

الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالتميز في الأداء التنظيمي

بالتطبيق على شركة الصناعات الوطنية

إعداد

جابر محمد أحمد كمال

ملخص البحث

هدف البحث إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الحساسية الاستراتيجية والتميز في الأداء التنظيمي ، مع تحديد العلاقة بين الشراكة في المسؤولية والتميز في الأداء التنظيمي ، وتوصيف العلاقة بين وضوح الرؤية والتميز في الأداء التنظيمي ، بالإضافة إلى بيان العلاقة بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والتميز في الأداء التنظيمي ، وأخيراً التعرف على العلاقة بين تنفيذ الأعمال والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة، من خلال عينة عشوائية بسيطة قدرها (٣١٣) مفردة من العاملين والمديرين بشركات الصناعات الوطنية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحساسية الاستراتيجية والتميز في الأداء التنظيمي، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الشراكة في المسؤولية والتميز في الأداء التنظيمي ، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين وضوح الرؤية والتميز في الأداء التنظيمي ، مع وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والتميز في الأداء التنظيمي ، وأخيراً وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ الأعمال والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.

Abstract

The aim of the research is to identify the nature of the relationship between strategic sensitivity and excellence in organizational performance, while defining the relationship between partnership in responsibility and excellence in organizational performance, and describing the relationship between clarity of vision and excellence in organizational performance, in addition to explaining the relationship between choosing strategic goals and excellence in organizational performance, Finally, to identify the relationship between business implementation and excellence in the organizational performance of the company under study, through a random sample of 313 single workers and managers in the national industries, and the study found a statistically significant relationship The relationship between strategic sensitivity and excellence in organizational performance, and the presence of a statistically significant relationship between partnership in responsibility and excellence in organizational performance, and the presence of a statistically significant relationship between clarity of vision and distinction in organizational performance, with a statistically significant relationship between the choice of strategic goals and excellence in organizational performance Finally, there is a statistically significant relationship between business implementation and excellence in organizational performance of the company under study.

١. مقدمة

تسعى المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها إلى تحقيق التفوق والتميز في أدائها ضماناً لنموها واستمرارها وبقائها وبخاصة عملها في ظل بيئة تنافسية غير مؤكدة، ولكي تتمكن من معرفة موقعها التنافسي بيئتها المتغيرة بقصد زيادة حصتها السوقية والعمل على استدامة خدماتها، ولتحقيق ذلك فعلى المنظمات أن تتخذ مجموعة من الاجراءات مع وضع استراتيجيات تمكنها من قدرتها على التكيف والرشاقة التنظيمية لتحسين وتنويع خدماتها بما يلائم تطورات ورغبات عملائها والتعرف على القيمة المدركة من طرفهم أملاً في تميز أدائها التنظيمي.^(١)

لذا فإن التميز في الأداء التنظيمي هو سلوك يحدث نتيجة أو هو استجابة لمهمة معينة سواء تم فرضها من الآخرين أو تم القيام بها من تلقاء الذات والأداء قد يكون استجابة يمكن تحديدها بأنها أفعال أو ردود أفعال يحمل مبادئة عضو معين في جماعة تنظيمية ويمثل في نفس الوقت تحركها لكل الكيان التنظيمي، وهو كذلك قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في نواحي عديدة ككمية وجودة الإنتاج والتخطيط والتعاون والاعتمادية والجهد والعناية في العمل والابتكار والإبداع.^(٢)

كما يتطلب تحقيق ذلك التميز توافر عدة مقومات لعل من بينها تبني الرشاقة التنظيمية والتي هي الأخرى أضحت من المواضيع المهمة خاصة في ظل التحول إلى اقتصاديات المعرفة وما يشهده العالم من تطور تقني شمل كل مجالات الحياة، وتأثرت بها منظمات الأعمال بشكل مباشر أو غير مباشر.^(٣)

٢. الإطار النظري والدراسات السابقة

١/٢. الإطار النظري

١/١/٢. الرشاقة التنظيمية الرشاقة التنظيمية هي قدرة المنظمة على إعادة تشكيل

استراتيجياتها في بيئتها الحالية من خلال الترقب المستمر والتكيف مع متطلبات

واحتياجات العملاء، وتتمثل أبعاد الرشاقة التنظيمية تتمثل فيما يلي: (٤)

- الحساسية الاستراتيجية: وتعكس قدرة المنظمة التكيف مع البيئة الخارجية من حيث صياغة استراتيجية مفتوحة مع رسالتها وأهدافها.
- الشراكة في المسؤولية: والتي تعكس اعتماد المنظمة على مشاركة جميع أقسامها في تحمل المسؤولية والذي ينتج عنها استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة .
- وضوح الرؤية : من حيث القدرة على صياغة المنظمة رؤية واضحة عن ما ترغب أن تكون عليه في المستقبل، وتستخدم رؤيتها كمرشد لكافة قراراتها.
- اختيار الأهداف الاستراتيجية : وتتمثل في تتوائم أهداف المنظمة مع الفرص المتاحة مما يساهم في تقسيم العملاء إلى فئات متنوعة وتقديم خدمات مناسبة، في ضوء الكفاءات اللازمة للتطوير، والقدرة على تحديد الاجراءات التي تطور خدماتها
- تنفيذ الأعمال : من حيث قدرة المنظمة على تحديد الاجراءات التي تطور خدماتها، ومناقشة العاملين حول التوجهات المستقبلية، وتقييم أداء الخدمات المقدمة بصورة مستمرة.

٢/١/٢. التميز في الأداء التنظيمي

وتعددت نماذج التميز في الأداء منها النموذج الأوروبي الذي يقوم على المفاهيم

التالية: (٥)

- تحقيق النتائج المستهدفة: حيث يتوقف التميز في الأداء التنظيمي على تحقيق النتائج لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة كافة.
- التركيز على العميل: للتأكد من رضاه عن تميز الخدمات.
- القيادة وثبات الهدف: سلوك القيادة يعمل على توضيح الهدف داخل بيئة المنظمة، ويمكن موظفيها من تحقيق التميز.
- الإدارة بالعمليات: من خلال إدخال التحسينات باستخدام الحقائق التي تتضمن تصورات أصحاب المصلحة.
- تنمية الأفراد ومشاركتهم: لتحقيق إمكانات أفضل للموظفين.
- الاستمرار في التعلم والابداع والتحسين.
- تنمية وتطوير الشراكات : من خلال الثقة وتبادل المعرفة والتكامل مع شركائها.
- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة .

٢/٢. الدراسات السابقة

١/٢/٢. الدراسات المتعلقة بالرشاقة التنظيمية .

هدفت دراسة (Al-Romeedy,2019) ^(١) إلى توضيح أهمية الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الإدراك، الاختبار، التنفيذ) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة تأثيرها على الابتكار وجودة الخدمة وموثوقية التسليم ومرونة العملية وقيادة التكلفة، على عينة عشوائية من العاملين في مصر للطيران، وتوصلت إلى أن شركة مصر للطيران تتميز بأنها شركة رشيقة، وأن الرشاقة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية في مصر للطيران، حيث تؤثر بشكل كبير على موثوقية التسليم، يليها الابتكار، ثم المرونة وجودة الخدمة وأخيرا قيادة التكلفة، واتفقت معها دراسة هدفت دراسة (Arbussa, et al ,2017) ^(٧) من حيث ربط الرشاقة التنظيمية بأبعادها (التكنولوجيا، مرونة الموارد، الحساسية الاستراتيجية) ونموذج الأعمال (BM) للشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت إلى

ملائمة جزئية (للقيادة ومرونة الموارد) لإطار العمل الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة، كما أن (الحساسية الإستراتيجية) أكثر أهمية بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، ودراسة (Atieno, Senaji, 2017)^(٨) من حيث بيان تأثير الرشاقة التنظيمية على الأداء من خلال إدراك المنظمات لفعالية الخدمة على عينة من المديرين والعاملين في الشركات الحكومية في كينيا؛ وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الرشاقة التنظيمية والأداء التنظيمي، كما أن متغيرات العمر، والخبرة العملية، والموقف التنظيمي، تتمتع بعلاقة إيجابية كبيرة مع الرشاقة التنظيمية للمنظمة، أما دراسة (القعيد ، ٢٠١٩)^(٩) هدفت إلى اقتراح إطار مفاهيمياً للتعرف على تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية ، وضوح الرؤية، تحديد الأهداف ، اتخاذ الاجراءات) على أداء التسويق السياحي الأردني، يوفر النموذج المقترح منصة لتعزيز الفهم والاتجاه لوضع تصور لرشاقة استراتيجية مناسبة من أجل تحسين الأداء التسويقي ، وأشارت نتائج التحليل إلى أن الرشاقة التنظيمية تستخدم على مستوى عال في مكاتب السياحة الأردنية، كما أظهرت النتائج أن الحساسية الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية ومعدل الاستجابة لها أيضا تأثير إيجابي في الأداء التسويقي.

٢/٢/٢. الدراسات المتعلقة بالتميز في الأداء.

هدفت دراسة (Fechete, Nedelcu, 2019)^(١٠) إلى تقييم إدارة الأداء من خلال نموذج التميز في الأداء التنظيمي بواسطة مجموعة من المؤشرات التي تستخدم بشكل رئيسي لتقييم جوانب الاستدامة لأنظمة التصنيع مثل (تكاليف التصنيع، وجودة التصنيع، واستهلاك الطاقة)، وتوصلت إلى أن نموذج التميز في الأداء هو أداة مهمة لتحسين التخطيط من خلال أبعاده المختلفة (القيادة ، السياسات والاستراتيجيات ، التركيز علي المتعاملين ، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد والمعلومات، معيار العمليات)، واتفقت معها دراسة (Hussain, et al , 2018)^(١١) في تصميم وتوفير أداة قياس موثوقة لمساعدة المنظمات في تحقيق التميز التنظيمي من خلال العديد من

الأبعاد وهي: الحكومة والإستراتيجية، وتنفيذ العملية، وأداء الاستدامة، والأداء المالي، أداء الابتكار، ورأس المال البشري، وتوصلت إلى أن مجالات التقييم التي تقارن أداء المؤسسة تُعد فرص لتحسين عمليات الأعمال المرتبطة بها، والتي سيساهم تحقيقها في مستقبل مستدام، أما دراسة (Jankalov, Jankal, 2018)^(١٢) هدفت إلى تقييم الاستدامة وفقا لنماذج التميز في الأداء التنظيمي مع مراعاة الجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية للاستدامة من خلال الاعتماد على معلومات تم جمعها من خلال مراجعة شاملة للأدب (منشورات الأبحاث، دراسات البحوث، وثائق حول نماذج التميز في العمل) مع التوصل إلى النموذج الأقرب إلى النموذج المقترح هو "إطار التميز في الأعمال في سنغافورة" والذي يعتمد على الأبعاد التالية (القيادة، الموارد البشرية، العمليات، والمتعاملين، تحقيق النتائج، التعلم والابداع)، وذلك على عكس دراسة (Adamek, 2018)^(١٣) التي هدفت إلى استكشاف مدى ملاءمة نماذج التميز في الأداء التنظيمي (BEMs) من خلال نموذج التميز الأوروبي "EFQM" بأبعاده (تحقيق النتائج المستهدفة، التركيز على العميل، القيادة وثبات الهدف، الإدارة بالعمليات، تنمية الأفراد ومشاركتهم، الاستمرار في التعلم والابداع والتحسين، تنمية وتطوير الشراكات، المسؤولية الاجتماعية للمنظمة) لتشمل الاستدامة المؤسسية (CS) بالتطبيق على المنظمات التشيكية الممنوحة لجوائز الجودة الوطنية (NQAs)، وتوصلت إلى أن هناك نقص واضح في نهج المنظمات تجاه مبادئ أو أدوات إدارة إستراتيجية مناسبة لتنفيذ التميز التنظيمي وانعكاسه على استدامة الشركات.

التعليق على الدراسات السابقة.

أشارت بعض الدراسات منها دراسة (Al-Romeedy, 2019)، (القعيد، ٢٠١٩) (Atieno, Senaji, 2017)، (Arbussa, et al, 2017)، إلى قياس الرشاقة التنظيمية من خلال الأبعاد التالية من خلال استخدام الأبعاد الممثلة في (الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية، وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، تنفيذ الأعمال)، كما ركزت الدراسات السابقة ومنها دراسة (Fechete،)

،(Nedelcu,2019) ،(Hussain, et al ,2018) ،(Jankalov,Jankal,2018) ،(Adamek,2018)، على قياس التميز في الأداء التنظيمي من خلال نموذج التميز الأوروبي بأبعاده (العمليات ، القيادة ، نتائج الأفراد، نتائج الأداء الرئيسية ، نتائج العملاء ، الموارد والشراكة ، السياسة الاستراتيجية، إدارة الأفراد، الأثر على المجتمع).

٣. مشكلة البحث

يتضح من نتائج الدراسات السابقة أن مشكلة البحث تتمثل في " ضعف إلمام المديرين والعاملين بأهمية للرشافة التنظيمية بالشركة محل الدراسة مما لا يعزز من تحقيق التميز في الأداء التنظيمي".

وتثير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التالية:

- ما العلاقة بين الحساسية الاستراتيجية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة؟
- ما العلاقة بين الشراكة في المسؤولية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة؟
- ما العلاقة بين وضوح الرؤية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة؟
- ما العلاقة بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة؟
- ما العلاقة بين تنفيذ الأعمال والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة؟

٤. أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الحساسية الاستراتيجية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.
- تحديد العلاقة بين الشراكة في المسؤولية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.
- توصيف العلاقة بين وضوح الرؤية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.
- بيان العلاقة بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.
- التعرف على العلاقة بين تنفيذ الأعمال والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.

٥. فروض البحث

يمكن صياغة فروض البحث في الفروض التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحساسية الاستراتيجية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الشراكة في المسؤولية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وضوح الرؤية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ الأعمال والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.

٦. أهمية البحث

١/٦ الأهمية النظرية

- أهمية الموضوع الذي يتناوله البحث والذي يتمثل في الاتجاه الاستراتيجي للشركات نحو رشاققتها التنظيمية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الحالية، فضلاً عن سعيها لتحقيق التميز في أدائها التنظيمي.
- ندرة الدراسات السابقة في - حدود علم الباحث بالبيئة الكويتية- التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث .

٢/٦ الأهمية العملية

ترجع أهمية البحث العملية إلى إستهداف شركة الصناعات الوطنية الكويتية والتي تُعد الشركة الرائدة والأكثر كفاءة في مجال تصنيع مواد البناء والمواد الإنشائية في منطقة الخليج العربي والشرق الأوسط، كما شاركت في تنفيذ جميع مراحل التنمية في دولة الكويت، حيث أنشأت وطورت العديد من المصانع ومواد البناء اللازمة لتلبية احتياجات المشاريع التنموية المختلفة. كما قامت بالاستثمار لإنشاء عدة مصانع تعد في معظمها الأكبر من نوعها في الشرق الأوسط من حيث الطاقة الإنتاجية، بلغ صافي الأرباح لعام ٢٠١٨ نحو ٧٧.٣ مليون دينار بزيادة قدرها ٢٧% عن عام ٢٠١٧، ويرجع ذلك لعدة عوامل أهمها زيادة المبيعات بنسبة ١٧% لتصبح ٩.٥٢ مليون دينار. فيما بلغ الأداء التشغيلي للشركة خلال هذا العام ٧.٨ مليون دينار بزيادة قدرها ٧% عن العام الماضي البالغة ٢.٨ مليون دينار.^(١٤)

٧. منهج البحث

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي، الذي يقوم على تفسير الوضع الراهن للظاهرة محل الدراسة والبحث وتحديد الأبعاد وظروف الظاهرة، هذا بجانب إجراء تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالظاهرة، كما يمكن للباحث استعراض منهجية البحث من خلال العناصر التالية :

١/٧. تحديد نوع ومصادر البيانات

اعتمد الباحثان عند جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة على أسلوب الاستقصاء من خلال المقابلات الشخصية والبريد الإلكتروني ، حيث تم سؤال مفردات مجتمع البحث من المديرين والعاملين بالشركة محل الدراسة عن آرائهم حول أبعاد الرشاقة التنظيمية، والتميز في الأداء التنظيمي.

٢/٧. مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث فجميع المديرين والعاملين بالبنوك محل الدراسة البالغ عددهم (١٧٠٠) موظف حتى ٢٠١٩/١٢/٣١ في مختلف المستويات الوظيفية ، وقد اعتمد الباحث عينة عشوائية بسيطة من الشركة، فقد تم تحديد حجم العينة عند مجتمع البحث السابق بمعامل ثقة ٩٥% و حدود خطأ ٥%، حيث كان حجم العينة ٣١٣ مفردة ، ويمكن توزيع عينة البحث كما هو موضح في الجدولالتالي:

جدول رقم (١)

توزيع عينة البحث من الشركة محل الدراسة

الشركة	العدد	توزيع حجم العينة
الإدارة العليا	٢٥	٤
الإدارة الوسطى	٩٥	١٨
الإدارة التنفيذية	١٥٨٠	٢٩١
الإجمالي	١٧٠٠	٣١٣

٣/٧. طرق وأساليب جمع البيانات

قام الباحث بإعداد قائمة استقصاء تم توجيهها للمديرين والعاملين بالبنوك محل الدراسة، وشملت الاستمارة ما يلي :

- الجزء الأول : عبارات تتعلق بالرشاقة التنظيمية وعددها (١٢) عبارة.
- الجزء الثاني : عبارات تتعلق بالتميز في الأداء التنظيمي وعددها (٢٦) عبارة.

٨. حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

* **حدود موضوعية:** يقتصر موضوع البحث على الرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية، وضوح الرؤية ، اختيار الأهداف الاستراتيجية ، تنفيذ الأعمال) والتميز في الأداء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العمليات ، القيادة ، نتائج الأفراد ، نتائج الأداء الرئيسية ، نتائج العملاء ، الموارد والشراكة ، السياسة الاستراتيجية، إدارة الأفراد، الأثر على المجتمع)

* حدود مكانية : تم تطبيق البحث على المديرين والعاملين بشركة الصناعات الوطنية الكويتية.

* حدود زمنية : تم تطبيق البحث في الفترة الزمنية للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠.

٩. الدراسة الميدانية

١/٩. الثبات: للتحقق من ثبات الاستقصاء تم حساب معامل ألفا لكرونباخ **Cronbach's Alpha**، وذلك بهدف اختبار ثبات الأداة، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح دل ذلك على وجود الثبات بدرجة عالية، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

جدول (٢)

معاملات الثبات لمحاوَر الدراسة

المحاوَر	عدد الفقرات	معامل الثبات
الرشاقة التنظيمية	٢٢	٠.٨٧
التميز في الأداء التنظيمي	٤١	٠.٨٨١
ثبات الاستقصاء ككل	9٦	٠.٨٦٢

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويتضح من الجدول السابق قيم معاملات الثبات ألفا لكرونباخ لأبعاد الاستقصاء وكانت جميعها أكبر من (٠.٧) وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا-كرونباخ^(١٥) ومن ثم

يمكن القول بأن أداة البحث مقبولة تشير الى صلاحية الاستقصاء والأخذ بنتائج الدراسة .

٢/٩. الوسط الحسابي والانحراف المعياري للرشاقة التنظيمية

جدول (٣)

المقاييس الأساسية لمحاور الرشاقة التنظيمية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرشاقة التنظيمية
27.39	1.032	3.769	الحساسية الاستراتيجية
21.83	0.882	4.041	الشراكة في المسؤولية
24.6	0.996	4.04	وضوح الرؤية
22.11	0.895	4.050	اختيار الأهداف الاستراتيجية
٢٥.٧	١.٠٢	٣.٩٦	تنفيذ الأعمال
23.9	0.951	3.975	الرشاقة التنظيمية

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لمحاور الرشاقة التنظيمية وأيضاً المحور الكلي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة والحياد ومنها ما تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (٣.٧ - ٤) للمحاور جميعها، وقد تبين أن أقل المحاور اختلافاً تمثل في (الشراكة في المسؤولية) حيث بلغ معامل الاختلاف ٢١.٨٣% وهو ما يشير الى تجانس الآراء

الرشافة التنظيمية وملاقاتها بالتميز في الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة الصناعات الوطنية

جابر محمد أحمد كمال

تجاه هذا المحور، كما تبين أن أكثر المحاور اختلافاً تمثل في (الحساسية الاستراتيجية) حيث بلغ معامل الاختلاف ٢٧.٣٩% وهو ما يشير الى عدم تجانس الاراء تجاه هذه الفقرة.

٣/٩. الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتميز في الأداء التنظيمي

جدول (٤)

المقاييس الأساسية لمحاور التميز في الأداء التنظيمي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التميز في الأداء التنظيمي
26.9	١.٠٠٤	٣.٧٣	العمليات
15.7	٠.٦٣٢	٤.٣٩	القيادة
34.1	1.33	٣.٩	نتائج الأفراد
22.3	٠.٨٦٤	٣.٨٧	نتائج الأداء الرئيسية
46.5	١.٤٨	٣.١٨	نتائج العملاء
38.5	١.٢٤	٣.٢٢	الموارد والشراكة
43.3	١.٣١	٣.٠٢	السياسة الاستراتيجية
39.39	١.٣٢	٣.٣٣	إدارة الأفراد
30.1	١.١١	٣.٦٨	الأثر على المجتمع
32.1	1.14	3.55	التميز في الأداء التنظيمي

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لمحاوَر التميز في الأداء التنظيمي وأيضاً المحور الكلي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة والحياد:

- حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (٣.٠١ – ٣.٨٧) للمحاوَر (العمليات- القيادة-نتائج الأفراد-نتائج الاداء الرئيسية-نتائج العملاء-الموارد والشراكة- السياسة الاستراتيجية-أداء الأفراد-الأثر على المجتمع) ، وقد تبين أن أقل المحاوَر اختلافاً تمثل في (القيادة) حيث بلغ معامل الاختلاف ١٥.٧% وهو ما يشير الى تجانس الآراء تجاه هذا المحور، كما تبين أن أكثر المحاوَر اختلافاً تمثل في (نتائج العملاء) حيث بلغ معامل الاختلاف ٤٦.٥% وهو ما يشير الى عدم تجانس الآراء تجاه هذه الفقرة.

٤/٩. اختبار الفروض

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الاستراتيجية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.

جدول (٥)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الأول

المتغير التابع	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
التميز في الأداء التنظيمي	٣٩.٤١	٠.٦٧٦	٠.٠٢٨	٠.٣١	الحساسية الاستراتيجية
	٢			١	

المصدر: مخرجات spss.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير الحساسية الاستراتيجية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة

العلاقة الانحدارية ، كما أن مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل الارتباط ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وأن إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الاستراتيجية والتميز في الأداء التنظيمي، وقيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة، مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض الأول القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الاستراتيجية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.

الفرض الثاني : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة في المسؤولية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.

جدول (٦)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الثاني

المتغير التابع	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
التميز في الأداء التنظيمي.	٢٣.٤٤٧	٠.٨١٠	٠.٣٢٩	٠.٢١٢	الشراكة في المسؤولية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يظهر من خلال الجدول السابق قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير الشراكة في المسؤولية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية، كما أن مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل الارتباط ومعامل الانحدار

أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وأن إشارة معامل ارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الشراكة في المسؤولية والتميز في الأداء التنظيمي، وقيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة، مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض الثاني بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة في المسؤولية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.

جدول (٧)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الثالث

المتغير التابع	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
التميز في الأداء التنظيمي	٢٥.٨٢٧	٠.٧٨٧	٠.٠٩٦	٠.٤١٨	وضوح الرؤية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يظهر من خلال الجدول السابق قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير وضوح الرؤية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية، كانت إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والتميز في الأداء التنظيمي، وكانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية

تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة، مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض الثالث بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وضوح الرؤية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.

الفرض الرابع : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.

جدول (٨)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الرابع

المتغير التابع	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
التميز في الاداء التنظيمي	٣١.٥٧٨	٠.٧٠٩	٠.١٤٤	٠.٣٣٩	اختيار الأهداف الاستراتيجية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير اختيار الأهداف الاستراتيجية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية ، وكانت إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والتميز في الأداء التنظيمي، كما كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة، مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض الرابع بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.

الفرض الخامس : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ الأعمال والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.

جدول (٩)

تحليل نتائج الانحدار للفرض الخامس

المتغير التابع	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
التميز في الأداء التنظيمي	١٦.٢٠٣	٠.٧٢٠	٠.١٠٦	٠.٤٥٢	تنفيذ الأعمال

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير تنفيذ الأعمال ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وببين هذا قوة العلاقة الانحدارية، كما أن إشارة معامل الارتباط موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الأعمال والتميز في الأداء التنظيمي، كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة، مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض الخامس بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الأعمال والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.

٥/٩. النتائج

توصل البحث للنتائج التالية :

- اختلفت أهمية متطلبات الرشاقة التنظيمية في شركة الصناعات الوطنية من خلال أبعادها المختلفة حيث في المرتبة الأولى اختيار الأهداف الاستراتيجية ويليها الشراكة في المسؤولية ويليها وضوح الرؤية ويليها تنفيذ الأعمال وأخيراً الحساسية الاستراتيجية.

- سعت الشركة محل الدراسة إلى تحقيق التميز في الأداء التنظيمي من خلال أبعاده أبعاده المختلفة حيث في المرتبة الأولى القيادة، يليها نتائج الأفراد ، يليها الأثر على المجتمع ، يليها إدارة الأفراد، يليها نتائج الأداء الرئيسية ، يليها الموارد والشراسة ، يليها نتائج العملاء وأخيراً السياسة الاستراتيجية
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحساسية الاستراتيجية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الشراكة في المسؤولية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين وضوح الرؤية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين اختيار الأهداف الإستراتيجية والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ الأعمال والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة

٦/٩. التوصيات

- ضرورة مواصلة المنظمات العمل على امتلاك وتطوير نظام فعال للرشاقة الإستراتيجية فيها بحيث يشمل هذا النظام جميع أشكال للرشاقة الإستراتيجية التنافسية، التكنولوجية، والتجارية، بما يساعدها على حيازة المعلومات المفيدة التي تعطيها ميزة السبق التنافسية.
- اعتماد تخطيط السيناريو المستقبلي للمنظمات لتحقيق الفاعلية وكشف الآراء والاتجاهات والميول المستقبلية نحو الابداع.
- ضرورة استغلال الطاقات البصرية وقدراتهم الابداعية وتشجيعهم على المبادرة والابتكار والتطوير.

- ضرورة وضع لوائح تنظيمية حول أهمية الرشاقة التنظيمية وإدارة الابداع ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ورش العمل والمؤتمرات.

المراجع

1Tajammal Hussain , Rick Edgeman , Jacob Eskildsen, Alaa Mohamed Shoukry, Showkat Gani,.(2018)," Sustainable Enterprise Excellence: Attribute-Based Assessment Protocol", Sustainability ,p3.

٢ غنيمي، أيمن إبراهيم ، (٢٠١٤)، تأثير جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الجامعي (دراسة ميدانية على الجامعات المصرية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، ص١٧٥.

3De Dreu, C.K. & van Knippenberg, D. (2005). The possessive self as a barrier to conflict resolution: Effects of mere ownership, process accountability, and self-concept clarity on competitive cognitions and behavior. Journal of Personality and Social Psychology, Vol 89, No3, P345.

4Ogolla Judith Atieno, Dr. Thomas A. Senaji,.(2017)," elationship between strategic agility and organizationperformance", oasis International Consulting Journals, 2017 (ISSN: 2518-0827),p36.

5Tajammal Hussain , Rick Edgeman , Jacob Eskildsen, Alaa Mohamed Shoukry, Showkat Gani,.(2018), opcit ,p3

6bassam Samir Al-Romeedy,(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.

7Anna Arbussa, Andrea Bikfalvi, Pilar Marquès, (2017) "Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME", Management Decision, Vol. 55 Issue: 2, pp.271-29

8Ogolla Judith Atieno, 1 Dr. Thomas A. Senaji,(2017), " RELATIONSHIPBETWEEN STRATEGIC AGILITY AND ORGANIZATIONPERFORMANCE", Oasis International Consulting Journals,(ISSN: 2518-0827)

٩القعيد، مرزوق عايد،(٢٠١٩)، "أثير أبعاد الرشاقة التنظيمية على الأداء التسويقي السياحي :دراسة حالة على الشركات السياحية في منطقة عمان"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة مؤتة .

10lavia Fechete ,Anisor Nedelcu,(2019)," Performance Management Assessment Model forSustainable Development", Sustainability, 11, 2779; doi:10.3390/su11102779.

11Tajammal Hussain , Rick Edgeman , Jacob Eskildsen, Alaa Mohamed Shoukry, Showkat Gani.,(2018), opcit ,p3

12Miriam Jankalov and Radoslav Jankal,(2018), Sustainability Assessment According to the SelectedBusiness Excellence Models", Sustainability, 10, 3784; doi:10.3390/su10103784.

13Pavel Adame,(2018), An Investigation of Interconnection between Business Excellence Models and Corporate Sustainability Approach, European Journal of Sustainable Development , 7, 1, 381-394

١٤ التقرير السنوي لشركة الصناعات الوطنية (٢٠١٨)، ص ٣.

15Hair J., Black W., Babin, B. Anderson, R. ,(2010) ,"**Multivariate Data Analysis**, 7th Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall ,P98.