي: 2018؛ Jafari et al., 2018، الجميعي: 2019، قنديل 2020).

٦- يتضح مما سبق، أنه لا توجد دراسة على حد علم الباحثة تناولت الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الإستجابة ، السرعه ، المرونه ، الكفاءة) والتميز المؤسسي، بالتطبيق على معاهد الدلتا العليا ، وأن البحث تعتبر إضافة للمكتبات العربية حول متغيرات الدراسة.

ثالثا: الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية نوعا من البحوث الإستكشافية ، والتي تعد خطوة أولية لزيادة المعرفة بمشكلة الدراسة وأبعادها ، كما أنها تساعد الباحثة على بناء الفروض الخاصة بالدراسة وفيما يلي توضيح لأهم عناصر الدراسة الإستطلاعية :

- أسلوب الدراسة الإستطلاعية :

إعتمدت الباحثة في إجراء الدراسة الإستطلاعية علي إعداد قائمة الإستبيان المبدئي علي العينة الإلكترونية (1) من خلال وضع القائمة علي مواقع التواصل الإجتماعي لشركة الاتصالات بالقرية الذكية وبلغ عدد المستجيبين خلال فترة جمع البيانات (50) مفردة، وذلك لاستطلاع آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في أبعاد الرشاقة التنظيمية والأبعاد المختلفه للتميز المؤسسي ومن أهم النقاط التي تم التعرف عليها :

- مدى ادراك ووعي العاملين بالمعاهد محل التطبيق نحو الرشاقة التنظيمية.
 - تواكب الشركة التطورات التكنولوجية الحديثة .
 - تحرص إدارة الشركة علي دعم المبدعين وتقديم المبدعين وتقديم المكافآت لتشجيعهم .
 - توفر الشركة دورات تدريبية مستمرة لدى العاملين علي تقنية إستخدام المعلومات وتحليلها
 - تهتم الإدارة بالمعاهد للسعي بإستمرار لتحقيق مركز تنافسي جيد .
 - تسعى الإدارة في المعاهد بإستمرار لتحقيق مركز متميز للمعهد.
 - تتسم إجراءات تقديم الخدمة بالسرعه .
 - لدى الشركة موارد مالية تغطي جميع احتياجاتها التشغيلية .
- ومن خلال الدراسة الاستطلاعية، تبين للباحثة وجود مجموعة من الظواهر التي تمثلت في الآتي:

ب- الظواهر المتعلقة بالرشاقة التنظيمية: وقد تمثلت هذه الظواهر فيما يلي:

- ٤- السرعة في تقديم الخدمات للمتعاملين مع المعاهد محل التطبيق.
- ٥- استجابة المعاهد محل التطبيق للتغيرات التكنولوجية في الخدمات المقدمة .
- ٦- قدرة العاملين على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

ح- الظواهر المتعلقة بالتميز المؤسسي: وقد تمثلت هذه الظواهر في الآتي:

- ٥- حسن التعامل مع المرؤوسين وتحفيزهم على أداء مهام الوظيفة بكفاءة وفاعلية.

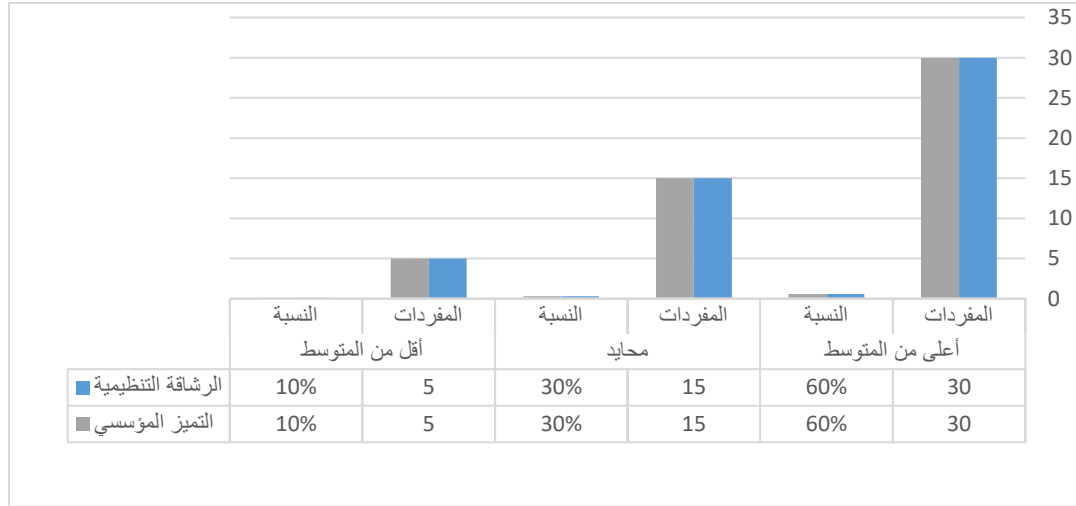
، وتم وضعها على المواقع الخاصة بالمعاهد وذلك خلال Google Forms (1) تم إعداد قائمة استبيان الكترونية باستخدام موقع الفترة من 2023/6/5 إلى الفترة 2023/6/30، وتم الاعتماد على القوائم الواردة عبر الايميل الخاص بموقع جمع الاستبيان الالكتروني .

دور الرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي

- ٦- توفير العدالة التوزيعية والاجرائية والتعاملات من جانب المديرين بالمعاهد محل التطبيق.
 - ٧- توجيه العاملين نحو توفير الخدمات التي تتوافق مع حاجات ورغبات المتعاملين مع المعاهد.
 - ٨- السرعة في حل مشاكل العملاء والعمل على تحقيق رغباتهم.
- هذا وفي ضوء تحليل البيانات تم تقسيم عينة الدراسة وفقا للوسط الحسابي إلى ثلاث مجموعات وهي: أقل من الوسط الحسابي، أعلى من الوسط الحسابي، المحايدون، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

شكل رقم (1/1)

نتائج الدراسة الاستطلاعية حول متغيرات الدراسة



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وفقاً لما سبق فقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية درجة إدراك العاملين محل الدراسة بمفهوم التميز المؤسسي والرقابة التنظيمية وذلك من خلال السرعة في التعامل مع المشاكل والإستجابة للتغيرات البيئية وسرعة تقديم الخدمات ، في تحقيق التميز .

رابعا : مشكلة البحث:

تعمل المعاهد في ظل ظروف بيئية تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد ، والمنافسة الشديدة والتغيير المستمر مما يتطلب إجراءات تغييرات إستراتيجية لمواجهة تلك الظروف ، لذا نجد أن دراسة الرقابة التنظيمية من الدراسات المتقدمة في مجال الإدارة بإعتبارها الأداة التي تمكن المنظمات من التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي والتغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات بالإضافة إلي كونها عنصرا أساسيا في تطوير المنتجات والخدمات بالصورة التي تتوافق مع التغيير المستمر في متطلبات واحتياجات العملاء فالرقابة التنظيمية هي أحد الحلول الهامة في تطوير وتميز المنظمات .

وفي ضوء الفجوة البحثية المبدئية والفجوة الميدانية المبدئية تبين أن مشكلة البحث تتمثل في "إلي مدى تؤثر الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي" ، وفي ضوء نتائج الدراسات يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

٢- هل يوجد تأثير مباشر للرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة على التميز المؤسسي بشركة الاتصالات محل الدراسة ؟

خامسا: أهداف البحث: يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الهدف التالي : التعرف على التأثير المباشر للرقابة التنظيمية

بأبعادها المختلفة على التميز المؤسسي بمعاهد الدلتا العليا محل الدراسة.

دور الرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي

سادسا: فروض البحث : انطلاقا من الهدف السابق ذكرة ، يمكن للباحثة توضيح فرض البحث بالاعتماد على الفرض العدم، يمكن صياغة الفرض على النحو التالي:

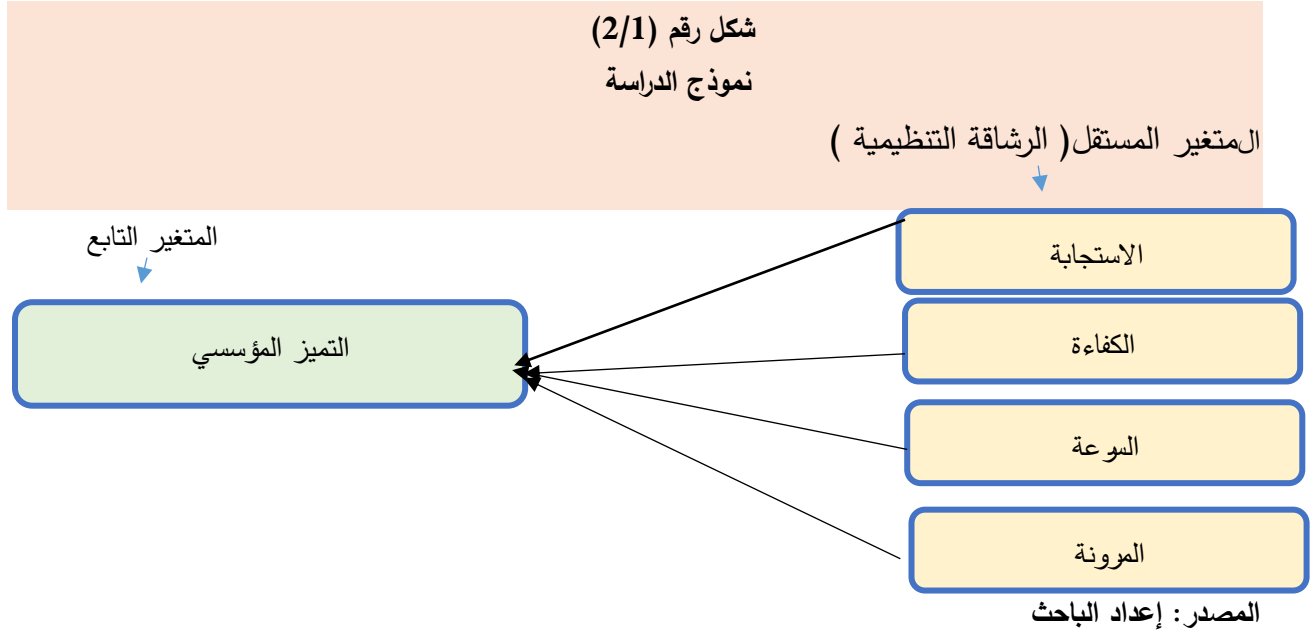
أثبتت دراسات عديدة إلى أن الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الإستجابة ،المرونة ، السرعة ، الكفاءة ،لها دور أساسي في زيادة أداء المعاهد من خلال قدرتها على الإستجابة للتغيرات الديناميكية البيئية السريعة ومتطلبات السوق مما يزيد من تميزها المنظمي وأنها وسيلة لتحقيق الأهداف وتساعد المنظمات على البقاء والنمو (قنديل، 2020، 2016، Nafei ، Altaany & Alrawashdeh .2018). وبناء على ما سبق يمكن صياغة الفرض في صيغة العدم على النحو التالي :

الفرض : لا يوجد تأثير معنوي مباشر للرقابة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (الاستجابة، الكفاءة، المرونة، السرعة) على التميز المؤسسي لدى العاملين بالمركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات بالقرية الذكية.

وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية وذلك على النحو التالي:

- هـ- الفرض الفرعي الأول: لا يوجد تأثير معنوي للاستجابة على التميز المؤسسي.
- و- الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد تأثير معنوي للمرونة على التميز المؤسسي.
- ز- الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد تأثير معنوي للسرعة على التميز المؤسسي.
- ح- الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد تأثير معنوي للكفاءة على التميز المؤسسي.

من خلال الشكل التالي يمكن توضيح العلاقات المباشرة في النموذج التالي



سادسا: أهمية البحث : تظهر أهمية البحث على المستويين العلمي، والتطبيقي، وذلك على النحو التالي:

الأهمية العلمية:

- ٣- تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تناولها لمتغيرات إدارية حديثة نسبياً مثل: الرقابة التنظيمية، التميز المؤسسي.
- ٤- نظراً لعدم وجود دراسات - في حدود علم الباحثة - تناولت هذه المفاهيم بالدراسة والتحليل في نموذج واحد فإن هذه الدراسة تتبع أهميتها النظرية في محاولة للمساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة بين كل من الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي.

ب- الأهمية التطبيقية:

- ١- التعرف على مدى تبني المعاهد لمفهوم الرقابة التنظيمية بالشكل الذي يساهم في تحقيق الإبداع والتميز المؤسسي للشركة.
- ٢- تقديم مجموعة من التوصيات التي تخدم المعاهد في تحقيق الريادة والتميز المؤسسي من خلال توضيح دور الرقابة التنظيمية.

ثامناً: منهج البحث:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الاستنباطي القائم على جمع البيانات واخضاعها للمعالجة الإحصائية واستخلاص النتائج وذلك في جميع فروض الدراسة.

تاسعاً: أسلوب البحث: يعتمد البحث على الأسلوب المسح ويتضمن البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها، ومجتمع الدراسة والعينة، وأداة الدراسة وطريقة جمع البيانات، وقياس متغيرات الدراسة، وأساليب التحليل الإحصائي، وذلك على النحو التالي:

هـ- أنواع البيانات المطلوبة للدراسة:

تعتمد الباحثة على نوعين من البيانات وهما على النحو التالي:

٢- البيانات الثانوية " التاريخية ":

تم استخدام هذه البيانات لإعداد الإطار النظري للدراسة بما في ذلك تحديد مفاهيم ومتغيرات الدراسة، وكذلك لإجراء مراجعة للدراسات السابقة التي أتاحت للباحثة في موضوع الدراسة الحالية، وتم الاعتماد على المراجع العلمية المتخصصة من كتب ودوريات عربية وأجنبية، حيث تم عمل مسح للمكتبات المتخصصة في هذا المجال وخصوصاً المكتبات المصرية، بالإضافة إلى القيام بعمل مسح حول الموضوع من خلال شبكة الانترنت.

2- البيانات الأولية": وهي تلك البيانات التي يتم الحصول عليها من العاملين المعاهد محل التطبيق من خلال قائمة الاستقصاء التي يتم جمعها، وتفريغها وتحليلها بما يمكن الباحث من اختبار مدى صحة فروض الدراسة والوصول إلى نتائج.

و- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالمعاهد الدلتا العليا، وقد بلغ إجمالي مجتمع الدراسة (2200) مفردة (1)، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة وبالرجوع لجدول التوزيع العشوائي ومن خلال هذه المعادلة ، فإن عينة الدراسة تكون (250) مفردة.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2} \div z^2 \right] + p(1-p)}$$

N: حجم المجتمع .

Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95. وتساوي 1.96.

d : نسبة الخطأ وتساوي 005

p : نسبة توفر الخاصية والمحايدة 050

$$n = \frac{2200 \times 0.50(1 - 0.50)}{\left[\frac{2200 - 1}{(0.05)^2} \div 0.95^2 \right] + 0.50(1 - 0.50)} = 250$$

ز - أداة جمع البيانات:

سوف تعتمد الباحثة في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء سيتم اعدادها خصيصا لهذا الغرض في ضوء نتائج البحوث والدراسات السابقة، وسوف تتضمن هذه القائمة مجموعة من الأسئلة لقياس متغيرات الدراسة.

ح- د-متغيرات الدراسة، وكيفية قياسها:

تتمثل متغيرات الدراسة في الآتي:

• المتغير المستقل: الرقابة التنظيمية:

وفيما يتعلق بأبعاد الرقابة التنظيمية فقد توصلت النتائج بأن يمكن قياسه من خلال Moshki & Teimouri, (2013) (Aburut,2015) (Sharifi et al. 2000) (Labaf & Bigdelli,2019) وقد قامت الباحثة بتبني مقياس (Aburut,2015) أنها تتمثل في الآتي:(السرعة - الإستجابة - الكفاءة - المرونة) واشتمل بُعد السرعة على (4) عبارات، بُعد الإستجابة على (4) عبارات ، بُعد الكفاءة على (4) عبارات ، بُعد المرونة على (4) عبارات، ليصل إجمالي عبارات الرقابة (16) عبارة .

• المتغير التابع: التميز المؤسسي:

وأما ما يتعلق بأبعاد التميز المؤسسي، فقد توصلت النتائج أن التميز المؤسسي يمكن قياسه من خلال (اسماعيل، 2020) (الجميعی ،2019) (EFQM,2013) (حسن،2021) (Belvedere, V., Grando, A.(2016) وإعتمدت الباحثة على المقياس الذي قدمته المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM,2013) والمكون من تسعة أبعاد (القيادة ، الإستراتيجية ، الموارد البشرية ،الشراكات ،العمليات، نتائج الموارد البشرية،نتائج المتعاملين ، نتائج المجتمع ،نتائج الأداء) وإشتمل بعد القيادة

(1) تم تحديده من خلال سجلات شؤون العاملين بالمركز الرئيسي للشركة بالقرية الذكية 2021.

دور الرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي

على (5) عبارات ،وبعد الإستراتيجية على(5) عبارات ، وبعدالموارد البشرية (5)عبارات ،وبعد الشراكات على (5) عبارات، وبعد العمليات على (5) عبارات ، وبعد نتائج الموارد البشرية على (5) عبارات ، وبعد نتائج المتعاملين (5)عبارات، وبعد نتائج المجتمع(5) عبارات ،وبعد نتائج الأداء على (5) عبارات ليشمل إجمالي عبارات التميز المؤسسي إلى 45 عبارة .

عاشرا: حدود الدراسة :

الحدود المكانية : يقتصر البحث على معاهد الدلتا العليا بالمنصوره ، وقد إختارت الباحثة هذه المعاهد لأنها من القطاعات المتميزة والهامة في تقديمها من الخدمات .

الحدود الزمنية: تتمثل بمدة البدء بإعداد الجانب النظري وإجراء الجانب التطبيقي على العينة محل الدراسة والتي بدأت من 2022/2023 .

الحدود البشرية: اقتصر البحث علي جميع العاملين بالمعاهد الدلتا العليا .

عاشرا: تحليل البيانات :

الفرض: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستجابة، المرونة، السرعة، الكفاءة) على التميز المؤسسي، وينقسم

هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية وذلك على النحو التالي:

ط- الفرض الفرعي الأول: لا يوجد تأثير معنوي للاستجابة على التميز المؤسسي.

ي- الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد تأثير معنوي للمرونة على التميز المؤسسي.

ك- الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد تأثير معنوي للسرعة على التميز المؤسسي.

ل- الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد تأثير معنوي للكفاءة على التميز المؤسسي.

لاختبار التأثيرات المباشرة فقد اعتمدت الباحثة على برنامج SPSS V.25 لاختبار التأثيرات المباشرة بين المتغيرات، وقد أسفرت النتائج الإحصائية عن الآتي:

أ- تأثير الاستجابة على التميز المؤسسي:

توصلت النتائج الإحصائية إلى الجدول الآتي:

جدول رقم (1) تأثير الاستجابة على التميز المؤسسي

معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,483	0,695	0,000	315,454	48,280	1	48,280	الانحدار
				0,153	337	51,578	البواقي
					338	99,858	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية.

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

١- معنوية نموذج الانحدار لتأثير الاستجابة على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة (ف=315,454) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5%.

دور الرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي

- ٢- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الاستجابة والتميز المؤسسي، وذلك بمعامل ارتباط قدره ($r=0,695$)، الأمر الذي يعني أن اتخاذ المعاهد محل التطبيق لإجراءات استباقية عن باقي الشركات سوف يؤثر طردياً على تحقيقها للتميز المؤسسي عنهم.
- ٣- بلغ معامل التفسير بين الاستجابة والتميز المؤسسي ($r^2 = 0,483$) وهذا يعني أن الاستجابة يمكنها أن تفسر التغير الذي يحدث في التميز المؤسسي بنسبة 48,3% والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.
- ٤- وجود تأثير معنوي إيجابي بين الاستجابة والتميز المؤسسي، الأمر الذي يعني أن استجابة معاهد الدلتا محل التطبيق لكافة الإجراءات الاستباقية، وكذلك تميزها بالسعي نحو استغلال الموارد المتاحة، والتعرف على الفرص التي يمكن من خلالها تحقيق البراعة فإن ذلك سوف يساعدها على تحقيق التميز المؤسسي، وذلك يتطلب أيضاً ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، وتدريبه على مواكبة كافة التغيرات التكنولوجية، ولذا فقد اتفقت هذه النتيجة مع (Nafei, 2016) والتي ترى أن العنصر البشري هو العنصر الرئيس في تحقيق التميز المؤسسي، ولذا يجب الاهتمام بسياسات الموارد البشرية بالشكل الذي يخلق لديهم الدافعية نحو تحقيق التميز للمنظمة، وخاصة سياسة الأجور والحوافز.
- ٥- في ضوء ما سبق يمكن رفض الفرض الصفري الرئيسي، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي للاستجابة على التميز المؤسسي.
- ب- تأثير المرونة على التميز المؤسسي:
توصلت النتائج الإحصائية إلى الجدول الآتي:

جدول رقم (2) تأثير المرونة على التميز المؤسسي

معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,321	0,566	0,000	159,234	32,043	1	32,043	الانحدار
				0,201	337	67,815	البواقي
					338	99,8588	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية.

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- ١- معنوية نموذج الانحدار لتأثير المرونة على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة ($F=159,234$) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5%.
- ٢- وجود علاقة ارتباط موجبة بين المرونة والتميز المؤسسي، وذلك بمعامل ارتباط قدره ($r=0,566$)، الأمر الذي يعني أن مرونة المعاهد في تعاملاتها سوف ينعكس على تحقيقها للتميز المؤسسي بشكل طردي.
- ٣- بلغ معامل التفسير بين المرونة والتميز المؤسسي ($r^2 = 0,321$) وهذا يعني أن المرونة يمكنها أن تفسر التغير الذي يحدث في التميز المؤسسي بنسبة 32,1% والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.
- ٤- وجود تأثير معنوي إيجابي بين الاستجابة والتميز المؤسسي، هذا ويعتبر العمل في ظل سياسات وإجراءات قادرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية من العوامل التي تخلق لدى العاملين القدرة على مواكبة تلك التغيرات بالشكل الذي يحقق التميز المؤسسي، الأمر الذي يعني أن العمل في ظل مبادئ تتسم بالمرونة والشفافية يعتبر من العوامل التي تساهم

دور الرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي

أيضا في تحقيق التميز المؤسسي، وبالتالي فعنصر المرونة يعتبر من العناصر الهامة من عناصر الرشاقة التي تحقق التميز المؤسسي.

٥- في ضوء ما سبق يمكن رفض الفرض الصفري الرئيسي، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي للمرونة على التميز المؤسسي.

ج- تأثير السرعة على التميز المؤسسي:

توصلت النتائج الإحصائية إلى الجدول الآتي:

جدول رقم (3) تأثير السرعة على التميز المؤسسي

معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,175	0,419	0,000	71,680	17,515	1	17,515	الانحدار
				0,244	337	82,344	البواقي
					338	99,858	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية.

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

١- معنوية نموذج الانحدار لتأثير السرعة على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة (ف=71,680) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5%.

٢- وجود علاقة ارتباط موجبة بين السرعة والتميز المؤسسي، وذلك بمعامل ارتباط قدره (ر=0,419)، الأمر الذي يعني التميز المؤسسي، الأمر الذي يعني أن العمل في ظل مبادئ تتسم بالمرونة والشفافية يعتبر من العوامل التي تساهم أيضا في تحقيق التميز المؤسسي، وبالتالي فعنصر المرونة يعتبر من العناصر الهامة من عناصر الرشاقة التي تحقق التميز المؤسسي.

٧- في ضوء ما سبق يمكن رفض الفرض الصفري الرئيسي، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي للمرونة على التميز المؤسسي.

ج- تأثير السرعة على التميز المؤسسي:

توصلت النتائج الإحصائية إلى الجدول الآتي:

جدول رقم (3) تأثير السرعة على التميز المؤسسي

معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,175	0,419	0,000	71,680	17,515	1	17,515	الانحدار
				0,244	337	82,344	البواقي
					338	99,858	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية.

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

دور الرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي

٢- معنوية نموذج الانحدار لتأثير السرعة على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة (ف=71,680) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5%.

٣- وجود علاقة ارتباط موجبة بين السرعة والتميز المؤسسي، وذلك بمعامل ارتباط قدره (ر=0,419)، الأمر الذي يعني أن قدرة المعاهد على تحقيق السرعة في تعاملاتها بالجودة المطلوبة سوف ينعكس ذلك إيجابيا على تحقيقها للتميز المؤسسي.

٤- بلغ معامل التفسير بين السرعة والتميز المؤسسي (ر² = 0,175) وهذا يعني أن السرعة يمكنها أن تفسر التغير الذي يحدث في التميز المؤسسي بنسبة 17,5% والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.

٥- وجود تأثير معنوي إيجابي بين السرعة والتميز المؤسسي، مما يعني أن السرعة في توفير احتياجاتهم من العوامل الرئيسية التي تساهم في ترسيخ مفهوم التميز المؤسسي، ومن ثم فإن المنظمة التي ترغب في تحقيق التميز هي تلك المنظمة التي تحافظ على العملاء الحاليين، وتسعى نحو جذب عملاء جدد، وذلك بطبيعة الحال لن يحدث إلا في ظل منظمة قادرة على توفير احتياجات المتعاملين معها.

٦- في ضوء ما سبق يمكن رفض الفرض الصفري الرئيسي، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد تأثير معوي للسرعة على التميز المؤسسي.

د- تأثير الكفاءة على التميز المؤسسي:

توصلت النتائج الإحصائية إلى الجدول الآتي:

جدول رقم (4) تأثير الكفاءة على التميز المؤسسي

معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,434	0,659	0,000	258,756	43,372	1	43,372	الانحدار
				0,168	337	56,487	البواقي
					338	99,858	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية.

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

١- معنوية نموذج الانحدار لتأثير الكفاءة على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة (ف=258,756) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5%.

٢- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الكفاءة والتميز المؤسسي، وذلك بمعامل ارتباط قدره (ر=0,659)، الأمر الذي يعني أن الشركة التي تتسم بالكفاءة في تعاملاتها سينعكس ذلك إيجابيا على سمعتها التنظيمية وقدرتها على تحقيق التميز بين المنافسين.

٣- بلغ معامل التفسير بين الكفاءة والتميز المؤسسي (ر² = 0,434) وهذا يعني أن الكفاءة يمكنها أن تفسر التغير الذي يحدث في التميز المؤسسي بنسبة 43,4% والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.

٤- وجود تأثير معنوي إيجابي بين الكفاءة والتميز المؤسسي، ولذا ترى الباحثة أن المعاهد التي ترغب في ترسيخ مفهوم التميز المؤسسي بين العاملين يجب عليها من خلال الدورات التدريبية وورش العمل أن تضع نصب أعينهم أن الشركة

دور الرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي

يجب أن تكون في المرتبة الأولى بين المنافسين، وذلك من خلال التركيز على استغلال ما هو متاح لديها من إمكانيات وقدرات مادية وبشرية بالشكل الذي يخلق لديهم الروح نحو تحقيق مفهوم الإبداع والتميز.

٥- في ضوء ما سبق يمكن رفض الفرض الصفري الرئيسي، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي للكفاءة على التميز المؤسسي.

٥- الانحدار المتعدد المتدرج:

يمكن التعرف على أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع، وذلك من خلال استخدام طريقة الانحدار المتعدد المتدرج المعروفة باسم Stepwise حيث يتم فيها حذف المتغيرات الأقل تأثيراً، والبقاء على المتغيرات الأكثر تأثيراً، مع ترتيب المتغيرات حسب معامل التفسير الأعلى لكل متغير، وذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (5) الانحدار المتعدد المتدرج

معامل التفسير المعدل	معامل التفسير	F. Test		T. Test		المعلومات المقدره B	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
0,566	0,752	0.000	145,704	0,000	6,011	1,078	الحد الثابت
				0,000	8,897	0,321	الاستجابة
				0,000	7,199	0,276	المرونة
				0,026	2,231	0,099	الكفاءة

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية.

يتضح من الجدول السابق أن أكثر المتغيرات تأثيراً على التميز المؤسسي هي على الترتيب الاستجابة، المرونة، الكفاءة، وذلك لا يعني أن متغير السرعة ليس له تأثير، وإنما وفقاً لفلسفة الانحدار المتدرج فإنه يقوم بحذف بعض المتغيرات وفقاً لمعاملات التفسير، ويرتب المتغيرات حسب تأثيرها الأكبر على المتغير التابع، وقد جاءت قيم (ت) معنوية لجميع المتغيرات عند مستوى 5%، كما أن جودة توافق النموذج باختبار (F. Test) كانت معنوية مما يعني قبول النموذج بصورته الكلية، وأن المتغيرات المستقلة يمكنها أن تفسر التغير الذي يحدث في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة 56,6% والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج، ولذا فقد اتفقت هذه النتيجة مع (Nafei(2016).

توصيات البحث : فى ضوء النتائج السابقة توصى الباحثة بما يلى :

جدول رقم (6) عمل إرشادية لتنفيذ توصيات الدراسة

الإطار الزمنى	مسؤلية التنفيذ	اليات ومتطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
بشكل دورى	-الإدارة العليا. -مدير إدارة الموارد البشرية بالمعاهد	-حث المسؤولين بالمعاهد على تطوير الشركة من خلال البحث المستمر عن الفرص الجديدة لاستغلالها وتطوير استراتيجيات عمل تجعلهم اكثر قدرة على المنافسة وبما يخلق لديهم الميزة التنافسية. -الإهتمام بتعزيز مفهوم التجديد والإبتكار ، وتحفيز العاملين على الأفكار الجديدة التى يقترحها العاملون بالشكل الذى يحقق لها التميز المؤسسى	-الاستجابة للفرص المتاحة وتقييمها واستغلالها بالشكل الذى يساعد على تحقيق التميز لدى المعاهد	الرقابة التنظيمية
بشكل دورى	الإدارة - العليا. مدير إدارة - الموارد البشرية بالمعاهد	-تدريب العاملين على حل مشكلات العمل ، والبحث عن طرق جديدة لحل هذه المشكلات ،وذلك بالشكل الذى ينمى لديهم القدرة الإبداعية ، والتعبير عن آرائهم بحرية. -الإهتمام بعمل دورات تدريبية مستمرة لزيادة وعى العاملين بمفهوم الرقابة التنظيمية ، وتدريبهم على كيفية جعل المعاهدى الرائد فى السوق.	-الاهتمام بالكفاءة المادية والبشرية داخل المعاهد محل التطبيق.	الرقابة التنظيمية

دور الرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي

بشكل دورى	- الإدارة العليا - المديرين - بالإدارات - المختلفة - بالمعاهد	-السعى نحو تمكين العاملين -وخلق روح المشاركة بالرأى فى -الإجتماعات الرسمسة -تشجيع العاملين أصحاب -الأفكار البناءة ماديا ومعنويا -وذلك لخلق روح التنافس فيما -بينهم وتنمية العصف الذهنى -وذلك لتنمية روح الإبتكار لدى -العاملين .	مشاركة العاملين فى وضع القرارات لخلق روح الإبداع والإبتكار لديهم وحثهم على تحقيق التميز المؤسسى للمنظمة	التميز المؤسسى
بشكل دورى	- الإدارة - العليا. - القسم - التكنولوجى - بالمعاهد	-تدريب العاملين على مواكبة -التطورات التكنولوجية من خلال -تزويدهم بكافة المعلومات -والبرامج الجديدة للتواصل مع -العملاء	الإهتمام بالجانب التكنولوجى والبشرى بالشكل الذى يساهم فى مواكبة التطورات التكنولوجية	التميز المؤسسى
بشكل دورى	- الإدارة العليا. - القسم التكنولوجى - بالمعاهد	توفير أليات تكنولوجية مثل للتعامل مع chatbootsتقنية المشكلات الخاصة ،وتزويدها بالمعلومات المتعددة		

دور الرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي

بشكل دورى	- الإدارة العليا -المديرين بالإدارات المختلفة بالمعاهد	-السعى نحو تمكين العاملين وخلق روح المشاركة بالرأى فى الاجتماعات الرسمية -تشجيع العاملين أصحاب الأفكار البناءة ماديا ومعنويا وذلك لخلق روح التنافس فيما بينهم وتنمية العصف الذهنى وذلك لتنمية روح الإبتكار لدى العاملين .	مشاركة العاملين فى وضع القرارات لخلق روح الإبداع والإبتكار لديهم وحثهم على تحقيق التميز المؤسسى للمنظمة	التميز المؤسسى
بشكل دورى	- الإدارة العليا . - القسم التكنولوجي بالمعاهد	-تدريب العاملين على مواكبة التطورات التكنولوجية من خلال تزويدهم بكافة المعلومات والبرامج الجديدة للتواصل مع العملاء	الإهتمام بالجانب التكنولوجي والبشرى بالشكل الذى يساهم فى مواكبة التطورات التكنولوجية	التميز المؤسسى
بشكل دورى	- الإدارة العليا. - القسم التكنولوجي - بالمعاهد	توفير أليات تكنولوجية مثل تقنية chatboots للتعامل مع المشكلات الخاصة ،وتزويدها بالمعلومات المتعددة		

الأبحاث المستقبلية المقترحة :

- تطبيق نموذج البحث المقترح على قطاعات أخرى بخلاف المعاهد .
- إدخال متغيرات وسيطة أخرى إلى نموذج البحث .

المراجع العربية :

- إسماعيل ،عمار فتحى موسى ، "دور الذكاء الإستراتيجى كمتغير وسيط فى العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسى : دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات ، المجلة العلمية للبحوث التجارية ، العدد الأول يناير، 2020 .
- الجندى ، نفين حسنى على، أثر إدارة المواهب فى أبعاد التميز التنظيمى "دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الإسكندرية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة طنطا، كلية التجارة ،2022.
- الجميعى ، وفاء بنت عايش ،" ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف فى ضوء الأنموذج الأوروبى للتميز EFQM مقترحات للتطوير " ، المجلة العلمية كلية التربية ، جامعة أسيوط ، المجلد الخامس والثلاثون ، العدد الحادى عشر ، 2019 .
- النشيلي، دينا حلمي عباس، دور الرقابة التنظيمية فى تحقيق الإلتزام التنظيمي :بالطبيق على شركة البويات والصناعات الكيماوية(باكين)، المجلة العربية للإدارة ، كلية التجارة، جامعة الأزهر(الفاخرة)،2020.
- الأعصر ، أيه ربيع السعيد، "أثر الرقابة التنظيمية علي الإبداع التنظيمي:دراسة تطبيقية علي مديرى المصانع بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة"رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التجارة ، جامعة المنصورة،2020 .
- الشروقي ،خليفة علي ، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية علي التميز المؤسسى في وزاره الداخلية بمملكة البحرين ، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الملكية للشرطة ، كلية التدريب ، (2018)
- المحاسنه، لميس عارف عبدربه ،"الدور الوسيط للبراعة التنظيمية فى العلاقة بين القدرات الديناميكية والرقابة التنظيمية :درسة تطبيقية علي الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية" ، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التجارة،جامعة الشرق الأوسط،2017 .
- الإمام، وفقى السيد (2016)، البحث العلمي، المنصورة، المكتبة العصرية (2016).
- حسن ،بدوى منتصر، "أثر المرونة التنظيمية فى تحقيق التميز المؤسسى :دراسة مقارنة على قطاع البنوك فى مصر " رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عين شمس ،كلية التجارة ، 2021.
- عبد الصمد ،خديجة يحيى ،" الرقابة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها فى رضا العميل : دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، 2021.
- عوض ،أشرف محمد إبراهيم ،"أثر أبعاد التعلم التنظيمي فى تحسين الرقابة الإستراتيجية :دراسة تطبيقية علي مستشفيات جامعه عين شمس أثناء الأزمات (حالة أزمة covid- 19) " ،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة دمياط ،2(1) ج3، 2021.

- عيسى ، مصطفى صبحي علي ، " العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية"، " المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة"، المجلد 25، الجزء الأول، جامعة بنها، كلية التربية الرياضية ، 1- 32، 2020.
- قنديل ، سماح خليل ، "أثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية في شركات الإتصال العاملة في الأردن " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2020 .
- برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز(2019)،'برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز " ، متاح على <http://dgep.gov.ae/ar> (تم الوصول إليه في 2019/10/13) .
- مركز الملك عبد الله الثاني للتميز 2019،'كتيب جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية متاح على : [http:// www.kaa.jo/pages/viewpage](http://www.kaa.jo/pages/viewpage) (تم الوصول إليه: 2019/10/15).

المراجع الأجنبية :

- Aburub,F.(2015).*Impact of erp systems usage on organizational agility : an empirical investigation in the banking sector*.**Information Technology &People** ,28(3),570-588.
- Altaany,F., &Alrawashdeh, K.(2018), *The Roll of Knowledge Management Requirement on Organizations Excellence:(A Field of study in Jordan, Aqaba Special Authority Zone)*. **International Journal of Applied Engineering Research**, 13(18),pp.34-66.
- Aldallal, Mohamed, (2005), "Performance Evaluation Using Self-Assessment Approach and EFQM Excellence Model: the Case of Abu Dhabi Police College", **For Master Degree, United Kingdom: University of Bradford**.
- Bahrami, M., Kiani, M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H., & Zadeh, M. (2016). *The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility*. **Osong Public Health Res Perspect**, 3(7), 190-196
- Belvedere, V., Grando, A., & Legenvre, H. (2016). *L'impiego del EFQM business excellence model nella misura delle performance degli approvvigionamenti. Uno studio quantitativo (The use of the EFQM business excellence model in the measure of supply performances. A quantitative study)*. **Sinergie Italian Journal of Management**, 34(Sep-Dec), 177-196.
- Bassam Samir,(2019)," Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines-Case Study: Egypt Air " **Journal of the Faculty of Tourism and Hotels- University of Sadat City, Vol. 3, Issue 1, June**.
- Baraei, Esmaeil K. & Mirzaei, Mohammad H .(2018). "Identification of factors affecting on organizational agility and its impact on productivity". **UCT Journal of Management And Accounting Studies**, 6(4): 59-65

- Cai, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2019). *Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate. R&D Management, 49 (4),*
- Chamanifard,R., Chamanifard, S.,&Nobarieidishe,s.(2015).*Impact of organizational agility dimensions on employee s organizational commitment in Foreige Exchange Offices of Tejarat Bank. Journal of Natural and Social Sciences,4(1),199-207.*
- Harraf, A., Wanasika , I., Tate ,k.and Talbott ,k.(2015). *Organizational Agility The Journal of Applied Business Research, Vol 31(2), pp675-686*
- Jafari,M.,Dargahi,A.,Delgoshaee,B.,&Salehi,M.,(2018) *Intellectual Capital at Tow Levels of Organizational excellence in Teaching Hospitals of Tehran University of Medical Sciences .Journal of health,9(2),pp 13-56.*
- Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H., & Abu-Elhassan, A. E. (2018). *Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity within Healthcare Sector in the UAE. Journal of Engineering and Applied Sciences, 13(15), 6199-6210.*
- Nafei, W. (2016). *The role of organizational agility in enhancing organizational excellence: a study on telecommunications sector in egypt. International Journal of Business and Management, 11(4), 121-135*
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2000). *A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. International Journal of Operations & Production Management, 20(4), 496-512.*
- Žitkiene, R., & Deksnys, M. (2018). *Organizational agility conceptual model, Montenegrin Journal of Economics, 14(2), p115-129.*