

أثر المرونة التنظيمية على تحقيق التميز الإداري
(دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية)

محمود محمد محمود عيسى

باحث دكتوراه بأكاديمية السادات

تحت اشراف

أ.م. د/ لمياء العادل

أ.د/ طلعت أسعد عبد الحميد

أستاذ مساعد الحاسب الآلي

أستاذ إدارة الأعمال

أكاديمية السادات

كلية التجارة - جامعة المنصورة

ملخص البحث

استهدفت الدراسة الحالية اختبار أثر المرونة التنظيمية على التميز الإداري وذلك بالتطبيق على شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم قائمة الاستقصاء شملت متغيرات الدراسة تم توزيعها على عينة من (٣٨٤) مفردة، وبلغت الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣١٦) استثماراً وقد اعتمد الباحث على العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامجي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25)، وبرنامج (AMOS 25). وقد توصلت الدراسة الي أن هناك توافر بدرجة مرتفعة لأبعاد المرونة التنظيمي، وأن هناك توافر بدرجة مرتفعة لأبعاد التميز الإداري، كما أوضحت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة التنظيمية في التميز الإداري.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية – التميز الإداري – قطاع الاتصالات

Abstract:

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

Keywords: Organizational flexibility - administrative excellence- Telcom Sector

مقدمة: -

المرونة التنظيمية أصبحت ضرورة ملحة في ظل البيئة الديناميكية والتغيرات المتسارعة التي تشهدها معظم المنظمات اليوم. حيث تمكن المنظمات المرنة من التكيف بسرعة مع هذه التغيرات والتحديات، والاستجابة بفعالية لمتطلبات السوق والعملاء المتغيرة. في هذا السياق، تبرز أهمية المرونة التنظيمية كأحد العوامل الرئيسية في تحقيق التميز الإداري للمنظمات. فالمنظمات المرنة تتمتع بالقدرة على تغيير هيكلها التنظيمية وعملياتها ومواردها بشرية لتلبية احتياجات العملاء بكفاءة وفعالية، مما يساهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء والريادة في السوق. وتعد شركات الاتصالات المصرية مجالاً خصباً للدراسة، حيث تواجه هذه الشركات تحديات متعددة نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة وتزايد حدة المنافسة في القطاع. لذا، فإن امتلاك هذه الشركات لمستويات عالية من المرونة التنظيمية يُعد أمراً ضرورياً لضمان بقائها وتحقيق التميز الإداري.

من خلال هذا البحث، سيتم استكشاف طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية وتحقيق التميز الإداري في شركات الاتصالات المصرية، وتحديد أبرز العوامل المؤثرة في هذه العلاقة. وستساهم نتائج هذا البحث في تقديم توصيات عملية لتعزيز قدرات هذه الشركات على التكيف والتميز في ظل البيئة التنافسية المتغيرة.

أولاً: تحليل الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة

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

أ- الدراسات التي تناولت المرونة التنظيمية

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

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

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

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

الريادية وأداء الشركات كما اظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية لها آثار كبيرة على المديرين لأنها تظهر أن المديرين يجب أن يسلكوا الطريق للاستفادة منها والعمل على زيادة روح المبادرة والمرونة بما يحقق نجاح الأعمال في اوقات الاضطرابات.

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

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

ب- الدراسات التي تناولت التميز الإداري

هدفت دراسة (Kassem, et. al., 2019) إلي دراسة تأثير الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية (الرسالة، القدرة على التكيف، المشاركة، والاتساق) على معايير نتائج التميز الإداري (نتائج العملاء، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع ونتائج

الأعمال) في المؤسسات الخدمية وشركات التصنيع في دولة الإمارات العربية المتحدة واستهدفت الدراسة الى استكشاف دور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التميز الإداري، توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على التميز الإداري ومع ذلك تبينت هذه التأثيرات باختلاف معايير التميز الإداري، اظهرت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية والنتائج المتعلقة بالعملاء والأفراد ونتائج الاعمال، ولم تشمل المجتمع.

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

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

كما هدفت دراسة (حسن، ٢٠٢١) إلى دراسة أثر المرونة التنظيمية على التميز المؤسسي في قطاع البنوك في مصر، وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد

المرونة التنظيمية، ومدى ارتباط كل منها بالتميز المؤسسي ومعرفة مدى أثر أبعاد المرونة التنظيمية على التميز المؤسسي، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين جميع أبعاد متغير (المرونة التنظيمية) و(التميز المؤسسي)، وأن هناك علاقة أثر جوهرياً لأبعاد المرونة التنظيمية على التميز المؤسسي.

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

كما هدفت دراسة (KESHTEGAR, et al., ٢٠٢١) إلى دراسة أثر نداء الأعمال على إمكانات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة كأحد نماذج التميز الإداري باستخدام مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في قطاع البنوك في إيران، توصلت الدراسة أن لنداء الأعمال تأثيراً إيجابياً ومعنوياً مباشراً وغير مباشر على إمكانات نموذج التميز، كما أن مشاركة المعرفة لها تأثير إيجابي على إمكانات نموذج التميز، كما أكدت الدراسة أنه يجب على المديرين إيلاء اهتمام خاص لمتغيرات نداء الأعمال وتبادل المعرفة واتخاذ إجراءات تجاه نداء الأعمال من خلال دمج البيانات، وزيادة القدرة التحليلية، وزيادة جودة المعلومات، جودة الوصول إلى المعلومات، واتخاذ القرارات التحليلية. ولا تؤثر هذه الإجراءات على تبادل المعرفة في المنظمة فحسب، بل تزيد أيضاً من التميز الإداري.

وهدفت دراسة (Ekiz & İsci, 2023) إلى تقييم أثر الابتكار التنظيمي على التميز الإداري والكشف عن دور الوعي بالتخطيط الاستراتيجي في هذه العلاقة في

قطاع المستشفيات في تركيا، توصلت الدراسة إلى أن الابتكار التنظيمي له تأثير ذو دلالة إحصائية على الوعي بالتخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري بالإضافة إلى ذلك فقد تبين أن الوعي بالتخطيط الاستراتيجي له أثر ذو دلالة إحصائية على التميز الإداري. وعلاوة على ذلك، أظهرت الدراسة أن الوعي بالتخطيط الاستراتيجي يلعب دورا وسيطا في العلاقة بين الابتكار التنظيمي والتميز الإداري.

التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

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

- اتفقت معظم الدراسات على أهمية المرونة التنظيمية خاصة في اوقات الاضطرابات والشدائد و على اهمية تحقيق التميز الإداري في المنظمات.
- اختلفت معظم الدراسات في تحديد مفهوم واضح لكل من المرونة التنظيمية والتميز الإداري.
- تقوم هذه الدراسة على العلاقة بين المرونة التنظيمية والتميز الإداري وقد اتفق ذلك مع دراسة (حسن، ٢٠٢١) ودراسة (Martín-Rojas, et. al., 2023)
- قلة الدراسات المتعلقة بأثر المرونة التنظيمية على تحقيق التميز الإداري.
- مجال التطبيق حيث لم تتناول الدراسات السابقة قطاع الاتصالات في مصر.
- اتفقت معظم الدراسات على انه يمكن قياس المرونة التنظيمية من خلال (إدارة نقاط الضعف الأساسية، الوعي بالموقف، القدرة على التكيف، القدرة التحويلية) وذلك وفقا لنموذج (He, et al., 2023) و (Ma& Zhang, 2022)

- اتفقت معظم الدراسات على انه يمكن قياس التميز الإداري من خلال (الغاية والرؤية والاستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة

الأداء والتحول، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، انطباعات المعنيين) وذلك وفقا لنموذج الجودة الأوروبية ومقياس (Sutoova, et al., 2022).

ثانيا مشكلة البحث:

يحظى موضوع المرونة التنظيمية باهتمام متزايد في كل من المجتمعات المتقدمة والنامية وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية الحالية حيث ان امتلاك المنظمات لمستويات عالية من المرونة التنظيمية يُعد أمراً ضرورياً لضمان بقائها وتحقيق التميز الإداري، وتسعى المنظمات إلى تحقيق مستويات عالية من التميز الإداري بما يضمن التنافس والاستمرارية والاستدامة

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

جدول (١) الدراسة الاستطلاعية

م	العبارات	نسبة (أوافق)	نسبة (لا أوافق)
١	المنظمة قادرة على إجراء تعديلات إيجابية في ظل الظروف الصعبة.	٦٥%	٤٥%
٢	المنظمة قادرة على التكيف بشكل إيجابي في حالة الشدائد والاضطرابات الكبيرة.	٣٠%	٧٠%
٣	المنظمة تقوم بتطوير بدائل للاستفادة من الظروف السلبية.	٣٥%	٦٥%
٤	تسعى المنظمة الى تحديث وتطوير أساليب العمل.	٥٥%	٤٥%
٥	المنظمة تدعم وتشجع المشاركة الفردية والجماعية في أنشطة التحسين.	٣٤%	٦٦%
٦	تسعى المنظمة الى معرفة الاتجاه العام لرأى المجتمع في ما تقدمه من خدمات.	٧٥%	٢٥%
٧	تقوم المنظمة بتحديد الأهداف الاستراتيجية في ضوء آراء واحتياجات العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين (المجتمع والمساهمين).	٦٠%	٤٠%
٨	تسعى المنظمة لبناء شراكات مع المنظمات الأخرى كالموردين والداعمين لها	٢٢%	٧٨%
٩	تقوم المنظمة بتصميم وتطوير وإنتاج وتقديم المنتجات والخدمات بناءً على احتياجات العملاء	٧٥%	٢٥%

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- عدم الوضوح الكافي للعاملين في قطاع الاتصالات بمفهوم وابعاد المرونة التنظيمية وإمكانية الاستفادة منها في حالات الشدائد.
- يوجد اختلاف بين عينة الدراسة الاستطلاعية في الإلمام بأبعاد التميز الإداري
- واستنادا الى ما ذكر اعلاه يمكن اظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحاً من خلال تساؤل رئيسي: هل للمرونة التنظيمية دور في تحقيق التميز الإداري؟
- ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي اسئلة فرعية:
- السؤال الأول: ما مستوى المرونة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمات قيد الدراسة؟
- السؤال الثاني: ما مستوى التميز الإداري الحالي في المنظمات قيد الدراسة؟
- السؤال الثالث: ما مستوى تأثير المرونة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري في المنظمات محل الدراسة؟

ثالثا: أهمية البحث:

الاهمية العلمية: -

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

الأهمية العملية: -

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها تتناول قطاع حيوي وهو قطاع الاتصالات الذي له دور كبير في الاقتصاد القومي ودور مهم في خدمة المجتمع

وتوفير خدمات تكنولوجياية متطورة للمواطنين في مختلف المجالات وبالتالي يعد هذا البحث محاولة جادة قد تسهم في تطوير أداء شركات الاتصالات في مصر من خلال المرونة التنظيمية في ظل بيئة الأعمال الحالية وما لها من دور هام في تحويل التهديدات الى فرص مما يؤدي إلى تحقيق التميز الإداري.

رابعاً: أهداف البحث :

يهدف البحث الى دراسة وتحليل ما يلي:

- ١- مستوى المرونة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمات قيد الدراسة.
- ٢- مستوى التميز الإداري الحالي في المنظمات قيد الدراسة.
- ٣- مستوى تأثير المرونة التنظيمية في تحقيق التميز الإداري في المنظمات محل الدراسة.

خامساً: فروض ومتغيرات البحث

أ- فروض البحث

يقوم البحث على اختبار صحة الفروض التالية:-

الفرض الرئيسي الأول: ابعاد المرونة التنظيمية (إدارة نقاط الضعف الأساسية، الوعي بالموقف، القدرة على التكيف، القدرة التحويلية) لا تؤثر معنوياً في تحقيق التميز الإداري ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- ١- إن أبعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في بعد الغاية والرؤية الاستراتيجية.

- ٢- إن أبعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في بعد الثقافة المؤسسية والقيادة.

- ٣- إن أبعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في بعد إشراك المعنيين

- ٤- إن أبعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في بعد بناء قيمة مستدامة.

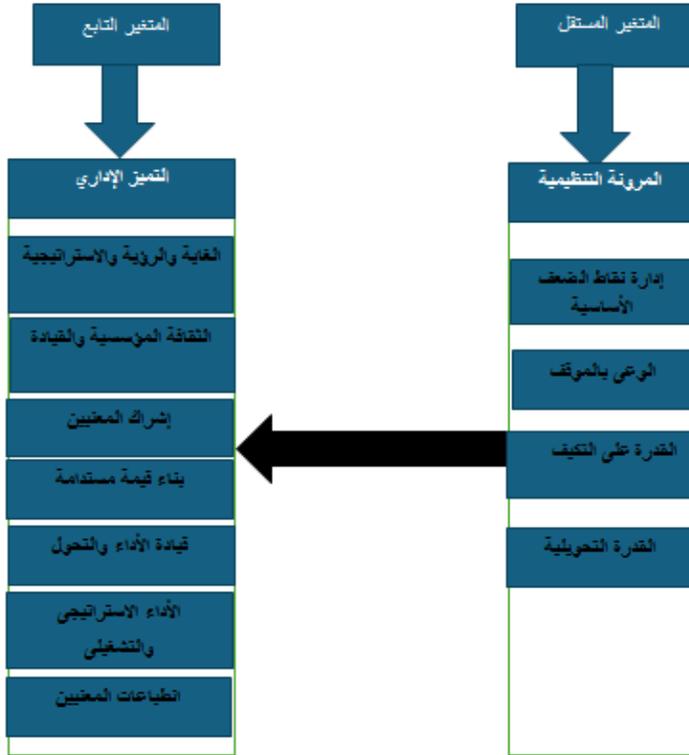
أثر المرونة التنظيمية على تحقيق التميز الإداري (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية)

محمود محمد محمود عيسى

- ٥- إن أبعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في بعد قيادة الأداء والتحول.
- ٦- إن أبعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في بعد انطباعات المعنيين.
- ٧- إن أبعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

ب- نموذج البحث

يوضح الشكل رقم التالي نموذج متغيرات البحث والعلاقة بينهم:



شكل (1) نموذج متغيرات الدراسة

سادساً: منهجية البحث

مجتمع وعينة البحث

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

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

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

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

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

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة

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

وقد بلغ عدد القوائم المرتدة ٣٤٤ استمارة استقصاء ثم تم استبعاد ٢٨ استمارة استقصاء منها لكونها غير مكتملة الاجابة، وبذلك تكون عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي 316 استمارة تم إخضاعها جميعاً للتحليل الإحصائي.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

معامل الثبات لمتغيرات الدراسة Reliability

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

جدول (٣) معامـل الثبات لمتغير الدراسة

معامـل الثبات Cronbach's Alpha	عدد العبارات	الأبعاد	المتغيرات
.872	٣	إدارة نقاط الضعف الأساسية	المرونة التنظيمية
.875	٣	الوعي بالموقف	
.884	٣	القدرة على التكيف	
.889	٣	القدرة التحويلية	
.855	٣	الغاية والرؤية والإستراتيجية	التميز الإداري
.887	٣	الثقافة التنظيمية والقيادة	
.872	٣	إشراك المعنيين	
.916	٣	بناء قيمة مستدامة	
.829	٣	قيادة الأداء والتحول	
.898	3	انطباعات المعنيين	
.848	٣	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	

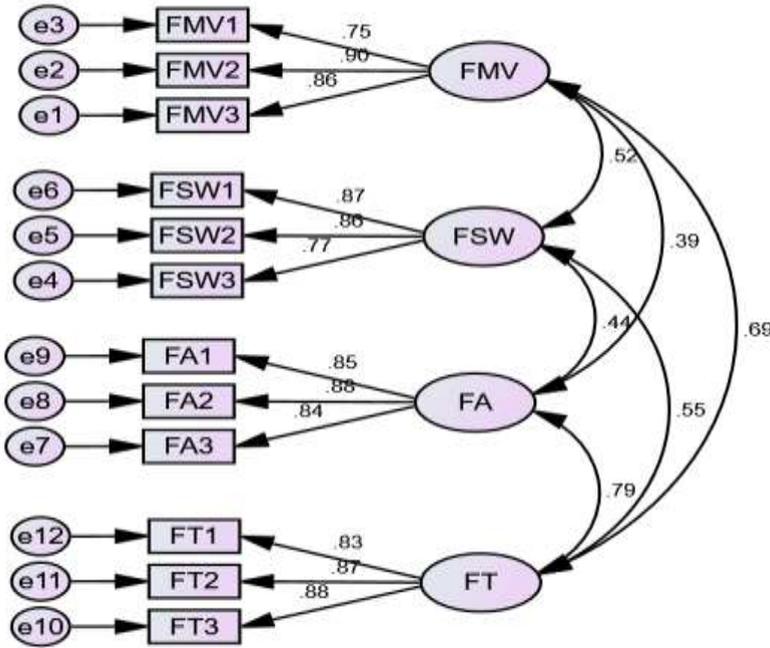
يتضح من الجدول رقم (٣) ان قيم معامـل Cronbach's Alpha لعبارات متغيرات قائمة الاستقصاء تتراوح بين (0.829 و 0.916) وهى قيم مرتفعة، وبالتالي فإن جميع المقاييس المستخدمة تنسم بالثبات

التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث

يعتبر تطبيق التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) خطوة أولية لاختبار وجود أو عدم وجود علاقة بين عناصر كل بعد، وتقييم صحة النماذج التي تبنى على أسس نظرية سابقة، وقام الباحث بأجراء التحليل العاملي التوكيد لمتغيرات الدراسة للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المستخدمة واختبار التجانس الداخلي.

أ- التحليل العاملي التوكيدي للمرونة التنظيمية

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات مقياس المرونة التنظيمية وعددها ١٢ عبارة، موزعة على النحو التالي: ثلاث عبارات ترتبط ببعد إدارة نقاط الضعف الأساسية (FMV)، وثلاثة عبارات ترتبط ببعد الوعي بالموقف (FSW)، وثلاثة عبارات ترتبط ببعد القدرة على التكيف (FA)، وثلاثة عبارات ترتبط بالقدرة التحويلية (FT)، كما يوضح شكل (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد المرونة التنظيمية:



شكل (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس ابعاد المرونة التنظيمية

أثر المرونة التنظيمية على تحقيق التميز الإداري (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية)

محمود محمد محمود عيسى

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

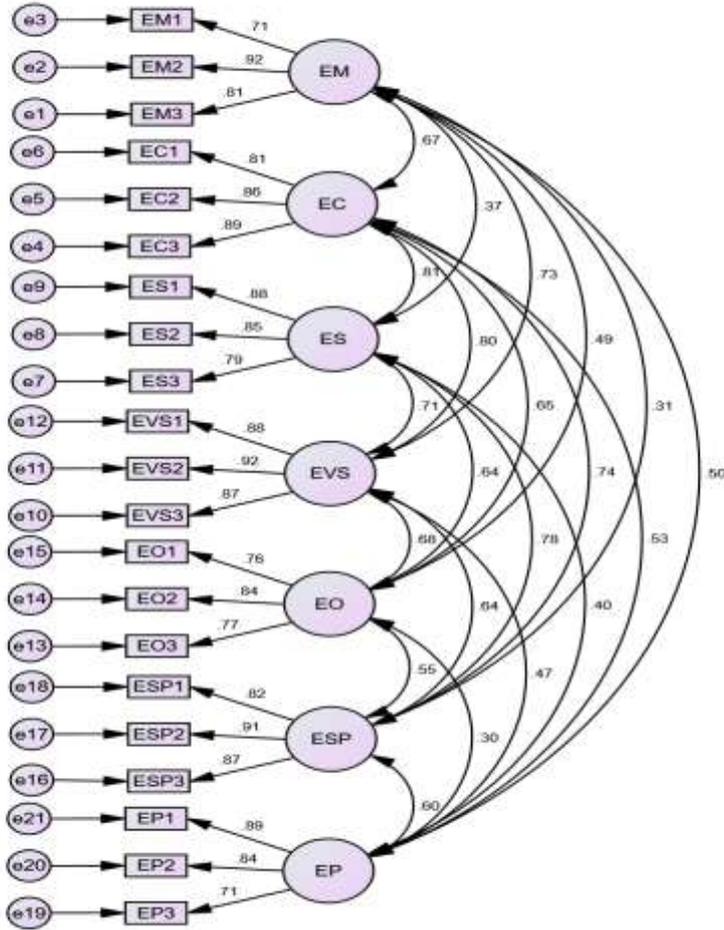
جدول (٤) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لعبارات متغير المرونة التنظيمية

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

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

ب - التحليل العاملي التوكيدي للتميز الإداري

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات مقياس التميز الإداري وعددها ٢١ عبارة، موزعة على النحو التالي: ثلاثة عبارات ترتبط ببعد الغاية والرؤية والإستراتيجية (EM) ، وثلاثة عبارات ترتبط ببعد الثقافة التنظيمية والقيادة (EC) ، وثلاثة عبارات ترتبط ببعد إشراك المعنيين (ES) وثلاثة عبارات ترتبط ببعد بناء قيمة مستدامة (EVS) وثلاثة عبارات ترتبط بقيادة الأداء والتحول (EO) وثلاثة عبارات ترتبط انطباعات المعنيين (ESP) وثلاثة عبارات ترتبط الأداء الاستراتيجي والتشغيلي (EP)، كما يوضح شكل (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد التميز الإداري



شكل (3) نموذج التحليل العائلي التوكيدي لعبارات مقاييس ابعاد التميز الإداري

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

جدول (5) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لعبارات متغير التميز الإداري

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

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

سابعاً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية

أ- الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (٦) توزيع مفردات العينة من الشركات محل الدراسة، وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: (النوع، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي):

جدول (٦) البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	الخصائص
52.8	١٦٧	ذكر
47.2	١٤٩	أنثى
%١٠٠	٣١٦	الإجمالي
75.9	٢٤٠	بكالوريوس
13.6	٤٣	دراسات عليا

أثر المرونة التنظيمية على تحقيق التميز الإداري (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية)

محمد محمود محمود عيسى

المؤهل الدراسي	ماجستير	١٨	٥.٧
	دكتوراه	١٥	4.7
الإجمالي		٣١٦	%١٠٠

يتبع جدول (٦) البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

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

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

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

يوضح الجدول رقم (٧) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لمتغيرات الدراسة:

جدول (٧) توصيف اتجاهات العينة لمتغيرات الدراسة

الاتجاه	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
موافق	13.65	٠.561	4.11	إدارة نقاط الضعف الأساسية
موافق	15.61	٠.648	4.15	الوعي بالموقف
موافق	14.43	٠.599	4.15	القدرة على التكيف
موافق	16.53	٠.671	4.06	القدرة التحويلية
موافق	11.92	٠.490	4.11	المرونة التنظيمية
موافق	13.80	٠.570	4.13	الغاية والرؤية والإستراتيجية
موافق	16.59	٠.682	4.11	الثقافة التنظيمية والقيادة
موافق	14.68	٠.615	4.19	إشراك المعنيين
موافق	14.65	٠.602	4.11	بناء قيمة مستدامة
موافق بشدة	13.39	٠.565	4.22	قيادة الأداء والتحول
موافق بشدة	15.87	٠.676	4.26	انطباعات المعنيين
موافق	15.90	٠.663	4.17	الأداء الإستراتيجي والتشغيلي
موافق	11.56	.482	4.17	التميز الإداري

يوضح الجدول رقم (٧) ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف التعرف على متوسط إدراك مفردات العينة لمتغيرات الدراسة، وقد جاءت الأوساط الحسابية لمتغيرات الدراسة بمقدار (٤.١١) للمرونة التنظيمية و (4.17) للتميز الإداري، كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠.682) و (٠.٤٨٢). وتشير هذه القيم إلى وجود قدر مقبول من الاتفاق بين عينة الدراسة في إدراكهم لتلك المتغيرات.

ثامناً: اختبارات صحة الفروض

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك باستخدام برنامج (SPSS 25) لاختبار صحة فروض الدراسة، ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لفروض الدراسة

أثر المرونة التنظيمية على تحقيق التميز الإداري (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية)

محمد محمد محمود عيسى

جدول (٨) نتائج تحليل الأنحدار المتعدد لفروض الدراسة

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	B	معامل (Beta)	قيمة (t) اختيارية	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة ف (F)	مستوى المعنوية
إدارة نقاط الضعف الأساسية الوعي بالموقف القدرة على التكيف القدرة التحويلية	المرونة التنظيمية	1.508	.251	9.929	.000	.942	.887	612.08	.000
		1.174	.225	10.039	.000				
		2.257	.401	14.368	.000				
		1.529	.304	9.137	.000				
إدارة نقاط الضعف الأساسية الوعي بالموقف القدرة على التكيف القدرة التحويلية	الغاية والرؤية الاستراتيجية	1.013	.996	64.532	.000	.979	.957	1767.18	.000
		.000	.000	.026	.979				
		.016	.017	.973	.331				
		-.033	-.039	-1.896	.059				
إدارة نقاط الضعف الأساسية الوعي بالموقف القدرة على التكيف القدرة التحويلية	الثقافة المؤسسية والقيادة	.045	.037	1.363	.174	.931	.867	506.596	.000
		-.008	-.007	-.293	.770				
		.054	.047	1.553	.121				
		.892	.877	24.265	.000				
إدارة نقاط الضعف الأساسية الوعي بالموقف القدرة على التكيف القدرة التحويلية	إشراك المعنيين	.023	.021	.992	.322	.960	.923	926.181	.000
		-.012	-.013	-.673	.501				
		1.024	.997	43.146	.000				
		.051	.056	2.016	.045				

أثر المرونة التنظيمية على تحقيق التميز الإداري (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية)

محمد محمد محمود كيمسى

يتبع جدول (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لفروض الدراسة

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	B	معامل (Beta)	قيمة (اختبار t)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة ف (F)	مستوى المعنوية
إدارة نقاط الضعف الأساسية الوعي بالموقف القدرة على التكيف القدرة التحويلية	بناء قيمة مستدامة	.378	.352	8.138	.000	.668	156.746	.000
		-.014	-.015	-.382	.703			
		.354	.352	7.358	.000			
		.257	.287	5.023	.000			
إدارة نقاط الضعف الأساسية الوعي بالموقف القدرة على التكيف القدرة التحويلية	قيادة الأداء والتحول	.207	.206	3.512	.001	.394	50.564	.000
		-.089	-.102	-1.966	.050			
		.341	.362	5.600	.000			
		.194	.231	2.989	.003			
إدارة نقاط الضعف الأساسية الوعي بالموقف القدرة على التكيف القدرة التحويلية	انطباعات المعنيين	.156	.130	2.629	.009	.569	102.659	.000
		.314	.301	6.849	.000			
		.477	.423	7.752	.000			
		.261	.260	3.990	.000			
إدارة نقاط الضعف الأساسية الوعي بالموقف القدرة على التكيف القدرة التحويلية	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	-.002	-.001	-0.071	.943	.924	938.822	.000
		.982	.960	51.945	.000			
		-.008	-.007	-0.326	.744			
		.008	.008	0.309	.757			

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

يتضح من الجدول السابق معنوية نموذج الانحدار حيث ان (F) المحسوبة للنموذج تساوى (612.088) وهى قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وأن قيمة معامل الارتباط (R) للنموذج بلغت (0.942). وهى قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لذا توجد علاقة ارتباط بين "أبعاد المرونة التنظيمية و التميز الإداري ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) للانحدار المتعدد (0.887). وهذا يعنى أن المتغيرات المستقلة في النموذج تفسر ما نسبته (88.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (التميز الإداري) وان هناك تأثير طردي ومعنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على تحقيق التميز الإداري بمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وان أكثر أبعاد المرونة التنظيمية تأثيراً في تحقيق التميز الإداري ككل هو بعد القدرة على التكيف يليه في التأثير القدرة التحويلية ثم أثر إدارة نقاط الضعف الأساسية وأخيراً الوعي بالموقف الأقل أثر عن باقي الأبعاد وذلك وفقاً لقيمة Beta، من النتائج

السابقة تبين رفض الفرض الرئيسي والقائل "ان ابعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في تحقيق التميز الإداري".

الفرض الفرعي الأول: أبعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في بعد الغاية والرؤية الاستراتيجية.

يتضح من الجدول السابق ان معنوية نموذج الانحدار حيث ان (F) المحسوبة للنموذج تساوى (1767.18) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وأن قيمة معامل الارتباط (R) للنموذج بلغت (0.979). وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لذا توجد علاقة ارتباط بين "أبعاد المرونة التنظيمية و بعد الغاية والرؤية الاستراتيجية، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) للانحدار المتعدد (0.957). وهذا يعنى أن المتغيرات المستقلة في النموذج تفسر ما نسبته (95.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (بعد الغاية والرؤية الاستراتيجية) وان هناك تأثير طردي ومعنوي لبعد من أبعاد من أبعاد المرونة التنظيمية وهو إدارة نقاط الضعف الأساسية على بعد الغاية والرؤية الاستراتيجية بمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وان هناك ثلاثة ابعاد من ابعاد المرونة التنظيمية وهما: الوعى بالموقف و القدرة على التكيف و القدرة التحويلية ليس لهم أي تأثير معنوي في بعد الغاية والرؤية الاستراتيجية، وبناءً على النتائج السابقة تبين رفض الفرض الفرعي الأول جزئياً والقائل أن "أبعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في بعد الغاية والرؤية الاستراتيجية".

الفرض الفرعي الثاني: أبعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في بعد الثقافة المؤسسية والقيادة

يتضح من الجدول السابق النتائج ان معنوية نموذج الانحدار حيث ان (F) المحسوبة للنموذج تساوى (506.596) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وأن قيمة معامل الارتباط (R) للنموذج بلغت (0.931) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لذا توجد علاقة ارتباط بين "أبعاد المرونة التنظيمية و بعد الثقافة المؤسسية والقيادة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) للانحدار المتعدد (0.867). وهذا يعنى أن المتغيرات المستقلة في النموذج تفسر ما نسبته (86.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (بعد الثقافة المؤسسية والقيادة)، وان هناك تأثير طردي ومعنوي لبعدها من أبعاد المرونة التنظيمية وهو: القدرة التحويلية على بعد الثقافة المؤسسية والقيادة بمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وان هناك ثلاثة ابعاد من أبعاد المرونة التنظيمية وهما: إدارة نقاط الضعف الأساسية و الوعي بالموقف و القدرة على التكيف ليس لأي منهم تأثير معنوي في بعد الثقافة المؤسسية والقيادة، وبناءً على النتائج السابقة تبين رفض الفرض الفرعي الثاني جزئياً والقائل أن "أبعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في بعد الثقافة المؤسسية والقيادة".

الفرض الفرعي الثالث: أبعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في بعد إشراك المعنيين

يتضح من الجدول السابق النتائج ان معنوية نموذج الانحدار حيث ان (F) المحسوبة للنموذج تساوى (926.181) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وأن قيمة معامل الارتباط (R) للنموذج بلغت (0.960) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لذا توجد علاقة ارتباط بين "أبعاد المرونة التنظيمية و بعد إشراك المعنيين، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) للانحدار المتعدد (0.923). وهذا يعنى أن المتغيرات المستقلة في النموذج تفسر ما نسبته (92.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (بعد إشراك المعنيين)، وان هناك تأثير طردي ومعنوي لبعدها من أبعاد المرونة التنظيمية وهما: القدرة على التكيف و القدرة التحويلية على بعد إشراك المعنيين بمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، ان هناك بعدين من أبعاد المرونة التنظيمية وهما: إدارة نقاط الضعف الأساسية و الوعي بالموقف ليس لأي منهم تأثير معنوي في بعد إشراك المعنيين، وان

أكثر أبعاد المرونة التنظيمية تأثيراً في إشراك المعنيين ككل هو بعد القدرة على التكيف يليه في التأثير القدرة التحويلية وذلك وفقاً لقيمة Beta، وبناءً على النتائج السابقة تبين رفض الفرض الفرعي الثالث جزئياً والقائل أن "أبعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في بعد إشراك المعنيين".

الفرض الفرعي الرابع أبعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في بعد بناء قيمة مستدامة.

يتضح من الجدول السابق أن معنوية نموذج الانحدار حيث ان (F) المحسوبة للنموذج تساوى (156.746) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وأن قيمة معامل الارتباط (R) للنموذج بلغت (0.818). وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لذا توجد علاقة ارتباط بين "أبعاد المرونة التنظيمية و بعد بناء قيمة مستدامة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) للانحدار المتعدد كانت (0.668). وهذا يعنى أن المتغيرات المستقلة في النموذج تفسر ما نسبته (66.8%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (بعد بناء قيمة مستدامة) و ان هناك تأثير طردي ومعنوي لثلاثة أبعاد من أبعاد المرونة التنظيمية وهما: إدارة نقاط الضعف الأساسية والقدرة على التكيف و القدرة التحويلية على بعد بناء قيمة مستدامة بمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) و ان هناك بعد من أبعاد المرونة التنظيمية وهو: الوعي بالموقف ليس له تأثير معنوي في بعد بناء قيمة مستدامة وان أكثر أبعاد المرونة التنظيمية تأثيراً في بناء قيمة مستدامة ككل هو بعد إدارة نقاط الضعف الأساسية يليه في التأثير القدرة على التكيف وأخيراً القدرة التحويلية الأقل أثر عن باقي الأبعاد وذلك وفقاً لقيمة Beta ، وبناءً على النتائج السابقة تبين رفض الفرض الفرعي الرابع جزئياً والقائل أن أبعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في بعد بناء قيمة مستدامة.

الفرض الفرعي الخامس: أبعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في بعد قيادة الأداء والتحول

يتضح من الجدول السابق ان معنوية نموذج الانحدار حيث ان (F) المحسوبة للنموذج تساوى (50.564) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وأن قيمة معامل الارتباط (R) للنموذج بلغت (0.628). وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لذا توجد علاقة ارتباط بين "أبعاد المرونة التنظيمية و قيادة الأداء والتحول، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) للانحدار المتعدد كانت (0.394). وهذا يعنى أن المتغيرات المستقلة في النموذج تفسر ما نسبته (39.4%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (بعد قيادة الأداء والتحول)، وان هناك تأثير طردي ومعنوي لثلاثة أبعاد من أبعاد المرونة التنظيمية وهما: إدارة نقاط الضعف الأساسية والقدرة على التكيف و القدرة التحويلية على بعد قيادة الأداء والتحول بمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وان هناك بعد من أبعاد المرونة التنظيمية وهو: الوعي بالموقف ليس له تأثير معنوي في بعد قيادة الأداء والتحول، وان أكثر أبعاد المرونة التنظيمية تأثيراً في بعد قيادة الأداء والتحول ككل هو بعد القدرة على التكيف يليه في التأثير القدرة التحويلية وأخيراً إدارة نقاط الضعف الأساسية الأقل أثر عن باقي الأبعاد وذلك وفقاً لقيمة Beta، وبناءً على النتائج السابقة تبين رفض الفرض الفرعي الخامس جزئياً والقائل أن "أبعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في بعد قيادة الأداء والتحول".

الفرض الفرعي السادس: أبعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في بعد انطباعات المعنيين

يتضح من الجدول السابق ان معنوية نموذج الانحدار حيث ان (F) المحسوبة للنموذج تساوى (102.659) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وأن قيمة معامل الارتباط (R) للنموذج بلغت (0.754). وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لذا توجد علاقة ارتباط بين أبعاد المرونة التنظيمية و انطباعات المعنيين، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) للانحدار المتعدد كانت (0.569). وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة في النموذج تفسر ما نسبته (56.9%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (بعد انطباعات المعنيين)، وان هناك تأثير طردي ومعنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على بعد انطباعات المعنيين بمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وان أكثر أبعاد المرونة التنظيمية تأثيراً في انطباعات المعنيين هو بعد القدرة على التكيف يليه في التأثير بعد الوعي بالموقف يليه بعد القدرة التحويلية وأخيراً بعد إدارة نقاط الضعف الأساسية الأقل أثر عن باقي الأبعاد وذلك وفقاً لقيمة β ، وبناءً على النتائج السابقة تبين رفض الفرض الفرعي الخامس والقائل أن "أبعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في بعد انطباعات المعنيين"

الفرض الفرعي السابع: أبعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

يتضح من الجدول السابق ان معنوية نموذج الانحدار حيث ان (F) المحسوبة للنموذج تساوى (938.822) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وأن قيمة معامل الارتباط (R) للنموذج بلغت (0.961) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لذا توجد علاقة ارتباط بين "أبعاد المرونة التنظيمية و الأداء الاستراتيجي والتشغيلي ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) للانحدار المتعدد كانت (0.924). وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة في النموذج تفسر ما نسبته (92.4%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي)، وان هناك تأثير طردي ومعنوي لبعد واحد من أبعاد المرونة التنظيمية وهو الوعي بالموقف على بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وان باقي الأبعاد ليس لهم تأثير معنوي ، وبناءً على النتائج

السابقة تبين رفض الفرض الفرعي السابع^١ والقائل أن "أبعاد المرونة التنظيمية لا تؤثر معنوياً في بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

تاسعاً: نتائج البحث ومناقشتها

أصبح تحقيق التميز في الأداء والحفاظ عليه، وخاصة في قطاع الاتصالات وفي ظل البيئة سريعة التغير وشديدة المنافسة. وكان الهدف من هذا البحث هو التحقيق في تأثير المرونة التنظيمية على التميز الإداري في قطاع الاتصالات في مصر وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الأتية:

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

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

- وجود تأثير طردي ومعنوي لأبعاد المرونة التنظيمية في التميز الإداري وتتفق هذه النتائج مع دراسة (حسن، ٢٠٢١). ويرى الباحث ان هذه النتيجة تؤكد على أهمية المرونة التنظيمية كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز الإداري في المنظمات فامتلاك المنظمة لهذه الأبعاد الأربعة للمرونة التنظيمية يمكنها من التكيف بفاعلية مع التغيرات البيئية والتحديات التي تواجهها، مما ينعكس إيجاباً على مستوى التميز الإداري ويحقق الريادة للمنظمات.

- وجود تأثير طردي ومعنوي لبعدها من أبعاد المرونة التنظيمية وهو إدارة نقاط الضعف الأساسية على بعد الغاية والرؤية الاستراتيجية بينما لا يوجد تأثير لبعدها الواعي بالموقف والقدرة على التكيف والقدرة التحويلية.

- وجود تأثير طردي ومعنوي لبعدها من أبعاد المرونة التنظيمية وهو: القدرة التحويلية على بعد الثقافة المؤسسية بينما لا يوجد تأثير معنوي لكل من إدارة نقاط الضعف الأساسية و الوعي بالموقف و القدرة على التكيف.
- وجود تأثير طردي ومعنوي لبعدين من أبعاد المرونة التنظيمية وهما: القدرة على التكيف والقدرة التحويلية على بعد إشراك المعنيين: بينما لا يوجد تأثير معنوي لكل من إدارة نقاط الضعف الأساسية و الوعي بالموقف.
- وجود تأثير طردي ومعنوي لثلاثة أبعاد من أبعاد المرونة التنظيمية وهما: إدارة نقاط الضعف الأساسية والقدرة على التكيف والقدرة التحويلية على بعد بناء قيمة مستدامة بينما لا يوجد تأثير معنوي للوعي بالموقف.
- وجود تأثير طردي معنوي لثلاثة أبعاد من أبعاد المرونة التنظيمية وهما: إدارة نقاط الضعف الأساسية والقدرة على التكيف والقدرة التحويلية على بعد قيادة الأداء والتحول بينما لا يوجد تأثير معنوي للوعي بالموقف.
- وجود تأثير طردي معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على بعد انطباعات المعنيين.
- وجود تأثير طردي ومعنوي لبعدها واحد من أبعاد المرونة التنظيمية وهو الوعي بالموقف على بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بينما لا يوجد تأثير معنوي على إدارة نقاط الضعف الأساسية والقدرة على التكيف والقدرة التحويلية

عاشرا: توصيات البحث

- العمل على تعزيز قدرة الشركة والأفراد على التكيف مع الأحداث الطارئة
- تحديد وإدارة نقاط الضعف الأساسية بشكل فعال لتعزيز المرونة التنظيمية
- تعزيز قدرة الأفراد على التنبؤ بالمستقبل
- العمل على زيادة وعي الموظفين بنماذج التميز الإداري وأبعادها وتعزيز مفهوم التميز عند أداء المهام الوظيفية

- العمل على تطبيق أحد نماذج التميز الإداري
- يشير الباحث إلى أن بعض أبعاد المرونة التنظيمية قد تكون أكثر تأثيرًا على عناصر محددة من التميز الإداري مقارنة بأبعاد أخرى، مما يبرز أهمية دراسة تأثير كل بعد على عناصر التميز بشكل فردي.

مراجع البحث

١- المراجع العربية

- احمد، نجوى عبد القادر. (٢٠٢٣). أثر القدرات الرقمية في القدرات المؤسسية تحليل الدور الوسيط للمرونة التنظيمية مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٦٠ (١)، ٩٩-٥٧.
- حسن، بدوي منتصر (٢٠٢١). أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة مقارنة على قطاع البنوك في مصر)، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس
- الدماطي، حنان السيد أحمد (٢٠١٩)، التبادل بين القائد والمرؤوس كمتغير وسيط في العلاقة بين الجدارات القيادية وتحقيق استراتيجيات التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على القطاعات الخدمية بوزارة المالية)، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس
- عماد، نيفين محمود علي (٢٠٢١)، دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الجدارات السلوكية للعاملين والتميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية) (الضرائب على القيمة المضافة بالإسكندرية)، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

٢- المراجع الأجنبية

- Đorđević, A., Klochkov, Y., Arsovski, S., Stefanović, N., Shamina, L., & Pavlović, A. (2021). The impact of ict support and the efqm criteria on sustainable business excellence in higher education institutions. *Sustainability*, 13(14), 7523.
- He, Z., Huang, H., Choi, H., & Bilgihan, A. (2023). Building organizational resilience with digital transformation. *Journal of Service Management*, 34(1), 147-171.

- Jankalová, M., & Jankal, R. (2020). How to characterize business excellence and determine the relation between business excellence and sustainability. *Sustainability*, 12(15), 6198.
- Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A., & Helo, P. (2019). Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT: An SEM approach. *Benchmarking: An International Journal*, 26(1), 117-146.
- Keshtegar, A., Ghasemi, M., Hosseini, A., Ahang, F., & Ghaffari, H. (2021). The impact of business intelligence on enablers of EFQM excellence model with mediating role of knowledge sharing. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 6(2), 173-184.
- Ma, B., & Zhang, J. (2022). Tie strength, organizational resilience and enterprise crisis management: An empirical study in pandemic time. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 81, 103240.
- Martín-Rojas, R., Garrido-Moreno, A., & García-Morales, V. J. (2023). Social media use, corporate entrepreneurship and organizational resilience: A recipe for SMEs success in a post-Covid scenario. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122421.
- Pratono, A. H. (2022). The strategic innovation under information technological turbulence: the role of organisational resilience in competitive advantage. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 32(3), 475-491.
- Su, W., & Junge, S. (2023). Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions. *European Management Journal*, 41(6), 1086-1105.

- Trieu, H. D., Nguyen, P. V., Tran, K. T., Vrontis, D., & Ahmed, Z. (2023). Organisational resilience, ambidexterity and performance: the roles of information technology competencies, digital transformation policies and paradoxical leadership. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Ekiz Kavukoğlu, T., & İşci, E. (2023). The mediating role of strategic planning awareness in the impact of organizational innovation on business excellence in hospitals. *The TQM Journal*.

ملحق البحث

قائمة الاستقصاء

القسم الأول: قائمة الاستقصاء

شركة -----

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

المحور الأول: المرونة التنظيمية

م	البيانات	العبارة/ الفقرات	غير موافق إطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
١	إدارة نقاط الضعف الأساسية	تمتلك الشركة الموارد الداخلية الكافية للعمل بنجاح أثناء العمل كالمعتاد.					
٢		تغير الشركة نجاح محلات العمل التي تعتمد على شركات أخرى.					
٣		ترك الشركة أهمية ارتباطها بالشركات الأخرى في نفس الصناعة أو الموقع وتقوم بإدارة تلك الروابط بشكل فعال.					
٤	الوعي بالموقف	عند مواجهة الأحداث السلبية تفكر الشركة دائما في الإيجابية للأزمات.					
٥		تقوم الشركة بمراقبة التغيرات في البيئة الخارجية بشكل نشط لتوفير إنداز مبكر للمشاكل.					
٦		تقوم الشركة باستخلاص الدروس والتجارب في مواجهة الأزمات السابقة لضمان الاستفادة منها في الأزمات الجديدة.					
٧	القدرة على التكيف	تستطيع الشركة فهم بسرعة التغيرات في الطلب في السوق عند حدوث الأحداث السلبية.					
٨		تستجيب الشركة وتجري التعديلات بشكل صحيح عند حدوث الأحداث السلبية.					
٩		تسعى الشركة إلى ضبط عملية التشغيل الداخلية وفعاليتها المتغيرة.					
١٠	القدرة التحويلية	تعمل الشركة لمواجهة الصعوبات الناجمة عن الأحداث السلبية بإجراء تغييرات كبيرة (تغييرات استراتيجية أو ابتكارات وتنظيمية في العمل).					
١١		تقوم الشركة بعد وقوع الأحداث السلبية باتخاذ إجراءات فعالة (مثل التحالفات والتعاون وغيرها) لتحقيق التكامل الفعال للموارد.					
١٢		تقوم الشركة بعد وقوع الأحداث السلبية بتحويل التفكير الجيد والمعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة ونماذج جديدة.					

المحور الثاني: التميز الإداري

أثر المرونة التنظيمية على تحقيق التميز الإداري (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية)

محمود محمد محمود عيسى

م	الأبعاد	العبارات/ الفقرات	غير موافق إطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
١	الغاية والروية والاستراتيجية	تقوم الشركة بتحديد الرؤية والرسالة التي تلهم الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين ليكونوا أكثر إنتاجاً وتركيزاً على أهدافهم.					
٢		تسعى الشركة لتطوير مبادرات استراتيجية والتحول بالشراكة مع أصحاب المصلحة.					
٣		تقوم الشركة بتطبيق نظام إدارة الأداء المتوافق مع الإستراتيجية ويأخذ في الاعتبار التحديات ذات الصلة حيث يتم تحديد الأهداف والغايات، ويتم تصميم البرامج لتحقيقها. تقوم الشركة بتوجيه ثقافة الشركة ورعاية القيم التي تتبنى للتوسع					
٤	الثقافة المؤسسية والقيادة	تدعم الشركة ثقافة التغيير.					
٥		تدعم الشركة الإبداع والابتكار.					
٦		تشجع وتدعم الشركة المشاركة الفردية والجماعية في أنشطة التحسين.					
٧	إشراك المعنيين	تسعى الشركة لبناء وتطوير العلاقات مع الهيئات الحكومية والمنظمات المحلية والإقليمية.					
٨		تسعى الشركة للمساهمة في المجتمع والعمل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في المجتمع لتحقيق المنافع المتبادلة.					
٩		تهدف الشركة بتطوير الاستراتيجيات والبرامج مع الأخذ في الاعتبار احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة.					
١٠	بناء قيمة مستدامة	تسمى الشركة لنقل قيم الشركة بفعالية للعملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين.					
١١		تسعى الشركة لتوفير برامج وأدوات وتقنيات جديدة لخدمة العملاء بما يضمن مشاركة العميل في تصميم المنتج أو الخدمة بما يحقق الأهداف المرجوة					
١٢		تحدد الشركة احتياجات التحول والتغيير وتحققها.					
١٣	قيادة الأداء والتحول	تستفيد الشركة من البيانات اللازمة لدعم خطط التحول وكذلك إدارة عمليات الشركة.					
١٤		تدير الشركة بفعالية الموارد الحيوية، بما في ذلك الموارد البشرية، لتلبية الاحتياجات الاستراتيجية وتحقيق الأداء المستدام والتحول المستمر.					
١٥		تقوم الشركة بتحديد وتحسين نتائج تصورات وانطباعات العملاء مع مرور الوقت.					
١٦	انطباعات المعنيين	تقوم الشركة بتحديد وتحسين نتائج تصور وانطباعات الهيئات الحكومية والمؤسسات العامة مع مرور الوقت.					
١٧		تقوم الشركة بتحديد وتحسين نتائج تصور وانطباعات الشركاء ومجلس الإدارة والمساهمين مع مرور الوقت.					
١٨		تقوم الشركة بتحديد النتائج التي ترتبط بالهدف وخلق القيمة ويتم مراجعتها وتحسينها مع مرور الوقت					
١٩	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	تقوم الشركة بتحقيق أداء متميز مستدام خلال الفترة الاستراتيجية.					
٢٠		تؤثر المؤشرات ان أنشطة التحول أدت إلى نتائج إيجابية.					
٢١							

القسم الثاني: البيانات الشخصية

1-النوع:

- ذكر أنثى

2-المؤهل العلمي :

- بكالوريوس ماجستير
 دراسات عليا دكتوراه

3-العمر:

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

4-سنوات الخبرة

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

5-المستوى الوظيفي

- وظائف إدارية عليا وظائف إدارية
 وظائف إدارية تنفيذية