

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه في الطور الثالث
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم اقتصادية
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات
بعنوان:

أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي
دراسة حالة لعينة من وكالات السياحة والأسفار بولايات
الوادي - بسكرة - ورقلة - تبسة - باتنة

إعداد الطالبة: فاطمة الزهرة ستو

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/05/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عبد الله عياشي	أستاذ	جامعة الوادي	رئيسا
سمية دربال	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
روضة جديدي	أستاذ	جامعة الوادي	مشرفا مساعدا
وليد مرغني	أستاذ	جامعة الوادي	ممتحنا
منى خلف	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	ممتحنا
أسماء يوسف	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	ممتحنا
محسن بن الحبيب	أستاذ	جامعة ورقلة	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2023/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

﴿النساء: 113﴾

صدق الله العظيم

إهداء

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي يسير طريقنا والصلاة على خير خلق الله محمد وعلى آله

وصحبه التابعين بإحسان إلى يوم الدين

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى من قال فيها الله تعالى

﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾ (الإسراء: 24)

إلى نبع الحنان وبر الأمان وسر نجاحي على الدوام وإلى أعلى ما عندي في الوجود "أمي الغالية"

إلى سندي ومعيني على تحمل المصاعب ومعلمي الصبر على المتاعب من أجل تحقيق المكاسب "أبي العزيز"

إلى سندي وعزوتي وقوتي في الحياة إخوتي وأخواتي

إلى كل الأهل والأصدقاء والزملاء

إلى كل من يسعى من أجل العلم والمعرفة

فاطمة الزهرة

شكر وعرفان

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَتِي وَأَنْ أُوَفِّيَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (النمل: 19)

الشكر لله أولاً وأخيراً وظاهراً وباطناً والحمد له على نعمه العظيمة وعلى توفيقه لنا وأن جعلنا من طلبة العلم، فلك الحمد ربي حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى من أضاءت بعلمها عقل غيرها، فأظهرت بسماحتها تواضع العلماء، وبرحابتها سماحة العارفين، المشرفة "د. دربال سمية" التي لم تدخر جهداً في إتمام هذه الدراسة بتوجيهاتها ونصائحها القيمة؛ والشكر موصول للمشرفة المساعدة "أ.د. جديدي روضة" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها أيضاً؛ كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة والحكم عليها وإثرائها بأرائهم السديدة؛ ولا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر لزميل الدراسة الأستاذ "غبنش عز الدين" على كل المجهودات المبذولة والآراء والتوجيهات القيمة لهذه الدراسة؛

عميق الشكر موصول أيضاً لنائب رئيس المجلس الشعبي الولائي الدكتور "علاي فوزي" لتقديمه المساعدة والمساندة؛ كما أتقدم بالشكر لمدرّاء مديريات السياحة والصناعة التقليدية بكل من ولاية "الوادي"، بسكرة، ورقلة، تبسة وباتنة" على تعاونهم معنا؛

وأشكر أصحاب وكالات السياحة والأسفار على مساعدتهم لنا في إتمام هذه الدراسة؛ وفي الأخير بقلم المحبة والود والوفاء تلامس يدي قطرات مداد قلبي وأدون بطاقة شكر وتقدير وعظيم الامتنان إلى كل من أسهم في مساعدتي، توجيهي، إرشادي وتفضل بمد يد العون لإنجاز هذه الدراسة.

فاطمة الزهرة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي بوكالات السياحة والأسفار، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، وحصر مجتمع الدراسة في الإطارات المسيرة بوكالات السياحة والأسفار بكل من ولاية (الوادي، بسكرة، ورقلة، تبسة وباتنة)، وقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة التي قدرت بـ 400 مفردة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة قد جاء مرتفعاً لكل الأبعاد ما عدا بعد وضوح الرؤية الذي جاء بمستوى متوسط، أما مستوى التميز التنظيمي فقد جاء مرتفعاً بجميع أبعاده، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين كل من الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، وأن هناك أثراً لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لكل من (الجنس، السن والمسمى الوظيفي) حول كل من متغيري الدراسة إضافة إلى عدم وجود فروق تعزى لـ (الخبرة) بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي، في حين أن هناك فروقا لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (المستوى التعليمي) لكل من متغيري الدراسة إضافة إلى وجود فروق تعزى لـ (الخبرة) بالنسبة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تمثلت أبرزها في ضرورة إعطاء أهمية لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية من قبل وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة، وذلك باعتماده ونشر فلسفته وتبني مبادئه كأسلوب من أساليب التأقلم والتعايش وتعزيز ممارسته في جميع المستويات باعتباره عاملاً جوهرياً وله أهمية كبيرة في تعزيز التميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: رشاقة استراتيجية، تميز تنظيمي، أهداف استراتيجية؛ وضوح الرؤية؛ وكالة سياحة وسفر.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of strategic agility with its dimensions on achieving organizational excellence in tourism and travel agencies. To achieve the objectives of the study, the analytical descriptive approach was adopted and the questionnaire was used as a tool for data collection. Besides, the appropriate statistical tests were used to test the hypotheses of the study and answer its questions. The study population was limited to managers of tourism and travel agencies in each of the states (El-Oued, Biskra, Ouargla, Tebessa and Batna), and the simple random sample method which was estimated at 400 individuals was adopted.

The findings of the study showed that the level of practice of strategic agility in the tourism and travel agencies studied was high for all the dimensions except for clarity of vision dimension which was at a medium level. However, the level of organizational excellence was high in all its dimensions. The results of the study also showed that there is a strong direct relationship between both strategic agility and organizational excellence, and that there is an impact of the dimensions of strategic agility in achieving organizational excellence. Moreover, the study found that there are no differences in the averages of the responses of the study sample members attributed to (gender, year, job title) about each of the two study variables as well as no differences attributable to (experience) for the organizational excellence variable. However, there are differences in the averages of responses of the study sample members attributable to (educational level) for both study variables in addition to differences attributable to (experience) for the strategic agility variable.

The study concluded with a set of recommendations, the most prominent of which was the need to give importance to the concept of strategic agility by the studied tourism and travel agencies through adopting it, spreading its philosophy and adopting its principles as a method of adaptation and coexistence as well as promoting its practice at all levels as an essential factor of great importance in promoting organizational excellence.

Keywords: *Organizational Excellence, Strategic Agility, Strategic Objectives, clarity of vision, Travel and Tourism Agency.*

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
III	الإهداء.....
IV	كلمة شكر.....
V	الملخص.....
VI	فهرس المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال.....
IX	قائمة الملاحق.....
X	قائمة الاختصارات والرموز.....
أ - ز	مقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي	
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية.....
3	المطلب الأول: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية.....
10	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرشاقة الاستراتيجية ومتطلبات تحقيقها.....
15	المطلب الثالث: مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها.....
24	المطلب الرابع: مميزات المنظمات الرشيقة وحاجتها للرشاقة الاستراتيجية.....
28	المطلب الخامس: قدرات الرشاقة الاستراتيجية ومعوقات تطبيقها.....
31	المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز التنظيمي.....
31	المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي.....
39	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التميز التنظيمي ومتطلبات تحقيقه.....
44	المطلب الثالث: أنواع ودوافع التميز التنظيمي.....
47	المطلب الرابع: أبرز النماذج العالمية للتميز.....
54	المطلب الخامس: أبعاد ومعوقات التميز التنظيمي وعلاقته بالرشاقة الاستراتيجية.....
68	خلاصة.....
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
70	تمهيد.....
71	المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية.....
71	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية.....
78	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بالتميز التنظيمي.....

84	المطلب الثالث: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي معا.....
91	المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
91	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية.....
95	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالتميز التنظيمي.....
100	المطلب الثالث: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي معا.....
102	المبحث الثالث الأول: قراءة تحليلية للدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.....
102	المطلب الأول: قراءة تحليلية للدراسات السابقة باللغة العربية.....
120	المطلب الثاني: قراءة تحليلية للدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
134	المطلب الثالث: أوجه استفادة وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....
136	خلاصة.....
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي	
138	تمهيد.....
139	المبحث الأول: منهجية تصميم الدراسة التطبيقية.....
139	المطلب الأول: ماهية وكالات السياحة والأسفار.....
144	المطلب الثاني: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة.....
159	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان.....
178	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.....
178	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.....
212	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....
232	خلاصة.....
234	خاتمة.....
242	قائمة المراجع.....
262	الملاحق.....

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	المصطلحات المرتبطة بالرشاقة الاستراتيجية	10
2.1	الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة الرشيقة	24
3.1	عناصر معايير النموذج الأمريكي للتميز	48
4.1	عناصر معايير النموذج الجزائري للتميز	53
1.2	أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية	102
2.2	أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بمتغير التميز التنظيمي	108
3.2	أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي معا	113
4.2	أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية	120
5.2	أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بمتغير التميز التنظيمي	125
6.2	أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي معا	131
1.3	عدد وكالات السياحة والأسفار والإطارات المسيرة بها	145
2.3	توزيع مفردات عينة الدراسة ونسبة الاستجابة	147
3.3	التعريف بمتغيرات الدراسة	148
4.3	توزيع أبعاد وفقرات متغيرات الدراسة	152
5.3	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في استمارة الاستبيان حسب مقياس ليكرت الخماسي	153
6.3	قيمة المتوسط المرجح، درجة الموافقة والاتجاه العام حسب مقياس ليكرت الخماسي	153
7.3	معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد الرشاقة الاستراتيجية مع الدرجة الكلية لكل بعد	156
8.3	معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد التميز التنظيمي مع الدرجة الكلية لكل بعد	157
9.3	قيم ألفا كرونباخ	158
10.3	معامل الثبات لأبعاد متغيرات الدراسة طبقا لاختبار ألفا كرونباخ	158
11.3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	160
12.3	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	161
13.3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	162
14.3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	163
15.3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	164
16.3	تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعد الحساسية الاستراتيجية	165
17.3	تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعد اختيار الأهداف الاستراتيجية	166
18.3	تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعد وضوح الرؤية	167
19.3	تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعد وضوح المقدرات الجوهرية	168
20.3	تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعد سرعة الاستجابة	169
21.3	تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعد سيولة الموارد	170
22.3	تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية	171
23.3	تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعد تميز القيادة	172
24.3	تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعد تميز المرؤوسين	173
25.3	تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعد تميز الاستراتيجية	174
26.3	تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعد تميز الهيكل التنظيمي	175

176	تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعء تميز الثقافة التنظيمية	27.3
177	تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لأبعاد التميز التنظيمي	28.3
178	اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة حسب Kolmogorov-Smirnov	29.3
179	معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة	30.3
181	تصنيف مستويات علاقات الارتباط	31.3
182	علاقة الارتباط بين الحساسية الاستراتيجية والتميز التنظيمي	32.3
183	علاقة الارتباط بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والتميز التنظيمي	33.3
184	علاقة الارتباط بين وضوح الرؤية والتميز التنظيمي	34.3
185	علاقة الارتباط بين المقدرات الجوهرية والتميز التنظيمي	35.3
186	علاقة الارتباط بين سرعة الاستجابة والتميز التنظيمي	36.3
187	علاقة الارتباط بين سيولة الموارد والتميز التنظيمي	37.3
187	علاقة الارتباط بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي	38.3
188	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي	39.3
189	نتائج تحليل التباين	40.3
190	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي	41.3
194	قوة تأثير أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي	42.3
195	نتائج تحليل التباين لأثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي	43.3
196	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي	44.3
197	نتائج اختبار (T) لآراء العينة حول الرقابة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الجنس	45.3
198	نتائج اختبار ANOVA لآراء العينة حول الرقابة الاستراتيجية تبعاً لمتغير السن	46.3
199	نتائج اختبار ANOVA لآراء العينة حول الرقابة الاستراتيجية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	47.3
200	تحليل نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الرقابة الاستراتيجية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	48.3
202	نتائج اختبار ANOVA لآراء العينة حول الرقابة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الخبرة	49.3
203	تحليل نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الرقابة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الخبرة	50.3
204	نتائج اختبار (T) لآراء العينة حول الرقابة الاستراتيجية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	51.3
205	نتائج اختبار (T) لآراء العينة حول التميز التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس	52.3
207	نتائج اختبار ANOVA لآراء العينة حول التميز التنظيمي تبعاً لمتغير السن	53.3
208	نتائج اختبار ANOVA لآراء العينة حول التميز التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	54.3
209	تحليل نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	55.3
210	نتائج اختبار ANOVA لآراء العينة حول التميز التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة	56.3
211	نتائج اختبار (T) لآراء العينة حول التميز التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	57.3

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	خارطة الطريق لتحقيق الرقابة الاستراتيجية	15
2.1	المرتكزات الأساسية للحساسية الاستراتيجية	18
3.1	متطلبات تحقيق سيولة الموارد	23
4.1	الانتقال من الاستراتيجية التقليدية إلى الرقابة الاستراتيجية	25
5.1	مصنوفة اختيار أسلوب التعامل مع التغيرات البيئية	27
6.1	معايير نموذج مالكوم بالدريج للتميز	48
7.1	معايير جائزة الجودة اليابانية للتميز	50
8.1	نموذج التميز الأوروبي لسنة 2020	51
9.1	نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص	52
1.3	الهيكل التنظيمي لوكالة السياحة والسفر	142
2.3	أتموزج الدراسة	148
3.3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	160
4.3	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	161
5.3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	162
6.3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	163
7.3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	164

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
262	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
263	استمارة الاستبيان الموجهة لعينة الدراسة	02
267	مخرجات برنامج SPSS V.26	03

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار/الرمز	الدلالة
MBNQA	النموذج الأمريكي للتميز Malcolm Baldrige National Quality Award
JQA	جائزة الجودة اليابانية Japanese Quality Award
EFQM	النموذج الأوروبي للتميز European Foundation For Quality Management
PAQ	الجائزة الجزائرية للجودة Prix Algérien de la Qualité
PME	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة Les Petites et Moyennes Entreprises
PMI	الصناعات الصغيرة والمتوسطة Les Petites et Moyennes Industries
SPSS	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences

مقدمة

1- تمهيد

تواجه منظمات الأعمال العديد من التحديات، نتيجة للتطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتغيرات التكنولوجية والبيئية المستمرة التي تتصف بالاضطراب وعدم التأكد والاستقرار، وعوامل العولمة التي أدت إلى اتساع عالم المنافسة، ولضمان بقائها على قيد الحياة والتفوق على المنافسين وجب عليها معرفة متطلبات التغيير وقدرتها على إدارته لصالحها، من خلال تعزيز قدراتها وكفاءاتها الأساسية، لتصبح رائدة في مجال عملها، تلك التغيرات فرضت على المنظمات إعادة ترتيب أوضاعها مستعينة بخبراتها وتجاربها السابقة، وتبني أنماط تنظيمية مرنة متجددة قادرة على التكيف مع المستجدات العالمية خاصة الاقتصادية منها.

إن الأساليب الإدارية التقليدية ومن بينها التخطيط الاستراتيجي لم تعد مصدرا لتحقيق التميز والمزايا التنافسية للمنظمات، لهذا بحثت هذه الأخيرة عن بدائل متطورة، ونتيجة للتطورات الحاصلة والمتعاقبة ظهرت أساليب حديثة من أهمها وأحدثها ما يسمى بالرشاقة الاستراتيجية التي تعتبر مدخلا ملائما وأداة عصرية تمتاز بمرونة التعامل وسرعة الاستجابة للمتغيرات المتسارعة المحيطة بالمنظمة، كما تمنحها القدرة على التحكم في التوجه الاستراتيجي بصفة مستمرة، وتطوير أساليب وطرق مبتكرة للتعامل مع المتغيرات البيئية، مما يعزز موقفها التنافسي من خلال الرد الفعال والسريع لأي تغييرات حاصلة، والاستفادة من الفرص المتاحة وإدارة المخاطر وتحويلها إلى فرص حقيقية، لتحقيق أهداف المنظمة من أجل المحافظة على استدامتها وتفوقها على منافسيها.

لقد أدركت المنظمات التي تسعى إلى تحقيق النجاح أن الاستدامة والبقاء في الأجل الطويل، يعتمد على مدى رشاقته الاستراتيجية التي تكسبها الفطنة والمرونة والانفتاح على الأحداث الجديدة، وإدراكها للريادة في تقديم منتجات وخدمات جديدة وغير مسبقة، مما يجعلها مهيأة لقبول التغيير وقادرة على توجيه خياراتها نحو أهدافها الجديدة، واتخاذ الإجراءات التي تزيد من مستوى الابتكارات فيها، وتخفيف التعقيدات وحالات عدم التأكد المصاحبة لبيئة الأعمال، والمخاطر المحيطة بها مما يساهم في تميزها التنظيمي.

ويعد التميز التنظيمي من المفاهيم التي فرضت نفسها في الفكر الإداري، حيث يعتبر المساعد الأساس والمحرك الأهم للمنظمات في ممارسة أعمالها باعتمادها على السرعة والمرونة والابتكار كونه من عناصر القوة التي تتمتع بها ويساعدها في تعزيز ميزتها التنافسية في ظل ما يشهده العصر الحالي من تغيرات وتحديات عديدة تمثلت في الثورة المعرفية والمعلوماتية كما يعتبر التميز التنظيمي من الركائز المهمة في رفع كفاءة أداء المنظمات ومدى قدرتها على البقاء ضمن دائرة المنافسة الداخلية والخارجية، وبالتالي أصبحت الحاجة لتحقيق التميز مطلبا ملحا ومهما، ونتج عن ذلك قدر كبير من

التنافس والصراع بين المنظمات، التي ظلت تحاول إجراء تغييرات جوهرية، وتوجهات حديثة، تدعم جهودها معتمدة على تقنيات وطرق إدارية متقدمة ومتطورة، ومستفيدة من تجارب المنظمات الناجحة والرائدة من أجل التوصل إلى حلول للتحسين المستمر والمضي نحو التميز، وقد توجهت العديد من المنظمات للأخذ بمداخل إدارية شاملة بحثا عن التميز، بدل الاعتماد على تغييرات بسيطة داخل المنظمات. ويعتبر تحقيق التميز التنظيمي من القضايا المهمة التي تسهم في مساعدة المنظمات لتحديد نشاطها وحيويتها وفعاليتها، وتطوير برامجها وجهودها لبلوغ المكانة التي تهدف إلى تحقيقها.

وفي خضم كل التغيرات التي يعرفها العالم اليوم، وجدت وكالات السياحة والأسفار نفسها ضمن وسط شديد التنافس وبيئة شديدة التغير، كونها تلعب دورا رئيسيا في تحريك النشاط السياحي بحكم قيامها بالأعمال والخدمات المتعلقة بالسفر وتوفير كل الظروف المناسبة للسياح خلال عملية الانتقال والزيارات والإقامة. فهي لا تختلف عن بقية منظمات الأعمال في سعيها نحو تحقيق الربح الذي يساعدها على تغطية نفقاتها وبقاء استمرارها وتميزها وتعظيم قيمتها، وهذا يحتم عليها ضرورة البحث عن استراتيجيات تحقق مستويات عالية من عملائها، ووضع العملاء الجدد ضمن دائرة اهتماماتها والتي تسعى بكل قوة من أجل جذبهم بشتى الطرق والوسائل التي من أهمها الرقابة الاستراتيجية لما لها من نتائج إيجابية على مستوى الأداء والقدرة التنافسية ومواجهة التحديات والتغيرات من أجل تحقيق مستويات التميز في أداء أعمالها، ونظرا لأهمية هذا الموضوع في الواقع الحالي لوكالات السياحة والأسفار من خلال مساهمته في تحسين الأداء والمساعدة على اقتناص الفرص التي تتيحها البيئة المحيطة وتحقيق أهداف الوكالة بكفاءة عالية، فقد سعت الطالبة من خلال هذه الدراسة التعرف على مدى مساهمة الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، وإلى معرفة أي أبعادها أكثر تأثيرا في تحقيق هذا التميز من خلال دراسة أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.

2- مشكلة الدراسة

يشهد العصر الحالي حالة من التحول الهائل في المفاهيم الإدارية، وهذه التحولات تؤثر على المنظمات في سباقها نحو التطور وفي سعيها للوصول لحالة من التميز التنظيمي، وهذا السباق لا يكاد يستثني منظمة عن أخرى أو قطاعا عن آخر، فوكالات السياحة والأسفار من المنظمات التي تتأثر بهذه التحولات، كما وتسعى بكل قوة لتحسين قدراتها الإبداعية والمحافظة عليها بشكل مستمر لتعزيز مكانتها بين المنظمات الموجودة ومع هذه التحولات التي تحدث في البيئة المحيطة لعمل وكالات السياحة والأسفار؛ فتشخيص هذه البيئة ومتغيراتها وكيفية تأثيرها على أداء عمل الوكالات ومحاولة الاستثمار الأمثل للفرص التي قد تكون متاحة في أوقات محددة يعد من المداخل المهمة لتحقيق التميز التنظيمي داخل

الوكالات، ومن هنا تعتبر الرقابة الاستراتيجية أحد الوسائل التي قد تؤثر على تحقيق هذا التميز عبر توفيرها لجميع المعلومات التي تساهم بشكل كبير في تحقيق التميز، كما وتعد عاملاً مهماً وأساسياً من عوامل التنمية والتطوير.

وبناء على ما تقدم تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي لإشكالية الدراسة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؟
- ما مستوى التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين الرقابة الاستراتيجية والتنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول الرقابة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

3- فرضيات الدراسة

في إطار إنجاز الدراسة وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد ممارسة للرقابة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة وفق آراء عينة الدراسة؛
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد مستوى مرتفع للتميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة وفق آراء عينة الدراسة؛
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛

- **الفرضية الرئيسية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)؛
- **الفرضية الرئيسية السادسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

4- مبررات اختيار الموضوع

- تعود مبررات اختيارنا لهذا الموضوع بالأساس إلى أهميته التي تنبع من عدة اعتبارات موضوعية وأخرى ذاتية، تزيد من دفع الطالبة في محاولة الوصول إلى نتائج علمية هادفة، نذكر منها:
- أ- دوافع موضوعية:** من بين الدوافع الموضوعية لاختيار هذه الدراسة:
- موضوع الرشاقة الاستراتيجية الذي يكتسب أهمية عظمى لما لها من تأثير في بقاء المنظمات واستمرارها في ظل تنوع ثقافتها وأهدافها ومواردها؛
 - التطورات الحديثة التي يشهدها العالم من الأزمات المالية والسياسية وخاصة منها الصحية مؤخرا "أزمة كوفيد-19" مما أدى بجميع الدول إلى مراجعة الاستراتيجية المتبعة ورسم خطط بديلة لمواكبة هذه التغيرات خاصة على مستوى المسؤولين والقادة؛
 - ب- دوافع ذاتية:** تتمثل في:
 - الميل لهذا النوع من المواضيع الحديثة التي تهتم بدراسة الاستراتيجية وتتسم بالحيوية كما لها علاقة بالتخصص؛
 - اعتبار مجال البحث فيه لا يزال مفتوحا، نظرا لقلّة نصوص الدراسات التي تناولت الموضوع والمحرة باللغة العربية.

5- أهداف الدراسة

- إن هدف الدراسة الرئيسي يتمثل في معرفة أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة وذلك من خلال:
- تشخيص واقع ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة من خلال أبعادها؛
 - توضيح مفهوم التميز التنظيمي وأبعاده والكشف عن مدى توافره في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛

- التعرف على مدى إدراك الإطارات المسيرة في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة لممارسات الرشاقة الاستراتيجية في وكالتهم، فضلا عن التميز التنظيمي لتلك الوكالة؛
- توضيح وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
- تقديم بعض المقترحات التي تساعد عينة البحث من الاستفادة من الأساليب والمفاهيم الحديثة في الفكر الاستراتيجي وتقديم بعض التوصيات من أجل تحقيق التميز؛
- إثراء المكتبة الجامعية بمراجع علمية في موضوع البحث.

6- أهمية الدراسة

- تنبع أهمية الدراسة بالدرجة الأولى من الأهمية البالغة لتناولها عنصرا مهما وله تأثير كبير على المنظمات وهي الرشاقة الاستراتيجية والتي تعد نشاطا إداريا تمارسه الإدارة العليا في المنظمة بوصفها نتاجا إبداعيا، ومن خلال الدعم المناسب لهذا النشاط بأبعادها بحيث يمكن المنظمة من تحقيق التميز التنظيمي؛
- إبراز البعد التطبيقي الذي تسهم من خلاله الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز وتحقيق التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة في ظل التنافس الشديد بين الوكالات وكيفية مواجهة الوكالات الأخرى من خلال أبعادها؛
- أهمية التميز التنظيمي كهدف استراتيجي تسعى المنظمات إلى تحقيقه للريادة في مجال نشاطها؛
- كما تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال تعميق إدراك وفهم الإطارات المسيرة في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة بمتغيرات البحث "الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي" والاستفادة من نتائج البحث في إحداث التطوير الإداري في المنظمة للرفي بها نحو المنظمات الريادية؛

7- حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة إلى:

- **حدود موضوعية:** اقتصرَت الدراسة على الرشاقة الاستراتيجية كمدخل إداري حديث وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي؛
- **حدود مكانية:** ونقصد بها المكان الذي أسقطنا عليه الدراسة، حيث تم إجراء هذه الدراسة على مستوى وكالات السياحة والأسفار بكل من ولاية (الوادي، تبسة، بسكرة، ورقلة، باتنة)؛

- **حدود زمانية:** ونعني به الزمن الذي استغرق في إنجاز هذه الدراسة حيث امتد المجال الزمني لهذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من بداية منتصف شهر أبريل 2021 إلى غاية نهاية شهر نوفمبر 2023؛
- **حدود بشرية:** ركزت هذه الدراسة على الإطارات المسيرة في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة باعتبارها الفئة المساهمة في رسم وتحديد معالم الاستراتيجية التي تنتهجها الوكالة والرامية إلى تحقيق التميز التنظيمي في ظل بيئة شديدة التنافس.

8- المنهج والأدوات المستخدمة

بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات تم الاعتماد في إجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على دراسة الأسس النظرية لمتغيرات الدراسة في المراجع والدوريات العربية والأجنبية التي تتعلق بالبحث، ويقوم على تجميع المعلومات والبيانات وترتيبها وتصنيفها ثم تحليلها وتفسيرها ومحاولة الربط بينها، مع استخدام أسلوب دراسة الحالة للقيام بالدراسة الميدانية وجمع المعلومات من خلال أداة الاستبيان والمقابلة والملاحظة في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة ثم معالجتها إحصائيا بالاستعانة ببرنامج حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS. V.26).

9- صعوبات الدراسة

- واجهت الطالبة العديد من الصعوبات أثناء إعداد هذه الدراسة، والتي يتم تلخيصها فيما يلي:
- قلة الدراسات التي تتناول موضوع الرقابة الاستراتيجية خاصة المحررة باللغة العربية؛
- صعوبة التوصل إلى ربط نظري شامل بين متغيري الدراسة، حيث تطلب الأمر القيام بمسح مجموعة من الأبحاث التي حاولت الربط بين المتغيرين؛
- صعوبة إيجاد نوع المؤسسات محل تطبيق الدراسة، كون الدراسة تتعلق بالإدارة العليا التي تهتم بدراسة ووضع الاستراتيجيات والسبل التي تعتمدها في تسيير المؤسسة للوصول إلى التميز التنظيمي؛
- صعوبة التنقل للمؤسسات محل الدراسة نتيجة توزيعها عبر مناطق ولايات مختلفة.

10- هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول وفقا لطريقة (IMRAD)، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية للرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، وكان المبحث الأول يعالج الإطار النظري للرقابة الاستراتيجية والمبحث الثاني يعالج أيضا الإطار النظري للتميز التنظيمي، وتطرقنا في الفصل الثاني إلى الدراسات

السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة، حيث خصص المبحث الأول لعرض الدراسات السابقة باللغة العربية والمبحث الثاني عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية في حين خصص المبحث الثالث للقراءة التحليلية للدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها، أما الفصل الثالث فخصص للدراسة الميدانية لأثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، إذ تم التطرق في المبحث الأول إلى منهجية تصميم الدراسة التطبيقية، وخصص المبحث الثاني لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج، وخلصت الدراسة في الأخير إلى عدة نتائج نظرية وتطبيقية لتختتم باقتراح توصيات وآفاق دراسات مستقبلية للمبحث.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للرشاقة

الاستراتيجية والتميز التنظيمي

تمهيد:

تقدم المنظمات اليوم خدماتها وتنجز أعمالها وأنشطتها في ظل بيئة شديدة التغير والتعقيد نتيجة للعديد من العوامل المتعددة المتعلقة ببيئة المنظمة الداخلية وهو ما يتطلب من المنظمات التطور والتكيف بتوفير كافة المقومات والعناصر التي تساعد المنظمات على التكيف السريع مع تلك المتغيرات من أجل ضمان البقاء والاستمرار في خضم هذه التغيرات المتسارعة.

وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية إحدى أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة، وتعمل في بيئة غير مستقرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد نظراً للتطورات التي تطرأ على البيئة، وهذا يتطلب قدرات متنوعة حتى تصل المنظمات إلى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية كالحساسية الاستراتيجية ووضوح الرؤية وفهم المقدرات الجوهرية واختيار الأهداف الاستراتيجية وسرعة الاستجابة وسيولة الموارد التي تمثل أبعاداً جوهرية للرشاقة الاستراتيجية.

ويلعب التميز التنظيمي دوراً بالغ الأهمية في تحقيق استمرارية ونجاح المنظمات، كما يعد عاملاً مهماً لتعزيز تنافسيتها وجعلها مبتكرة تحقق رسالتها وتواجه التغيرات المتسارعة والمنافسة الشديدة في بيئتها، فهو بمثابة السلاح لمواجهة تحديات السوق عن طريق زيادة قدراتها على تلبية احتياجات الزبائن حاضراً ومستقبلاً، لذا يعتبر كميّار لنجاح المنظمة وتفوقها عن غيرها عبر خلق نماذج متفردة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، فضلاً عن إيجاد ثقافة التوجه نحو الزبائن من خلال إرضائهم وتنمية شعورهم بالولاء والانتماء للمنظمة.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى بعض المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة في متغير الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع، ومحاولة التعرف على العلاقة النظرية التي تربط بين المتغيرين وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية

المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز التنظيمي

المبحث الأول: الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية

يواجه العالم تحديات عديدة أبرزها الزيادة السريعة وغير المتوقعة في بعض الأحيان في وتيرة التغيير، مما يصعب على أي منظمة تحديد حجم التحديات التي تواجهها بدقة، فالتطورات التكنولوجية الحديثة أدت إلى تغيير كبير في الاحتياجات وزيادة الطلب والمنافسة في سوق العمل، لذلك أصبح من الضروري إيجاد طرق عمل حتى تتمكن هذه المنظمات من الاستجابة بسرعة لمواكبة التغيرات الطارئة في بيئة العمل، وتعد الرشاقة الاستراتيجية من أحد الوسائل المهمة في إدارة هذه التغيرات، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الرشاقة الاستراتيجية، أهمية وأهداف الرشاقة الاستراتيجية ومتطلبات تحقيقها، إضافة إلى مراحل بنائها وأبعادها، ومميزات المنظمات الرشيقة وحاجتها للرشاقة الاستراتيجية، قدراتها ومعوقات تطبيقها في المنظمات.

المطلب الأول: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

قبل الحديث عن الرشاقة الاستراتيجية، سنتطرق أولاً إلى مفهوم الرشاقة بإطاره العام ونشأته وتطوره في علم الإدارة بشكل خاص.

الفرع الأول: نشأة وتطور مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة حول مفهوم الرشاقة، تبين أن هذا المصطلح قد تمت ترجمته من قبل العديد من الباحثين إلى مصطلحات أخرى كخفة الحركة ومنهم من وصفها بالمرونة العالية في الحركة، وضمن هذا الإطار سنقوم باستعراض وجهات نظر الباحثين لهذا المفهوم.

تعود نظرية الرشاقة إلى بداية التسعينات، حينما قام فريق متخصص من المدراء التنفيذيين من 13 شركة برعاية حكومة الولايات المتحدة الأمريكية لوضع استراتيجية ورؤية لبيئة تنافسية عالمية وتم الاستعانة بأكثر من 40 مستشاراً في مختلف الدراسات والتخصصات فضلاً عن 150 ممثلاً عن الشركات في ورش للعمل، وأسفرت جهود هذا الفريق بنتائج صدرت بتقرير مكون من مجلدين تحت عنوان "استراتيجية مؤسسات التصنيع في القرن الحادي والعشرين: من وجهة نظر خبراء الصناعة"¹ والذي نشر في خريف 1991 من قبل معهد (Iacocca) بجامعة لاهاي (Lehigh)، حيث اعتمدت الدراسة الرشاقة كاستراتيجية في التصنيع، ووسيلة لإضافة ميزة تنافسية للشركات الأمريكية، وانتشر هذا المفهوم بشكل متسارع على

¹ معزز جاسم محمد الربيعي، الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية - دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية -، رسالة ماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2021، ص 38.

نطاق الأعمال التجارية أيضا وفي مجال الإدارة كذلك لتصبح وسيلة مبتكرة لدى المنظمات لمعالجة قضايا الاستدامة والنمو في الأسواق المتغيرة وشديدة المنافسة.¹

ومن جانب آخر هناك من يرى أن نشأة فكرة الترشيح والرشاقة بالإدارة بدأت في شركة تويوتا حيث اتخذت هذه الخطوة لاستنباط الرشاقة من خلال جهودها المستمرة في التحسين بعد الحرب العالمية الثانية وتسعى فلسفة الرشاقة إلى إلغاء الهدر من كل أوجه نشاطات إنتاج شركة معينة (العلاقات العامة، المبيعات، التكنولوجيا وإدارة المواد والمخزون). حيث خصصت المؤسسات الأمريكية آنذاك 8 مليون دولار للبحث عن نموذج تسييري جديد أكثر مرونة يمنحها قدرة أكبر على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة ويمكنها من مواجهة المؤسسات اليابانية²، وقد انحصر الأمر في الأول على مجال المعلوماتية وتطور البرمجيات بشكل خاص لكن مؤخرا أصبح مفهوم الرشاقة يمثل نمودجا عمليا يعتمد على فريق قابل للتطبيق في منظمات الأعمال ابتداء من سنة 2001.³

ومع مطلع الألفية الجديدة وما صاحبها من تطورات أصبح التوجه نحو تبني فكرة الرشاقة أمرا حتميا، والذي ركزت عليه المنظمات فضلا عن اهتمام الباحثين في البحث عن استراتيجيات لتطوير أداء تلك المنظمات وديمومة عملها والحفاظ على مركزها التنافسي، وكانت شركة (Microsoft) إحدى الشركات التي تبنت هذا المفهوم. وفي كل الأحوال فإن دخول مفهوم الرشاقة كمصطلح ضمن الفكر الاستراتيجي ودوره في معالجة المتغيرات في بيئة الأعمال وبشكل سريع يساهم في دعم القرارات الاستراتيجية. وتشير الكاتبة (بيتنا) في دراستها حول الرشاقة وتحديدًا في ظل الأزمات، إلى أن الاهتمام المتزايد بأهمية تحقيق الانتصارات السريعة في هذا العالم المتغير يتطلب استراتيجيات أكثر رشاقة من تلك التي اعتدنا عليها.⁴

كما أن ظهور الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية جاء لأسباب تتعلق بالصعوبة التي تعترض إجراء عمليات التغيير وفقا للمدخل التقليدي، إذ أن حصول التغيير وإدارته يحدثان في آن واحد، وعندئذ يصبح التغيير بمثابة معركة تشن ضد العمليات

¹ Jonathan Henry Reed, **The Effects of Firm age and Firm Size on Strategic Agility and Performance**, Doctorat in Business Administration, Florida Institute of Technology, Melbourne, Florida, 2020, P 14.

² سلمى زغمار وعبد القادر دوش، دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية -دراسة حالة مجمع صيدال "فرع قسنطينة"-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 09، العدد 01، جامعة محمد العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2022، ص 85.

³ كاريس صليحة وعيادي فايزة، متطلبات تطبيق مقارنة الرشاقة في إدارة الموارد البشرية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 01، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2018، ص 81.

⁴ معزز جاسم محمد الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

القائمة والأنظمة الإدارية المستخدمة، لذا ظهرت ما يسمى بخفة الحركة الاستراتيجية كمصطلح موازي للرشاقة بوصفها توجهها منتظما نحو التغيير عندما يكون ذلك التغيير مطلوباً، لذلك فهي توجه مستمر تتبعه المنظمة لتعظيم حالات النجاح.¹

الفرع الثاني: تعريف الرشاقة الاستراتيجية

يعد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في الجانب الاستراتيجي من علم الإدارة كما يعتبر من السمات المميزة للمنظمات المعاصرة لما له من أثر كبير في إبراز المنظمات وامتلاكها للسرعة والدقة في التفوق على منافسيها، ولقد ظهر هذا المفهوم بصبغة الاستراتيجية مع اتساع أفق المنظمات وتطور توجهاتها المستقبلية، وقبل التطرق إلى تعريف الرشاقة الاستراتيجية، سنخرج أولاً إلى تعريف الرشاقة وصولاً إلى الرشاقة الاستراتيجية.

➤ **الرشاقة لغة:** هي مصدر رشق وتعني الخفة والسرعة في العمل (معجم الرائد)²، أما في معجم (Oxford) فمعنى الرشاقة (Agility) هو المقدرة على التحرك السريع والسهل.³

➤ **الرشاقة اصطلاحاً:** هي القدرة على خلق التغيير والاستجابة له من أجل الاستمرار بالعمل⁴، فهي بذلك تعتبر أحد أشكال المرونة، مما يعني أنها القدرة على القيام بالأعمال غير المخطط لها والأنشطة الجديدة، استجابة للتحويلات غير المتوقعة في طلبات السوق أو طلبات العملاء الفريدة من نوعها⁵، أما تفسيرها من ناحية منظمات الأعمال فتعني الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال واستغلال تلك التغيرات والقدرة على التناغم معها وإعادة تشكيلها وتهيئتها بطريقة سريعة وفعالة لصالح المنظمة.⁶

¹ نوي طه حسين وضياف أحمد، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011، ص 10.

² أسيل علي مزهر وياسر شاكر ياسر، تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام -دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدراء-، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 55، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، ص 214.

³ أنيس أحمد عبد الله وأمين طلال ذياب، أثر خصائص شخصية المنظمة في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية -بحث تحليلي لعدد من الجامعات الأهلية في العراق-، مجلة تكتيك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2019، ص 114.

⁴ صفاء إدريس عبودي ورغد محمد خروقة، البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية -دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 109، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2018، ص 245.

⁵ رغدان عدنان عبد الرزاق، أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإسلامية، العدد 20، الجامعة العراقية، بغداد، العراق، 2018، ص 335.

⁶ كوثر حميد هاني الموسوي، الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية -دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل-، مجلة آداب الكوفة، المجلد 02، العدد 35، كلية الآداب، جامعة الكوفة، العراق، 2018، ص 445.

وقد تم تداول الرشاقة في علم الإدارة من عدة جوانب إدارية مختلفة حيث تناولت الأدبيات السابقة مفاهيم عدة للرشاقة منها الرشاقة التنظيمية والرشاقة التصنيعية وذلك تحت التعريفات التالية:

- حيث عرفت الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للتغيرات في الأسواق المؤثرة على بيئة عمل الشركات وتلبية احتياجات العملاء؛¹

- أما الرشاقة التصنيعية عرفت بأنها القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية من التغيير المستمر وغير المتوقع من خلال الاستجابة السريعة والفعالة للأسواق المتغيرة، مدفوعة بالمنتجات والخدمات المصممة من قبل العملاء.²

واستناداً إلى ما سبق يتبين أن مفهوم الرشاقة يعد أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي لم تحظ بعد بالدراسة الكافية من قبل الباحثين والكتاب في مجال الإدارة والأعمال، ويظهر هذا من خلال تعدد المفاهيم ووجهات النظر حول هذا المفهوم، إلا أن أغلب الباحثين قد اتفقوا على أن الرشاقة تعني قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات السريعة غير المتوقعة الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية بسرعة ومرونة عالية للتكيف مع هذا التغيير، وكذا الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة في ظل وجود المنافسين من خلال إيجاد أفكار مبتكرة.

➤ **الاستراتيجية اصطلاحاً:** الاستراتيجية (stratosegin) تعني "الجيش الذي ندفع به إلى الأمام". ويتقسم هذا المصطلح إلى جزئين "Agein" تعني "الجنرال" "Strategos" هو فعل ويعني قاد أو أمر، يقصد بها الوظائف والأعمال والصفات التي يمتلكها الجنرال. إذن هي فن القيادة.³

➤ **أما عن الرشاقة الاستراتيجية** وبالنسبة لوجهات نظر الباحثين لهذا المفهوم في الأدبيات السابقة فسوف يتم عرض بعض التعريفات على النحو التالي:

- يعرفها (أكرم محسن الياسري وآخرون) بأنها: "قدرة منظمة ما على التنبؤ، والتصرف، والاستجابة على نحو استباقي للاستراتيجيات تجاه نقاط الضعف والقوة الداخلية أو الفرص والتهديدات الخارجية التي تؤثر في المنظمة"⁴؛

¹ Qosasi A., & al., **Building SMEs' Competitive Advantage and Organizational Agility of Apparel Retailers in Indonesia: The role of ICT as an Initial Trigger**, Gadjah Mada International journal of Business, Vol 21, Issue 01, Faculty of Economics and Business, University of Gadjah Mada., Indonesia, 2019, P 72.

² Manivelmuralidaran. V, **Agile Manufacturing – An Overview-**, International Journal of Science and Engineering Applications, Volume 04, Issue 03, Association of Technology and Science, India, 2015, P 156.

³ رغدان عدنان عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 335.

⁴ أكرم محسن الياسري وآخرون، الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية والبراعة التنظيمية - بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق -، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 08، العدد 31، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق، 2019، ص 20.

- كما يعرفها كل من (Rotich, J. & Okello, B): بأنها "قدرة المنظمة على البقاء على قيد الحياة والازدهار في المنافسة بيئة الأعمال غير متوقعة التغيير عن طريق الاستجابة بسرعة وفعالية للاتجاهات المتغيرة، وتصميم منتجات وخدمات جديدة حسب الطلب"¹؛
- أما (Denning, Stephen) فعرفها كما يلي: "الرشاقة الاستراتيجية هي إنشاء أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل بمنتجات جديدة تصل إلى الزبائن، أي الابتكار الذي يخلق السوق"²؛
- وقد عرف (Jonathan Henry Reed): "الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على تغيير خطتها ديناميكيا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال حساسيتها الاستراتيجية ووحدة القيادة وسيولة الموارد"³؛
- في حين عرفها كل من (Kalson, B. Mohammad, N. and Mohammed A.): "الرشاقة الاستراتيجية تعني الانتقال من المدخل التقليدي الذي يتم على ضوئه حصول التغيير إلى استباق واستدراك التغيير وانعكاساته وتحويل مخاطره إلى فرص استثمارية تحقق تطلعات المنظمات الحالية والمستقبلية، وتضمن إيجاد أفكار مبتكرة تحقق البقاء والاستمرار في الريادة، في ظل المنافسة الحادة من خلال تصميم نظام استراتيجي ذي مرونة عالية"⁴؛
- وعرفها كل من (Arokodare, A., Asikhia, V. & Makinde, O.): بأنها: "قدرة المنظمة على توظيف البصيرة الاستراتيجية والاستبصار، والتوجه للاستجابة الداخلية والخارجية، وقدرات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأداء الكلي"⁵؛
- وهناك تعريف لكل من (Tilman, Leo M., & General Charles, Jacoby) يرى بأنها: "مدى إظهار الإدارة العليا للمؤسسة القدرة على التكيف والمرونة والإبداع والتنبؤ بالصدمات غير المتوقعة، داخل وخارج بيئة الأعمال التي تعمل فيها، والاستجابة لها بشكل استباقي وسريع وفعال، ومن ثم يتم تحويل التهديدات إلى فرص"⁶؛
- وعرف كل من (Fakunmoju, S., Arokodare, M., & Makinde, G.): بأنها: "قدرة المنظمة على الشعور بالتغيرات في البيئات الديناميكية سريعة الخطى، والاستجابة بسرعة لهذه التغيرات، من خلال اغتنام فرص

¹ Rotich, J. & Okello, B., **The Effect of Resource Fluidity On Strategic Agility Among Universities in Kenya: Case of Muliro University of Science and Technology**, The Strategic Journals of Business & Change Management, Vol 06, Issue 02, Nairobi: Starnet College, Kenya, 2019, P 2177.

² Denning, Stephen, **The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done**, Kindle Edition, Published by AMACOM Books, New York, 2020, P 12.

³ Jonathan Henry Reed, Op.Cit, P 27.

⁴ Kalson, B. Mohammad, N. and Mohammed A., **The Impact of Human Resource Management Strategies on the Strategic Agility: A Field Study in Large and Medium Yemeni Manufacturing Sector**, Journal of Social Sciences, Vol 08, Issue 04, Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, Malaysia, 2019, P 616.

⁵ Arokodare, A., & al., **Strategic Agility and firm performance: the moderating role of organizational culture**, Business management Dynamics, Vol 09, Issue 03, Society for Business and Management Dynamics, United Kingdom, 2019, P 04.

⁶ Tilman, Leo M., & General Charles, Jacoby, **Agility: How to Navigate the Unknown and Seize Opportunity in a World of Disruption**, First edition, Missionday. United States, 2019, P 41.

السوق والاستمرار في المنافسة، عن طريق بناء قدراتها، والجمع بينها وتعزيزها وتعبئتها وإعادة تشكيلها، وفي عملية تحقيق الأداء المتميز، والحفاظ عليه خارج إطار المنافسة أيضا¹.

وعليه نخلص إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تعرف بأنها قدرة المنظمة في مواءمة استراتيجياتها على نحو ديناميكي للتكيف والاستجابة بسرعة ومرونة للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة في محيطها الداخلي والخارجي وفق رؤية مستقبلية واضحة المعالم، تسهم في اكتشاف الفرص البيئية المتاحة لاستثمارها وتجنب المخاطر والتهديدات، ودمج التغيير المستمر في عملياتها للانسجام مع هذه التغيرات من خلال سرعة الاستجابة واتخاذ القرارات التي تصب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة عن طريق تسخير جميع الإمكانيات والموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، لضمان تحقيق الأداء المتميز للبقاء والريادة في ظل بيئة تنافسية.

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن الرشاقة الاستراتيجية تتمتع بعدة خصائص تتمثل في الآتي:

- أنها قدرة تنظيمية ومجموعة من الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تنتج مخرجات معينة، وهذا يعني أن المنظمة قد تكون أقل أو أكثر رشاقة من منافسيها؛
- تتضمن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها منظمة تعمل في بيئة تتميز بالتغيير السريع وغير المتوقع، فالمنظمات الرشيقة هي تلك المنظمات التي تتكيف بنجاح مع هذه البيئة المضطربة؛
- تعني الرشاقة، الحسية والاستجابة والتعلم، إذ تشير الأبحاث السابقة إلى أن قدرات الاستشعار القوية وإمكانيات الاستجابة وقدرات التعلم هي أمور ضرورية لنجاح المنظمة في البيئات المضطربة؛
- تتطلب تغييرات تختلف عن أنواع التغييرات العادية والروتينية الأخرى، حيث يتم تحديد التغييرات التي تنتج عن الرشاقة الاستراتيجية على أنها اختلافات مستمرة ومنظمة في سلع وعمليات وخدمات وهياكل المنظمة، فكثافة وتنوع هذه التغييرات عالية وبالتالي فإن المنظمات الرشيقة هي تلك التي تظهر مرونة عالية؛
- يؤدي اعتماد البنى المعيارية التي تقع في قلب الرشاقة الاستراتيجية إلى تغييرات ليس فقط في طبيعة العمل التكنولوجي المنجز في المنظمة، ولكن أيضا في أنواع أصول المعرفة التي تنشئها المنظمة، والطريقة التي يحدث بها التعلم على المستويين الفردي والتنظيمي، وخصائص الموارد البشرية للمنظمة، وبالتالي من أجل تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، فإنه من المهم للمنظمات تطوير القدرات الأساسية اللازمة لتسريع تجديد وتحويل نماذج الأعمال الحالية؛

¹ Fakunmoju, S., & Al., **Strategic Agility and firm performance of selected oil and gas marketing companies in Lagos State: The Moderating Effect of Information Technology Capability and Strategic Foresight**, The Journal of Accounting and Management, Vol 10, N° 03, Croatian Accountant – Independent Association of Accountants, Tax Advisors and Finance Professionals, Croatia, 2020, P 99.

- قد تكون المنظمة رشيقة في مجال واحد أو أكثر، مثل العمليات القائمة على العميل أو أنشطة سلسلة التوريد أو تطوير الأنظمة؛
- هناك حاجة إلى السرعة لاستشعار التغيرات البيئية والاستجابة بشكل مناسب، لذلك تتطلب الرشاقة الاستراتيجية استثمارا كبيرا للموارد للحفاظ على مستويات عالية من المرونة والسرعة اللازمة لتكون قادرة على الاستجابة للتهديدات والفرص البيئية المفاجئة، فالمرونة العالية هي كفاءة أساسية ذات قيمة متزايدة للمنظمة بشكل عام، والشراكات بين المنظمات على وجه الخصوص، ولا تكمن أهمية المرونة العالية في السلع والخدمات الحالية فحسب، بل تكمن أيضا في التصميم التنظيمي العام، حيث يمكن أن تقلل التكلفة والصعوبة في التنسيق التكيفي، وبالتالي زيادة السرعة الاستراتيجية للمنظمة.¹

الفرع الثالث: المفاهيم المرتبطة بالرشاقة الاستراتيجية

غالبا ما يتم الخلط بين مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وغيرها من المفاهيم المشابهة له، ويعود هذا بالدرجة الأولى إلى اختلاف ترجمة المصطلحات الأجنبية أو اختلاف فهم الباحثين لمصطلح الرشاقة، فمنهم من يرى أن الرشاقة هي نفسها المرونة، ومنهم من يراها امتدادا وجزءا من المرونة، في حين يرى البعض الآخر وجود فرق في المضمون بين الرشاقة والمرونة، ومن الملاحظ أن كل من المصطلحين يحملان قواسم مشتركة خاصة من جانب إدارة التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث نجد أن المرونة تركز على إدارة التغيير الذي يمكن التنبؤ به أين تكون هناك استجابة مبكرة كرد فعل لهذا التنبؤ، في حين أن الرشاقة تركز على إدارة التغيير الذي لا يمكن التنبؤ به ونتيجة استخدام طرق استجابة مبتكرة يكون رد الفعل إزاء هذا التغيير.

وبناء على ما سبق نلاحظ أن الرشاقة امتداد للمرونة الاستراتيجية، بل أن مفهوم الرشاقة أعم وأشمل من مفهوم المرونة، حيث يمكن اعتبار المرونة عنصرا من العناصر التي قد تساهم في تحقيق الرشاقة، فالمنظمة الناجحة تجمع بين كل من الرشاقة والمرونة سعيا منها لأن تكون منظمة رشيقة.²

وفي الجدول التالي سيتم الوقوف على المصطلحات المتداخلة مع الرشاقة الاستراتيجية:

¹ عمار عواد محمد ومصطفى عبد الرزاق شاكر، دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات -دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين-، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 55، الجزء 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2021، ص 540، 541.

² مصطفى أحمد أمين ومحمود عمر أحمد عيد، تحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 22، العدد 04، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر، 2021، ص 56.

الجدول رقم (1.1): المصطلحات المرتبطة بالرشاقة الاستراتيجية.

المصطلح	تعريفه
الرشاقة الاستراتيجية	تعني القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل استراتيجية المنظمة بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة. ¹
المرونة الاستراتيجية	قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات الرئيسية التي تحدث في بيئتها الخارجية من خلال تخصيص الموارد اللازمة للاستجابة لتلك التغيرات، يجب أن تكون المنظمة قادرة على تحديد علامات التغيير بحيث يمكنها العودة إلى حالتها السابقة عندما يتم عكس التغيير البيئي الخارجي. ²
خفة الحركة الاستراتيجية	قدرة المنظمات على التعامل مع التغيرات في بيئة الأعمال من خلال اكتساب التفكير الاستراتيجي للتكيف مع هذه التغيرات المفاجئة بدقة وبسرعة وبطريقة تسبق ما يقوم به المنافسون، مما يساعد المنظمة لتعظيم نقاط القوة لديها، وبالتالي تحقيق مركز تنافسي جيد في السوق المصممة لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة. ³

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن كلا من مفهومي الرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية يقتصران على الجانب التخطيطي، في حين أن مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية يقتصر على الجانب الوقائي من حيث التكيف وتنفيذ كل ما هو متعلق بالنظام الاستراتيجي للمنظمة، وكل هذه المفاهيم تصب في تحقيق التفوق ومركز تنافسي مهم للمنظمة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرشاقة الاستراتيجية ومتطلبات تحقيقها

تؤكد الأدبيات والدراسات أن الرشاقة الاستراتيجية هي إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها ونموها، وترجع أسباب حاجة المنظمات إلى الرشاقة الاستراتيجية لأهمية استجابة المنظمات للتغيير في البيئة المحيطة كونها عبارة عن نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بكل ما هو ناجم عن هذه البيئة.

الفرع الأول: أهمية الرشاقة الاستراتيجية

تبرز أهمية الرشاقة الاستراتيجية مع التغيرات البيئية والتشغيلية لمنظمات الأعمال مثل زيادة احتياجات ورغبات الزبائن، المنافسة الشديدة، والتقدم التكنولوجي كل ذلك يدفع المنظمات إلى الشعور بالتغير البيئي والاستجابة له بسهولة، وهو محدد مهم للتفوق والتميز الراسخ للمنظمة، ويمكن تلخيص أهمية الرشاقة الاستراتيجية في النقاط التالية:

¹ Doz, Y., & Kosonen, M., **Fast Strategy: How Strategic Agility will help to Stay Ahead of the Game**, First edition, Harlow: Wharton School Publishing, Pearson Education, New Jersey, United States, 2008,

² Barad, M., **Strategies and Techniques for Quality and Flexibility**, Springer, Cham, Switzerland, 2018, P 53.

³ Alshalabe Feras Suleiman, & al., **The Impact of Agility Management Style on The Organizational Excellence (Agilityà Field Study on Jordanian commercial Banks**, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. V, N° 01, Malcolm Christopher, United Kingdom, 2017, P 290.

- تعد وسيلة في المنظمات لإدارة التغيرات غير المتوقعة والمخاطر التي تواجهها من قبل المنظمات الأخرى؛
- تعتبر أحد المتطلبات الجوهرية لبقاء واستمرار نجاح المنظمة حيث أنها ميزة تنافسية تتراكم لتصبح مستدامة، الأمر الذي سيمكن المنظمة من امتلاك رؤية واضحة لمعرفة موقعها بين المنافسين؛¹
- تمنح المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات لاتخاذ القرارات بدرجات عالية من الاستقلالية والمرونة؛²
- إنها مفتاح النجاح في بيئة أعمال سريعة التغير حيث يمكن أن تتكيف مع التغيرات المفاجئة بهدف الاستفادة من فرص السوق المتغيرة؛
- تبني ثقافة النمو والنجاح التي تعتبر الفشل جزءاً من التعلم للمضي قدماً؛
- سعي مختلف المنظمات إلى تبني استراتيجيات وفلسفات غير تقليدية لمواجهة التحديات الجديدة ومواكبة التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي تحدث في بيئة العمل وتحقيق ميزة تنافسية؛³
- ذات أهمية مزدوجة للمنظمة مطلوبة من جانبين؛ الأول: للبحث داخل المنظمة بهدف فهم الكفاءات الأساسية، والثاني: خارج المنظمة لمعرفة البيئة المحيطة بوضوح؛⁴
- تقوم بتجسيد قدرة المنظمة على إدارة وضبط التغير المستمر؛ لأنها تساعد في إعداد المنظمات لقبول التغير من خلال توليد مجموعة من البدائل وتطوير المهارات وإعادة تنظيم وتعبئة الموارد واتخاذ إجراءات حازمة وإزالة العوائق أمام التغير؛
- إنها الخيار الأفضل للمنافسة والبقاء في السوق والتكيف بسرعة مع التغيرات غير المتوقعة ومواجهة المخاطر الكبيرة واستثمار الفرص غير المستغلة في السوق من خلال الابتكار التكنولوجي؛⁵
- تكوين فرق ذكية قادرة على الاستجابة الجماعية السريعة للأزمات والصدمات؛
- التركيز على العميل والتكيف مع احتياجاته الحالية والمستقبلية؛⁶

¹ تحرير شعبان محمد الشريف، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية -محافظات قطاع غزة-، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2018، ص 37.

² معتصم محمد مبارك الضمور، الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017، ص 14.

³ عمار عواد محمد ومصطفى عبد الرزاق شاكر، مرجع سبق ذكره، ص 539.

⁴ مدحت حمدي إسماعيل الجيار، الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية -دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية-، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2020، ص 23.

⁵ Wajeeh Elali, **The Importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond**, International Journal of Business, Ethics and Governance (IJBEG), Vol 04, N° 02, EuroMid Academy of Business & Technology (EMABAT), Istanbul, Turkey, 2021, P 04.

⁶ عمار عواد محمد ومصطفى عبد الرزاق شاكر، مرجع سبق ذكره، ص 539.

- تعطي للمنظمة صفة الفطنة والمرونة والانفتاح على الأحداث الجديدة؛ ما يزيد قدرتها على إعادة تقييم خيارات سابقة وتوجيهها نحو تطورات جديدة، وتزيد فرص الابتكار أيضا مع زيادة الرشاقة¹
 - تعزز جودة مخزون النشاط التنافسي للمنظمة والاستجابات ذات الصلة للتقلبات البيئية، وبالتالي يمكن أن تعزز الأداء؛
 - يمكن أن تعزز الآثار الجانبية للقدرة التكنولوجية على الابتكار الاستكشافي في المنظمة.²
- وعليه يمكن القول إن للرشاقة الاستراتيجية أهمية كبرى خاصة في حالات عدم اليقين والتأكد والاضطراب الذي تشهده بيئة الأعمال، وتوفر للمنظمة فرصة باستشعار الظروف من حولها والعمل على تقديم استجابة سريعة سواء في الخدمات أو المنتجات أو أساليب العمل وتحري الفرص وتوظيف الموارد لدى المنظمة للاستفادة منها، وجعلها ميزة في صالح المنظمة. كما أن الرشاقة الاستراتيجية تعطي بعدا ثقافيا وفلسفيا قائما على التفكير الاستراتيجي والتخطيط المستمر، كأدوات للسيطرة والتحكم بالظروف المتغيرة بما يمنح المنظمة درجة أعلى من الجاهزية والاستعداد.

الفرع الثاني: أهداف الرشاقة الاستراتيجية

- إن المنظمات اليوم تواجه تغيرات كبيرة في الأسواق وهذا ما ينبغي عليها أن تدركه، وبناء على ذلك فإن المنظمات التي تعتمد الرشاقة الاستراتيجية تسعى للوصول إلى مجموعة من الأهداف نذكرها فيما يلي:
- نشر تقنية المعلومات والهياكل التنظيمية المرنة والرشيقة لدعم ذوي المقدرات والمعرفة العالية؛
 - دعم وترشيد اتجاهات وقرارات الإدارة؛
 - دمج الكفاءة والمرونة والقدرة على التكيف والسرعة مع جميع المعارف والموارد لتطبيقها بنجاح في بيئة ديناميكية³؛
 - تهدف لبقاء المنظمة خلال الأوقات المضطربة والأزمات؛
 - تطوير القدرات التحليلية والمهارات الإدراكية لبيئة منظمة الأعمال؛
 - دعم تفوق المنظمات وضمان بقائها وديمومتها وحصولها على ميزة مستدامة؛
 - تهدف إلى استثمار الفرص وتجنب التهديدات وتطوير آليات للمتابعة، والتعرف إلى المتغيرات البيئية وتأثيراتها المحتملة على المنظمة من خلال تحديد الأسس والتوجيهات الاستراتيجية وصياغة رسالة المنظمة ورؤيتها وتحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع الأسس والمعايير لقياس النتائج وإعداد الخطط الاستراتيجية؛

¹ محمود محمد الضابط، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 02، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2022، ص 28.

² عمار عواد محمد ومصطفى عبد الرزاق شاكر، مرجع سبق ذكره، ص 539.

³ معزز جاسم محمد الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 46، 47.

- تمكن المنظمة من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في ظل نظام مفتوح بشكل ناجح، والذي يتحسس ويدير الفرص والمخاطر المتجسدة في الأنشطة المؤدية لابتكارات جديدة؛
- دعم المقدرة على تعبئة الموارد وتخصيصها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة مع أقصى قدر من السيولة وبالتالي تحقيق أعلى درجات التميز.¹

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن توظيف الرشاقة الاستراتيجية يحقق العديد من الأهداف، والتي يمكن للمنظمات استثمارها في تحسين أدائها وتطوير قدراتها، من خلال دمج هذه الأهداف التي من أهمها: الاستجابة السريعة للتغيير والقدرة على التكيف معه، واتخاذ الإجراءات السريعة والحاسمة والفعالة لاستباقه من خلال الحصول على المعلومات حول التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة في سوق العمل، والعمل على توظيف المعرفة من أجل خلق ميزات تنافسية وحلول مبتكرة تساعد المنظمة على البقاء والاستمرار والمنافسة.

الفرع الثالث: متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية

في ظل التغيير المستمر الذي تتسم به بيئة الأعمال، ولضمان بقاء واستمرارية المنظمات تحتاج هذه الأخيرة أن توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية للوصول إلى مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، وتشمل هذه المتطلبات مجموعة من القدرات التنظيمية كالأفراد والعمليات والتقنيات². ويمكن تحديد متطلبات الرشاقة الاستراتيجية من خلال:

- متابعة البيئات الداخلية والخارجية بشكل مستمر، وجمع المعلومات واستخدامها لتغيرات السوق بسرعة وقدرة المنظمة على تحديد المكونات والعمليات الأساسية التي تساعد في مواجهة التهديدات والمخاطر الحالية والمستقبلية³؛
- تبني مداخل إدارية حديثة، مثل: اختراع نماذج أعمال جديدة، وفئات (منتجات وخدمات) جديدة بدلا من إعادة ترتيب المنتجات والخدمات، لمواجهة الاضطرابات والتغيرات الاستراتيجية المتزايدة⁴؛
- تخصيص موارد كافية للتطوير والتحسين، والحفاظ على الرشاقة من خلال بناء القدرات الديناميكية للمنظمة لمساعدتها على كسب ميزتها التنافسية بمرور الوقت من خلال إعادة تقييم التركيز النسبي على قدرة ديناميكية¹؛

¹ عادل حلمي أمين اللامي، الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكلية دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد 45، العدد 04، كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مصر، 2021، ص 327، 328.

² أنيس أحمد عبد الله وأمين طلال ذياب، مرجع سبق ذكره، ص 115.

³ آلاء محمد موسى الجحلب، أثر الرشاقة الاستراتيجية على جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية بالحافظات الجنوبية في ظل جائحة فيروس كوفيد-19، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2021، ص 20.

⁴ Shlomo Y. Tarba and al., **Strategic Agility in Emerging and Transitional Markets**, Journal of World Business, September 2019, P 01, available at: <https://ibc-static.broad.msu.edu/sites/globaleledge/resources/JWB---CFP---SI-on-Strategic-Agility-In-Emerging-and-Transitional-Markets.pdf>, accessed at 31/10/2022, 18h:30.

- استخدام طرق جديدة لإدارة تحول الأعمال وتجديدها، وتطوير مهارات التعلم ونقل المعرفة، وبناء ثقافة مؤسسية قابلة للتكيف؛²
- توافر علاقات تعاونية بين الأفراد بالمنظمة؛
- توافر مصادر متنوعة للبيانات، مما يوفر للمنظمة قاعدة بيانات غنية؛
- وجود حالة من التكامل ما بين الأدوار والأعمال وعلى كافة المستويات التنظيمية بالمنظمة؛
- وجود قادة أقوياء بالمنظمة؛³
- مطابقة استراتيجية المنظمة مع مواردها، مثل: رأس المال، والموارد البشرية، والملكية الفكرية، وتكنولوجيا التصنيع المتقدمة، والمعلومات، وكذلك في نقل المعرفة، وبناء قدرة التكامل، وإيجاد آليات التنسيق بين الوحدات المختلفة، وتكييف أسلوب القيادة للرؤساء التنفيذيين مع بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار؛
- أن يكون الأفراد قادرين على التمييز بين المعلومات وتفسيرها، وربطها باتخاذ القرارات الصحيحة؛⁴
- توافر مناخ تنظيمي محفز ومشجع للإبداع والتميز؛
- وجود ثقافة تنظيمية داعمة ومرنة؛
- توافر هيكل تنظيمي مرن؛
- توافر حالة من الثقة وتوازن السلطة بين شركاء العمل، مما يفتح المجال أمام تشارك المعرفة والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار.⁵

وفي ضوء ما تقدم ترى الطالبة أن من أهم متطلبات تطبيق الرشاقة الاستراتيجية هو امتلاك المنظمة العديد من القدرات والإمكانات مثل قدرات الموارد البشرية والتكنولوجية والقدرات العملياتية، والعلاقات التعاونية، والعمل على تطويرها بالشكل الذي يخدم المنظمة ويمكنها من التكيف والمناورة والتميز مع ضرورة توفر هيكل تنظيمي مرن، مناخ تنظيمي محفز وثقافة تنظيمية داعمة.

¹ Widjajani & Risris Nurjaman, **The Framwork of Strategic Agility in Small and Medium Enterprise**, Journal of Physics: Conferences Series, IOP Publishing Ltd., United Kingdom, 2020, PP 03, 04.

² Shlomo Y. Tarba and al., Op.Cit., P 01.

³ آلاء محمد موسى الجخلب، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁴ محمد سعيد عبد المطلب هلال، تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية، مجلة الإدارة التربوية، المجلد 29، العدد 29، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، 2021، ص ص 281، 282.

⁵ آلاء محمد موسى الجخلب، مرجع سبق ذكره، ص 19.

المطلب الثالث: مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها

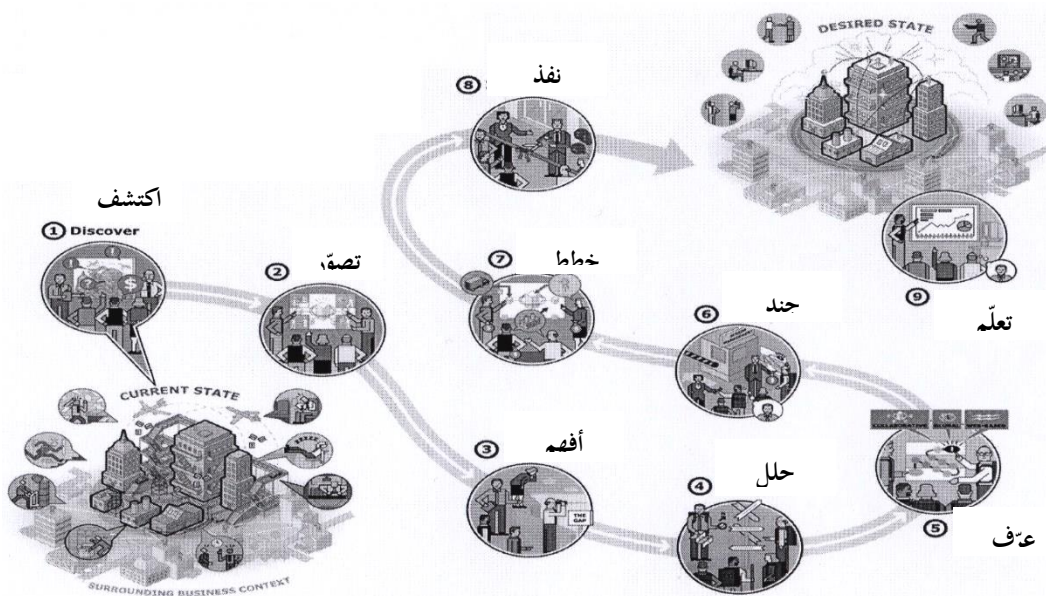
سيتم ضمن هذا المطلب التطرق إلى مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية في ظل التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، ومن ثم سيتم التطرق إلى أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الأكثر استعمالاً في الدراسات المتعلقة بها والتي ارتأت الطالبة أن تكون مناسبة لدراستها.

الفرع الأول: مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية

في إطار سعي المنظمات للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية ولتحقيق أهدافها الأكثر أهمية لضمان بقائها واستمرارها في عالم الأعمال الذي يتسم بالتغيير المستمر، ينبغي عليها الإجابة على تساؤل مفاده: كيف يمكن للمنظمة أن تصبح رشيقة استراتيجياً؟

وللإجابة على هذا التساؤل، يمكن تحديد مجموعة من الخطوات التي لا بد أن تتبعها المنظمات لتحقيق ذلك، والمتمثلة في الشكل الآتي:¹

الشكل رقم (1.1): خارطة الطريق لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية.



المصدر: نوي طه حسين وضيف أحمد، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة

الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011، ص 12.

¹ نوي طه حسين وضيف أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 12.

من خلال الشكل رقم (1.1) يتبين أن أول خطوة لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية تتمثل في عملية اكتشاف المشكل، ومن ثم يتم تصور سيناريوهات أو حلول مسبقة للإشكال المطروح، بعدها تأتي خطوة فهم الحلول المقترحة، ثم خطوة مناقشتها وتحليلها، تليها خطوة توضيح وشرح الحلول لكافة المستويات بالمنظمة، ليتم بعد ذلك تحديد كافة الموارد البشرية والمادية وحتى التكنولوجية عن طريق خطط استراتيجية قابلة للتنفيذ في إطار تطبيق الرشاقة الاستراتيجية وفي الأخير تكون التغذية الراجعة أو العكسية عن طريق التعلم من هذه التجربة للمحافظة على مركز المنظمة في بيئة الأعمال شديدة التنافس.

الفرع الثاني: أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

في إطار البحث عن الأبعاد التي تتفاعل فيما بينها لتشكيل الإطار الفكري للرشاقة الاستراتيجية لاختبار دورها في المنظمات، وسعياً منها لتحقيق أهدافها ذات الأهمية الكبيرة في بقاء استمرار المنظمة في إطار البيئة المتغيرة، فقد وجد العديد من آراء الباحثين الذين وضعوا أبعاداً اتفق الكثير منهم عليها، في حين أن هناك من اختلف ووضع أبعاداً أخرى، وسيتم توضيح تلك الأبعاد المشتركة المكونة للرشاقة الاستراتيجية في هذه الدراسة.

أولاً: الحساسية الاستراتيجية (Strategic Sensitivity)

هي مزيج من البصيرة والتبصر، والتلمس البسيط مع التركيز على أهمية البصيرة، كما تعني الانفتاح على أكبر قدر ممكن من المعلومات، والذكاء والابتكار من خلال إنشاء علاقات مع مجموعة متنوعة من الأشخاص والمنظمات، والمحافظة على هذه العلاقات لتحقيق أهداف المنظمة.¹

فهي طريقة للحصول على معلومات استشرافية تسمح للمنظمة تكوين فهم جيد استباقي للتغيرات المستقبلية لبيئتها، من خلال بناء قاعدة للمعلومات المستقبلية²، أي مسح الجهات البيئية الفاعلة والإحساس بالتغيرات المتجددة فيها وتشمل الاستبصار الاستراتيجي وفهم الاتجاهات البيئية والارتقاء بالوعي الاستراتيجي والحوار الداخلي.³

¹ محمد راشد المري وسامر عبد المجيد البشايشة، أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن، 2020، ص 05.

² محمد بن عبد الله الحزبان وغازي أبو قاعد، أثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية، المجلة، المجلد 20، العدد 01، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن 2020، ص 263.

³ إيمان لعرايجي وفريدة بوغازي، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 01 مكرر (الجزء الثاني)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2020، ص 311.

وتمكن الحساسية الاستراتيجية المنظمة من توقع الفرص المستقبلية مع وجود مستوى عميق من الوعي بضرورة الموازنة بين القدرات الحالية وتحولات هذه القدرات، فهي رؤية وتأطير للفرص والتهديدات بطرق جديدة ثابتة، وقدرة على تكوين فهم وموازنة الاتجاهات الحالية السائدة وتلك الناشئة وكذلك التوقعات والتفضيلات المجتمعية.¹

لذا نجد أن الحساسية الاستراتيجية هي نط من أنماط القدرة الديناميكية، التي تتولد من خلال دمج العملية الاستراتيجية ذات التوجه الخارجي مع مستوى عال من عملية الحوار الداخلي المفتوح، وتعزيز القدرة على الاستشعار بزمن حقيقي في مواقف تطوير الاستراتيجية، وبالتالي فهي تعمل على عملية الجمع بين الاستراتيجية الموجهة نحو البيئة الداخلية والاستراتيجية الموجهة نحو البيئة الخارجية.²

إن الحساسية الاستراتيجية تتكون من ثلاث مركبات أساسية، فمن خلال هذه المركبات يمكن للمنظمة الوصول للحساسية الاستراتيجية وبالتالي بناء رشاقها الاستراتيجية والوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بأسرع وقت ممكن وبأقل ما يمكن من التكاليف وهي كالتالي:³

- **عمليات الاستراتيجية المفتوحة:** تتمثل باكتساب نظرة ثابتة وإدراك أن البصيرة لا تأتي كلها من مراقبة الآخرين، بل تأتي بعض الأفكار الأكثر ثراء وإفادة من خلال المواجهة مع العالم الخارجي الذي يتضمن العديد من الأشخاص أو المجموعات المختلفة بما في ذلك العملاء والشركاء ومراكز الفكر، وهي تشمل التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين والخبرة العملية؛
- **التشديد أو التأكيد على اليقظة الاستراتيجية:** ويتم تحقيقها من خلال تحفيز الأفراد العاملين في جميع مستويات المنظمة للتفكير في كيفية استمرار المنظمة في تحقيق النجاح، وهي تشمل كلا من مرونة الرؤية، الأهداف المتناقضة أو المتصادمة، والانفتاح على الرؤية المستقبلية؛
- **الحوار الداخلي عالي الجودة:** يمكن تحقيق ذلك من خلال الاستعانة بخبراء استشاريين داخليين وخارجيين كمسيرين للحوار الاستراتيجي، ويتكون الحوار الداخلي من عنصرين وهما واقعية الإثراء المفاهيمي والتنوع المعرفي.

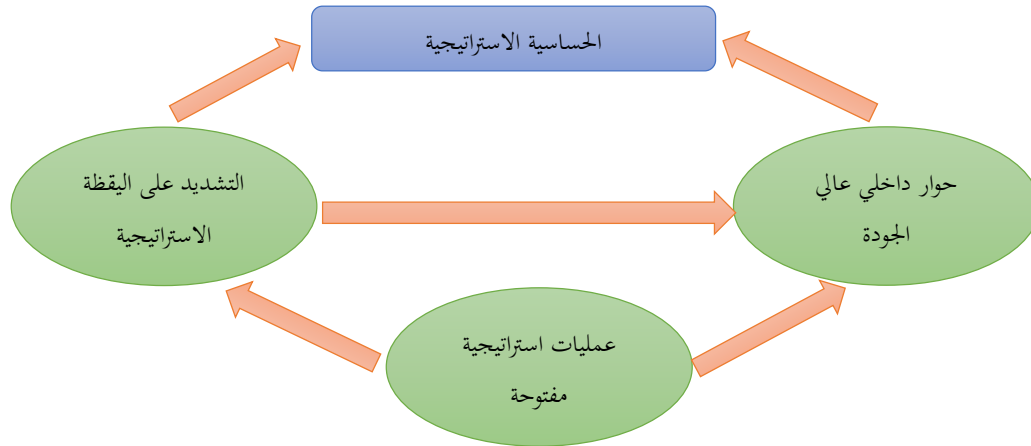
والشكل رقم (2.1) يوضح المركبات الأساسية للحساسية الاستراتيجية كالتالي:

¹ آلاء محمد موسى الجخلب، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² حيدر طه عبد الله وعراك عبود عمير، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي - بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية-، مجلة الدنانير، العدد 15، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 2019، ص 305.

³ أنيس أحمد عبد الله وأمين طلال ذياب، مرجع سبق ذكره، ص 117.

الشكل رقم (2.1): المرتكزات الأساسية للحساسية الاستراتيجية.



المصدر: صفاء إدريس عبودي ورغد محمد خروفا، البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية -دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 109، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2018، 246.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن عمليات الاستراتيجية المفتوحة توفر الأساس للحساسية الاستراتيجية، حيث أنها تقوم بربط المنظمة مع عالمها الخارجي باستمرار، كما أن اليقظة الاستراتيجية الكفاء والحوار الداخلي عالي الجودة ذات جدوى للمنظمة إذا كانت متجذرة في الواقع المحيط، كما أن اليقظة الاستراتيجية لها دور كبير في تحسين الحساسية الاستراتيجية بالاعتماد على الحوار الداخلي عالي الجودة، حيث يتم العمل على تحويل الأفكار الفردية إلى توجه استراتيجي مشترك، وبالتالي فإن هناك ترابطا وثيق الصلة بين مرتكزات الحساسية الاستراتيجية، وأن أي من هذه المرتكزات لا يكفي وحده لتحقيق الحساسية الاستراتيجية والحفاظ عليها، حيث أن غياب أحدها يعني عدم تحقيق الحساسية الاستراتيجية.

ثانيا: وضوح الرؤية (Clarity of Vision)

إن وجود رؤية واضحة للمنظمة هي أولى خطوات التخطيط الاستراتيجي الناجح، فمنها تستخلص المنظمة رسالتها وتستطيع من خلالها وضع أهداف واضحة تسعى المنظمة لتحقيقها، وتعرف بأنها منظور مستقبلي للإدارة والعاملين تسهم في تحديد الوضع المستقبلي الذي ترغب أن تكون عليه المنظمة، فهي مصدر شعور العاملين بالولاء والانتماء¹، كما تعرف أيضا

¹ علي زهير علي أبو جبار، الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2020، ص 26.

بأنها عبارة عن الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المنظمة على محاولة بنائه، اعتماداً على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية.¹

فالرؤية تجمع ما بين البصيرة والإدراك الذهني، فالبصيرة تدل على إعطاء صورة واضحة وقوية في العقل، أما الإدراك فهو إعطاء خطة ذهنية مقنعة حول إدراك الأحداث المستقبلية²، حيث أن وضوح الرؤية يزود المنظمة بالسرعة الضرورية لكافة أنشطة وعمليات التنفيذ ويوفر الدوافع لدى كل الأطراف داخل سلسلة القيمة والتي تمكنهم من استغلال الفرص المناسبة.³

إن امتلاك المنظمة لرؤية واضحة يعتبر أمراً ذا أهمية بالغة للمنافسة في الوقت الحاضر، حيث أن أهمية الرؤية تصبح أكثر إلحاحاً في فترات تحول المنظمات والتغييرات المهمة التي تجري فيها وتبرز هذه الأهمية في التالي:⁴

- تساعد على تنسيق مختلف أفعال العاملين بسرعة وبطريقة كفؤة إذا ما كانت الرؤية مستلهمة بأسلوب صحيح من قبل هؤلاء العاملين والإدارات؛
- تساعد الرؤية على توضيح الاتجاه العام للتغيير، حيث أنها تبسط الآلاف من القرارات التفصيلية؛
- تحفز العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعلن.

ثالثاً: المقدرات الجوهرية (Core Capabilities):

هي المهارات الخاصة بالمنظمة والسمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا الزبائن مقارنة مع المنافسين، وتمثل وعي وإدراك المنظمة بالمقدرات المطلوبة لكيفية أداء العمل⁵، فهي تعني الخبرات والتعلم التنظيمي المتراكم في المنظمة، والذي ينتج عن المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال، والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها

¹ منال أحمد علي الفقيه، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 13، صنعاء، الجمهورية اليمنية، 2018، ص 14.

² محمد سعيد عبد المطلب هلال، مرجع سبق ذكره، ص 276.

³ رامي إبراهيم عبد العال نجم، أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2019، ص 20.

⁴ محمود عبد الرحمن الشنطي ومدحت حمدي الجيار، الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية -دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية-، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 01، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2021، ص 135.

⁵ كوثر حميد هاني الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 447.

الداخلية، وتشير إلى التجديد على مستوى المنظمة الذي يمكنها من إعادة تكوين العمليات والأنظمة والموارد، أي هي قدرة المنظمة على التكامل والبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية؛ للتصدي بسرعة للبيئات المتغيرة.¹ وتتخذ المقدرات الجوهرية أشكالاً مختلفة مثل المهارات التقنية والنظرية والعملية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها، كما تزود المنظمة بالسرعة والاستقرار المطلوبين للرشاقة الاستراتيجية.²

وهناك عدد من الخصائص التي يجب أن تتسم بها المقدرات الجوهرية وهي:³

- **علاقتها بالهدف:** تهتم المنظمة بالموارد والمهارات التي لها علاقة بالهدف الذي تريد الوصول إليه؛
- **صعوبة التقليد:** أي أن المنظمات المنافسة لا تستطيع تقليدها أو أنها تستطيع تقليدها لكن بصعوبة أو بتكلفة عالية؛
- **ليس لها بديل:** عندما ييأس المنافسون من عدم قدرتهم تحويل القدرات فيقومون بالبحث عن بديل لها؛
- **غير قابلة للتحويل:** إن المنظمات التي تريد أن تستفيد من ميزات التنافسية دون تحويلها للمنافسين فعليها تبني قدرات غير قابلة للتحويل؛
- **الندرة في الموارد:** يجب أن تكون الموارد غير متوفرة لدى المنظمات الأخرى.

فتوافر هذه الخصائص للمقدرات الجوهرية يمكن المنظمة من تحقيق الاستباقية في استغلال الفرص المتاحة، والتميز عن منافسيها وتحقيق مكانة مرموقة لها في بيئة الأعمال.

➤ **مصادر المقدرات الجوهرية:** للمقدرات الجوهرية مصدران أساسيان هما:⁴

- **رأس المال البشري:** ويقصد به تلك الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، ويستخدمونها في عملية الإنتاج، والتي تقاس من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز؛
- **التعلم التنظيمي:** ويقصد به اكتساب المعارف والمهارات والقدرات الجديدة.

¹ Kohtamäki Marko & Farman Donald, **Strategic Agility-Integrating Business Intelligence with Strategy**, Real-time Strategy and Business Intelligence, Palgrave Macmillan, United Kingdom, 2017, P 16, Article available at the following link: https://sci-hub.se/https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-54846-3_2, visited on 08/12/2022 at 21:54.

² سليمان محمد أبو شريعة، أثر ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات -دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية-، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2022، ص 24.

³ صفاء تايه محمد، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية -دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة، آداب الكوفة، المجلد 06، العدد 15، كلية الآداب، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، 2013، ص 439.

⁴ محمد سعيد عبد المطلب هلال، مرجع سبق ذكره، ص 276.

رابعاً: اختيار الأهداف الاستراتيجية (Select Strategic Target)

إن أي منظمة مهما كان حجمها أو اختلاف نشاطها فإنها تمتلك مجموعة من الأهداف، حيث أن اختيار الأهداف الاستراتيجية يرتبط برسالة المنظمة ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا، وغالباً ما تمثل الأهداف الاستراتيجية النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتأهيل وتعزيز أو تطوير قدراتها للمواءمة مع الفرص الحالية أو الناشئة¹، فهي تمثل التوجه الاستراتيجي الذي يحمل الطموح والتحدي طويل الأجل لتحقيق التميز أو الريادة في مجال معين².

وتصنف الأهداف الاستراتيجية إلى خمسة أنواع كالتالي:³

- أهداف مجتمعية: وهي تتعلق بخدمة المجتمع ككل؛
- أهداف المخرجات: وترتبط بالجمهور الذي تتعامل معه المنظمة؛
- أهداف المنتج: وترتبط بخصائص المنتج أو الخدمة؛
- أهداف النظام: وتختص بعمل المنظمة ككل كأهداف البقاء، النمو والكفاءة؛
- أهداف مشتقة: وترتبط بالاستعمالات التي من أجلها تخصص المنظمة القوة التي تولدها سعياً إلى تحقيق أهداف أخرى.

ويمكن القول أن للأهداف الاستراتيجية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، وذلك على النحو التالي:⁴

- تحدد بوضوح مسارات التوجه الاستراتيجي للمنظمة؛
- ترسم المستقبل المرغوب للمنظمة بشكل إجرائي قابل للملاحظة والقياس؛
- تعد مرشداً لاتخاذ القرارات، حيث تمثل دليلاً ومعياراً للإدارة العليا عند اختيار البديل الاستراتيجي المناسب؛
- تمثل الأهداف الأساسية اللازمة لتقييم الأداء التنظيمي؛
- تساعد على حفز العاملين وشحنهم نحو الإنجاز؛
- تساعد قادة المنظمات في توضيح احتياجاتهم إلى أصحاب المصالح الذين يمتلكون القوة والسيطرة.

¹ كوثر حميد هاني الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 447، 448.

² Thompson, R. & Strickland, A., **Strategic Management: Concepts and Cases**, Richard, D. Irwin Book Team, New York, U.S.A., 2006, P 47.

³ تقرير شعبان محمد الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁴ طارق رضوان محمد رضوان، أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر-، المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد 34، العدد 03، كلية التجارة، جامعة طنطا، طنطا، مصر، 2014، ص 07.

وبالتالي ينبغي على المنظمات صياغة أهدافها الاستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها، وضمن إمكانياتها المتاحة، وأن تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة حتى تتمكن المنظمة من اقتناص الفرص التي تتيحها بيئة الأعمال، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها بكفاءة وفاعلية.

خامساً: سرعة الاستجابة (Responsiveness)

تنعكس سرعة الاستجابة على درجة التوجه نحو العمل الذي يبين قدرة المنظمة على اتخاذ إجراء معين للفرص المتاحة لها، مثل فرصة تقديم خدمة جديدة، ولكنها تختلف في سرعة الاستجابة والنظرة الشاملة¹، ووظيفة هذا البعد جعل المنظمة في حالة حركة دائمة وهذا يقع على عاتق المدير من خلال توجيه الأفراد لأداء أفضل للواجبات والمهام المنوطة بهم، لأن ذلك يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية وسرعة الاستجابة للتغير المحيط بها، كما أن سرعة الاستجابة يعتبر مصدراً جديداً من مصادر الميزة التنافسية.²

سادساً: سيولة الموارد (Resource Fluidity)

هي القدرة على نقل الموارد بمرونة من مكان إلى آخر حسب الحاجة³، فهي تعكس قدرة المنظمة على توفير الموارد المطلوبة من أجل إنجاز مهامها وإنتاج منتجاتها⁴، كما تعني القدرة الداخلية على إعادة هيكلة القدرات وإعادة نشر وتوزيع الموارد بسرعة خاصة الأفراد لفرص أو أنشطة جديدة في نظام ذو نشاط متغير⁵. فتتقل الأفراد يؤدي إلى تحسين سيولة الموارد، حيث بالإمكان تعزيز ذلك من خلال التناوب الوظيفي بين العاملين واعتماد الفرق المتنقلة بدلاً من الفرد، وتوفير سوق عمل مفتوح لتحديد المواهب، وتوفير رؤية واضحة لإمكانيات التنمية المهنية الفردية.⁶

¹ جواد تيسير حسن السباعنة، تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2021، ص 19.

² محمد سعيد عبد المطلب هلال، مرجع سبق ذكره، ص 277.

³ محمد راشد المري وسامر عبد المجيد البشاشة، مرجع سبق ذكره، ص 05.

⁴ جواد محسن راضي ومثنى توفيق عبد الحسن الموسوي، تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية - بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط-، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، العراق، 2019، ص 79.

⁵ Josh Morton, & al., **Building and Maintaining Strategic Agility: An Agenda and Framework for Executive IT leaders**, California Management Review, Vol 61, Issue 01, University of California Press, California, 2018, P 03.

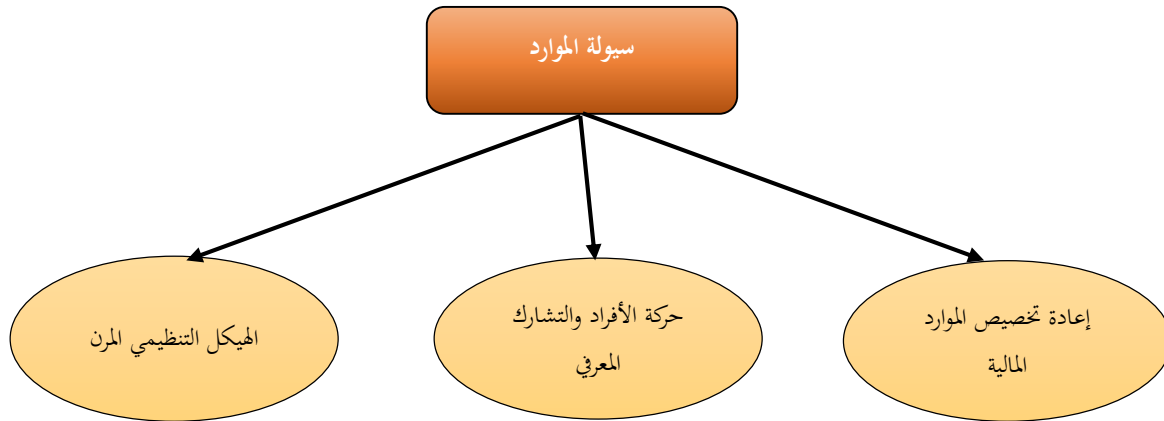
⁶ مدحت حمدي إسماعيل الجبار، مرجع سبق ذكره، ص 29.

إن عملية سيولة الموارد تتطلب الانضباط لتقييم وحدات فردية وإعادة تخصيص الموارد الرئيسية، أي وضع آليات إدارية ديناميكية من أجل التعرف على تخصيص الموارد وإعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة ورشيقة¹، فتخصيص الموارد في الوحدات الصغرى بطريقة لا يمكن تغييرها ودون إعادة تنظيمها، وتوفير قنوات متعددة للوصول إلى أي من الموارد في عدة أماكن مختلفة؛ يمكن المديرين من الحصول عليها عند الحاجة لها بدلا من وجود بوابة واحدة لتلك الموارد.²

إن متطلبات تحقيق سيولة الموارد تتمثل في الآتي والموضحة في الشكل رقم (3.1):

- إعادة تخصيص للموارد المالية: يجب على إدارة المنظمة أن تتمتع برؤية وتخطيط استراتيجي بعيد المدى، حيث يرتبط التخطيط بالجزء المالي وحق ملكية المنظمة؛
- حركة الأفراد والتشارك المعرفي: وهو يرتبط بالتناوب الوظيفي الذي يعتبر من أهم مقومات كفاءة العاملين في أي منظمة؛ لأنه سيوفر الإثراء المعرفي وتبادل الخبرات لأي فرد عامل؛
- الهيكل التنظيمي المرن: يرتبط بوجود تشارك معرفي بين المستويات الإدارية المختلفة حول أولويات الهيكل المرن وسمات تطبيقه.

الشكل رقم (3.1): متطلبات تحقيق سيولة الموارد.



المصدر: علي زهير علي أبو جبار، الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2020، ص 21.

¹ ماجد جبار غزاي الفتلاوي وآخرون، تعزيز أبعاد رأس المال الاجتماعي من خلال مدخل قدرات الرشاقة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال المعاصرة -دراسة استطلاعية لآراء من العاملين في معمل الألبسة الرجالية في النجف-، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 11، العدد 01، جامعة بابل، العراق، 2019، ص 07.

² Doz, Y., & Kosonen, M., **Fast Strategy: How Strategic Agility will help to Stay Ahead of the Game**, First edition, Harlow: Wharton School Publishing, Pearson Education, New Jersey, United States, 2008, P 18.

يتضح من الشكل أعلاه أن توفر الموارد المالية اللازمة للقيام بالأعمال والتشارك المعرفي بين الأفراد في المنظمة بمختلف المستويات التنظيمية، وفي ظل توفر هيكل تنظيمي مرن؛ يمكن المنظمة من استخدام مواردها بشكل أمثل.

المطلب الرابع: مميزات المنظمات الرشيقة وحاجتها للرشاقة الاستراتيجية

سنعرض في هذا المطلب إلى مميزات المنظمات الرشيقة وحاجتها للرشاقة الاستراتيجية كأسلوب تسيير دائم.

الفرع الأول: مميزات المنظمات الرشيقة

تستند المنظمة الرشيقة إلى دمج نظام تكنولوجيا المعلومات، والأفراد والأنشطة داخل منظمة منسقة ومرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة، كما أنها تفكر بشكل فعال في كيفية استشعار التغيرات، ومواءمة عملياتها معها بحيث تعمل على ضمان استعمال الفرص المحتملة في بيئة مضطربة، وإمكانية الحصول على مكانة فريدة بين أقرانها آخذة بعين الاعتبار قدراتها وكفاءاتها، كما تقوم بتقييم أداء الموظفين داخل الحدود التنظيمية بشكل دوري ومستمر لضمان مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له¹، وفيما يلي سنبرز أهم خصائص ومواصفات المنظمة الرشيقة عن غيرها من المنظمات التقليدية:

الجدول رقم (2.1): الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة الرشيقة.

المعيار	المنظمة التقليدية	المنظمة الرشيقة
الهيكل التنظيمي	هرمي / رأسي	هيكل شبكي ذو شكل أفقي مسطح
كفاءات الوحدات والفرق	امتلاك الخبرة في اختصاص معين	تعدد الاختصاصات
تدفق المعلومات وصناعة القرار	مركزي	لا مركزي
دور المديرين	السيطرة والمراقبة	التنسيق والتفويض
نوعية الأفراد	وجود الاحترام والكفاءة	التكيف والمسؤولية والاستقلالية

المصدر: سليمان محمد أبو شريعة، أثر ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات -دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات الجنوبية-، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2022، ص 20.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن رشاقة المنظمة تأتي وليدة إجراءات وقرارات وسياسات تقوم بها سعياً منها للوصول إلى أن تصبح منظمة رشيقة تبدأ من إعادة تشكيل هيكلها التنظيمي ليصبح أكثر تسطحاً على عكس المنظمة التقليدية التي يأخذ فيها الهيكل التنظيمي الشكل الهرمي الرأسي، كما تعمل جلياً على أن تكون شبكة العلاقات فيها واضحة مما يجعل سلسلة الأوامر فيها أكثر سهولة ونجاعة، وكذلك الاهتمام بنوعية الأفراد لديها ليصبحوا أكثر استقلالية وأكثر مشاركة للمسؤولية ويملكون القدرة الكافية على التكيف والتطور بسرعة، وتميل هذه المنظمة إلى اللامركزية بعكس المنظمة التقليدية التي تكون أقرب إلى المركزية والترابط والتعددية وتكافح البيروقراطية ويركز فيها المدير على السيطرة والمراقبة، وتتميز المنظمات الرشيقة أيضاً بامتلاك ثقافة تغرس التخطيط ومبادئه وفلسفته وهنا يكمن دور الإدارة في الانتقال من الشكل التقليدي

¹مدحت حمدي إسماعيل الجبار، مرجع سبق ذكره، ص 31.

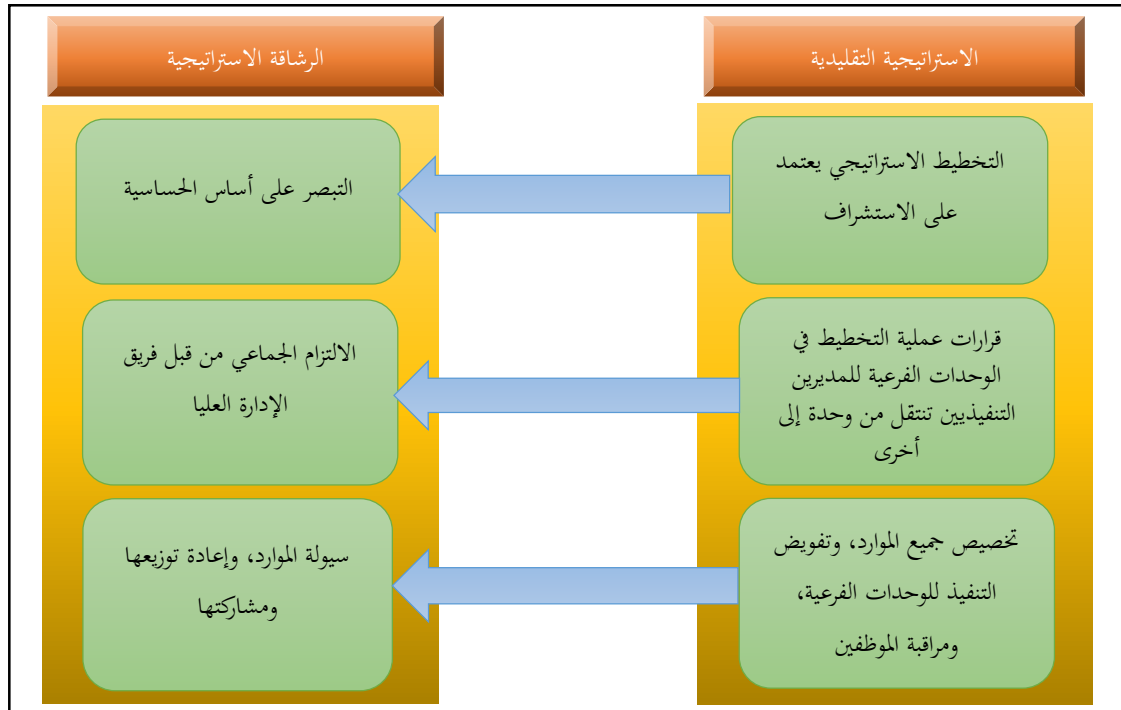
للسيطرة والرقابة إلى التنسيق والتفويض والتحفيز مع مراعاة عمليات التقييم والتقويم للأداء بشكل مستمر، والهدف من كل ذلك هو الوصول إلى منظمة تحارب الجمود بوجود فريق عمل كفؤ ومتعاون ويعتمد على اتخاذ القرارات بصورة جماعية وسريعة، وهذا كله بالطبع يأتي بصورة تدريجية ممنهجة ومخطط لها بعناية كي تتجنب المنظمة أي محاولات لمقاومة التغيير المتوقعة، وكذلك كي تضمن عملية تحويل عملياتها وأنشطتها التقليدية إلى عمليات أكثر تميزاً ونجاعة بطريقة سلسلة وتدرجية.

الفرع الثاني: حاجة المنظمات للرشاقة الاستراتيجية

في خضم تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات وكذا سرعة تزايد التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمات، فقد بات من الضروري على هذه المنظمات تبني أسلوب الرشاقة الاستراتيجية، حيث تعطي هذه الأخيرة للمنظمة صفة الفطنة والمرونة وكذلك الانفتاح على الأحداث الجديدة مما يجعلها قادرة على أن تكون دائماً في استعداد لغرض إعادة تقييم الخيارات السابقة وتوجيهها نحو التطورات الجديدة¹. هذا لا يعني أن الاستراتيجية غير موجودة في عمليات المؤسسة لكنها تبقى استراتيجية تقليدية.

والشكل التالي يوضح الانتقال من الاستراتيجية التقليدية إلى الرشاقة الاستراتيجية:

الشكل رقم (4.1): الانتقال من الاستراتيجية التقليدية إلى الرشاقة الاستراتيجية.



المصدر: أسيل علي مزهر وياسر شاكر ياسر، تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام -دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدراء-، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 55، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، ص 216.

¹ أسيل علي مزهر وياسر شاكر ياسر، مرجع سبق ذكره، ص 08.

يشير الشكل رقم (4.1) أعلاه أن الرشاقة الاستراتيجية تعتمد التبصر في الحساسية حيث أنه يمكن المنظمات من توقع الاتجاهات والتحديات والفرص المستقبلية والتكيف معها، فهو يتجاوز التخطيط الاستراتيجي التقليدي مع التركيز على فهم البيئة الخارجية وتحديد الاتجاهات الناشئة وتطوير استراتيجيات مبتكرة للبقاء في المقدمة من خلال دمج التبصر في عمليات صنع القرار الخاصة بهم. في حين أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على الاستشراف الذي يعنى برصد التغيير ومحاولة تحديد الاحتمالات المختلفة لتطورها في المستقبل أو ترجيح أحد الاحتمالات على غيره، كما أن قرارات عملية التخطيط في الوحدات الفرعية للمديرين التنفيذيين تنتقل من وحدة إلى أخرى بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي في حين أنها تعتمد الالتزام الجماعي من قبل فريق الإدارة العليا بالنسبة للرشاقة الاستراتيجية، ويعمل التخطيط الاستراتيجي على تخصيص جميع الموارد، وتفويض التنفيذ للوحدات الفرعية، ومراقبة الموظفين في حين أن الرشاقة الاستراتيجية تعتمد على سيولة الموارد، وإعادة توزيعها ومشاركتها.¹

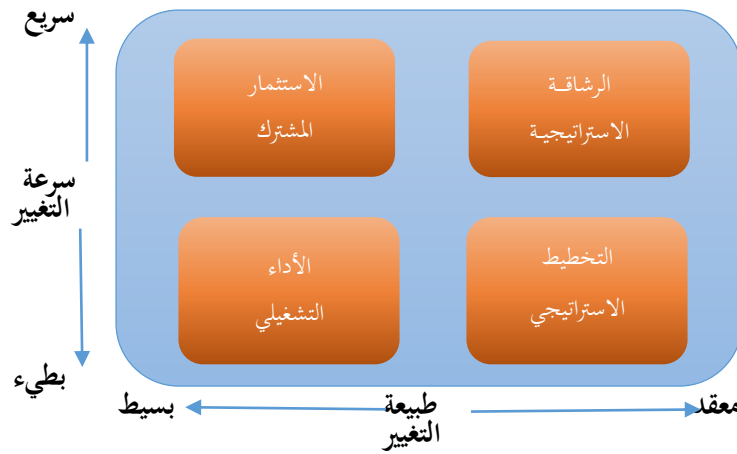
ونلاحظ من الشكل أعلاه أن الرشاقة الاستراتيجية توجهها في منظمات الأعمال شأنه شأن توجه جميع المفاهيم الإدارية الحديثة التي تدعو إلى أن يكون هيكلها التنظيمي مسطحاً، والدعوة إلى وجود فرق العمل فضلاً عن حرية اتخاذ القرارات الإدارية وعدم التقيد باتباع أسلوب المركزية في اتخاذ القرارات والتوجه نحو جميع المستويات التنظيمية، وعليه فإن الارتقاء بمنظمات الأعمال يجب أن يكون فيه نخضة كاملة وإعادة الهيكلة لجميع أنشطتها وأعمالها، إذا كان هدفها الوصول إلى المركز الريادي والعمل الخلاق في بيئة الأعمال المتقلبة وبالتالي أن تكون كمنظمة رشيقة.²

إن صعوبة إجراء عمليات التغيير وفقاً للمدخل التقليدي قد حتمت على المنظمات اعتماد الرشاقة الاستراتيجية على اعتبار أنها تملك آليات بديلة للتعامل مع طبيعة التغيرات وسرعتها، كما أن بعض المنظمات تمتاز بالكفاءة العالية في مرحلة معينة من دورة حياتها، وللحفاظ على هذا التفوق والتميز ينبغي عليها اعتماد الرشاقة الاستراتيجية كوسيلة فعالة لاستمرار هذا التفوق، ويوضح الشكل الموالي العلاقة بين سرعة وطبيعة التغيير التي تقود بالمنظمة إلى تبني أسلوب الرشاقة الاستراتيجية:

¹ علا فاضل علوان، محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال - بحث ميداني في شركتي زين العراق وآسياسيل للاتصالات المتنقلة -، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص 08.

² المرجع نفسه، ص ص 08، 09.

الشكل رقم (5.1): مصفوفة اختيار أسلوب التعامل مع التغيرات البيئية.



المصدر: محمد أنور رشدي هنية، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، ص 13.

نخلص من خلال الشكل أعلاه إلى التالي:

- إذا كان التغير بطيئاً وذو طبيعة بسيطة: فإن المنظمة يكون تركيزها على الأداء التشغيلي والعمليات والنشاطات في بيئتها الداخلية والتي تعتمد بشكل كبير على الهرمية الإدارية والتسلسل الإداري؛
- إذا كان التغير سريعاً وذو طبيعة بسيطة: فإن المنظمة تركز على الاستثمار المشترك ويطلب من المنظمة أن تتبنى اللامركزية، حيث أن طبيعة هذا التغير بسيطة ومفهومة لجميع العاملين، ولكن بهدف مواكبة سرعة هذا التغير يجب أن يعطى العاملون في المستويات الإدارية التفويض اللازم لاتخاذ القرارات؛
- إذا كان التغير بطيئاً وذو طبيعة معقدة: والذي يعني أن المنظمة انتقلت من مرحلة التخطيط قصير الأجل بالأداء التشغيلي إلى مرحلة التخطيط الاستراتيجي، في هذه الحالة يمكن للمنظمات تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي حيث أن تعقيد طبيعة التغير تحتاج إلى التحليل البيئي المعمق للتعرف على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، وأمام بطء هذا التغير تمتلك المنظمة الوقت الكافي لوضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة؛
- إذا كان التغير سريعاً وذو طبيعة معقدة: في هذه الحالة لا يصلح الشكل التقليدي للمنظمة من هرمية إدارية، كما أن تبني اللامركزية قد يشوبه الكثير من السلبيات، ومدخل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي قد لا يؤدي الغرض مما يضع المنظمة أمام خيار وحيد وهو تبني مدخل الرشاقة الاستراتيجية¹ الذي يتطلب منها التحرك بمرونة عالية والتكيف السريع لمواجهة التغير في محيطها وذلك لضمان ديمومة بقائها واستمرارية منافستها.

¹ آلاء محمد موسى الجخلب، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المطلب الخامس: قدرات الرشاقة الاستراتيجية ومعوقات تطبيقها

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى قدرات الرشاقة الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من القيام بالمهام المحددة، وكذا المعوقات التي تحول دون التطبيق والتنفيذ السليم للرشاقة الاستراتيجية في المنظمة.

الفرع الأول: قدرات الرشاقة الاستراتيجية

تساعد الرشاقة الاستراتيجية المنظمات على القيام بسلسلة من الأعمال والمهام المحددة عن طريق مجموعة مقدرات توفر لها الطرائق اللازمة لعملية تنفيذ الرشاقة الاستراتيجية بالاتجاه الصحيح، وقد حددت هذه المقدرات كالاتي: رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة.

1- رشاقة الاستشعار:

تمثل وحدة الإدراك وشدة الوعي والاهتمام لدى المنظمة، وتعرف على أنها قدرة المنظمة على فحص ومراقبة واقتناص الأحداث من التغير في البيئة (تحركات المنافسين الجديدة، تغيير تفضيل الزبون والتكنولوجيا الحديثة) في الوقت المناسب¹. وتشير عملية الاستشعار إلى مهمة الرصد الاستراتيجي لما يدور من أحداث في البيئة التي من الممكن أن يكون لها تأثير كبير على استراتيجية المنظمة، العمل التنافسي والأداء المستقبلي². وتشمل هذه المهمة العديد من الأنشطة مثل الحصول على معلومات لها علاقة بالأحداث، والتي يكون التغير البيئي فيها واضحاً، والعمل على تقنية المعلومات غير المهمة والتي لها قواعد محددة سلفاً. وهناك ثلاث قدرات أساسية تحافظ فيها المنظمة على الاستشعار وهي العمليات الاستراتيجية المفتوحة، اليقظة الاستراتيجية عالية الدقة وتمكين الحوار الداخلي ذو الجودة العالية.

2- رشاقة الممارسة:

تعني قدرة المنظمة على إعادة تكوين ديناميكية الموارد فيها، تعديل العمليات وإعادة تشكيل علاقات سلسلة التوريد وفق خطط العمل الجديدة والمنتجات وخدمات التسعير إلى السوق في الوقت المناسب³. ويؤكد البعض أن الممارسة تبنى على مجموعة من الأنشطة لغرض إعادة تجميع الموارد في المنظمة وتعديل عمليات الأعمال بالاعتماد على مبادئ العمل المبنية على مهمة صنع القرار لمواجهة التغير البيئي؛ أي تتمكن المنظمات من تغيير عملياتها وفق الإجراءات والموارد المختلفة وكذلك

¹ Young Ki Park, **The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies**, Ph.D. Dissertation, University of Southern California, California, U.S.A, 2011, P 24.

² Young Ki Park, & al., **The Role of business Intelligence and Communication Technologies in Organizational Agility: A Configurational Approach**, Journal of Association for Information Systems, Volume 18, Issue 09, Association for Information Systems, United States, 2017, P 653.

³ Idem.

إعادة تصميم الهيكل التنظيمي¹. وتشمل أنشطة الممارسة أيضا مجموعة من الإجراءات من المؤسسات التنافسية الجديدة في السوق عن طريق تقديم خدمات أو منتجات جديدة، فضلا عن عرض أسعار جديدة والعمل على تغيير في السياسات مع الحلفاء الاستراتيجيين وكبار الزبائن. ونلاحظ أن كثرة التغيرات البيئية الناتجة عن زيادة نسبة عدم التأكد في الأسواق، فضلا عن حاجة المستهلك للسلع والخدمات، وتقادم المنتجات بشكل سريع أدى إلى تحفيز المنظمات كي تعيد النظر في قدراتها من أجل الاستجابة لهذا التغيير السريع.²

3- رشاقة اتخاذ القرار:

هي قدرة المنظمة على جمع وخزن وهيكلية وتقسيم المعلومات التي تتعلق بعملها من مصادرها المتنوعة الداخلية والخارجية منها لغرض ترجمة الآثار المترتبة على الأحداث المتعلقة بالأعمال دون تأخير، ومعرفة الفرص والتهديدات المحتملة، ووضع الخطط التي من خلالها يتم توجيه إعادة تكوين الكوادر وعمل إجراءات تنافسية جديدة³. وعليه تكون عملية اتخاذ القرار عملية متكاملة مع فريق الإدارة بالكامل لكي يقود جميع أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي بدل تعزيز جدول الأعمال الشخصية الخاصة بهم، وهنالك بعض الأنشطة المترابطة التي تتألف عن طريقها مهمة صنع القرار تترجم الكثير من الأحداث وتحدد الفرص والتهديدات. وعلى الفريق الالتزام بوضع قرارات مدروسة بصورة جيدة وجريئة في الوقت نفسه من قبل الجميع لأنها تميل إلى أن تكون أقل تحفظا وأكثر ثقة من القرارات الفردية، وعليه تكون الاستجابة للاضطرابات ذات توازن أكبر لتحفز على زيادة التماسك داخل الفريق. فعن طريق هذه الأنشطة تستطيع المنظمات تحديد الفرص والتهديدات، وتقوم باستخدامها لغرض تحقيق أقصى قدر لتأثير الفرص وتساعد على تقليل تأثير التهديدات.⁴

الفرع الثاني: معوقات تطبيق الرشاقة الاستراتيجية

تواجه المنظمات عددا من المعوقات والتحديات في تطبيق الرشاقة الاستراتيجية كما هو الحال عند تطبيق أي مدخل إداري جديد، والتي نذكرها فيما يلي:

¹ رامي إبراهيم عبد العال نجم، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² أسيل علي مزهر وياسر شاكر ياسر، مرجع سبق ذكره، ص 217.

³ Young Ki Park, & al., Op. Cit., P 653.

⁴ أسيل علي مزهر وياسر شاكر ياسر، مرجع سبق ذكره، ص 217.

- تسارع التغيرات التقنية والاقتصادية: تعد التغيرات السريعة في تقنية المعلومات والتحول الاقتصادي العالمي نحو استثمار المعرفة من أهم المعوقات التي تواجه المنظمات، حيث تجبرها على ضرورة التكيف والاستعداد لاستغلال الفرص الجديدة للتنافس في البيئة والانفتاح على خبرات جديدة ودعم الإبداع؛
- تغير أدوار الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري المفتاح لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ولكن مع تنفيذ الممارسات المبتكرة التي يفرضها تطبيق الرشاقة الاستراتيجية، تتغير الأدوار والمسؤوليات والبيئات التقليدية للعاملين، ويتطلب ذلك كفاءات ومهارات مختلفة، إضافة إلى تعديل بيئات العمل وتهيئة العاملين لتقبل الطرق والأفكار الجديدة لتلبية تقديم الاحتياجات والمنتجات؛¹
- عدم التكيف الثقافي ومقاومة التغيير: سواء من العاملين أو من بعض القيادات، حيث تتطلب فكرة التحول إلى منظمة رشيقة إعادة تشكيل فرق العمل والاعتماد على تقنيات مخصصة؛
- المركزية والأنظمة البيروقراطية: والتي تحول دون سهولة اتخاذ القرار في مستويات الإدارة الدنيا، كما يسهم جمود اللوائح والأنظمة بالمنظمات في عدم استقرار البيئة التنظيمية، والتقليل من مرونة الاستجابة للتغيير في المنظمة؛
- الهيكل التنظيمي الهرمي وعمليات التشغيل الروتينية: تعتبر الهياكل التنظيمية الهرمية من المعوقات الأساسية لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية، لأنها تركز على أنظمة العمليات الروتينية لأداء المهام، بينما تتطلب الرشاقة الاستراتيجية هياكل تنظيمية شبكية، تمكن المنظمات من إنشاء وتصميم وتحديث الابتكارات والتحويلات الجديدة والناشئة مع المرونة والرشاقة، وتوفر الحرية من الأعباء والقيود المفروضة على الإدارة التشغيلية والعمليات الإدارية؛
- عدم إجراء عمليات المراجعة وتكاليف التحسين: والذي يحول دون تحقيق مستوى قوي من الكفاءة، حيث يمكن على أساسه تأسيس القدرة الرشيقة، إضافة إلى أن تحسين العمليات لزيادة الكفاءة يتطلب تكاليف عالية ترهق قدرات المنظمة.²

¹ نورة بنت رحيم بن براك العتيبي، درجة توافر إمكانات الرشاقة التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2022، ص 19.

² خولة بنت عبد الله المفيز وآخرون، الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض (تصور مقترح)، مجلة العلوم التربوية، المجلد 03، العدد 26، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2021، ص ص 281، 282.

المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز التنظيمي

تسعى المنظمات بصورة دائمة لتحقيق النجاح والمحافظة عليه، وهذا ما يدفعها للبحث عن السبل كلها والإمكانات والقدرات التي تمكنها من تطوير استراتيجياتها ومنتجاتها وتحسينها وتعديلها، والخدمات التي تقدمها في مجال عملها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة، كما تسعى للاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء والباحثون ودوائر المعرفة باستمرار، وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة وتحقيق التقدم والتطور المستمر.

وفي هذا المبحث سنتناول التميز التنظيمي من حيث مفهومه وأهدافه وأهميته وأنواعه وأبرز دوافعه، وأبعاده المختلفة وكذلك عرض لمطلوبات تحقيقه وأبرز نماذجه وعلاقته مع الرشاقة الاستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي

سنحاول في هذا المطلب عرض نشأة وتطور التميز التنظيمي ومن ثم سنقدم مجموعة من التعريفات التي تسمح بتحديد معنى التميز التنظيمي وتوضيح أهم خصائصه.

الفرع الأول: نشأة وتطور التميز التنظيمي

ترجع البدايات الأولى لظهور التميز إلى العصور القديمة، حيث تعود جذور الاهتمام بالتميز إلى سبعة آلاف عام، أين اهتم المصريون القدامى به، ويظهر ذلك من خلال النقوش الفرعونية على المعابد، والبناء العمراني المتميز للأهرامات التي مازالت شاهدة على تميز هذه الحضارة، والتي اتسمت بدقة التنفيذ وفقاً لمعايير محددة في تلك الفترة الزمنية، كما أن عملية بناء ودهان الجدران في المعابد المصرية القديمة كانت تتضمن عملية فحص ورقابة على الأنشطة بهدف التأكد من مستوى جودة وتميز الأداء في الإنجاز، وهذا لأن كل حضارة كانت تحاول التفوق عن الحضارات المحيطة بها.¹

أما الإسلام فقد أكد على أهمية التميز وتحسين العمل، وقد ظهر ذلك في مواضع عدة من القرآن والسنة النبوية، منها على سبيل المثال قوله تعالى: "إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا"²، وفي قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ"³، فإحسان العمل وإتقانه من التميز، والتميز سبيل التقدم والحضارة والازدهار، وهو سبب

¹ رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012، ص 69.

² الآية 30، سورة الكهف، القرآن الكريم، ص 297.

³ محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، المجلد 01، الطبعة الثالثة، المكتب الإسلامي، بيروت، لبنان، 1988، ص 383. (رواه الإمام البيهقي عن عائشة أم المؤمنين رضي الله عنها).

رئيس في ظهور الاكتشافات العلمية، التي أفادت الأمم البشرية، لهذا نجد أن الحضارة الإسلامية سعت إلى تحقيق الإتقان لأجل الوصول إلى ممارسة الإحسان في كل مجالات الحياة، والإحسان يعتبر أعلى درجات الإتقان من خلال ربط ذلك بأمانة العمل وإخلاص النية لله سبحانه وتعالى.¹

وفي العصر الحديث تعود نشأة التميز التنظيمي إلى مجموعة من النظريات والمفاهيم الإدارية المتطورة عبر المدارس الفكرية المختلفة التي تطرقت إلى هذا المفهوم، حيث أن مدخل الإدارة العلمية قد أطلقت مفهوم الكفاءة كأساس للتميز التنظيمي²، أما مدخل العلاقات الإنسانية أطلق البعد البشري لعملية التميز التنظيمي مع إبراز أهمية المصطلحات التالية: فرق العمل، العمل الجماعي، جودة الحياة التنظيمية³، وفي منتصف القرن العشرين بالتحديد عام 1950، كان لجهود (Deming) دور في تطور مفهوم التميز التنظيمي، حيث قدم الجودة كميّار للتميز التنظيمي للمنظمات الراغبة في التميز عن باقي المنظمات الأخرى، وقد تبنت اليابان هذا النموذج الذي حقق نجاح الإدارة اليابانية، فكان لنهضة الصناعة اليابانية وتميزها عن الصناعة الأمريكية أثر في فلسفة الإدارة اليابانية.⁴

وفي عام 1980 تم تقديم أنموذج (Mckinsey) الذي يعتبر من أشهر النماذج وأكثرها فعالية لتحليل أداء المنظمات، حيث تم تطويره من قبل الاستشاريين الأمريكيين في شركة ماكينزي (Tom Peters & Robert Waterman) والمعروف بـ "نظرية الأسرار السبعة 7S"، حيث يرى هذا النموذج أن أي مؤسسة تتكون من سبعة عناصر تم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات: المتغيرات الملموسة، المتغيرات غير الملموسة، والمتغير التابع، حيث تتمثل المتغيرات الملموسة في الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، النظم، والتي عادة ما تكون عملية وممكنة وسهلة التحديد في المنظمة وموثقة جيداً وينظر إليها في شكل من أشكال الأشياء المادية والملموسة، بينما تمثل القيم المشتركة، فرق العمل، الأساليب، المتغيرات غير الملموسة لأنها أكثر صعوبة في الفهم والتغيير، في حين تمثل المهارات المتغير التابع⁵. فالمنظمات التي تسعى وراء التميز التنظيمي في المستقبل لا يمكنها ذلك إلا من خلال إجراء مزج منظم ومدروس وإيجاد تفاعل وتناغم بين جميع المتغيرات.⁶

¹ صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريو-، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق (غير منشورة)، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص 94.

² عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز -الطريق إلى منظمة المستقبل-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 05.

³ المرجع نفسه.

⁴ محمود أسامة عبد الوهاب، الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيم -دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية-، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد 13، العدد 53، الجامعة المستنصرية، العراق، 2016، ص 142.

⁵ Mandi J. LUIS, *The Mckinsey 7S Framework*, Mind Tools Ltd, Canada, 2005, P 91.

⁶ سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، دون طبعة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 124.

وظهرت نظرية "Z" من خلال أعمال (William Ouchi) سنة 1981 حيث حاولت الربط ما بين الإجراءات الإدارية المتعارف عليها في الولايات المتحدة الأمريكية "A" مع تلك التي يتم استخدامها في اليابان "J" وصولاً إلى الإطار الأوسط¹، وقد حاولت النظرية أن تجعل التميز مرتبطاً بثقافة تدعو إلى الاهتمام بالعاملين، مجاميع العمل كفرق متكاملة تناقش كل ما يرتبط بالتنوع وتحسينها باستمرار، من خلال الاهتمام بالعاملين بشكل شامل والتعاقد معهم مدى الحياة وتطوير جوانب الرقابة الذاتية والمسؤولية الجماعية.²

وفي عام 1982 قدم كل من (Tom Peters & Robert Waterman) "نظرية البحث عن التميز" في كتابهما المعروف بـ "In Search of Excellence"، والذي حددا فيه مجموعة من الخصائص المشتركة لأفضل منظمات الأعمال أداءً، من أبرزها التركيز على الفعل والعمل، الالتزام بأساليب العمل الأصلية والمتحكم فيها، الاقتراب من الزبائن، تبسيط وتسهيل أساليب نظم العمل، دعم القيم الإيجابية (ثقافة موحدة)، الاستقلالية وروح الإبداع، إضافة إلى الإنتاجية من خلال الأفراد والانضباط والمرونة في التعامل مع الغير.³

وفي عام 1984 ظهرت "نظرية خلق التميز" للباحثين (Silva & Hichman) حيث تركز هذه النظرية على المهارات التي يجب أن تتوفر في القادة للوصول إلى التميز التنظيمي، وتوصلاً إلى أن هناك ستة مهارات أساسية للقادة من أجل الوصول إلى التميز التنظيمي وهي البصيرة النافذة، الحساسية، الرؤية، التعددية وطلاقة الحركة، التركيز والصبر⁴، فالمهارتان الأولى والثانية تصوغان القاعدة اللازمة للتميز، بينما تساعد المهارتان الثالثة والرابعة على تكامل المهارات الفردية، أما الخامسة والسادسة فتساعدان على التأقلم والتكيف لدى القادة التنفيذيين مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.⁵

وفي عام 1985 قدم الكاتبان (Austin & Peters) "نظرية التميز من خلال الموارد البشرية" وهو ما يتفق مع مبادئ المدرسة السلوكية⁶. وقد زاد اهتمام الباحثين بهذا المفهوم بالنظر لما لاقت نماذج كل من (Deming) و(Ouchi) من نجاحات، أين انصبحت الجهود إلى تحديد مفاهيم ومعايير الأداء المتميز للوصول إلى النموذج الأفضل والأمثل لتميز الأداء،

¹ مصطفى أحمد السيد، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دليل علمي، دون دار نشر، مصر، 2001، ص 05.

² صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 69، 70.

³ صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 97.

⁴ فاطمة زهرة مداني، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي -دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2021، ص 50.

⁵ Peter STREBEL, **Organizational Culture and Change Business -Study on Change Management-**, Academic Answers Ltd, USA, 2004, PP 84-94.

⁶ Carol STEED, **Excellence in higher education evaluating the implementation of the EFQM Excellence model in higher education in the UK**, Zeitschrift Beiträge zur Hochschulforschung, Vol 24, Issue 01, Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF), Bayern, Deutschland, 2002, P 03.

فأنشأت الحكومة الأمريكية عام 1987 نموذجاً أطلق عليه اسم (Baldrige Malcolm) نسبة إلى اسم وزير التجارة الأمريكي الأسبق¹، ويعتبر هذا النموذج منهجاً للتحسين المستمر بهدف الحصول على نتائج مهمة بالنسبة للمنظمة. وفي عام 1988 أضاف (Peters) أن المنظمات المتميزة هي التي تحافظ على تطوير وتغيير ثابت من خلال خلقها للقيمة المضافة وتركيزها على الجودة والمرونة، ويعتبر هذا ضمن فكر المدرسة الاجتماعية التقنية.²

وفي عام 1990 قامت شركة (Xerox) بالاستفادة من مبادئ (Deming) وحركة الجودة، فطورت أنموذجاً للتميز من ستة معايير هي: إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبون والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، ونتائج الأعمال.³

وفي عام 1991 قامت المنظمة الأوروبية للجودة ببناء النموذج الأوروبي للتميز الذي استند بالأساس على أفكار (Baldrige & Deming)⁴، حيث يقدم النموذج وسيلة دعم للمنظمات الأوروبية بهدف الوصول إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل، وتوظيف الموارد البشرية، ووضع خطط عمل فعالة وواقعية لإدارتها⁵. وفي عام 1992 أكد (de Gaulejac & Aubert) أن التميز يأتي من داخل المنظمة من خلال التركيز على القيم والانتماء والالتزام بالتدريب والتقييم وتشجيع المنافسة والدعم وهذا ضمن فكر المدرسة السوسولوجية.⁶

خلال الفترة الممتدة من عام 1999 إلى 2003 كان هناك جهود من قبل الباحثين (Dahlgaard-Park & Park) والتي أدت إلى تطوير نموذج مبسط ومتكامل وهو "4P" حيث شمل على معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز التنظيمي وهي⁷: القيادة، الموارد البشرية، الشراكة وفرق العمل، العمليات، المنتجات، كما ركز بشكل أساسي على الموارد البشرية، فقد توصل إلى أن التميز يتحقق من خلال القيادة الجيدة للموارد البشرية والتي تدعم وتشجع المشاركة وفرق العمل، للوصول إلى إدارة مثلى للعمليات للحصول على منتجات تلبي التوقعات⁸. وفي عام 2004 على غرار نموذج "4P"

¹ محمود أسامة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 142.

² Carol STEED, Op.Cit., P 04.

³ L. J. PORTER & S. J. TANNER, *Assessing Business Excellence*, Second Edition, Oxford, Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, Amsterdam, Netherlands, 2004, P 04.

⁴ محمود أسامة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 142.

⁵ صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 135.

⁶ L. J. PORTER & S. J. TANNER, Op.Cit., P 07.

⁷ Su Mi DAHLGAARD & Jens J. DAHLGAARD, *In Search of Excellence -Past, Present and Future*, Journal of Management History, Vol 13, Issue 04, Emerald Group Publishing Ltd., United Kingdom, 2007, PP 382, 383.

⁸ مساك أمينة وسلمى رزق الله، تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الإداري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 05، جامعة البليدة 2، لونيسى علي، البليدة، الجزائر، 2019، ص 3111.

طورت شركة تويوتا من قبل (Likert) أنموذجا شبيها يتكون من المعايير التالية: الفلسفة، العمليات، البشر، الشراكة وحل المشكلات.

أما فيما يخص مستقبل التميز التنظيمي فقد اقترحت الباحثة (STEED) تصورا مستقبليا للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام التميز المتكامل وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة المعرفة، إدارة العمليات، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة العاملين، إدارة النتائج.¹

من خلال ما سبق يتضح جليا أن اللبنة الأساسية لتطور مفهوم التميز التنظيمي من خلال النظريات والمفاهيم الإدارية عبر مختلف المدارس الفكرية كان نتاجا لأعمال كل من (Deming) و(Ouchi)، والذي تم تطويره فيما بعد من قبل العديد من الباحثين، كل حسب زمانه وآرائه وأفكاره وتجاربه.

الفرع الثاني: تعريف التميز التنظيمي

ليس من السهل إيجاد تعريف موحد للتميز التنظيمي بسبب حداثة المصطلح من جهة، ومن جهة أخرى بسبب اختلاف آراء الباحثين حول هذا المصطلح وهذا راجع إلى تعدد خلفياتهم الفكرية، ولذلك لم يحظ تعريفه بإجماع واتفاق الباحثين والكتاب، حيث يعتبر التميز مفهوما قديما، اهتمت به الأمم منذ آلاف السنين، وأول من تناوله هم الفلاسفة الصينيون القدماء، وهو ببساطة عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف.²

➤ **التميز لغة:** يرجع أصل كلمة التميز في اللغة العربية إلى الفعل تميز من يتميز تميزا، فهو متميز، ويقال تميز الشيء: امتاز، اختلف عن سواه بعلامات فارقة تميز بها وعرف بها. وقد ورد التميز في المعجم الوسيط وهو اسم مصدر من الفعل تميز، ويقال تميزت الجماعة أي انفردت، وقياسا على ذلك فإن المنظمة المتميزة هي المنظمة الممتازة والمنفردة على المنافسين.³

ويعرف (Webster dictionary) التميز بأنه عمل الشيء بشكل حسن، وبدرجة عالية من الاحتراف والتفوق والتصنيف الأول.⁴ وإلى جانب ذلك فإن مصطلح التميز يشير إلى الرفعة، وهناك كلمات في التراث اللغوي تفيد معنى التميز، مثل "العلياء"، و"العالا"، و"المعالي"، وقد يوحي معنى التميز بالعزل أو الفرز.⁵

¹ Carol STEED, Op.Cit., P 06.

² صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز - الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال -، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص 25.

³ مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الأولى، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2005، ص 893.

⁴ Philip Babcock Gove, Webster's Third New International Dictionary, G & C Merriam Company, Springfield, Massachusetts, USA, 2002, P 24.

⁵ جواد شوقي وياسين الخرشنة، المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز - دراسة تحليلية في البنوك الأردنية -، المؤتمر العربي الأول حول إدانة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2008، ص 07.

أما في اللغة الإنجليزية فترجمة هذا المصطلح هي "Excellence"، والذي تعني ترجمته "Best, Braver, Mightter" أي أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هولاً، وقد كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia"، والتي تتكون من مقطعين الأول (Ar) والتي تعني تدفق الضوء أو الخير، والثانية (Iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق.¹

كما أن هناك من يرى أن أصل كلمة التميز ترجع إلى الكلمة اللاتينية (Excellere) والتي تعني الارتفاع فوق الآخرين، وترتبط كلمة التميز بشكل وثيق بثلاث كلمات (Excellent, Excellence, Excel)، فالأولى (Excel) فهي فعل امتاز، أو تفوق على غيره في أداء الأعمال، في حين أن (Excellence) اسم يعني الجودة، أو الروعة، وهي تتضمن المقارنة بين أمرين، بحيث يكون هناك أمر أحسن في جوانب من الأمر الآخر، أما الكلمة الثالثة (Excellent) فهي صفة تعني ممتاز، أو بارز، أي تشير إلى مستوى عال من الجودة.²

➤ **التميز اصطلاحاً:** هو مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز. وبهذا يكون معنى التميز بلوغ الفرد أعلى مستويات الأداء فيما يؤديه من عمل وعلى كل المستويات.³

كما يعتبر التميز مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء، والنتائج، وخدمة المتعاملين، والقيادة الفاعلة، والإدارة بالمعلومات، والحقائق، وتطوير العمليات، وإشراك الموارد البشرية، والتحسين المستمر، والابتكار، وبناء شراكات ناجحة.⁴

➤ **التنظيمي اصطلاحاً (Organizational):** هي مشتقة من كلمة "تنظيم أو جذر (نظم)، عرفه Robbins بأنه: "كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم، يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف".⁵

➤ **أما عن التميز التنظيمي** فقد تناولت الكثير من الدراسات والبحوث هذا المصطلح وتعددت اجتهادات الباحثين والكتاب حوله، ومن بين أهم هذه التعاريف نجد:

¹ Loukas N. ANNINOS, *The Archetype of Excellence in Universities and TQM*, journal of Management History, Vol 13, Issue 04, Emerald Group Publishing Ltd., United Kingdom, 2007, PP 308.

² منال سيد يوسف، التميز البحثي - الأسس والمفاهيم -، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص ص 20، 21.

³ سائد عليان العجومي، دور رأس المال المعرفي في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة بالحافظات الجنوبية -، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2022، ص 23.

⁴ بواب رضوان وكياس عبد الرشيد، الإدارة الإلكترونية كمؤشر للتميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 05، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2021، ص 61.

⁵ عبد الناصر علك حافظ وآخرون، دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير، مجلة الدنانير، المجلد 01، العدد 16، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، بغداد، العراق، 2019، ص 212.

- عرف من قبل (Paul PINTO) على أنه: "قدرة المنظمة على التجديد والتغيير على المدى البعيد، مع تحقيق نتائج مرضية في مجالات النمو والربح"¹؛
- عرفه (علي السلمي) "هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة"²؛
- كما يرى (مؤيد سعيد السالم) "أن التميز لا يعني النجاح فقط ولكن يشمل النجاح والتفوق والتفرد من أجل البقاء والنمو، فالنمو والتميز وجهان لعملة واحدة"³؛
- ويعرفه (عادل زايد) أيضا على أنه: "ليس هو تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ولكنه مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية"⁴؛
- ويعرفه كل من (Pinar & Girard) بأنه: "استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء"⁵؛
- وعرفه (إبراهيم عبد الحميد) على أنه: "تميز على مستوى المنظمات في مناخ تتفوق فيه المحفزات على المثبطات، وتسود روح الفريق التي تدفع لمنافسة نفسه والتعاون مع غيره"⁶؛
- وعرفته (المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة EFQM) على أنه: "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة وعلى رأسهم الزبائن والعمال والمساهمين والمجتمع بصفة عامة... الخ، وتنسب الممارسة الباهرة إلى مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية المادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها"⁷؛

¹ Paul PINTO, *La performance Durable -Renouer avec les Fondamentaux des Entreprises qui Durent-*, Dunod, Paris, 2003, P 11.

² علي السلمي، *خواطر في الإدارة المعاصرة*، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 80.

³ مؤيد سعيد السالم، *منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، القاهرة، مصر، 2005، ص 38.

⁴ عادل زايد، *الأداء التنظيمي المتميز -الطريق إلى منظمة المستقبل-*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 11.

⁵ مجيد منصور وحسين العابد، *علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية*، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول دور التميز والريادة في تفوق المنظمات الأعمال، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن يومي، 21 و 22 ماي 2013، ص 07.

⁶ إبراهيم عبد الحميد، *استراتيجيات النجاح وأسرار التميز*، دار النشر والتوزيع الإسلامية، القاهرة، 2001، ص 109.

⁷ أحلام كركود، *القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي -حالة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)-*، المجلة العلمية المستقبل القيادي، المجلد 09، العدد

01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2021، ص ص 146، 147.

- ورأى كل من (Aoumeur Akki Alouani et Tidjani Berregui) بأنه "عبارة عن نتيجة وقدرة المنظمة على استغلال الموارد المتاحة واللازمة من أجل الاستجابة لتطلعات مختلف شركائها وذلك بتلبية رغباتهم"¹
- أما (شوقي قبطان) عرفه بأنه: "هو القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة"²
- ورأت (بديار أمينة) أن: "التميز التنظيمي يقوم على تحقيق مستويات أداء عالي والتفوق على المنافسين، وذلك من خلال القرب من العميل، خلق بيئة تنظيمية تدعم الإبداع والاستقلالية في العمل والاهتمام بعاملتي المعرفة والتعلم"³.
- من خلال ما سبق نستخلص أن التميز التنظيمي يعتبر نمطا فكريا وفلسفيا يجعل المنظمة تنفرد في الأداء بدقة وإتقان من خلال التحسين المستمر وبشكل يفوق التوقعات لتحقيق النمو والتطوير المستمر ضمن محيط ملائم لذلك، مما يجعلها تساهم بشكل استراتيجي في تحقيق أهدافها بصورة فعالة عن باقي المنظمات عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها عن طريق تميز قيادتها وأفرادها في طريقة تنفيذ أنشطتها وتقديم خدماتها ومنتجاتها بالجودة التي ترضي كافة العملاء وأصحاب المصالح.
- وعلى ضوء التعاريف السابقة نستنتج أن التميز التنظيمي يتسم بعدة خصائص نذكر منها:
- الانحياز نحو العمل بالخروج من أنماط الإدارة البيروقراطية؛⁴
- التخطيط للتغيير والتطوير؛
- متطلب مهم نحو الارتقاء؛
- أسلوب إداري شامل لمعايير الجودة؛
- تغلب فيه المحفزات الخارجية؛⁵

¹ Aoumeur Akki Alouani et Tidjani Berregui, *l'excellence organisationnelle passe par un système D'information excellent*, Séminaire Internationale sur l'excellence, Faculté de droit et science économie, Université Kasdi Merbah, Ouargla, Algérie, 08 et 09 Mars 2005, P 16.

² شوقي قبطان، إدارة التميز - الفلسفة الحديثة للنجاح في المنظمات في عصر العولمة والمنافسة-، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 08 و09 نوفمبر 2010، ص 04.

³ بديار أمينة، المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2019، ص 129.

⁴ وجيه محمد السيد سلامة، أثر تطبيق أبعاد التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 16، العدد 01، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، مصر، 2019، ص 02.

⁵ أمل عثمان رشوان، التميز التنظيمي كمدخل متكامل لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2019، ص 23.

- القدرة على تحقيق الجودة وتغيير أداء الأفراد من خلال تدريبهم وتنمية مهاراتهم؛
 - السماح بالاستقلالية في العمل والمشاركة في اتخاذ القرار مما يقود إلى زيادة الإنتاجية؛¹
 - يدعم القدرة على التنافس؛
 - يركز على الاستثمار الأمثل للإمكانات المادية والمعرفية والبشرية، بما يدعم إنجاز أهداف المنظمة؛²
 - يركز التميز على العملاء ويحقق حالة من التوازن بين احتياجات المنظمة والعاملين والمجتمع بصورة شاملة وكلية؛
 - يرتبط مباشرة باستراتيجية المنظمة وأهدافها إذ يؤدي إلى تكوين قيم ورؤية مستقبلية للمنظمة وبما يحقق التماسك بين رسالة المنظمة والرؤية ويوفر باستراتيجية لاستثمار الفرص وتجنب المخاطر؛
 - التميز يتحقق من خلال المورد البشري أصحاب المعرفة والخبرة وأصحاب المهارة عن طريق استثمار أفكارهم وقدراتهم المعرفية؛
 - يركز على الأداء الذي يفوق المتوقع والمخطط؛
 - يتفاعل التميز مع العناصر الداخلية المتمثلة بالموارد البشرية والأنشطة والاستراتيجيات والموارد وغيرها من العناصر التي تمثل بيئة داخلية للمنظمة والعناصر الخارجية من زبائن وموارد وقيم وقوانين وتشريعات تخص البيئة الخارجية للمنظمة كما يركز التميز على التحسين المستمر والاستثمار للإمكانات غير المستغلة.³
- ومنه نخلص إلى أن خصائص التميز التنظيمي تكمن في كونه أسلوباً إدارياً يشمل المهارة الإدارية التي تسعى لتحقيق الجودة والتميز، كما يعتبر من أهم الأساليب لتغيير أداء الأفراد الذي يفوق المتوقع والمخطط من خلال التطوير المستمر والبرامج التدريبية النوعية، مما يحقق الدقة والإتقان في الأداء وجودة المخرجات من منتجات وخدمات تشبع رغبة وميول الأطراف ذوي العلاقة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التميز التنظيمي ومتطلبات تحقيقه

ينبع تركيز المنظمات في تحقيقها للتميز التنظيمي انطلاقاً من أهميته التي تمكنها من حفظ مكانتها بين المنافسين وكذا مساعدته في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى كل من أهمية وأهداف التميز التنظيمي وكذا متطلبات تحقيقه على مستوى المنظمات.

¹ وجيه محمد السيد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص 02.

² حنان حسن سليمان، التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة، مجلة العلوم التربوية، المجلد 25، العدد 03، الجزء 01، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2017، ص 362.

³ بديار أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 130.

الفرع الأول: أهمية التميز التنظيمي

تنبع أهمية التميز التنظيمي من إمكانية المنظمات في تحديد الركائز الأساسية التي تمتلكها والتي تستطيع من خلالها التفرد عن مثيلاتها من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكان والمكانة التنظيمية والقدرة على توظيف التكنولوجيا التوظيف الأمثل في سبيل تحقيق مكانة متميزة لها في السوق، حيث تتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

- حاجة المنظمة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية، من الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؛
- حاجة المنظمة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها؛
- حاجة المنظمة إلى توفر المهارات اللازمة لصناع القرار سواء كانوا أفراداً أو مجموعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقومون به، وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز والابتكار في المنظمات؛¹
- التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متميزة من خلال إعادة هندسة كافة نشاطات المنظمة وتغيير أساليب الأداء الحالية إلى أساليب أكثر تميزاً؛
- زيادة القدرة على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل المنافسة غير المحدودة والمتسارعة، مما يؤدي إلى رفع مستوى المنافسة بين المنظمات؛
- تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة، ويزيد من ولائهم الذي يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها؛
- توسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل، حيث يتوفر لدى المنظمات الخبرات خارج نطاق العمل، كخدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء؛
- زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات، من خلال التعلم السريع، وكذا برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات بهدف تحسين الأداء؛
- تسهيل عملية الاتصال الفعال بين العاملين في المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية والوظيفية وفي كل الاتجاهات، وكذلك بين المنظمة ومحيطها الخارجي؛²

¹ إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية -دراسة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض-، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 20، العدد 20، الجزء 02، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر، 2019، ص 433.

² علي محمد أحمد أبو رضوان، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي لدى كبرى البلديات: الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2021، ص 40.

- يمكن المنظمة من الاحتفاظ بزبائن الحاليين وجذب زبائن محتملين، كما يقودها نحو فهم وإدراك أكبر للاحتياجات المتوقعة للزبائن؛
 - يحقق التكامل ما بين الأنظمة والعمليات وبالتالي انعكاس نتائج إيجابية وفقا للمؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛
 - يدعم قاعدة العمل المشترك للمنظمة مع كل أصحاب المصالح المرتبطين بها بهدف تحقيق نتائج إيجابية لكل الأطراف.¹
- وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن أهمية التميز التنظيمي تكمن في إيجاد قوة وكفاءة أكبر للمنظمة من خلال عملية الإبداع، والتجديد، وتدفق العمل المستمر، والمنسجم والهيكل التنظيمية الأكثر رشاقة؛ فالتميز التنظيمي هو الخيار الجوهرى لأي منظمة تسعى إلى التفرد في الأداء مقارنة بمنافسيها، كما يجعلها تحافظ على المستفيدين من خدماتها، ويجعلها تتبع الاستخدام الأمثل لمواردها، وتسعى جاهدة لتحديد نقاط الضعف والعمل على علاجها وتعزيز نقاط القوة.

الفرع الثاني: أهداف التميز التنظيمي

- تسعى المنظمات إلى تحقيق التميز التنظيمي من خلال توفير المستلزمات الهامة واتباع أساليب معينة وتهيئة بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين للوصول إلى الأداء المتميز، فالتميز التنظيمي يهتم بتحقيق العديد من الأهداف في المنظمات، نذكر من أبرزها:
- المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس، يتصف بالإبداع والابتكار والتميز؛
 - ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية، لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة، والوصول بها إلى تحقيق الميزة التنافسية؛
 - دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأفراد من خلال تطبيقات التميز؛
 - تحقيق أهداف المنظمات ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات بأقل التكاليف والجهود؛
 - تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية؛ كمعالجة المشكلات الفنية والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المنظمة؛ نشر أفضل الممارسات، وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو العملاء من جهة، وتقديم الخدمات المجتمعية من جهة أخرى²؛

¹ فتيحة رأس الكاف وآخرون، مساهمة رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي لمنظمات الأعمال -دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور-، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 07، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2021، ص 78.

² نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 38.

- إرساء وترسيخ فكر ومفاهيم ومبادئ وأسس نظم الجودة ومعايير التميز لدى كافة العاملين في المنظمة؛
- توفير مرجعية لكافة قطاعات المنظمة فيما يختص بالتميز؛
- متابعة نتائج التقييم الذاتي للتميز حسب متطلبات معايير جوائز التميز المعتمدة من قبل المنظمة؛¹
- إحداث قفزة في أداء المنظمة ومساعدة القادة على اكتساب طموحات تحقق الكفاءة والتميز في الأداء وصولاً إلى المستوى العالمي، وبما ينعكس على إثراء روح المنافسة في كافة المجالات والأنشطة في المنظمة؛
- استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة على إنتاج خدمات وسلع تفوق التوقعات وإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين، وعدم ربط التميز بالسياسات والإجراءات الجامدة وغير المرنة، وتوفير القيادة المرنة لتوجيهه وتخفيفه والاتصال معه.²
- دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية؛
- يساعد على فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المنظمة؛
- تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.³

واستناداً إلى ما تم ذكره فإن للتميز التنظيمي أهدافاً مهمة، يتوجب على صانعي السياسات ومتخذي القرارات أخذها بعين الاعتبار لتحقيقها، ما تساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الإداري والتنظيمي داخل المنظمة، ويجعلها ذات قيمة علمية وإدارية مميزة مقارنة بنظيراتها.

الفرع الثالث: متطلبات تحقيق التميز التنظيمي

هناك عدد من المتطلبات التي يجب على المنظمات أخذها بعين الاعتبار إذا ما أرادت تحقيق التميز التنظيمي، وتتمثل تلك المتطلبات فيما يلي:⁴

¹عبد الحكيم بن سالم وآخرون، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي -دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "CASNOS" فرع بشار-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 02، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، الجزائر، 2018، ص 595.

²خالد عبد الرحمن معتق السلمي، العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 19، العدد 19، الجزء 11، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر، 2018، ص 118.

³عالية جواد محمد علي، انعكاس البراعة التنظيمية على التميز التنظيمي -بحث استطلاعي في شركة الصناعات القطنية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 122، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 2020، ص 212.

⁴بسام سمير الرميدي وآخرون، تأثير الصحة التنظيمية على تعزيز التميز التنظيمي في شركات السياحة -الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط-، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 16، العدد 01، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، الفيوم، مصر، 2022، ص ص 43، 44.

- تبني أنماط القيادة الداعمة للعاملين، والمؤثرة على اتجاهاتهم وسلوكياتهم في العمل؛
- تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة؛
- الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛
- دعم عمليات التعلم والتحسين المستمر لإيجاد بيئة عمل محفزة للابتكار والإبداع؛
- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق باستقطاب وتعيين العاملين المميزين، وكذلك تمكينهم وتطوير مساهمهم الوظيفي؛
- تتبع رغبات واحتياجات العملاء باستمرار والعمل على تلبيتها؛
- وجود استراتيجيات وسياسات عمل مرنة يمكن تعديلها وتطويرها بسهولة وسرعة في ضوء التغيرات في متطلبات العمل؛
- الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات واستغلالها في جمع البيانات والمعلومات من بيئة العمل وتحليلها؛
- توفير بيئة عمل مادية داعمة لأداء العاملين، وتوفير لهم الراحة والأمان في العمل.

وهناك من يرى أن الوصول إلى التميز التنظيمي يكون عن طريق ثمانية عناصر رئيسة ومتداخلة مع بعضها البعض، ويمكن توضيح تلك العناصر كالتالي:¹

- تحقيق بهجة الزبون؛
- فهم ودمج القيادة والإدارة؛
- التركيز على الرؤية والتخطيط الاستراتيجي؛
- الانغماس والحماس في العمل؛
- خلق ثقافة تنظيمية تستند إلى القيم العليا للمنظمة؛
- تعظيم الأداء؛
- قيادة التغيير؛
- قياس مستوى التقدم.

¹ Parks, J. & Hilvert, C., **Eight Key Strategies Can Lead to Organizational and Services Excellence**, Journal of Public Management, Vol 98, N° 03, The International City/Country Management Association, Washington, U.S.A, 2016, PP 07 – 11.

المطلب الثالث: أنواع ودوافع التميز التنظيمي

يشتمل هذا المطلب على كل من أنواع التميز التنظيمي والدوافع التي من شأنها أن تجعل المنظمات مهتمة بتحقيقه.

الفرع الأول: أنواع التميز التنظيمي

يتعلق تصنيف التميز التنظيمي بالظواهر الاقتصادية، وبناء على اختيار المعيار العملي والدقيق الذي يمكن من خلاله تحديد أنواعه، وبما أن التميز التنظيمي مرتبط إلى حد كبير بالأهداف والأداء، فقد تم تصنيف التميز التنظيمي إلى نوعين وهما التميز على مستوى المنظمة والتميز على مستوى الفرد.

أ- التميز على مستوى المنظمة: وهو عبارة عن تميز المنظمة في أدائها وينقسم إلى نوعين من التميز على النحو التالي:¹

للم التميز الشكلي: يتم من استيفاء معايير محددة قابلة للحصر والسعي لاستكمالها، وتكون هذه المعايير شكلية لا بد من إثباتها وتحقيقها بالطرق الحسية، فليس المهم مدى جوهرية التميز الذي حققته المنظمة، فبمجرد استكمالها للمعايير الحسية تكون قد حققت التميز، فالمعايير التي صيغت تصبح هي المحك والمعيار النهائي للتميز؛

للم التميز الجوهرية: هو قدرة المنظمة على تحقيق إنجازات جوهرية سواء كانت حسية أو مدركة، أو كانت محل قياس أو خارج مجال القياس، فيكون الحكم على هذا النوع من التميز بالحكم وليس بالقياس، وفي أثناء الحكم يستحضر في الذهن كل ما من شأنه إثبات التميز من أدلة حسية وغير حسية قابلة للتوثيق، فبالرغم من أن التميز الجوهرية هو المطلوب، إلا أنها تعتمد أساساً على الأداء التنظيمي وذلك للأسباب التالية:²

- غياب المعايير الحسية مع تفاوت القيم الإدراكية يجعل من المستحيل حصر المحكمات الموضوعية الجوهرية، وبالتالي يكون من الصعب عملياً ضمان الوصول إلى حكم موضوعي بشأن تميز المنظمة؛
- مشكلة المقارنة بين المتنافسين، فعملية المقارنة بين متنافسين في مجال التميز يفترض توحيد المحكمات، ولكن في الواقع لا يمكن توحيد المحكمات نظراً لعدم انطباقها على أطراف المقارنة؛
- غياب القياس وسيادة الحكم، حيث يتفاوت المحكمون في تقديرهم للمحكمات الجوهرية من حيث وجودها وعدمها من جهة، ومن حيث جوهريتها وثانويتها ودرجة أهميتها من جهة ثانية حتى بالنسبة لتقييم منظمة واحدة.

¹ أسامة خير، التميز التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 24 - 26.

² ساخي بوبكر وتيغزة عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 13، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021، ص 228.

ب- التميز على مستوى الفرد: ويعني سعي الفرد إلى التميز في أدائه الوظيفي في إطار المنظمة، وبالتالي ينعكس مجموع تميز الأفراد على تميز المنظمة ذاتها، ولهذا السبب اهتمت المنظمات بهذا النوع من التميز وتم إضافته إلى معايير التميز رغم أنه يتعلق بالفرد مباشرة.

الفرع الثاني: دوافع التميز التنظيمي

في ظل التحولات الكبيرة التي يشهدها العالم اليوم، ومع تزايد حدة المنافسة يرى العديد من الباحثين أن هناك مبررات عدة تحتم على منظمات الأعمال تبني فكر إداري جديد يدفعها نحو التميز التنظيمي من أجل تحقيق مستقبل زاهر وناجح، فمن دون ذلك يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا، وربما حتى البقاء أو الاستمرار، ولعل من هذه الدوافع نذكر:

1- عولمة الجودة

بفضل العولمة والتطور الكبير الذي يشهده العالم في مختلف المجالات ظهرت متطلبات الجودة التي وجدت من أجل تنظيم التجارة العالمية بطريقة تسمح بالحفاظ على مستوى معين للسلع والخدمات المتداولة، فباننتشار مفهوم الجودة العالمية أصبحت شهادات الجودة الممنوحة من قبل منظمة التقييس الدولية بمثابة جواز سفر دولي يسهل لحاملها الانتقال إلى أي دولة خاصة الدول المتقدمة¹، ولذلك أخذت المنظمات تبحث عن طرق للتميز عن مثيلاتها من خلال تطبيق التميز التنظيمي؛

2- ظهور تكتلات اقتصادية إقليمية وعالمية

التكتل هو تجمع عدد من الدول التي تجمعها روابط خاصة بالجوار الجغرافي، التماثل في الظروف الاقتصادية، الانتماء الديني أو اللغوي المشترك، وهذا التكتل يكون بمثابة تكامل اقتصادي فيما بين تلك الدول، وخلق هذه التكتلات الاقتصادية التي يعرفها العالم سواء الإقليمية مثل الاتحاد الأوروبي، أو الدولية مثل منظمة التجارة العالمية منافسة شديدة بين المنظمات والدول، حيث أرغمتها على العمل على تقديم الأفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق، لذلك كان لزاما على المنظمات البحث عن طرق لتحقيق التميز التنظيمي لكي تستطيع المنافسة مع التكتلات الكبيرة، التي يصعب على أي منظمة منافستها ما لم تكن هناك أرضية ثابتة تستند عليها²؛

¹ عبد المطلب عبد المجيد، النظام الاقتصادي العالمي وآفاقه الجديدة بعد أحداث 11 ديسمبر، ط 01، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2003، ص 50.

² محمود أسامة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 146.

3- سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات

عرفت الشركات المتعددة الجنسيات على أنها مجموعة متكاملة من منظمات الإنتاج التي تسيطر عليها أقاليم مختلفة، ويحكمها مركز قرار واحد¹، كما تتميز بكونها شركات تسيطر على مجمل الاقتصاد العالمي من خلال عمليات الإنتاج والاستثمار، حيث تقوم بتوزيع عملياتها على العديد من الدول المتجاورة أو المتباعدة، وكذلك يتميز بعضها بضخامة ميزانيتها التي تفوق أحيانا ميزانية بعض الدول لكن نجد مقرها الرئيسي أو ما يسمى بالشركة الأم موجود في دولة واحدة²، فالانتشار السريع لهذه الشركات واختراقها لمختلف الأسواق بسهولة أصبح يشكل تهديدا للمنظمات، ومن أجل حفاظ هذه الأخيرة على قدرتها التنافسية أصبح من الضروري إيجاد منفعة أو قيمة تميزها عن باقي المنافسين، ولتحقيق ذلك اتجهت العديد من المنظمات إلى تبني التميز التنظيمي؛

4- هيمنة النموذج الليبرالي

أدى الاعتماد على النموذج الليبرالي إلى زيادة حرية انتقال المبادلات بين الدول بارتكازه على هيئات دولية وأمية في شاكلة المنظمة العالمية للتجارة، صندوق النقد الدولي والبنك العالمي للإنشاء والتعمير، فهي منظمات تدعو إلى تحرير المبادلات بين الدول الأعضاء دون تفضيل، وفتح أسواق الدول المتعاقدة فيما بينها، والعمل على تخفيض الحواجز والقيود التي تعيق المبادلات الدولية³، كل ذلك نتج عنه اشتداد المنافسة ولا يكفي تقديم منتجات جيدة، إنما تقديم منتجات متميزة من أجل البقاء في السوق؛

5- الثورة العلمية والتكنولوجية وثورة الاتصالات

لم تكن الثورة العلمية التكنولوجية وثورة الاتصالات وليدة اليوم، بل مرت بمراحل مهمة إلى غاية وصولها للمرحلة الحالية التي أدخلت الكثير من التغيير على مختلف المجتمعات، فالتراكم المعرفي والعلمي الناتج عن هذه الثورات سمح بإنتاج منتجات جديدة يحتاج إليها الإنسان في حياته اليومية، وهذه المنتجات في تطور مستمر وانتشار سريع بفضل الاتصالات، وبالإضافة إلى تغير نمط حياة المجتمعات التي أصبحت تتسم بالرفاهية، كل هذا يدفع المنظمات إلى السعي لتقديم منتجات وخدمات متميزة للحفاظ على زبائنهم من جهة، وجذب زبائن جدد من جهة أخرى؛

¹ GRAICHE Lynda, **Les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie -Objectifs et Stratégie-**, Mémoire de magistère en Sciences de Gestion, Management des Entreprises, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, Algérie, 2012, P 12.

² إكرام عبد الرحيم، **التحديات المستقبلية للتكتل الاقتصادي العربي -العملة.. والتكتلات الإقليمية البديلة-**، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، 2002، ص 130.

³ سعدي عائشة، **المنظمة بين التعلم التنظيمي وإدارة التميز -دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية بولاية تيسيمسليت-**، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 02 لونييسي علي، البليدة، الجزائر، 2016، ص 120.

6- تكتلات المنظمات الكبيرة

يعرف العالم حاليا اتجاه العديد من المنظمات إلى تكوين التكتلات من أجل ضمان الاستمرار، سواء على المستوى المحلي حيث تشمل هذه التكتلات المنظمات التي تنتمي لنفس الدولة مثل اليابان التي تتبنى شركات صناعة السيارات هذه الاستراتيجية التي يسمونها "كيريتسو"، أو على المستوى الدولي بفعل زيادة التنافس بين المنظمات الكبرى الذي أدى إلى قيام تحالفات بينها لزيادة قدرتها على التنافس، كما يكون هذا التحالف بين منظمات تنتمي إلى دول مختلفة مثل تحالف "توشيبا" مع "موتورولا" المتخصصة في صناعة وتسويق وسائل الاتصال الالكترونية¹. فتكتل المنظمات الكبيرة يسمح لها بتبادل الخبرات، المعارف والتكنولوجيا، وهذا ما يساعد على استفادة كل واحدة من نقاط الأخرى ودمجها مع بعضها، مما يمنحها قوة تنافسية في السوق؛

من خلال ما سبق نلاحظ أن دوافع التميز التنظيمي تؤدي جميعها إلى زيادة حدة التنافس بين المنظمات، الأمر الذي يقود هذه الأخيرة إلى حتمية انتهاج أسلوب التميز التنظيمي لضمان البقاء والاستمرارية في بيئة الأعمال المضطربة.

المطلب الرابع: أبرز النماذج العالمية للتميز

لقد تعددت نماذج التميز التنظيمي وفقا لتعدد الدراسات التي تناولت موضوع التميز واختلافها، حيث أن الاهتمام المتزايد في قياس الأداء الكلي قاد إلى عدد من نماذج التميز (الإطارات النظرية)، وفيما يلي سيتم عرض بعض هذه النماذج.

الفرع الأول: النموذج الأمريكي للتميز (Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

هو نموذج أمريكي أسسته الحكومة الأمريكية عام 1987، ويعد من أبرز نماذج التميز العالمية، ويعتبر المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية الجهة المسؤولة عن هذه الجائزة، وقد تم إقرار هذا النموذج لزيادة تنافسية المنظمات الأمريكية خاصة في ظل المنافسة الشديدة من قبل نظيراتها اليابانية والأوروبية والتي كانت منتجاتها أحسن جودة وأكثر كفاءة من المنتجات الأمريكية، وكذا ترقية الوعي بالجودة كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة وتعظيم فهم متطلبات التميز في الجودة، وتشجيع المشاركة في معلومات استراتيجيات الجودة الناجحة، فتمودج "مالكوم بالدريج" للتميز يعتبر منهجا لتحسين المستمر بهدف الحصول على نتائج مهمة بالنسبة للمنظمة²، لذلك فمعايير الجائزة تعتبر أرضية لتحسين فعالية المنظمة وتنافسها على جميع أصحاب المصلحة، وتمنح الجائزة إلى ثلاث فئات هي: المنظمات الصناعية والخدمية والأعمال

¹ سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال الدولية، ط 01، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 87.

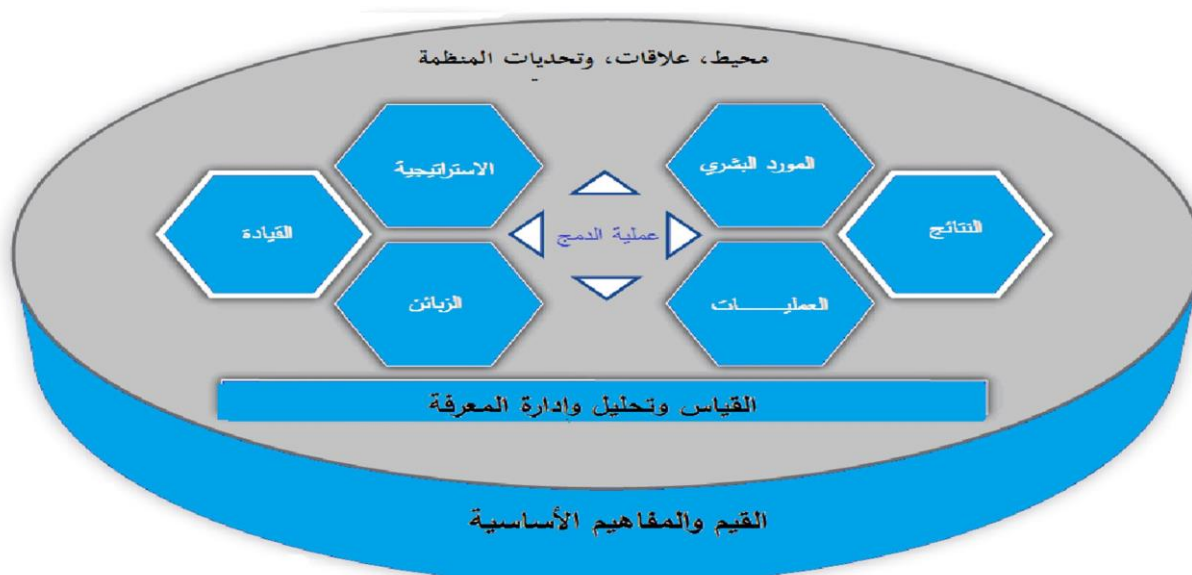
² Joel ETTINGER, **Baldrige National Quality Program Criterin**, Conference on The Path to Excellence, Florida, U.S.A, 30, 31 July 2008, P 05.

الصغيرة. ويتضمن هذا النموذج (07) سبعة معايير للتميز وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الأسواق، المعلومات، الموارد البشرية، العمليات ونتائج الأعمال، وتعتبر هذه المعايير قيما ومفاهيم جوهرية توجد تكاملا بين أداء المنظمة وبين رضا العميل، وتساهم في تحقيق هدفين لهما نتائج واسعة التأثير وهما:¹

- تحسين مستمر للقيمة التي يتسلمها العملاء من خلال تعظيم الإنتاجية الشاملة؛
- زيادة فعالية تنظيم عملية التسليم.

والشكل الموالي يوضح معايير نموذج مالكوم بالدريج للتميز:

الشكل رقم (6.1): معايير نموذج مالكوم بالدريج للتميز.



Source : <https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works>, Visit on : 05/01/2023 at 15 :30.

الجدول رقم (3.1): عناصر معايير النموذج الأمريكي للتميز.

المعايير	القيادة	المعلومات وتحليلها	تخطيط استراتيجية الجودة	استخدام الموارد البشرية	تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	نتائج الجودة	رضا العميل	المجموع
النقاط	100	70	60	150	140	180	300	1000

المصدر: خليفة محمد بلخير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، جامعة الجبيلي بونعامة، خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، 2016، ص 170.

¹ سعد عايد الرشيد، التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2010، ص 31.

نلاحظ من الجدول رقم (3.1) أن نموذج بالدريج ينطلق من مفاهيم أساسية تعبر عن قيم التميز، كأهمية القيادة، تطوير نظم المعلومات، التركيز على الجودة، أهمية العنصر البشري كأساس في تحريك المنظمات وتعميق التوجه الاستراتيجي وأهمها رضا العميل.

الفرع الثاني: النموذج الياباني للتميز

بعد النصف الثاني من القرن العشرين لوحظ أن الشركات اليابانية أصبحت تتسم بارتفاع قدراتها التنافسية مقارنة بالشركات الأوروبية والأمريكية، فقد كان وراء تفوقها، أن اليابان أولت أهمية كبيرة بحركة الجودة في منظماتها، فقد تم تطوير العديد من النماذج للتميز التنظيمي (جائزة ديمنج للتميز، ونموذج كانو للتميز، جائزة الجودة اليابانية "JQA")، وستعرض إلى جائزة الجودة اليابانية "JQA" كأحد هذه النماذج.

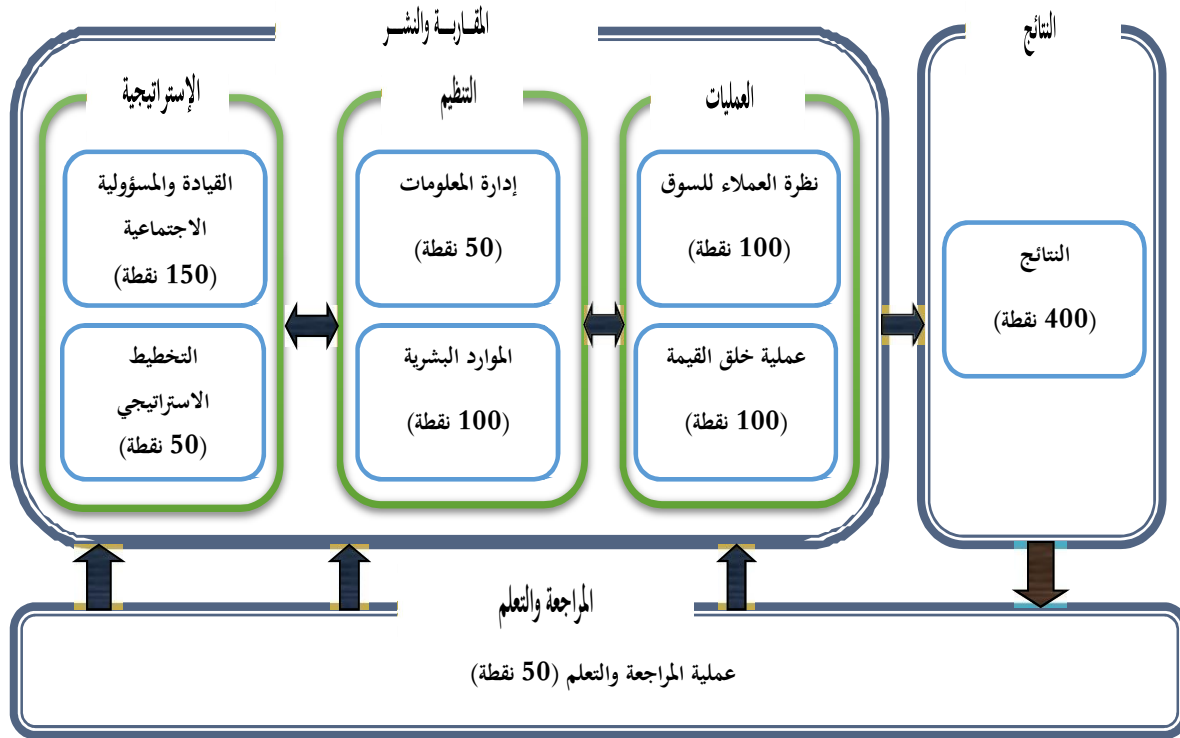
➤ جائزة الجودة اليابانية (JQA)

تأسست جائزة الجودة اليابانية (JQA) في ديسمبر 1995، من طرف مركز الإنتاجية الياباني للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وقد أنشئت كتقليد لجائزة مالكوم بالدريج الأمريكية، وتم تعديلها للتكيف مع الممارسات الإدارية في اليابان. وقد تعدت أهداف الجائزة من تحسين الجودة في السلع والخدمات إلى تحسين جودة الإدارة ككل، وتغيير الهياكل الاقتصادية وكذا تحسين مستويات المعيشة لتتوافق مع الأوضاع الدولية، إضافة إلى تحويل جميع الأنظمة الإدارية إلى هياكل موجهة نحو الزبون، بهدف تحقيق مستوى من الجودة يحافظ على موقع تنافسي طويل المدى، ومساعدة إدارة اليابان ومنظماتها لتصبح أكثر انفتاحاً وتميزاً، لذا نالت الجائزة شعبية كبيرة في اليابان بعد ظهورها¹، وأصبحت هناك مناهج شاملة لإدارة أنشطة التحسين واسعة الانتشار في المجتمع الصناعي في اليابان، مما قدم دفعا قويا لخلق نظام جائزة محلي، وفي عام 2011، تم توسيع الجائزة لتشمل المستشفيات، وفي عام 2014 تم إضافة مرافق رعاية المسنين لتشملها الجائزة²، والشكل الموالي يوضح معايير جائزة الجودة اليابانية للتميز:

¹ أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي -دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص ص 107، 108.

² صباحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 132.

الشكل رقم (7.1): معايير جائزة الجودة اليابانية للتميز.



Source: https://member.jqac.com/en/index.asp?patten_cd=12&page_no=9, visited on 05/01/2023, at 19:15.

الفرع الثالث: النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

هو منهج منظومي شامل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال، يقوم على فرضية أن التميز في مجالات الأداء وإرضاء أصحاب المصلحة من الزبائن والأفراد والمجتمع، إنما يتحقق بفضل القيادة التي تقوم بصياغة الاستراتيجية وتوجيهها، والسياسة التي تنفذ عن طريق الأفراد، الشركاء والموارد والعمليات¹. ويعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج التميز في العالم، وقد أنشئ عام 1991 وهو صادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز، ويقوم هذا النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، ونبع هذا النموذج خلال فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة عام 1988، ويرتبط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته²، وقد قامت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة بتطوير نموذج الجائزة ليلائم بالإضافة إلى المؤسسات الكبيرة مؤسسات القطاع العام والشركات المتوسطة والصغيرة، وقد صدر الإعلان عن قسم الجائزة الخاص بالقطاع العام في برلين عام 1995، أما بالنسبة للقسم الآخر فصدر عام 1996. وبذلك يكون مجال الجائزة والمكافئة قد شمل المنظمات

¹ علي محمد أحمد أبو رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² سائد عليان العجومي، مرجع سبق ذكره، ص ص 29، 30.

التجارية الكبيرة، والوحدات العملية المساعدة في المنظمات الكبيرة، الشركات الصغيرة والمتوسطة، منظمات القطاع العام (غير الهادفة للربح).¹

ويشمل هذا النموذج على 03 محاور أساسية هي:²

- التوجه: ويشمل معايير (الغاية والرؤية الاستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة)؛
- التنفيذ: ويشمل معايير (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول)؛
- النتائج: وتشمل معايير (انطباعات المعنيين، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي).

الشكل رقم (8.1): نموذج التميز الأوروبي لسنة 2020.



Source : <http://www.iso-tec.com/wp-content/uploads/2021/11/EFQM-2020.jpg>, visited on

06/01/2023 at 11 :43.

الفرع الرابع: مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

تم تأسيس هذا المركز في نوفمبر 2006 بموجب نظام رقم (06) لسنة 2006، ويعتبر المرجعية الوطنية للجودة والتميز في منظمات القطاع العام والخاص والأهلي من خلال نشر ثقافة التميز في كافة القطاعات بهدف زيادة تنافسية الأردن على

¹ صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 135.

² ربيع الزواوي، نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020، متاح على الرابط التالي:

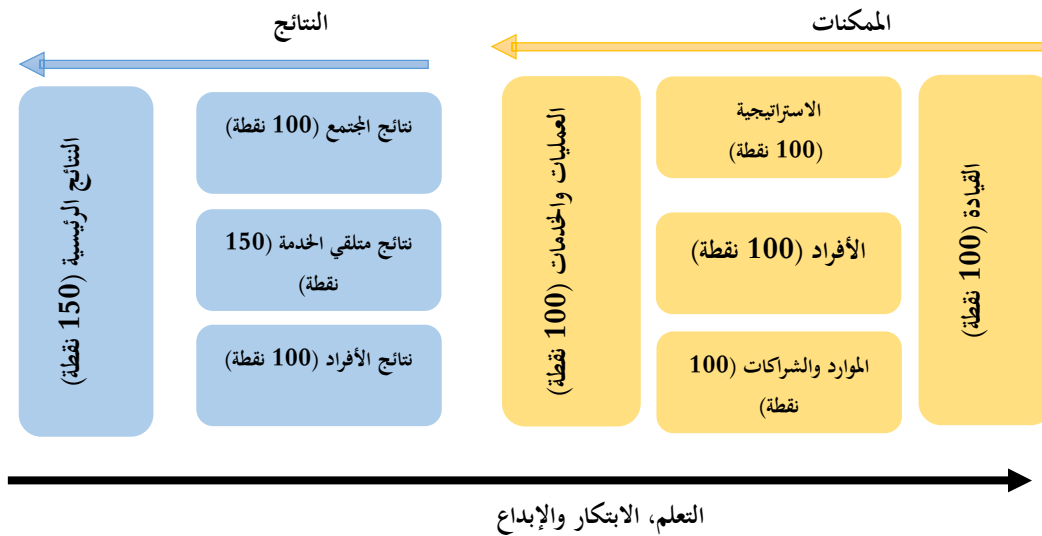
<http://www.iso-tec.com/efqm-2020-نموذج-التميز-الاوربي/>, visited on 06/01/2023 at 11 :40

المستوى العالمي وذلك بقياس قدراتهم وفعاليتهم لتقديم الخدمة الأفضل لمتلقيها¹. أما الجوائز التي يديرها المركز ويشرف عليها فتشمل قطاعات عديدة وسنذكر منها جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص.

➤ جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص

تم إنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص عام 1999، وتعد هذه الجائزة الأرفع على المستوى الوطني حيث تهدف إلى تعزيز التنافسية لدى المنظمات الأردنية وتحفيز منظمات القطاع الخاص على المنافسة المحلية والدولية وتحقيق التميز في جميع المجالات وتبادل الخبرات عن طريق نشر الوعي بمفاهيم التميز التنظيمي، وإبراز المجهودات المتميزة للمنظمات الوطنية وإنجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها وخدماتها، وتحفيزها، كما تهدف الجائزة إلى تبادل الخبرات المتميزة بين المنظمات الأردنية ومشاركة قصص النجاح فيما بينها.

الشكل رقم (9.1): نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص.



المصدر: ساري أحلام، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال -دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دي والجزائر-، أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص 178.

من الشكل أعلاه نلاحظ أنه قد تم تصميم نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص وفق جملة من المعايير مقسمة إلى مجموعتين هي الممكنات والنتائج بمجموع نقاط متساوي بين المجموعتين بمقدار (500 نقطة) ومختلف بين المعايير المكونة للمجموعتين، حيث تضم الممكنات خمسة معايير تتمثل في (القيادة، الاستراتيجية، الأفراد، الموارد والشراكات،

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 214.

العمليات والخدمات)، أما النتائج فتضم أربعة معايير تتمثل في (نتائج الأفراد، نتائج متلقي الخدمة، نتائج المجتمع والنتائج الرئيسية).

الفرع الخامس: النموذج الجزائري للتميز

من أجل مسايرة التطورات العالمية وتحدياتها بادرت الجزائر إلى اقتراح ولأول مرة إنشاء نموذج وطني للتميز سنة 2000 وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة وتم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 جانفي 2002¹، ووضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، ممثلة في قسم الجودة والأمن الصناعي، وتسلم هذه الجائزة في 19 ديسمبر من كل سنة وهو اليوم المصادف لليوم الوطني للتقييس والجودة، وتسعى من خلالها الجهة الوصية إلى نشر ثقافة الجودة في المنظمات الجزائرية وتكريس مبدأ التحسين المستمر للمنتجات الوطنية، ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 02 مليون دينار جزائري، بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية، وتمنح الجائزة سنويا، كما تعنى بها جل المنظمات التي تنشط على مستوى التراب الوطني، سواء كانت منظمات صغيرة ومتوسطة (PME/PMI)، أو منظمات كبيرة عمومية أو خاصة ذات طابع ربحي أو غير ربحي.²

والجدول التالي يوضح معايير النموذج الجزائري للتميز وكيفية توزيع النقاط على هذه المعايير.

الجدول رقم (4.1): عناصر معايير النموذج الجزائري للتميز.

المعايير	التزام الإدارة	الاستراتيجية وأهداف الجودة	الاستماع إلى الزبائن والموظفين	التحكم في الجودة	قياس الجودة	تحسين الجودة	مشاركة الموظفين	النتائج	المجموع
النقاط	120	80	200	120	100	80	100	200	1000

المصدر: ضيف سعيدة وعلة مراد، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي -دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص 09.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النموذج الجزائري للتميز ركز على عدة معايير لبلوغ التميز، كالتزام الإدارة ووضع استراتيجية وأهداف للجودة والاستماع للزبائن والموظفين والتحكم في الجودة وقياسها وتحسينها ومشاركة الموظفين، بالإضافة إلى قياس مختلف النتائج المتعلقة بعمل المنظمة.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 02-05 مؤرخ في 22 شوال عام 1422 الموافق لـ 06 جانفي سنة 2002، يتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، الصادر بتاريخ 09 جانفي 2002، ص ص 07، 08.

² ساري أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 223.

من خلال نماذج التميز السابقة التي تطرقنا إليها نلاحظ أنها تدور ضمن إطار محدد، يرسم للمنظمات المحاور التي يقوم عليها التميز، ومن الملاحظ وجود قواسم مشتركة عديدة، أهمها وضع فلسفة إدارية جديدة واستراتيجية جديدة تخدم التميز، إرضاء العميل، تبني تأكيد الجودة، أهمية العنصر البشري في المنظمة والتركيز على التعلم المستمر كعائد للاستثمار وكمطلب ضروري.

المطلب الخامس: أبعاد ومعوقات التميز التنظيمي وعلاقته بالرشاقة الاستراتيجية

يتحقق التميز التنظيمي في المنظمة من خلال مجموعة من الأبعاد والتي اختلفت حسب الدراسات، وسيتم في هذا المطلب التطرق للأبعاد التي اعتمدها الطالبة في دراستها وكذا المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز التنظيمي في المنظمة، من ثم سنتطرق إلى العلاقة النظرية بين كل من التميز التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية.

الفرع الأول: أبعاد التميز التنظيمي

تتعدد أبعاد التميز التنظيمي التي تم التركيز عليها من قبل الكتاب التي تتيح الفرصة للمنظمة للحصول على التميز في حالة الأخذ بها لتحقيق الأهداف المرغوبة، وسيتم التركيز على الأبعاد التالية (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي وتميز الثقافة التنظيمية) كونها أكثر الأبعاد استخداماً من قبل الباحثين والكتاب، فضلاً عن أنها أكثر انسجاماً وتكاملاً مع طبيعة متغير الرشاقة الاستراتيجية.

أولاً: تميز القيادة (Leadership Excellence)

تعد القيادة الكفؤة أحد أهم عناصر النجاح في المنظمات عموماً فهي المحرك الأساسي للمنظمة لتعمل ضمن استراتيجية عمل واضحة وهادفة، ويمثل تميز القيادة درجة قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة¹، كما أن للقيادة تأثيراً مباشراً على التميز من خلال المهارات القيادية ونظام الحوافز، وتشجيع المرؤوسين على التوجه نحو التميز.

وتعرف القيادة المتميزة بأنها: "قدرة الفرد بالتأثير في فرد أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"²، فالقيادة لها تأثير على التميز من خلال علاقات العمل

¹ Frances Hesselbein & Rob Johnston, **On Mission and Leadership: A leader to leader Guide**, Jossey-Bass, U.S.A, 2002, P 15.

² عبد الله علي العمار، أثر التعزيز النفسي على التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينة الحديدة-، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، المجلد 05، العدد 10، جامعة تعز، اليمن، 2020، ص 105.

الفعالة، والتفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وتشجيع المنافسة، وتبني استراتيجية الباب المفتوح بمعنى دعم الاتصال بين القادة والأفراد العاملين، واتباع نظام اللامركزية الذي يسهل من حصول العاملين على الأفكار والمعلومات بين العاملين والقيادة دون حواجز بيروقراطية، وإيجاد نظام للحوافز يدفع للتميز في العمل. كما أن تميز القيادة يدل أيضا على قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي، وتحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة على الأمد القريب والبعيد، ومدى تشجيع التجديد والابتكار بين الموظفين، وذلك من خلال الرؤية والرسالة والأهداف، والاتصالات وتطوير أداء المنظمة¹، إذ أن التعامل مع الزمن وحركة التطور والتغيير في ظل سيادة الاستقرار واللاتأكد في وقتنا الحاضر يستوجب تحديد وضع مسارات وتوجهات المنظمة سعيا لاختراق المجهول وتنمية القدرات القيادية اللازمة لتصور احتمالات المستقبل واستحضار الوسائل المطلوبة للمواجهة.

ويمثل دور القائد المتميز فيما يلي:²

- تحديد الرؤية المستقبلية: فالدور الأساسي للقائد هو تكوين الرؤية المستقبلية للمنظمة؛
- تنمية الموارد البشرية: تتولى القيادة مسؤولية تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الأساليب مثل المشاركة بالأرباح وتفويض السلطة والاعتراف بالجهود الصادقة الرامية إلى تحقيق التميز؛
- تدعيم السلوك المتميز: للقيادة دور مهم في التأكيد على التميز من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المكبلة للأداء المتميز وبدلا من ذلك يتم تدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين؛
- ترسيخ قيم التميز: إن غرس قيم التميز في قلوب العاملين مهمة أساسية لتحقيق التميز في الأداء، فالقائد الذي لا يستطيع أن يغرس قيم التميز في الحاضر لن يحصد إلا الفشل في المستقبل؛
- تحقيق أهداف أصحاب المصالح: يتعامل القائد مع مجموعات كثيرة من أصحاب المصالح مثل حملة الأسهم والزبائن والعاملين والمنافسين والموردين وبقية الأطراف الأخرى وكل طرف يسعى إلى تحقيق أهداف قد تتعارض مع أهداف الأطراف الأخرى والمهمة الأساسية للقيادة في هذه الحالة إدارة هذا التعارض بين أهداف أصحاب المصالح المختلفة؛
- تأكيد المسؤولية تجاه المجتمع: للقيادة الحديثة دور مهم ليس فقط في تحقيق مصالح المنظمة بل أيضا في تحقيق أهداف ومصالح المجتمع ككل.

¹ حنان دريد وآخرون، الانغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة -دراسة عينة من الموظفين-، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 09، العدد 02، جامعة محمد العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2022، ص ص 928، 929.

² علي عبود الرفيعي وضرغام حسن عبد، أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2018، ص 307.

مما سبق نخلص إلى أن القيادة تمثل بعداً أساسياً من أبعاد التميز التنظيمي وركيزة أساسية له، حيث تعد المحرك الأساس في ممارسة التأثير على العاملين للتعاون فيما بينهم من خلال استخدام النفوذ غير القسري لتوجيه وتنسيق أنشطة أعضاء المجموعة لتحقيق الأهداف المشتركة للوصول إلى تحقيق التميز.

ثانياً: تميز المرؤوسين (Employee's Excellence)

يقصد بالمرؤوسين كل فرد ينتمي إلى المنظمة ويقوم بممارسة الأنشطة داخلها وبالتالي يتأثر بقراراتها، فهو مصدر الثروة وعبرة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في (القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرة)، وبالتالي يعد أعلى أصل مستدام من أصولها وأهم مورد يقتضي على المنظمة الاستثمار فيه من خلال استغلاله الأمثل لتلك الخصائص¹، ولكي يصبح المرؤوس متميزاً يحتاج إلى التنمية من خلال عملية تفويض المهام الصحيحة والتدريب الملائم، التوجيه الوظيفي² والمشاركة في عملية صنع القرار دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية وعند اتخاذ القرارات الحاسمة³.

ويتمثل تميز المرؤوسين في تمتعهم بقدر كاف من الكفاءات والمهارات والسلوكيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية، والتعامل مع المواقف في مكان العمل والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة⁴، كما يمثل درجة اتصاف أفراد المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعد على تحطيم العقبات التي تواجههم بالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة⁵.

ويعتبر تميز المرؤوسين عاملاً هاماً تتوقف عليه استراتيجية المنظمة المستقبلية، والتي تبني التميز التنظيمي المنشود للمنظمة، حيث توفر وتلي حاجات الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة، من الموارد البشرية المناسبة والمدربة والمؤهلة من خلال

¹ شفاء محمد علي العزاوي وزيد حضير محسن، التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي - بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد-، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 18، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، 2017، ص 291.

² مظفر أحمد حسين وأحمد عبد الله دانوك، دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في معمل إسمنت كركوك-، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 40، العدد 111، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2017، ص 184.

³ مسعود هاني العمارين، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2007، ص 29.

⁴ نورة عبد الله الشهراني، مرجع سبق ذكره، ص 40.

⁵ عبد المعز علي الشيخ خليل، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التابعة لوزارة الحكم المحلي، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، العدد 09، جامعة الإسراء، غزة، فلسطين، 2020، ص 223.

برامج تدريبية وسياسات تعليمية، تقوم بوضعها الموارد البشرية وذلك بهدف رفع وتنمية قدرات الأفراد، وبالتالي تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية المتمثلة في التميز التنظيمي.¹

كما ينطوي التميز من خلال المرؤوسين على تحليل احتياجات المنظمة ثم استقطاب المورد البشري الخاص بمنظمة الأعمال واختياره وتعيينه، تدريبه وتطويره وتعويضه وقيادته ورقابته لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها وتعيينها وترقيتها وتقييم أدائها وكل ذلك دفع منظمات الأعمال لاعتماد استراتيجيات مختلفة تساعدها في بلوغ التميز التنظيمي.²

إضافة إلى ما تم ذكره سابقاً، فإن تحقيق التميز من خلال المرؤوسين يتم من خلال بعض النقاط التي نلخصها فيما يلي:³

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها؛
- تشجيع النقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز؛
- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد؛
- تشجيع التنافس بين العاملين وذلك لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.

ثالثاً: تميز الاستراتيجية (Strategic Excellence)

تعتبر استراتيجية المنظمة عن توجهاتها نحو المستقبل وكيفية استغلال مواردها وإمكاناتها الذاتية للوصول إلى تحقيق أهدافها⁴، كما تركز على تحديد الأهداف (المهام)، والتوجه الطويل المدى للمنظمة (الرؤية) من أجل خلق قيمة ومنفعة للزبائن وكل المتعاملين معها، وذلك باستخدام مكونات محيطها ومواردها وكذا كفاءاتها الخاصة التي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية⁵. وتسعى كل منظمة بالرغم من الاختلاف في أحجامها وأنشطتها وأهدافها إلى البقاء والاستقرار والنمو وهذه

¹ خالد سليمان السلايطه، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التميز التنظيمي في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2012، ص 27.

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 85.

³ محمد مطر الزيداني، أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة والمستخدمة في التميز التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2012، ص 144.

⁴ علي عبود الرفيعي وضرغام حسن عبد، مرجع سبق ذكره، ص 309.

⁵ Alain Vas, *Les fondements de la stratégie*, édition Dunod, Paris, France, 2017, P 06.

الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود استراتيجية متميزة، كونها الوسيلة الوحيدة في سبيل تحقيق ذلك، ويكمن تفوق المنظمات الناجحة على المنظمات الفاشلة في اعتمادها على استراتيجية كفؤة.¹

يقصد بالتميز من خلال الاستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.² فتميز الاستراتيجية تتمثل في تحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجية الموضوعية ويمثل عملية التخطيط طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق أهداف المنظمة.³

ويتكون تميز الاستراتيجية من ثلاث عمليات رئيسة تتضمن: توليد البدائل الاستراتيجية وتقييم البدائل الاستراتيجية ومن ثم عملية الاختيار الاستراتيجي والتي تتضمن اختيار البدائل الأكثر ملاءمة لتوجهات الإدارة، فالمنظمة قد تختار استراتيجية واحدة أو عدة استراتيجيات ولكل استراتيجية مزايا وعيوب تمكن الإدارة من إجراء عملية موازنة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.⁴

ويتم التركيز على عامل مهم لتمييز الاستراتيجية من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة بأنه توفير إطار لفهم الوضع الاستراتيجي للمنظمة وذلك بتحديد الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لها، ويوفر تحليل البيئة نظرة متكاملة لتحديد أكثر الآثار التاريخية للبيئة على أنشطة المنظمات بالإضافة إلى الآثار الحالية والتغيرات البيئية المتوقعة مستقبلاً.⁵

وتبرز أهمية التميز الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة في كونه يحقق المكتسبات التالية:⁶

- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهديد لها، فيساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لتغييراتها، واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها؛

¹ كنزة بودرهم وآخرون، ممارسات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي-، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 07، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021، ص 218.

² بلكير بومدين وفؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 08 و 09 مارس 2005، ص 285.

³ Al-Shammari Hussam & Hussein Raef T, **Strategic Planning in Emergent Market Organizations: Empirical Investigation**, International journal of Commerce and Management, Vol 18, Issue 01, Emerald Publishing Ltd., United Kingdom, 2008, P 48.

⁴ Sharma Monica & Kodali Rambabu, **Development of a Framework for Manufacturing Excellence**, Measuring Business Excellence, Vol 12, Issue 04, Emerald Publishing Ltd., United Kingdom, 2008, P 52.

⁵ سالم محمد علي، الإدارة الاستراتيجية، دار البداية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2009، ص 62.

⁶ الكرخي مجيد، التخطيط الاستراتيجي -عرض نظري تطبيقي-، الطبعة الرابعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 125.

- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها؛
 - يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها؛
 - يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها؛
 - يساعد على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة على التقاطع والتضارب.
- ومن خلال ما سبق نخلص أن الاستراتيجية المتميزة تعمل على الربط والتنسيق بين كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة بمعنى أنها تهتم بجميع العاملين والمتعاملين معها، كونها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تتضمن انتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة، فضلا عن استجابتها للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال من جهة، واغتنام الفرص المتاحة من جهة أخرى، نحو تحقيق التميز التنظيمي.

رابعا: تميز الهيكل التنظيمي (Organizational Structure Excellence)

إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه المهام الرئيسية والتي يعمل التنظيم على تحقيقها، ورغم اختلاف آراء العديد من الباحثين حول ماهية الهيكل التنظيمي ومكوناته وأبعاده، إلا أنهم جميعا يعتبرون أنه وسيلة أو أداة هادفة تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة¹، حيث يعتبر الهيكل التنظيمي أحد العوامل المهمة في تميز المنظمات؛ لأنه يعكس الصورة الحقيقية للمنظمة من تنظيم وحسن إدارة، كما أنه يمثل إطارا تتحدد من خلاله العلاقات وأدوار السلطة والمسؤولية التي صممت لإنجاز مهام المنظمة وتحقيق أهدافها².

في حين عرف بأنه النظام الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسؤوليات بين الأفراد وتحديد العلاقات فيما بينهم للعمل معا لتحقيق أهداف المنظمة، وكذلك وصف على أنه بنية المنظمة باعتباره نمطا من العلاقات والأدوار بين أجزاء التنظيم المختلفة الغرض منه تخصيص العمل والمسؤولية من أجل توجيه الأنشطة وتحقيق أهداف المنظمة³.

¹ القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال -، الطبعة 05، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 159.

² شفاء محمد علي العزاوي وزيد حضير محسن، مرجع سبق ذكره، ص 293.

³ Khalfan Bin Zahran Al Hijji & Waleed Ali Salim Al Badi, **The Impact of Organizational Structure on International Communication at the Main Library of Sultan Qaboos University**, The General Conference Congress of South East Asian Librarians (Consal) XVI, Bangkok, Thailand, 11 – 13 June 2015, P 02.

فالتميز من خلال الهيكل التنظيمي يمثل درجة وقدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح مسار السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة¹. كما أن نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح يعتمد على قدرتها في العمل على إيجاد بيئة عمل مناسبة وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والمواءمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري، وكفاءة مواردها المادية².

ويجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا يستوعب المستجدات والمتغيرات ويساهم في تشجيع العاملين على الاجتهاد لتطويرو وتحسينه وأن لا يتعارض مع التنظيمات غير الرسمية وبالتالي يكون المناخ التنظيمي مناخا مناسباً³. ويتضمن ذلك قنوات انسياب السلطة، وخصائص الهيكل التنظيمي بما في ذلك الإدارات والأقسام والفروع، ووصف الوظائف واللجان... الخ. وما يتعلق بالتخطيط هو عدد المستويات الإدارية الهرمية للمنظمة، فكلما زاد عدد المستويات الإدارية في المنظمة، يكون ذلك على حساب استقلالية العاملين وسلطانهم ونفوذهم⁴.

ويظهر الهيكل التنظيمي المكونات الرئيسية الآتية لأي منظمة⁵:

- كيفية توزيع المهام والمسؤوليات للأفراد والإدارات المختلفة في المنظمة؛
- العلاقات الرئاسية الرسمية خط السلطة، كما في ذلك عدد المستويات التنظيمية ونطاق الإشراف لكل مدير في المنظمة؛
- كيفية تجميع الأفراد في إدارات وأقسام معينة وبالتالي تجميع تلك الإدارات لتشكيل منظمة؛
- كيفية تصميم الوحدات التنظيمية المختلفة بشكل يضمن اتصالات وتنسيقاً فعالين بين تلك الوحدات بما يضمن تكامل الجهود لكافة أجزاء المنظمة بالاتجاهين العمودي والأفقي.

من خلال ما سبق يتضح أن نجاح المنظمة يعتمد على هيكل تنظيمي يتصف بالابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية والمركزية، واتباع هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة، من أجل القدرة على التحديث واستثمار الفرص

¹ العايدى مريم وآخرون، الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتميز التنظيمي -دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات بأردن-، مجلة المالية والأسواق، المجلد 07، العدد 02، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2020، ص 278.

² عايد عويض العطوي، أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك-، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2011، ص 40.

³ العارف نادية، الإدارة الاستراتيجية -إدارة الألفية الثالثة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 113.

⁴ الدوري زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية -مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 87.

⁵ داغر منقذ محمد وصالح عادل حرحوش، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 2000، ص 201.

وسرعة اتخاذ القرارات¹، وعدم التقيد بحرفية مواصفات العمل، من أجل تمكين أعضاء الفريق من الرقابة على سلوكهم وسلوك بقية العاملين في المنظمة.²

خامساً: تميز الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Excellence)

تحتل الثقافة التنظيمية أهمية كبرى داخل المنظمات التي أصبحت تتباهى بقوة ثقافتها وقدراتها على استثمار أصولها الثقافية وذلك من أجل تعظيم عوائدها معتمدة على فلسفة التنوع والتكيف والتركيز لإدارة ثقافتها مما يساهم في تحقيق التميز، وتشمل ثقافة التنظيم في المنظمات (الانفتاح، التعاون، الثقة، المصداقية، الاستقلالية، مواجهة المشاكل).³

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة القيم والمعتقدات والأيدولوجيات والسلوكيات المشتركة والفلسفة التي تنشرها المنظمة بين أعضائها، بحيث تؤثر على مستوى السلوك والأداء، وتحدد بالنهاية هوية المنظمة في التعامل والسلوك مع البيئة الخارجية والداخلية، وإذا أراد قادة المنظمات إنشاء التغيير فلا بد أن تتوافق أساليب قيادتهم استراتيجياً مع الثقافة التنظيمية.⁴

فالثقافة التنظيمية المتميزة تعتمد على الرؤية المشتركة للقادة والمؤوسين لقيم التميز التي يلتزمون بها، وترجم في سياسات وممارسات العمل المتميز الخاص بهم وبالمنظمة، والثقافة التنظيمية المميزة تعتبر أداة محركة ذات قوة دافعة، توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار، حيث أنها تقوم بتوحيد هوية المتمنين للمنظمة وانسجام مصالحهم وتعتبر أيضاً قاعدة قوية وثابتة تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة محلياً وعالمياً، فتوفر ثقافة تنظيمية متميزة يؤثر إيجابياً على أداء المنظمة وتميزها، وإبداعها وكفاءتها.⁵

كما تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمؤوسين الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير، فالمنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به، وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تتضمن قيماً ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم،

¹ نسرين الزهراني، التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 05، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2020، ص 45.

² ضيف سعيدة وعلة مراد، مرجع سبق ذكره، ص 10.

³ شفاء محمد علي العزاوي وزيد حضير محسن، مرجع سبق ذكره، ص 292.

⁴ Singh Ashu, A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence, Organization Development journal, Vol 31, Issue 03, The Organization Development Institute, U.S, 2013, P 40.

⁵ نورة عبد الله الشهراني، مرجع سبق ذكره، ص 44.

تجعل عملية الاتصال أسهل، وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار، مما يدفع بالمرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة واتباع معايير تحقيق التميز التنظيمي.¹

والثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة التميز تساهم في بقاء واستمرار المنظمات ونجاحها من خلال الآتي:²

- تعتبر قاعدة قوية وثابتة تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة محليا وعالميا؛
- تعتبر أداة محركة ذات قوة دافعة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار؛
- تعتبر سببا هاما في التحويل والتطوير، فعندما تنسجم ثقافة وأهداف المنظمة مع المصالح الشخصية للأفراد فإن عمليات التجديد ستكون مقنعة للأفراد، لذا فإن الثقافة التنظيمية تقوم بتوحيد هوية الأعضاء في المنظمة حيث أنها تساهم في انسجام المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة المنظمة؛
- تقوم بمزج أهداف المنظمة بالأهداف الشخصية للأفراد، وتشكل القيم المشتركة بينهما معادلة تفاعل هذا المزج ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققة المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

في ضوء ما سبق، يتضح أن ثقافة المنظمة ترتبط بمستوى التميز، وذلك بالنظر إليها على أنها تمثل الطابع المميز لشخصية المنظمة، حيث تتفاعل داخل هذا الطابع مجموعة من القيم، والأعراف والمعتقدات مكونة طاقة تنظيمية تدفع وتوجه سلوك العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين. فضلا عن أنها تمثل إطارا رقابيا لما هو مقبول، وما هو ممنوع في المنظمة، أثناء تعاملها، فهي حزمة من القيم والقناعات والقواعد السلوكية يلتزم بها العاملون في المنظمة تجاه دعم وتعزيز جهود التميز.³

الفرع الثاني: معوقات التميز التنظيمي

إن الأسباب التي قد تحول دون تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات قد تعود إلى أسباب داخلية في المنظمة، أو أسباب خارجية، أو أسباب شخصية (فردية)، وفيما يلي سيتم ذكر بعض معوقات التميز التنظيمي في المنظمات:

¹ هشام عبد الله حمد الجميلي ومراد موسى عبد الجبوري، ذكاء الأعمال ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48، الجزء 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2019، ص 473.

² الدخيل هيفاء منصور وآل عزان سارة زيد، واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية، المملكة العربية السعودية، 22 - 24 نوفمبر 2016، ص 09.

³ محمد مطر الزيداني، مرجع سبق ذكره، ص 148.

● معوقات تنظيمية تتمثل في:

- عدم وجود مرونة في الهيكل التنظيمي؛
- عدم وجود علاقات للمنظمة مع البيئة الخارجية؛
- عدم وجود استقرار تنظيمي؛
- ضبابية الرؤية وغياب مناخ الحرية التنظيمية؛
- تدني مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز؛¹
- عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها لتحقيق التميز والحفاظ عليه؛
- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي؛ كالتقنيات ووسائل الاتصال ووسائل التدريب وغيرها؛
- ضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمة وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين؛
- توزع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء؛
- الانحصر في مشكلات الحاضر وإهمال متطلبات الإعداد للمستقبل؛
- تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، واستنفاد وقت أطول في العمليات بما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب؛
- ضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء المراجعين، ومن ثم تضائل القدرات التنافسية للمنظمات؛
- ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمنظمات، ومن ثم غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين وإدارة التميز في خدمة المراجعين.²

● معوقات بشرية وتتمثل في:

- غياب القيادة الديمقراطية؛
- تدخل الجماعات الخارجية في العمل؛
- غياب العمل بروح الفريق الواحد والتمسك بالأنماط المألوفة؛
- العقاب في حال الفشل؛³

¹ سائد عليان العجومي، مرجع سبق ذكره، ص 30، 31.

² محمد مطر الزيداني، مرجع سبق ذكره، ص 133، 134.

³ إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة، مرجع سبق ذكره، ص 435 - 436.

- مقاومة التغيير والخوف والقلق المتزامن مع عمليات التغيير، والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة وبين أفرادها؛
- ضعف التحفيز وقصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين، لتحسين أوضاعهم وكسب ولائهم للمنظمة وتقديم مستويات أداء عالية وعدم الاتجاه إلى تعديلها.¹

● معوقات مالية وتتمثل في:

- عدم إدارة الموارد المالية بكفاءة؛
- عدم الاهتمام بتطوير برامج تنمية الموارد المالية؛
- عدم وجود دعم كاف لتطبيق إدارة التميز؛
- عدم بناء شراكات مع المجتمع المحلي؛
- الهدر المالي وعدم ترشيد عمليات الإنفاق.²

● معوقات تكنولوجية وتتمثل في:

- غياب دور وحدة إدارة المعرفة؛
- عدم توفر قاعدة بيانات دقيقة؛
- قدم الأنظمة الإلكترونية؛
- عدم وجود استثمار حقيقي للموارد التقنية؛³
- الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية، والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها بالطريقة التي تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمر بين الأقسام والوحدات.⁴

وبناء على ما تم ذكره من معوقات يتضح أن التميز التنظيمي يؤثر ويتأثر بكل مكونات المنظمة سواء على الصعيد الداخلي للمنظمة أو على الصعيد الخارجي، حيث يمكن أن تكون قلة الموارد والجماعات الضاغطة، وقلة البرامج التدريبية المؤهلة للموظفين وأنماط القيادة البيروقراطية، تحول دون التميز التنظيمي، وعليه لابد أن يتم تطبيق التميز التنظيمي بأداء مميز للوصول لتمييز تنظيمي ذو كفاءة عالية كونه أعلى معايير الجودة.

¹ محمد مطر الزيداني، مرجع سبق ذكره، ص 133، 134.

² إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة، مرجع سبق ذكره، ص 435.

³ سائد عليان العجومي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

⁴ محمد مطر الزيداني، مرجع سبق ذكره، ص 133، 134.

الفرع الثالث: علاقة التميز التنظيمي بالرشاقة الاستراتيجية

ينظر إلى التميز التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية كمدخلين لتحسين الأداء والإنتاجية، يهدفان إلى تحقيق مراكز تنافسية متقدمة، ويعتبران من أهم المفاهيم التي تساهم في نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المتنافسة، فالرشاقة الاستراتيجية تعني القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية بسرعة وفعالية، بينما يشير التميز التنظيمي إلى قدرة المنظمة على تحقيق أداء متفوق تتجاوز به منافسيها.

قد تتعرض المنظمات التي تبنت التميز التنظيمي كباقى منافسيها إلى صدمات وهزات عنيفة جراء وجودها في بيئة شديدة التغير غالباً ما تفقد مكامنها الاستراتيجية أو حتى خروجها من السوق، وفي خضم ذلك تكون المنظمات المتبنية للتنظيم المتميز أكثر مناعة مقارنة بباقى المنظمات الأخرى وقد تتمكن من تحمل الصدمات التي غالباً ما تترك لها آثار سلبية تتسبب في عرقلة نموها وتطورها، من أجل ذلك تستهدف الرشاقة الاستراتيجية تفادي الصدمات بدل تحملها، فهي تدعو المنظمات إلى الاستعداد الدائم والمستمر لتغيير استراتيجياتها بما يتماشى مع الظروف التي تفرضها البيئة المحيطة، هذا التغيير المفاجئ يتطلب توافر خفة حركة والتي بدورها تتطلب مرونة، إلى جانب قدرات أساسية من معارف ومهارات وقدرة على التنبؤ بالتغيرات الحاصلة من خلال امتلاكها للحساسية الاستراتيجية التي تعتبر أهم عناصر الرشاقة الاستراتيجية التي تساعد على أداء دورها الفعال من أجل تحسين جودة المستوى المعرفي والحصول على المعلومات ومراقبة واقتناص الفرص في البيئة شديدة التغير.

وتؤثر الرشاقة الاستراتيجية بشكل كبير على جميع جوانب المنظمة وتحديدًا على التميز في كل من الجوانب التالية:

- **تميز القيادة:** الرشاقة الاستراتيجية تتطلب قادة متميزين يكونون قادرين على اتخاذ القرارات بسرعة وفاعلية، وتكوين فرق عمل متناغمة ومبدعة يمتلكون رؤية استراتيجية واضحة ولديهم القدرة على التواصل ونقل المعلومات فيما بينهم بسلاسة وتتلقى فرق العمل الدعم والمساندة من القيادة مما يساعدها على حل المشكلات وتسهم في خلق ثقافة عمل جماعية قوية تضمن أعلى مستويات المشاركة والالتزام، والتحفيز على بذل الجهود لتحقيق الأهداف الكبرى، ففي استطلاع أجرته شركة ديلويت Deloitte على أكثر من 10000 من قادة المنظمات والموارد البشرية في 140 دولة، صرح 94% من المستجيبين أن "الرشاقة والتعاون" أمران حاسمان لنجاح مؤسساتهم.¹

إن استخدم قادة المنظمات لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية كممارسة في العمليات اليومية لمنظمتهم وتوجهاتها الاستراتيجية تمنحهم القدرة على اتخاذ قرارات سريعة في أوقات التغير وأن يكونوا قادرين على إلهام فرقهم لفعل الشيء نفسه؛

¹ عائشة سلطان الشامسي وصالح سليم الحموري، الرشاقة في إدارة الموارد البشرية، الإصدار 08، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، التعلم التنفيذي، الإمارات العربية المتحدة، ب.س.ن، ص 04.

تمكن هذه المنظمات من تعظيم نقاط قوتها بشكل مستمر، وتوسع من خياراتها لتقديم الخدمة الملائمة في الوقت المناسب، وتحافظ على تميزها وقدرتها التنافسية، وتستطيع إعادة تشكيل استراتيجياتها بما يتلاءم مع البيئة المتغيرة، أو التي قد تتغير بناء على استشراف المستقبل، فدور القائد السيطرة والتحكم في الوقت من خلال تحقيق استخدام أفضل له وتقليل الهدر فيه لتفادي هدر الطاقات.

- **تميز المرؤوسين:** الرشاقة الاستراتيجية تدعم فكرة الاستدامة والابتكار والمرونة والخبرات المكتسبة في العمل من خلال تدريب العمالة وتبني سياسة التدوير الوظيفي مما يساعد على خلق ثقافة تنظيمية رشيقة¹. وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لكل منظمة تريد أن تستمر في التميز والريادة وتحقيق النجاح المستدام وذلك لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة، حيث أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال يسوده روح الفريق، والابتكار والمبادأة والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملك له، إذ أن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها².

- **تميز الاستراتيجية:** الرشاقة الاستراتيجية تهدف إلى ضرورة وضع استراتيجيات محورية لأهداف المنظمة، قابلة للتغيير والتعديل حسب احتياجات سوق المنافسة، فلكي تحقق المنظمات تميزاً بين منافسيها عليها الانتباه إلى تلك الجوانب المهمة (اقتناص الفرص) ومعالجة أي قصور في الخدمة المقدمة (اجتناب التهديدات) وذلك من خلال الاعتماد على تطوير العمليات الداعمة والمساندة للعمليات الأساسية في أنشطة المنظمات بما يخدم المستفيدين في سوق العمل³. إن الحديث عن الرشاقة الاستراتيجية لا يمكن أن يكون بمعزل عن الكفاءة العالية في الإنجاز وتهيئة بيئة الإبداع والابتكار، فهي مفتاح النجاح في ظل بيئة الأعمال غير المستقرة، وأسلوب علمي قائم على الأدلة والبراهين ولها محددات ضرورية من شأنها تحقيق النتائج المطلوبة، ولعل من أهم هذه المحددات هو مدى الوعي لدى المنظمة بتوجهها الاستراتيجي وإدراكها للمسلك الذي تستطيع من خلاله تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، بالإضافة إلى تشخيص قدراتها الاستراتيجية والتعرف على مواطن التحسين؛ حتى تتمكن المنظمة من تحسين أدائها بشكل أفضل وتقديم خدماتها بكل سلاسة ويسر.

- **تميز الهيكل التنظيمي:** الرشاقة الاستراتيجية تتطلب هيكلاً تنظيمياً مبسطاً ومرناً في التعامل مع التغيرات، حتى تكون شبكة العلاقات بين العاملين (المرؤوسين) واضحة مما يجعل سلسلة الأوامر فيها أكثر سهولة ونجاعة، والاهتمام بنوعية

¹ سليمان محمد أبو شريعة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² معتصم محمد مبارك الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 19.

³ منال أحمد علي الفقيه، مرجع سبق ذكره، ص 193.

الأفراد ليصبحوا أكثر استقلالية وأكثر مشاركة للمسؤولية، وامتلاكهم القدرة الكافية على التكيف والتطور بسرعة، إضافة إلى الانتقال من الشكل التقليدي للسيطرة والرقابة إلى التنسيق والتفويض والتحفيز مع تطوير عملية تقويم الأداء.¹

فالمنظمات الرشيقة هي التي توازن بين الأنواع المختلفة للهياكل التنظيمية، من أجل تسهيل اتخاذ القرارات بسرعة والتكامل بشكل فعال بين الأقسام، لأن ثقافة الرشاقة الاستراتيجية لا تتوافق مع الهيكل التنظيمي الرأسي التقليدي²، فهو لا يساعد على تمكين الموظفين، كما أنه يتسبب في طول مدة عمليات صناعة واتخاذ القرار وهذا ما يتعارض مع نظرة المنظمة المتميزة ورشاقته الاستراتيجية.

- **تميز الثقافة التنظيمية:** إن من متطلبات الرشاقة الاستراتيجية وجود ثقافة تنظيمية قائمة على المرونة وتدعم التغيير، فالثقافة الرشيقة تعمل على مساندة التغيير وتسهل إعادة الهيكلة والتكيف مع مفاهيم التسيير الجديدة³، ولمسايرة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة يستوجب توفير قيم تدعم التحول والتغيير خاصة تلك التي تقوم عليها ثقافة الجماعة وثقافة الابتكار، حيث أن ثقافة الابتكار تشير إلى ثقافة ديناميكية تشجع الإبداع قائمة على التحسين والتطوير، ومهما يكن التغيير الحاصل فإنه يتطلب ثقافة قائمة على قدرات اتصال بين المنظمة والأفراد والحد من البيروقراطية الزائدة وتصميم برامج بناء علاقات فعالة بين جميع الموظفين وتشجيع الإبداع وتقبل الفشل حيث يكون التحدث والتواصل بأريحية وصراحة بحدود الاحترام والاحترافية. وتحدد الثقافة التنظيمية هوية المنظمة الداعمة لرؤية الرشاقة الاستراتيجية وقيم المنظمة، كما يمكن لثقافة المنظمة القوية أن تساعد في إنشاء هوية واضحة ومتسقة، مما يسهل اتخاذ القرارات وإدارة المنظمة.

بناء على ما تقدم، يمكننا القول أن التميز يتطلب رؤية واضحة وحساسية قادرة على التنبؤ بالأحداث وامتلاكها للمعارف والمهارات من القادة والمؤوسين، إضافة إلى الإمكانيات المادية والتكنولوجية والمعلوماتية وبنية تحتية تمنح المنظمة القدرة على تحديد واختيار الأهداف الاستراتيجية، ولهذا فهي تسعى باستمرار إلى تبني الرشاقة الاستراتيجية من أجل ضمان بقائها وريادتها في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، من هنا يتبين أن الرشاقة الاستراتيجية تلعب دورا حاسما في تحقيق التميز التنظيمي فعندما تكون المنظمة قادرة على استجابة سريعة للمتغيرات في البيئة وضبط استراتيجية أعمالها بشكل مستدام، ستكون قادرة على تحقيق التفوق والتميز على منافسيها.

¹ آلاء محمد موسى الجخلب، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² المرجع نفسه، ص 20.

³ نعموني مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 573.

خلاصة:

في ضوء التطورات المتلاحقة التي تترافق مع بيئة الأعمال المعاصرة، أصبح لزاماً على المنظمات بمختلف أنواعها التخلي عن الطرق التقليدية القديمة في إدارة المنظمات وتبني مداخل إدارية حديثة تتناسب مع حالة الغموض وعدم التأكد المحيطة بأعمالها للتغلب على التغيرات المتلاحقة الداخلية والخارجية المحيطة بها، حتى تتمكن من اغتنام الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات والمخاطر في بيئتها، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة والحفاظة على بقائها واستمراريتها وتميزها من خلال تحسين موقعها التنافسي بين مثيلاتها.

ويعتبر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من الأساليب الحديثة للإدارة الاستراتيجية التي تحتاج إلى فهم معمق لأبعادها ومتطلباتها وآليات تنفيذها من قبل الإدارة العليا في المنظمات، نظراً لأهميتها وقدرتها على توفير الاستجابة السريعة والفورية لأي تغيرات تطرأ على بيئة المنظمة التي تسعى للحفاظ على بقائها ونموها في ظل بيئة مضطربة مليئة بالتحديات والتهديدات، فتطبيق الرشاقة الاستراتيجية يساعد المنظمة على مواجهة المخاطر المحيطة بها، بل وقلبها إلى فرص متاحة تساعد في خلق قيمة حقيقية وتحقيق تميزها عن المنافسين.

وفي هذا السياق يعد التميز التنظيمي أحد المفاهيم المهمة التي تسعى المنظمات جاهدة لتحقيقه؛ فهو أحد مقومات النجاح الاستراتيجية لمنظمات الأعمال المعاصرة، خصوصاً في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات بمختلف أنشطتها؛ حيث يعد التميز التنظيمي نظاماً متكاملاً يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها الهادفة إلى رفع مستوى الأداء الكلي الشامل إلى أعلى مستوياته؛ بالاعتماد على العديد من النماذج التي تساعد على فهم جوانب القصور التنظيمي ومعالجته، بما يضمن البقاء والاستمرارية والتطور في بيئة المنافسة المحيطة.

A decorative scroll graphic with a light gray background and a white border. The scroll is unrolled, with the top and bottom edges curving upwards. The text is centered on the scroll.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد:

تشكل الدراسات السابقة أهمية كبرى لأي دراسة علمية، بل أن توفرها من عدمه أساس استمرار البحث العلمي وتسهم في اختيار مشكلة البحث، وعلى ذلك فهي تزود الباحثين بالنتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة ومن ثم يبنى عليها الباحثون دراساتهم، وهو الهدف الأساس من وجود الدراسات السابقة كمشكل رئيسي للأبحاث العلمية.

غير أنها تشكل أهمية بالنسبة للباحث حيث أنها توفر له كما من المعلومات النظرية الجاهزة، ليس هذا فحسب، بل أنها تساعده في تحديد المراجع والدراسات التي يمكن الاستفادة منها، كما وتشمل الدراسات السابقة كل الدراسات المتصلة بالموضوع، مما تم نشرها بأي شكل من الأشكال، وقد يكون النشر بالطباعة أو بواسطة المحاضرات أو الأحاديث المذاعة بالصوت والصورة، أو تم تقديمها لمؤسسة علمية للحصول على درجة علمية أو بمقابل مادي أو لمجرد الرغبة في المساهمة العلمية أو نشر عبر المواقع الإلكترونية والمؤتمرات العلمية.

وبناء على ما تقدم فإن هذا الفصل يهدف إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بالرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي وذلك للوقوف على أهم النتائج التي توصلت إليها، والاستفادة من أدواتها والأساليب والإجراءات المتبعة التي تبنتها، وقد حصرت الدراسة (36) دراسة وزعت حسب مصدرها إلى (21) دراسة عربية و(15) دراسة أجنبية تم عرضها من الأحدث إلى الأقدم، ومن ثم سيتم التعقيب على الدراسات السابقة وبيان أوجه التشابه والاختلاف وما تميزت به هذه الدراسة إضافة إلى الفجوة البحثية وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

المبحث الثالث: قراءة تحليلية للدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

سنتعرض في هذا المبحث إلى الدراسات والأبحاث العلمية السابقة باللغة العربية والتي تناولت كلا من متغير الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بمختلف مواضعهم سواء كانوا متغيرات مستقلة أو تابعة أو حتى وسيطة من خلال التطرق لأهم العناصر التي ستساعد في رسم منحنى الدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية

من خلال هذا المطلب سنحاول عرض أهم الدراسات العربية السابقة المتنوعة والمختلفة من أطروحات ومذكرات ماجستير وكذا مقالات علمية المتعلقة بالمتغير المستقل.

1- دراسة (زهراء كريم حمزة المرشدي وأحمد عبد الله أمانة الشمري، 2022) بعنوان دور اليقظة الريادية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية:¹

➤ **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى اختبار دور اليقظة الريادية كمتغير مستقل في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد والالتزام الجماعي) كمتغير تابع في مجموعة الشركات التابعة للعباسية المقدسة في محافظة كربلاء بالعراق، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي تمثل في جميع مديري ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات، أما عينة الدراسة فقد كانت قصدية وشملت 89 مفردة.

➤ **نتائج الدراسة:** أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- وجود إدراك لمتغيرات الدراسة لدى أفراد العينة؛
- وجود تأثير معنوي لليقظة الريادية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية؛

➤ **توصيات الدراسة:**

- التركيز على تعزيز اليقظة الريادية لهذه الشركات واعتمادها كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة لدعم التنافسية بوصفها عامل أساس في استدامة الرشاقة الاستراتيجية للشركات.

¹ زهراء كريم حمزة المرشدي وأحمد عبد الله أمانة الشمري، دور اليقظة الريادية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 03، العدد 01، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهرين، العراق، 2022، ص ص 83 – 106.

- التركيز على تبني رؤية استراتيجية واضحة والإيمان بها ضمن فلسفة الإدارة العليا نحو تحقيق الرقابة على مستوى الشركة ككل لما لها من دور فاعل في تعزيز توجهات الشركات وتأهبها الريادي تجاه التغيرات والتطورات والمتطلبات المستقبلية اللازمة للبقاء في بيئة الأعمال التي تتصف بالديناميكية والاتأكد والتغيير المستمرين.

2- دراسة (سلمى زغمار وعبد القادر دوش، 2022) بعنوان: دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرقابة الاستراتيجية - دراسة حالة مجمع صيدال فرع قسنطينة-¹

➤ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التعلم التنظيمي بآلياته المختلفة (آليات تحديد المعرفة، آليات امتصاص المعرفة وآليات استثمار المعرفة) في تحقيق الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية والتكنولوجية، وضوح الرؤية، سرعة الاستجابة، سيولة الموارد، المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي) من وجهة نظر موظفي مجمع صيدال فرع قسنطينة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، أما مجتمع الدراسة فقد تمثل في جميع إدارات مجمع صيدال والبالغ عددهم 48 إطاراً في حين بلغت عينة الدراسة التي تم اختيارها عشوائياً 43 مفردة.

➤ **نتائج الدراسة:** أظهرت الدراسة عدة نتائج نذكرها فيما يلي:

- وجود دور إيجابي لآليات تحديد المعرفة في تحقيق الرقابة الاستراتيجية في مؤسسة صيدال فرع قسنطينة؛
- وجود دور إيجابي لآليات امتصاص المعرفة في الوصول لمستوى الرقابة الاستراتيجية في مؤسسة صيدال فرع قسنطينة؛
- وجود دور إيجابي لآليات استثمار المعرفة في تحقيق الرقابة الاستراتيجية في مؤسسة صيدال فرع قسنطينة؛
- اتجاهات أفراد العينة إيجابية في جميع أبعادها (آليات تحديد المعرفة، آليات امتصاص المعرفة وآليات استثمار المعرفة).

➤ **توصيات الدراسة:** قدمت الدراسة عديد التوصيات من أهمها:

- زيادة وتيرة التعلم في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لتطوير قدرتها على التكيف؛
- تشجيع تبادل التجارب والخبرات داخليا وخارجيا مما يحقق مستويات نجاح عالية وأن تتحلى بالحيوية الدائمة والتنافسية والصمود، والمزيد من المرونة؛
- يجب على المؤسسات الوطنية التحلي بالرقابة والدافع لإعادة التفكير باستمرار، وإعادة التفاعل ووضع استراتيجيات مخصصة للتحديث والابتكار والاستجابة للعملاء.

¹ سلمى زغمار وعبد القادر دوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 78 - 104.

3- دراسة (محمود محمد الضابط، 2022) بعنوان: دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على

المنظمات غير الربحية بالسعودية:¹

➤ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تملكه الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المنظمات السعودية غير الربحية حيث تم اختيار عينة عشوائية تكونت من 100 مفردة، وقد تم قياس الرقابة الاستراتيجية من خلال عدة أبعاد تمثلت في (الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، القدرات الجوهرية والالتزام الجماعي) بينما تمثلت أبعاد الميزة التنافسية في (الجودة، الكفاءة، المرونة والإبداع).

➤ **نتائج الدراسة:** وقد توصلت نتائج الدراسة أهمها:

- توافر ممارسة الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات السعودية غير الربحية بدرجة مرتفعة؛
- توافر الميزة التنافسية بدرجة مرتفعة؛
- هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد الرقابة الاستراتيجية في كل من (الجودة، الكفاءة، المرونة والإبداع).

➤ **توصيات الدراسة:** قدمت الدراسة عدة توصيات نذكر من أبرزها:

- ضرورة اعتماد المنظمات على تطبيق الرقابة الاستراتيجية، لما لها من أثر في تحقيق الميزة التنافسية؛
- ضرورة وضع المنظمات ميزانيات خاصة للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.

4- دراسة (سليمان محمد أبو شريعة، 2022) بعنوان: أثر ممارسة الرقابة الاستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات -

دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية-:²

➤ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (اختيار الأهداف الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة واتخاذ الإجراءات) في فعالية إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما

¹ محمود محمد الضابط، مرجع سبق ذكره، ص ص 27 - 42.

² سليمان محمد أبو شريعة، مرجع سبق ذكره.

مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية المختلفة البالغ عددهم 1476 موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 365 مفردة، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وقياس متغيراتها.

➤ نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- جاء مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي 66.62%؛
- مستوى فعالية إدارة الأزمات جاء أيضاً بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي 66.86%؛
- وجود علاقة موجبة قوية بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات؛
- وجود أثر لأبعاد الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات وفسرت ما نسبته 77.9% من التباين في المتغير التابع باستثناء بعدي (وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية) فام يكن لهما تأثير؛
- لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى إلى العوامل الديمغرافية؛
- وجود فروق حول متغير الرقابة الاستراتيجية تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة شهادة الدكتوراه؛
- وجود فروق حول متغير الرقابة الاستراتيجية تبعاً للمسمى الوظيفي ولصالح مدير عام فأعلى.

➤ توصيات الدراسة: قدمت الدراسة عدة توصيات نذكر من أبرزها:

- الاهتمام بممارسة أسلوب الرقابة الاستراتيجية، باعتباره مدخلا حيويًا في تحسين فعالية إدارة الأزمات والاستعداد لمواجهةها، والحد من أضرارها دون إهمال بقية العوامل الأخرى؛
- إعداد برامج تدريبية متخصصة للعاملين بالوزارة في مجال إدارة الأزمات، لإعداد كوادر بشرية متخصصة في التخطيط للأزمات والكوارث.

5- دراسة (سهير شاكر صديق، 2021) بعنوان: أثر الرقابة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي -دراسة تطبيقية في

شركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد-¹

➤ هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الاهتمام بالرقابة الاستراتيجية في شركات الاتصالات زين

وآسيا سيل بمحافظة بغداد والتعرف على مدى قوة الابتكار التنظيمي في هذه الشركات، وتحديد مدى أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة والمسؤولية المشتركة) في

¹ سهير شاكر صديق، أثر الرقابة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي -دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد-، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 53، الجزء 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2021، ص ص 176 - 195.

الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات محل الدراسة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان في جمع بيانات الدراسة، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد بالعراق، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة للبحث تبلغ 315 عاملاً.

➤ نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن هناك اهتماماً عالياً بالرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات محل الدراسة؛
- هناك درجة عالية من الاهتمام بالابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات محل الدراسة؛
- هناك أيضاً ارتباط بين متغير الرشاقة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) في الابتكار التنظيمي بالشركات محل الدراسة؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة في الابتكار التنظيمي.

➤ توصيات الدراسة: قدمت الدراسة عدة توصيات نذكر من أبرزها:

- اهتمام الشركات بإجراء دراسات السوق باستمرار بهدف الكشف عن الفرص والتحديات المحيطة عند إجراء التحليل الاستراتيجي وذلك لدعم الحساسية الاستراتيجية؛
- العمل على تكثيف الجهود في التخطيط الاستراتيجي برصد وتحليل كل ما يتعلق ببيئة العمل داخل الشركات لتحديد نقاط القوة والضعف.

6- دراسة (مجد صقور، 2021) بعنوان: أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية -دراسة ميدانية في شركات

الاتصالات الخلوية في سوريا-¹:

➤ هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى قياس أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى عينة من مديري شركات الاتصالات

الخلوية في سوريا وقياس أثرها في القدرات التنافسية، وذلك من خلال الأبعاد التالية: (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤوليات المشتركة واتخاذ القرار)، حيث تم الاعتماد على الأسلوب الاستنتاجي في عرض متغيرات الدراسة واستخلاص النتائج والاستبانة كأداة لجمع البيانات وقياس المتغيرات، وشمل مجتمع الدراسة جميع

¹ مجد صقور، أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية -دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سوريا-، مجلة جامعة البعث، المجلد 43، العدد 17، جامعة البعث، سوريا، 2021، ص 144 - 178.

الإداريين من مديري أقسام وشعب العاملين في الشركات الاتصالات الخلوية، وقد تم اختيار عينة عشوائية بمقدار 160 مفردة.

➤ نتائج الدراسة: تمثلت أهم نتائج الدراسة في التالي:

- تتوافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية بنسب عالية لدى المديرين في الشركات المدروسة؛
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية على القدرات التنافسية؛
- لكل من بعد وضوح الرؤية والمقدرات الجوهرية الأثر الأكبر من بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية الخمسة؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الرقابة الاستراتيجية تعزى إلى الجنس؛
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الرقابة الاستراتيجية تعزى إلى العمر والمستوى التعليمي والمركز الوظيفي.

➤ توصيات الدراسة: قدمت الدراسة عدة توصيات نذكر من أبرزها:

- نشر أبعاد الرقابة الاستراتيجية وتكريس ممارستها لدى الإداريين والعاملين في قطاع الاتصالات؛
- ضرورة تبني ثقافة الرقابة الاستراتيجية واستخدامها كمدخل لتطوير الشركات.

7- دراسة (بوربيع صارة، 2021) بعنوان: الدور الوسيط لمتغير الرقابة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على

تحقيق الريادة الاستراتيجية -دراسة حالة مجمع سيم SIM-¹:

➤ هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الدور الوسيط لمتغير الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية

الاستراتيجية، سيولة الموارد والالتزام الجماعي) لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية في مجمع (سيم) بولاية البليدة بالجزائر، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من 250 موظفا من مستوى إداري رئيس فأعلى العاملين في الإدارتين الوسطى والعليا في مجمع (سيم)، في حين تم اختيار عينة عشوائية قدرت بـ 85 فردا.

➤ نتائج الدراسة: قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

¹ بوربيع صارة، الدور الوسيط لمتغير الرقابة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية -دراسة حالة مجمع سيم SIM-، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2021، ص 436 - 456.

- وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الذكاء الاستراتيجي وكل من الريادة الاستراتيجية في مجمع (سيم)؛
- وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) لمؤشرات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال الرشاقة الاستراتيجية في مجمع (سيم)؛
- تتوسط الرشاقة الاستراتيجية العلاقة بين المتغيرين (مؤشرات الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية) بشكل جزئي.

➤ توصيات الدراسة: قدمت الدراسة عدة توصيات نذكر من أبرزها:

- استمرار المؤسسة في توظيف مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لتحقيق كل من الريادة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية، لأن ذلك سيمكنها من امتلاك ميزات تنافسية وقيم مضافة تسهل تحقيق أهدافها؛
- على المؤسسة أن تحرص على تدريب عمالها على آليات العمل بمؤشرات الذكاء الاستراتيجي، وأن تهتم بتحفيزهم ليعتبروا نجاحها جزءاً من تحقيق أهدافهم.

8- دراسة (شهاب محمد محمود الطه، 2021) بعنوان: العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء

التنافسي -دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين لشركة (Korek) للاتصالات النقالة في العراق:¹

- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) والذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء السوق، ذكاء المنافس، ذكاء التكنولوجيا)، وتم التطبيق في شركة (كورك) للاتصالات النقالة في العراق حيث تمثل مجتمع الدراسة في المديرين العاملين في المنظمة المبحوثة وشملت العينة التي تم اختيارها عشوائياً 43 مديراً في مقر الشركة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة استمارة الاستبانة أداة لجمع البيانات لتحقيق البيانات لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي؛
- وجود تأثير تبادلي إيجابي بين ذو دلالة إحصائية معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي.

➤ توصيات الدراسة: قدمت الدراسة عدة توصيات نذكر من أبرزها:

¹ شهاب محمد محمود الطه، العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي -دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين لشركة (Korek) للاتصالات النقالة في العراق-، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 40، العدد 129، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2021، ص ص 73-91.

- التركيز على استدامة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي وتعزيزها بالاستفادة من تجارب المنظمات التي طبقت هذه المفاهيم وتحديد أفضل الممارسات في هذا المجال؛
- تحقيق المواءمة بين الأبعاد الفرعية لكل من الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي على النحو الذي يعزز الأثر التبادلي بينهما، عبر برامج تدريب وتطوير للعاملين في المنظمة تعزز من خلالها الفهم للكيفية اللازمة لتحقيق ذلك.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بالتميز التنظيمي

سنتعرض من خلال هذا المطلب إلى أهم الدراسات العربية السابقة المتنوعة والمختلفة والتي تناولت المتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي.

1- دراسة (عبد العالم محمد محمد، 2021) بعنوان: أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء - المملكة العربية السعودية¹:

- **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التسويق الداخلي على تحقيق التميز التنظيمي كمتغير كلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء بالمملكة العربية السعودية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتمثل مجتمع الدراسة في جميع مدراء وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة شقراء بالسعودية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت 298 مفردة.
- **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي على التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- أبعاد التسويق الداخلي (تدريب العاملين، تحفيز العاملين، تمكين العاملين) لها تأثير إيجابي على التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- عنصر تدريب العاملين له التأثير الأكبر على تحقيق التميز التنظيمي في حين أن كل من عنصري اختيار العاملين والاتصالات الداخلية ليس لهما تأثير ذو دلالة إحصائية على التميز التنظيمي.

¹ عبد العالم محمد محمد، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء - المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2021، ص ص 264 - 287.

➤ **توصيات الدراسة:** وقد أكدت الدراسة على ضرورة اهتمام صناع القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعناصر التسويق الداخلي لتحقيق التميز التنظيمي.

2- دراسة (وسن فاضل خلف وآخرون، 2021) بعنوان: تأثير التميز التنظيمي على ممارسات الاستدامة الموجهة نحو الإبداع -دراسة تطبيقية في مصرفي ذي قار-¹

➤ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التميز التنظيمي من خلال (التميز الإداري، التميز الاستراتيجي، تميز الموظفين، تميز الهيكل التنظيمي) على ممارسات الاستدامة الموجهة نحو الإبداع من خلال الاستدامة الموجهة نحو تطوير العمليات والمنتجات، الاستدامة الموجهة نحو تطوير كفاءات الإبداع) في المنظمات بالتطبيق على مصرفي ذي قار بالعراق وعلى عينة عشوائية من جميع الموظفين الذين مثلوا مجتمع الدراسة قدرت بـ 200 فرد، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

➤ **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- المنظمة قيد الدراسة لديها تصور عن الاستدامة الموجهة نحو ممارسات الإبداع فيما يتعلق بتطوير كفاءات جديدة تدعم الابتكارات الخضراء في المنظمة؛
- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التميز التنظيمي وممارسات الاستدامة الموجهة نحو الإبداع في المنظمة قيد الدراسة؛
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التميز التنظيمي وممارسات الاستدامة الموجهة نحو الإبداع في منظمة عينة الدراسة.

➤ **توصيات الدراسة:** وقد أوصت الدراسة بالتالي:

- صياغة استراتيجيات لتنفيذ الاستدامة الموجهة نحو ممارسات الإبداع لتعزيز التميز التنظيمي تتلاءم مع خصائص البيئة العراقية ومتطلباتها بمساعدة القيادة التحويلية الخضراء والتقنيات الحديثة المتمثلة بالاستدامة الموجهة نحو تطوير العمليات والمنتجات والاستدامة الموجهة نحو تطوير كفاءات الإبداع تدعم تعزيز التميز التنظيمي لدى المنظمة قيد الدراسة والذي يساهم بدوره في تحقيق الإبداع في التميز التنظيمي.

¹ وسن فاضل خلف وآخرون، تأثير التميز التنظيمي على ممارسات الاستدامة الموجهة نحو الإبداع -دراسة تطبيقية في مصرفي ذي قار-، مجلة البحوث والدراسات النفطية، المجلد 03، العدد 30، مركز البحث والتطوير النفطي، بغداد، العراق، 2021، ص ص 82 - 99.

3- دراسة (عبد الله محمد كامل الشوابكة، 2021) بعنوان: درجة تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وعلاقتها

بمستوى التميز التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة:¹

➤ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي بأبعاده (تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الموارد البشرية وتميز الموارد المالية) في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة والبالغ عددها 59 شركة لعام 2019، في حين أن الدراسة قد طبقت على 50% من إجمالي هذه الشركات حيث تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة والتي بلغ عددها 110 مفردة.

➤ **نتائج الدراسة:** أسفرت الدراسة عن عدة نتائج تمثلت في التالي:

- تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة جاءت بدرجة متوسطة؛
- مستوى التميز التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة جاء بمستوى متوسط؛
- بلغت درجة الارتباط بين درجة تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ومستوى التميز في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة (0.866) بمستوى دلالة (0.000) ما يدل على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين جميع المجالات.

➤ **توصيات الدراسة:** كما أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة استخدام الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة؛
- ضرورة التعاون بين الوحدات الإدارية عند تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية من أجل رفع مستوى التميز التنظيمي فيها وزيادة تفوقها في السوق التنافسي.

4- دراسة (ميثاق هاتف الفتلاوي وآخرون، 2021) بعنوان: دور السلوك الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي

—بحث تحليلي لآراء مديري شركة أور العامة في محافظة ذي قار—:²

➤ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير السلوك الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (الاستراتيجية والسياسات، القيادة والأفراد، الموارد والشركات، العمليات والمنتجات) بالتطبيق على شركة أور

¹ عبد الله محمد كامل الشوابكة، درجة تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 51، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، 2021، ص 145 – 180.

² ميثاق هاتف الفتلاوي وآخرون، دور السلوك الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي —بحث تحليلي لآراء مديري شركة أور العامة في محافظة ذي قار، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 10، العدد 37، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2021، ص 48 – 68.

العامة في محافظة ذي قار بالعراق، وقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات اللازمة، حيث اشتملت عينة الدراسة التي تم اختيارها عشوائيا على 353 فردا من مديري الأقسام والشعب والوحدات والفرق من مجموع العاملين في الشركة والبالغ عددهم 2728 فردا.

➤ نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- شركة أور العامة تبدي اهتماما كبيرا بالسلوك الاستراتيجي بوصفه عنصرا مؤثرا في تحقيق التميز التنظيمي؛
- وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين السلوك الاستراتيجي بأبعاده والتميز التنظيمي؛
- أبعاد السلوك الاستراتيجي لقادة شركة أور العامة تؤثر بشكل مباشر في تميز العناصر التنظيمية لهذه الشركة.

➤ توصيات الدراسة: كانت أبرز توصيات الدراسة حول:

- إيلاء المزيد من الاهتمام بالسلوك الاستراتيجي لمديري شركة أور العامة باعتباره أداة استراتيجية فعالة على المستوى التنظيمي ودوره الكبير في تحقيق تميز المنظمة.

5- دراسة (فتيحة رأس الكاف وآخرون، 2021) بعنوان: مساهمة رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي

لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور-¹:

➤ هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي كمتغير كلي بمؤسسة كوندور بالجزائر ومعرفة العلاقة بينهما، وقد تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين بمؤسسة كوندور وتم اختيار عينة عشوائية بلغت 40 عاملا إداريا.

➤ نتائج الدراسة: توصلت نتائج الدراسة إلى:

- وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين رأس المال البشري بأبعاده الأربعة (المعرفة، القدرة، الابتكار، المهارة) والتميز التنظيمي؛

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري على التميز التنظيمي.

➤ توصيات الدراسة: كانت توصيات الدراسة حول:

¹ فتيحة رأس الكاف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 73 - 87.

- الاهتمام بإقامة دورات وندوات تهدف إلى مناقشة مفهوم رأس المال البشري والتميز التنظيمي على مستوى جميع إدارات كوندور تشجع المهارات والأفكار التي يقدمها العاملون في المؤسسة بشأن تطوير المنتجات وأساليب العمل والسعي نحو تطوير مهارات وقدرات العاملين الإبداعية على التعلم السريع وانتهاز الفرص من خلال وضع نظام حوافز جيد بالمؤسسة لتنمية روح الإبداع.

6- دراسة (فاطمة زهرة مداني، 2021) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي -دراسة

حالة-:1

➤ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (القيادة، الموارد البشرية، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) في مؤسسة السويدي للكابلات بولاية عين الدفلى بالجزائر، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، أما مجتمع الدراسة فقد تمثل في جميع إطارات مؤسسة السويدي للكابلات بمختلف مستوياتهم والذين مثلوا نفس عينة الدراسة التي تم اختيارها عشوائيا والمقدرة بـ 81 مفردة.

➤ **نتائج الدراسة:** وقد توصلت نتائج الدراسة إلى:

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في مؤسسة السويدي للكابلات؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي والعمر)؛
- هناك فروقا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات (الخبرة المهنية والمستوى التعليمي) في المؤسسة محل الدراسة؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي والعمر)؛
- هناك فروقا ذو دلالة إحصائية في مستوى تحقيق التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات (الخبرة المهنية والمستوى التعليمي) في المؤسسة محل الدراسة؛

¹ فاطمة زهرة مداني، مرجع سبق ذكره.

➤ توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بـ:

- تعزيز التحسين المستمر من خلال تبني نظم وأساليب متجددة للتحسين؛
- بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التميز من خلال اشتراك الإدارة والعاملين في وضع استراتيجيات المؤسسة.

7- دراسة (صياحي الأخضر، 2018) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعرييج-¹

➤ هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات الأفراد العاملين في المؤسسات محل الدراسة حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية بمؤسساتهم، وتأثير هذا النمط من القيادة على تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية وتميز الاستراتيجية)، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الإداريين المتواجدين في مختلف دوائر ومديريات مؤسسة مجمع كوندور البالغ عددهم 833 مفردة، أما عينة الدراسة فقد بلغ عددها 173 مفردة

➤ نتائج الدراسة: أسفرت نتائج الدراسة عن:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) على متغير التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- 77% من التباين الحاصل في التميز التنظيمي مصدره القيادة التحويلية؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول سلوكيات القيادة التحويلية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول سلوكيات القيادة التحويلية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة المهنية)؛
- وجود فروق في إجابات الباحثين حول متغير التميز التنظيمي تعزى إلى الخبرة في العمل ولصالح المجموعة التي لديها مستوى خبرة من 03 إلى 05 سنوات وكذا المستوى التعليمي؛

¹ صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره.

- عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول متغير التميز التنظيمي تعزى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر).

➤ توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة دعم وتطوير الاتجاه نحو الممارسة الفكرية والعملية لنظرية القيادة التحويلية على نطاق أوسع في المؤسسة، وإشاعة نمط القيادة التحويلية بين القيادات الإدارية المسؤولة في المستويات الإدارية المختلفة؛
- تخفيض حدة البيروقراطية في عمل المؤسسة من خلال تمكين العاملين، وإعطائهم المزيد من حرية العمل، خاصة وأن عمل القيادة التحويلية يكون غير مفيد في حال وجود أوامر فوقية وروتين في العمل؛
- توسيع الاهتمام بالهياكل التنظيمية الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، مما يفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة على طرق العمل وتحقيق التميز التنظيمي.

المطلب الثالث: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي معا

يختص هذا المطلب بعرض أهم الدراسات العربية السابقة من مختلف المصادر والتي تضمنت المتغيرين المستقل والتابع معا.

1- دراسة (غرام علي عبد العزيز، 2023) بعنوان: أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية¹

➤ هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد ووحدة القيادة) في تحقيق التميز التنظيمي بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها عشوائياً وتكونت من 350 مفردة.

➤ نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أبرز النتائج التالية:

- مستوى الرشاقة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي والمرونة التنظيمية قد كان بدرجة مرتفعة؛
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في تحقيق التميز التنظيمي بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية.

¹ غرام علي عبد العزيز، أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 19، العدد 03، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2023، ص ص 387 – 412.

➤ توصيات الدراسة:

- ضرورة تطبيق شركات الاتصالات الأردنية الرشاقة الاستراتيجية في جميع هياكلها الإدارية؛
- تطبيق المرونة التنظيمية كي تتمكن من الاستمرار في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

2- دراسة (يسام سمير الرميدي وآخرون، 2022) بعنوان: تأثير الصحة التنظيمية على تعزيز التميز التنظيمي في شركات السياحة: الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط¹

➤ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير الصحة التنظيمية على كل من الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، وكذلك قياس أثر الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي في شركات السياحة فئة "أ"، كما هدفت إلى استكشاف الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية وأبعادها المتمثلة في (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة واتخاذ الإجراءات) في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي وتميز الثقافة التنظيمية) في شركات السياحة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، أما مجتمع الدراسة فقد تمثل في المديرين ورؤساء الأقسام بشركات السياحة فئة "أ" بمحافظة القاهرة بمصر والبالغ عددها 1245 شركة، أما عينة الدراسة فقد كانت عشوائية حيث بلغ عددها 574 مفردة.

➤ **نتائج الدراسة:** أظهرت الدراسة أبرز النتائج التالية:

- وجود تأثير إيجابي للصحة التنظيمية على الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها الخمسة وكذلك على التميز التنظيمي؛
- وجود أثر إيجابي للرشاقة الاستراتيجية وأبعادها الخمسة على التميز التنظيمي لشركات السياحة؛
- الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها الخمسة يلعبون أدواراً وسيطة جزئية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي في شركات السياحة فئة "أ".

➤ **توصيات الدراسة:**

- تطوير الهياكل التنظيمية لشركات السياحة، واستبعاد الهياكل التنظيمية التقليدية بأخرى حديثة ومرونة تراعي الوضع في خطوط السلطة والمسؤولية وتقضي على الروتين والبيروقراطية في العمل واتخاذ القرارات وتمنح المزيد من التفويض؛
- بناء نظام معلومات فعال وقوي لديه القدرة على جمع البيانات والمعلومات من بيئة العمل السياحي فيما يتعلق بمتطلبات العمل الجديدة، وأوضاع المنافسين وخدماتهم وأسعارهم وخططهم، واحتياجات ورغبات العملاء واتجاهات حركة السياحة، وغيرها من المعلومات التي تمكن شركات السياحة من تحديد الفرص المتاحة أمامها واستغلالها لصالحها على المدى الطويل.

¹ يسام سمير الرميدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2022، ص ص 33 - 70.

3- دراسة (منيرة خالد الهيلم العجمي، 2021) بعنوان: درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس

وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت:¹

➤ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت لأبعاد الرقابة الاستراتيجية المتمثلة في (وضوح الرؤية والأهداف، المقدرات الأساسية والتكنولوجية، الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات، التنظيم وتنفيذ الأعمال) وعلاقتها بالتميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الهيكل التنظيمي، تميز ثقافة المنظمة، التميز في التخطيط) من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تم استخدام استبانة لقياس الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة الذي تمثل في جميع معلمي مدارس التعليم الحكومي للمراحل التعليمية الثلاث في المناطق التعليمية الست بالكويت، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت 1524 معلماً ومعلمة من مدارس التعليم الحكومي في دولة الكويت.

➤ **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

- ممارسة مديري المدارس لأبعاد الرقابة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة؛
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الرقابة الاستراتيجية تبعاً لمتغيرات (النوع، سنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية)؛
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية، ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها والتميز التنظيمي بأبعاده.
- **توصيات الدراسة:** وقد قدمت الدراسة عدة توصيات لتحسين مستوى الرقابة الاستراتيجية في المدارس نذكر من بينها:
- زيادة مهارة مديري المدارس في ممارسة مبادئ الرقابة الاستراتيجية من خلال الدورات التدريبية، وزيادة الصلاحيات الموكلة لهم؛
 - تزويد المدارس بشبكة إلكترونية متطورة.

¹ منيرة خالد الهيلم العجمي، درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد 45، العدد 03، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2021، ص ص 15 - 58.

4- دراسة (أحمد بن محمد الزائدي، 2020) بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز التنظيمي بجامعة الملك عبد العزيز¹:

➤ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة)، وتحديد مستوى التميز التنظيمي بها بأبعاده المتمثلة في (تميز القيادة، تميز المعرفة، تميز الخدمات) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، والكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، وكذا معرفة أثر الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي، وتقديم تصور مقترح لمتطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية مدخلا للتميز التنظيمي بجامعة الملك عبد العزيز، وقد تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي والارتباطي) والاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات البحث، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز والبالغ عددهم (3184) في حين تم استخدام عينة عشوائية تكونت من 672 عضوا من هيئة التدريس.

➤ **نتائج الدراسة:** وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توافر الرشاقة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز جاء بدرجة متوسطة؛
- مستوى التميز التنظيمي بجامعة الملك عبد العزيز أيضا جاء بدرجة متوسطة؛
- وجود علاقة ارتباطية طردية عالية القيمة بين درجة توافر الرشاقة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي بجامعة الملك عبد العزيز؛

- الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل تفسر نسبة (93%) من التباين في التميز التنظيمي؛
- تم تقديم تصور مقترح لمتطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية مدخلا للتميز التنظيمي بجامعة الملك عبد العزيز.

➤ **توصيات الدراسة:** وقد أوصت الدراسة بالتالي:

- ضرورة وجود الثقافة الداعمة لتوافر الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك عبد العزيز؛
- تبني الجامعة استراتيجيات التميز التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة لغيرها من الجامعات الأخرى المتميزة، ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها، ويدعم ميزتها التنافسية.

¹ أحمد بن محمد الزائدي، الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز التنظيمي بجامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 09، جامعة تبوك، تبوك، المملكة العربية السعودية، 2020، ص ص 157 – 184.

5- دراسة (تامر حربي مقاط، 2020) بعنوان: البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز

التنظيمي -دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية-¹

➤ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على البراعة التنظيمية بمكوناته (الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن) كمتغير وسيط بين الرشاقة الاستراتيجية بمكوناتها (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) والتميز التنظيمي بمكوناته (القيادة، الموارد البشرية، رضا الزبائن، رضا العاملين، جودة الخدمات، جودة العمليات) بالإسقاط على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في أصحاب الوظائف الإشرافية بمجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة والمتمثلة في (شركة الاتصالات الفلسطينية، شركة جوال، شركة حضارة) والبالغ عددهم 340 موظفاً، وقد تم استخدام العينة العشوائية من خلال توزيع 180 استبانة.

➤ نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية وبين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية؛
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي والبراعة التنظيمية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية تعزى للمتغيرات التالية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

➤ توصيات الدراسة: وقد أوصت الدراسة بالتالي:

- ضرورة وجود خطة استراتيجية شاملة تتسم بالمرونة والاهتمام بالبدائل عند تنفيذ الخطط؛
- إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح وفعال.

¹ تامر حربي مقاط، البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي -دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2020.

6- دراسة (معتصم محمد مبارك الضمور، 2017) بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:¹

➤ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية والأهداف، المقدرات الأساسية والتكنولوجية، الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات، التنظيم وتنفيذ الأعمال) لدى القادة الأكاديميين والتميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي تميز ثقافة المنظمة، تميز التخطيط الاستراتيجي) للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية للعام 2016/2017، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من 470 مفردة.

➤ **نتائج الدراسة:** أسفرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها:

- درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية تراوحت بين (3.07 – 3.28) وبدرجة ممارسة متوسطة لجميع المجالات، بينما درجة ممارستهم للتميز التنظيمي تراوحت بين (2.19 – 2.25) وبدرجة ممارسة منخفضة لجميع المجالات؛
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص لصالح الإناث والكليات الإنسانية على التوالي؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة ومصدر الحصول على آخر مؤهل والسلطة المشرفة؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التميز التنظيمي من وجهة أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير التخصص لصالح الكليات الإنسانية؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التميز التنظيمي من وجهة أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة ومصدر الحصول على آخر مؤهل والسلطة المشرفة.

¹ معتصم محمد مبارك الضمور، مرجع سبق ذكره.

➤ توصيات الدراسة:

- تعزيز الرقابة الاستراتيجية عن طريق توافق الأهداف بين طبيعة الخدمات المقدمة وخصائص الجامعة، إشراك المستفيدين في عمليتي التخطيط والتنفيذ والسماح بالمبادرة والأفكار الجديدة لتنفيذ استراتيجيات الجامعة؛
- تعزيز التميز التنظيمي عن طريق تكامل الوحدات الأساسية في هيكل الجامعة لتأدية أهدافها، توفير الاستراتيجية في الجامعة المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة ومنح الجامعة حوافز فردية وجماعية للمتفوقين بما يعزز فرص الإبداع.

7- دراسة (طارق رضوان محمد رضوان، 2014) بعنوان: أثر محددات الرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي -

دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر:-¹

- هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر محددات الرقابة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، فهم القدرات الأساسية، الشراكة في المسؤولية، التكنولوجيا، تنفيذ الأعمال والأنشطة) على التميز التنظيمي (تميز القادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة، تميز العمليات والتميز المالي) بقطاع الاتصالات في مصر، وتم استخدام المنهج الاستنباطي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في شركات الاتصالات في مصر، أما عينة الدراسة فقد اختارها عشوائياً وقدرت بـ 264 مفردة.

➤ نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الرقابة الاستراتيجية في التميز التنظيمي؛
- أكثر المحددات تأثيراً في التميز التنظيمي هي وضوح الرؤية ثم تنفيذ الأعمال والأنشطة ثم التكنولوجيا، ثم اختيار الأهداف الاستراتيجية ثم فهم القدرات الأساسية وأخيراً الشراكة في المسؤولية.

➤ توصيات الدراسة: وقد أوصت الدراسة بالتالي:

- ضرورة العمل على ترجمة رؤية الشركة لمجموعة من الأهداف والأنشطة الأساسية، وتعزيز القدرات الأساسية للشركة التي تتضمن المعارف والمهارات؛
- ضرورة تبني ثقافة تنظيمية تركز على فكرة الشراكة في المسؤولية عن النتائج بين جميع الأطراف المعنية بالشركة وقبول المبادرة للتغيير؛
- جعل السياق التنظيمي أكثر مرونة إضافة إلى تحقيق التنسيق الكافي بين كافة وحدات العمل المسؤولة عن تنفيذ استراتيجية الشركة.

¹ طارق رضوان محمد رضوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 01 - 44.

المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

سنتعرض في هذا المبحث إلى الدراسات والأبحاث العلمية السابقة باللغة الأجنبية والتي تناولت كلا من متغير الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بمختلف مواضيعهم سواء كانوا متغيرات مستقلة أو تابعة أو حتى وسيطة من خلال التطرق لأهم العناصر التي ستساعد في رسم منحى الدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية

في هذا المطلب سيتم عرض أهم الدراسات الأجنبية السابقة من أطروحات ومذكرات ماجستير وكذا مقالات علمية والمتعلقة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية.

1- دراسة (Mohamed Battour & al., 2021) بعنوان: العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية: اختبار الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية: (The Relationship between HRM Strategies and Sustainable Competitive Advantage: Testing the Mediating Role Of Strategic Agility)¹

➤ هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة) على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة بشركات التصنيع اليمنية، حيث تم الاعتماد على المنهج المسحي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء هذه الشركات ونوابهم بـ 227 شركة تصنيع كبيرة ومتوسطة الحجم، كما تم اختيار عينة عشوائية طبقية وبلغ عدد مفرداتها 454 مستجوباً.

➤ نتائج الدراسة: وقد أسفرت نتائج الدراسة عن عدة نتائج من بينها:

- وجود تأثير إيجابي ومباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة؛
- وجود تأثير وسيط للرشاقة الاستراتيجية على العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة.

➤ توصيات الدراسة: قدمت الدراسة عدة توصيات نذكر من أبرزها:

- بعض الإرشادات العملية لشركات التصنيع اليمنية الكبيرة والمتوسطة الحجم للحفاظ على هيئة الأوراق المالية والسلع من خلال التركيز بشكل أكبر على الرشاقة الاستراتيجية في بيئة الأعمال المضطربة.

2- دراسة (Mohammad Izzat Al Halalmeh, 2021) بعنوان: أثر الرشاقة الاستراتيجية على أداء الموظفين في البنوك التجارية في الأردن: (The Impact Of Strategic Agility On Employee's Performance In Commercial Banks In Jordan)²

➤ هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة وتكنولوجيا المعلومات) على أداء الموظفين في

¹ Mohamed Battour & al., The Relationship between HRM Strategies and Sustainable Competitive Advantage: Testing the Mediating Role Of Strategic Agility, Journal of Sustainability, Vol 13, Issue 09, MDPI, Switzerland, 2021, PP 01 – 15.

² Mohammad Izzat Al Halalmeh, The Impact Of Strategic Agility On Employee's Performance In Commercial Banks In Jordan, Management Science Letters, Vol 11, Issue 05, Growing Science, Canada, 2021, PP 1521 – 1526.

البنوك التجارية في الأردن، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتطوير استبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في البنوك التجارية الأردنية، أين تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 250 موظفا يشغلون مناصب إدارية عليا.

➤ **نتائج الدراسة:** وقد خلصت الدراسة إلى عديد النتائج أهمها:

- الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الأساسية، وضوح الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، اختيار تكنولوجيا المعلومات وتقاسم المسؤولية) تؤثر على أداء الموظفين في البنوك التجارية بالأردن.

➤ **توصيات الدراسة:** أوصت الدراسة بـ:

- أن تعتمد البنوك التجارية في الأردن نهج الرقابة الاستراتيجية لتحسين أداء موظفيها، كما عليها أن تبذل قصارى جهدها للتكيف بسرعة مع المتغيرات البيئية المحيطة وكذا الانتباه إلى رأس المال البشري الذي يلعب دورا رئيسيا في تحقيق الأداء الجيد.

3- دراسة (Ibrahim Rashed AlTaweel & Sulieman Ibraheem Al-Hawary, 2021) بعنوان:

The Mediating Role of Innovation Capability on the Relationship between Strategic Agility and Organizational Performance¹

➤ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد ووحدة القيادة) والأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط للقدرة على الابتكار، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة الالكترونية كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من كبار المديرين العاملين في الشركات المدرجة في بورصة عمان بالأردن وبلغت عينة الدراسة التي اختيرت عشوائيا على 370 مفردة.

➤ **نتائج الدراسة:** خلصت نتائج الدراسة إلى:

- هناك تأثير كبير للرقابة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي والقدرة على الابتكار؛

- تلعب القدرة على الابتكار دورا وسيطا في تحسين العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.

➤ **توصيات الدراسة:** قدمت الدراسة عدة توصيات نذكر من أبرزها:

- دعم الأنشطة التنظيمية التي تؤدي إلى إنشاء منتجات وخدمات جديدة تتناسب مع السياق العام لتنمية رغبات العملاء، وإدراكا لأهمية اكتساب الشركة بشكل مرن الموارد التي يمكن إعادة تخصيصها لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال واعتماد نماذج الأعمال الحديثة القائمة على تحفيز العمل التعاوني وتبني الأفكار الإبداعية.

¹ Ibrahim Rashed AlTaweel & Sulieman Ibraheem Al-Hawary, **The Mediating Role of Innovation Capability on the Relationship between Strategic Agility and Organizational Performance**, Journal of Sustainability, Vol 13, Issue 14, MDPI, Switzerland, 2021, PP 01 – 14.

4-دراسة (Ademola Samuel Sajuyigbe & al., 2021) بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية والقدرة التنافسية التنظيمية

للشركات متعددة الجنسيات: Strategic Agility and Organizational Competitiveness of Multinational Companies:¹

➤ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى فهم تبني الشركة للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية والقدرة الجماعية) في إدارة بيئات الأعمال الديناميكية من خلال الاستجابات السريعة والاستباقية للتهديدات والفرص المحددة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الشركات المتعددة الجنسيات الرائدة في سوق صناعة السلع الاستهلاكية بنيجيريا، أين تم الاعتماد على عينة قصدية مكونة من 150 موظفا.

➤ **نتائج الدراسة:** خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- للحساسية الاستراتيجية تأثير إيجابي على قيادة التكلفة والتسعير التنافسي والابتكار؛
- وجود أهمية نسبية للعلاقة بين الحساسية الاستراتيجية والتسعير التنافسي والحساسية الاستراتيجية والابتكار، في حين أن العلاقة بين الحساسية الاستراتيجية وقيادة التكلفة غير مهمة؛
- وجود أهمية نسبية للعلاقة بين الاستجابة الاستراتيجية والتسعير التنافسي الاستراتيجي وكذا بين الاستجابة الاستراتيجية والابتكار، في حين أنها غير مهمة بين الاستجابة الاستراتيجية وقيادة التكلفة؛
- للقدرة الجماعية تأثير إيجابي كبير على قيادة التكلفة؛
- وجود أهمية نسبية للعلاقة بين القدرة الجماعية وقيادة التكلفة وكذا بين القدرة الجماعية والتسعير التنافسي، في حين أن العلاقة بين القدرة الجماعية والابتكار ليست مهمة.

➤ **توصيات الدراسة:** أوصت الدراسة بـ

- محاولة استخدام الأساليب النوعية، حيث يمكن استخدام منهجية عبر شركات التصنيع لضمان الرأي العام؛
- محاولة استخدام جدول زمني مقارن للحصول على تفاصيل تحليل البيانات المقترحة.

5-دراسة (M. A. Arokodare & al., 2020) بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية لشركات تسويق النفط

والغاز -التأثير المعتدل لقدرة تكنولوجيا المعلومات والاستشراف الاستراتيجي-: Strategic Agility and Competitive Advantage of Oil and Gas Marketing Companies -The Moderating Effect of Information Technology Capability and Strategic Foresight-:²

➤ **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى معرفة التأثير المعدل المشترك لقدرة تكنولوجيا المعلومات والاستبصار الاستراتيجي على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية كمتغير كلي والميزة التنافسية في شركات تسويق النفط والغاز في ولاية لاغوس بنيجيريا، حيث

¹ Ademola Samuel Sajuyigbe & al., **Strategic Agility and Organizational Competitiveness of Multinational Companies**, International Journal of Information Management Sciences, Vol 05, Issue 01, Tamkang University, Taiwan, 2021, PP 38 – 52.

² M. A. Arokodare & al., **Strategic Agility and Competitive Advantage of Oil and Gas Marketing Companies -The Moderating Effect of Information Technology Capability and Strategic Foresight-**, Journal of Accounting and Management, Vol 10, Issue 03, Danubius University of Galati, ROMANIA 2020, PP 97 – 113.

تم الاعتماد على المنهج المسحي والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء شركات تسويق النفط والغاز الكبرى وبلغت عينة الدراسة التي تم اختيارها عشوائيا 515 مديرا.

➤ نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن:

- كل من قدرة تكنولوجيا المعلومات والاستبصار الاستراتيجي لهما تأثير معتدل مشترك كبير على العلاقة بين الكفاءة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركات تسويق النفط والغاز؛
- قدرة تقنية المعلومات والاستبصار الاستراتيجي تؤثر بشكل معتدل على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركات تسويق النفط والغاز.

➤ توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بالتالي:

- قيام مدراء شركات تسويق النفط والغاز في نيجيريا بفك قدرات تكنولوجيا المعلومات لاستخلاص قيمة من عملياتهم التجارية وشحن قدرتهم على تحليل الدوافع والنسب المرتبطة بالفرص المستقبلية والقرارات الاستراتيجية الضرورية لاستغلال هذه الفرص على النحو الأمثل وتعميق مشاركتهم في مبادرات الرشاقة الاستراتيجية.

6- دراسة (Judith Atieno Ogolla, 2020) بعنوان: القيادة التحويلية، الرشاقة الاستراتيجية والأداء لشركات الدولة في كينيا: Transformational Leadership, Strategic Agility And Performance Of State Corporations In KENYA¹

➤ هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) على الأداء التنظيمي للشركات الحكومية وذلك بتوسط الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد والمسؤولية المشتركة) لهذه العلاقة، حيث تم الاعتماد على المنهج المسحي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها عشوائيا من 215 مفردة من القيادات العليا بـ 55 شركة حكومية في الوظائف التجارية والاستراتيجية بكينيا.

➤ نتائج الدراسة: أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- هناك تأثير إيجابي وهام للقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي حيث بلغت $R^2 (0.845)$ وتأثير الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط ارتفعت قيمة R^2 إلى (0.904) مما يدل على التأثير الجزئي للوسيط؛
- تعتبر القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية من القدرات الحيوية لتعزيز الأداء التنظيمي في مؤسسات الدولة.

➤ توصيات الدراسة: من بين أهم التوصيات نجد:

- يجب أن تتوصل القيادة العليا إلى استراتيجية اتصال واضحة يمكن من خلالها توصيل الرؤية والرسالة للحصول على دعم وفهم أتباعهم؛
- يجب على القيادة العليا البدء في برامج التدريب والإرشاد في شركاتها من أجل الحصول على بنىات القيادة التحويلية التي تمارس من أجل النمو لتحقيق أدائها.

¹ Judith Atieno Ogolla, **Transformational Leadership, Strategic Agility and Performance of State Corporations in KENYA**, Doctorat of Philosophy in Business Administration and Management (Strategic Management) (Unpublished Thesis), KENYA Methodist University, KENYA, 2020, PP 01 – 419.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالتميز التنظيمي

في هذا المطلب سيتم التطرق لأهم الدراسات الأجنبية السابقة بمختلف مصادرها والمتعلقة بمتغير التميز التنظيمي.

1- دراسة (Sultan Saif Ali Al Darmaki & Khairunneezam Mohd Noon, 2021) بعنوان: التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية على كليات جامعة أبو ظبي-: (Organizational Excellence and its Role in Achieving the Competitive advantage of ABU DHABI University -Applied Study to the Faculties of ABU DHABI University-)¹

➤ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التميز التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية) ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة أبو ظبي من خلال دراسة تطبيقية على كليات جامعة أبو ظبي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية للدراسة، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من 300 موظفاً من أعضاء هيئة التدريس وموظفي الكليات النظرية (الآداب والقانون) والكليات التطبيقية (الهندسة والطب) في جامعة أبو ظبي، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 60 مفردة.

➤ **نتائج الدراسة:** أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- جاءت أهمية التميز التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بدرجة عالية من وجهة نظر مجتمع الدراسة ما يدل على أن الميزة التنافسية تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالتميز التنظيمي؛
 - جاءت أهمية الميزة التنافسية لدى عينة الدراسة بدرجة عالية أيضاً من وجهة نظر مجتمع الدراسة، ما يدل على أن إدارة المنظمات التعليمية تهتم جيداً بمحاولة التعرف على الابتكارات التي يقوم بها العاملون.
- **توصيات الدراسة:** أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات نذكر من بينها:
- يجب إجراء مراجعة دورية لاستراتيجيات الجامعة بهدف التحسين المستمر؛
 - يجب أن تهتم قيادة الجامعة بالتطوير المستمر للهيكل التنظيمي حسب الحاجة مع ضمان تكامل وحدات وإدارات الهيكل.

2- دراسة (Suha Azeez Jaaz & Dina Hamid Jamal, 2021) بعنوان: تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية على التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية على فنادق الدرجة الأولى في بغداد: (The Effect of the Dimensions of Strategic Vigilance on Organizational Excellence -An Applied Study of Premium Class Hotels In Baghdad-)²

➤ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وأثرها على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز ثقافة المنظمة وتميز الخدمة) في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد بالعراق، حيث

¹ Sultan Saif Ali Al Darmaki & Khairunneezam Mohd Noon, **Organizational Excellence and its Role in Achieving the Competitive Advantage of ABU DHABI University -Applied Study to the Faculties of ABU DHABI University-**, International Journal of Academic Research, Vol 12, Issue 01, Usuli Faqih Research Centre PLT, Malaysia, December 2021, PP 24 – 45.

² Suha Azeez Jaaz & Dina Hamid Jamal, **The Effect of the Dimensions of Strategic Vigilance on Organizational Excellence -An Applied Study of Premium Class Hotels In Baghdad-**, PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, Vol 18, Issue 08, PalArch Foundation, Netherlands, 2021, PP 2101 – 2137.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة التي تم اختيارها عشوائيا 93 مفردة من قادة فنادق بغداد الدرجة الأولى.

➤ **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر من أبرزها:

- هناك استراتيجية مصاغة للتعاون بين أكثر من جهة (جميع الأقسام)؛
- أظهرت جهود المؤسسات الفندقية محل الدراسة في تبني التقنيات الحديثة في تقديم خدماتهم للزبائن؛
- الفنادق محل الدراسة تقوم بتوجيه أنشطة اليقظة الاستراتيجية في تحسين تميزها التنظيمي من خلال الاستثمار في استراتيجية اليقظة بشكل أساسي بالإضافة إلى اهتمامها باليقظة التكنولوجية التي تدعم التميز في تقديم الخدمات في فنادق الدرجة الممتازة.

➤ **توصيات الدراسة:** أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة اعتماد فنادق الدرجة الممتازة على تحسين القوى العاملة والعمل على الحفاظ على مكانتها المتميزة في السوق وعلاقتها مع البيئة الخارجية من خلال التكيف والحفاظ على اليقظة الاستراتيجية للوصول إلى منظمة متميزة.

3- دراسة (Akanmu Muslim Diekola, 2021) بعنوان: دور التميز التنظيمي والتنظيم البيئي والسياسة على

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام: (The Role of Organizational Excellence and Environmental Regulation And Policy on the Relationship Between TQM and Sustainable Performance in Malaysian food and Beverage Companies)¹

➤ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في الآثار الوسيطة والمعدلة للتميز التنظيمي كمتغير كلي والتنظيم البيئي والسياسة على التوالي على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام في شركات الأغذية والمشروبات الماليزية، حيث تم استخدام المنهج الكمي والاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد مفرداتها 98 من مجتمع الدراسة المتمثل في مدراء شركات أغذية ومشروبات ماليزية.

➤ **نتائج الدراسة:** وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- مؤشر كتلة الجسم الفعال ومؤشر أسعار المستهلكين وجودة الأداء وضمان الجودة والفاعلية كعناصر إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي وهام على الأداء المستدام من جهة والتميز التنظيمي كوسيط مهم عناصر إدارة الجودة الشاملة للأداء المستدام من ناحية أخرى؛
- وجود تأثير معتدل ضئيل للتنظيم والسياسة البيئية على العلاقات بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام.

¹ AKANMU Muslim Diekola, **The Role of Organizational Excellence and Environmental Regulation and Policy on the Relationship Between TQM and Sustainable Performance in Malaysian food and Beverage Companies**, PhD Dissertation of Philosophy, School of Technology Management and Logistics, University Urata Malaysia, Malaysia, 2021, PP 01 - 357.

➤ **توصيات الدراسة:** أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة إجراء دراسة طويلة لتقييم تأثير إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي وتخطيط موارد المؤسسة على الأداء المستدام.

4- دراسة (Rula Hani Al-Halaseh & Waleed Eid Al-Rawadyeh, 2020) بعنوان: أثر القيادة الفاضلة في التميز التنظيمي كما يراه أعضاء هيئة التدريس بجامعة مؤتة: (The Impact of Virtuous Leadership in Organizational Excellence as Perceived by the Academic Staff at Mutah University)¹

➤ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر القيادة الفاضلة على التميز التنظيمي ومستوى عناصر القيادة الفاضلة ووجود جوانب التميز التنظيمي بأبعاده (القيادة، الاستراتيجية والسياسة، إدارة الأفراد، الشراكة والموارد، إدارة العمليات) في جامعة مؤتة بالأردن، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مؤتة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2018/2019، حيث أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية قدرت بـ 384 مفردة.

➤ **نتائج الدراسة:** وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفاضلة في التميز التنظيمي بشكل عام؛
- يدرك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة أن الفضيلة هي الثقة، الرحمة والنزاهة لدى قادة الجامعة.

➤ **توصيات الدراسة:**

- إيلاء المدراء الاهتمام المناسب للآلية الأخلاقية المعنية بقدرتهم للتأثير على الموظفين؛
- توجيه الموظفين بشكل خاص للتعلم من أخطائهم كمنظمة متسامحة.

5- دراسة (Khaled Mohammed Al-Fatafta & Shaker Jarallah Alkshali, 2020) بعنوان: أثر التحالفات الاستراتيجية على التميز التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية: (The Impact Of Strategic Alliances On Organizational Excellence In Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Companies)²

➤ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحالفات الاستراتيجية على التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي وتميز الثقافة التنظيمية) لشركات الأدوية الأردنية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، كما تم الاعتماد على عينة

¹ Rula Hani Al-Halaseh & Waleed Eid Al-Rawadyeh, **The Impact of Virtuous Leadership in Organizational Excellence as Perceived by the Academic Staff at Mutah University**, Mu'tah Lil-Buhuth wad-Dirasat, Humanities and Social Sciences Series, Vol 35, Issue 05, Department of Business Management, Business School, Mu'tah University, Jordan, 2020, PP 13 – 36.

² Khaled Mohammed Al-Fatafta & Shaker Jarallah Alkshali, **The Impact Of Strategic Alliances On Organizational Excellence In Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Companies**, International Journal of Scientific & Technology Research, Vol 09, Issue 06, International Journal of Scientific and Technology Research, Delhi, India, 2020, PP 897 – 907.

عشوائية طبقية تكونت من 169 مفردة من مدرءاء في الوظائف الإدارية العليا الممثلين لمجتمع الدراسة في الشركات محل الدراسة.

➤ **نتائج الدراسة:** وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحالفات الاستراتيجية على التميز التنظيمي؛
- وجود مستويات عالية من أبعاد التحالف الاستراتيجي ومستويات عالية لتقليص التميز التنظيمي.

➤ **توصيات الدراسة:** أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة زيادة اهتمام الشركات محل الدراسة بتطوير تنظيمات تحالفات استراتيجية مع إطارها التنظيمي مما يساهم في زيادة تأثير التحالفات الاستراتيجية على التميز التنظيمي في صناعة الأدوية الأردنية من خلال التعاون بين هذه الشركات لتعديل قوانين التنظيم والتشريعات والأنظمة التجارية التي تضمن نجاح هذه التحالفات.

6- دراسة (Cherron Lakisha Blakely, 2020) بعنوان: استراتيجيات القيادة لتحقيق التميز التنظيمي:

1: (Leadership Strategies to Achieve Organizational excellence)

➤ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها قادة الرعاية الصحية المجتمعية لتوظيف مناهج إدارة الجودة بشكل فعال لتحسين العمليات وتحقيق التميز التنظيمي كمتغير كلي في شمال شرق الولايات المتحدة، وقد تم الاعتماد على المنهج النوعي من خلال دراسة حالة واحدة والمقابلة شبه المنظمة، الملاحظة وكذا وثائق المستشفيات لجمع بيانات الدراسة، أما عينة الدراسة فقد كانت عينة قصدية بلغت 05 مفردات من قادة الرعاية الصحية المجتمعية من المستوى التنفيذي.

➤ **نتائج الدراسة:** أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- الاستراتيجيات التي شاركها كل قائد في المقابلة ناجحة وكان لها تأثير إيجابي على تحسين عملياتهم وتحقيق التميز التنظيمي؛
- هناك خمس موضوعات أو مجالات ضرورية للقادة للاستفادة من أساليب إدارة الجودة لتحقيق التميز التنظيمي في الرعاية الصحية هي: القياس والتحليل من أجل التحسين، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، توجيه القيادة والرعاية والمشاركة، إشراك الموظفين وتمكينهم، إدارة الموارد.

➤ **توصيات الدراسة:** أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة متابعة تحسين إجراءات العمل واستخدام استراتيجيات نظام العمل عالية الأداء؛
- الاستثمار في تدريب خاص على الجودة، وكذا تعزيز موظفي إدارة الجودة الداخليين.

¹ Cherron Lakisha Blakely, **Leadership Strategies to Achieve Organizational excellence**, PhD Dissertation of Business Administration (Unpublished), College of Management and Technology, Walden University, Minneapolis, Minnesota, United States, 2020, PP 01 – 144.

7- دراسة (Ahmed Al Yami & Eman Haif A, bin Wared, 2019) بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس – كلية الأعمال حالة دراسية-: (The quality of work-life and relation to organizational excellence at king Khalid University of the faculty member's point of view – Business School Case Study-)¹

➤ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة المسار الوظيفي وعلاقته بالتميز التنظيمي في جامعة الملك خالد بكلية الأعمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية بما في ذلك (المشاركة في اتخاذ القرار) وفرص التدريب والتدريب والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية والتعرف على مستوى التميز التنظيمي من خلال أبعاده (التميز في القيادة، التميز في الاستراتيجية والتميز في الثقافة التنظيمية)، حيث تم استخدام المنهج المسحي الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، قد بلغت عينة التي تم اختيارها عشوائيا الدراسة 157 مفردة حيث تم المسح الكلي لمجتمع الدراسة المتمثل في أعضاء هيئة التدريس بكلية الأعمال في جامع الملك خالد بالسعودية للعام الجامعي 1440 هـ.

➤ **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر من أبرزها:

- مستوى جودة الحياة الوظيفية بشكل عام متوسط، بينما جاء التدريب والتطوير في المرتبة الأولى تليها جودة المشاركة في اتخاذ القرار، بينما التوازن بين العمل والحياة الشخصية قد كان في المرتبة الأخيرة؛
- مستوى التميز التنظيمي كان مرتفعا بشكل عام، حيث كان بعد التميز في الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى يليه بعد التميز الاستراتيجي ثم بعد التميز في القيادة؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية وجميع أبعاد متغير التميز التنظيمي.

➤ **توصيات الدراسة:** وقد أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس، وتبني البرامج التدريبية، والاهتمام بأساليب القيادة التي تحفز العمل والإنتاج وتجذب الكوادر البشرية المتميزة؛
- ضرورة توفير جودة الحياة الوظيفية.

¹ Ahmed Al Yami & Eman Haif A, bin Wared, **The Quality of Work-Life and Relation to Organizational Excellence at King Khalid University of the Faculty Member's Point of View – Business School Case Study-**, Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol 25, Issue 116, Faculty of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq, 2019, PP 68 – 92.

المطلب الثالث: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي معاً

خصص هذا المطلب لعرض أهم الدراسات الأجنبية السابقة التي جمعت بين كل من متغير الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي معاً.

1- دراسة (Shahesta Elsaid Lebda, 2022) بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين آليات التعلم

التنظيمي والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع العاملين بجامعة كفر الشيخ: (Examining the mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Organizational Learning Mechanisms¹:and Organizational Excellence: The Case of Kafrelsheikh University's Employees)

➤ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تقصي العلاقة بين آليات التعلم التنظيمي، الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد والمسؤولية المشتركة) والتميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الخدمة وتميز المعرفة) في موظفي جامعة كفر الشيخ بمصر كمجتمع دراسة، علاوة على ذلك فقد فحصت تأثير الرشاقة الاستراتيجية كوسيط بين آليات التعلم التنظيمي والتميز التنظيمي، وقد تم استخدام المنهج التحليلي التوضيحي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 500 مفردة.

➤ **نتائج الدراسة:** تشير نتائج الدراسة إلى التالي:

- تؤثر أبعاد آليات التعلم التنظيمي (آليات تحديد المعرفة، آليات امتصاص المعرفة، آليات استثمار المعرفة) تأثيراً كبيراً على الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي؛
- الرشاقة الاستراتيجية تتوسط بشكل جزئي العلاقة بين آليات التعلم التنظيمي والتميز التنظيمي؛
- مستوى الرشاقة الاستراتيجية في الجامعة محل الدراسة كبير نسبياً، مما يعني أن الجامعة تمارس بالفعل الرشاقة الاستراتيجية.

➤ **توصيات الدراسة:**

- ضرورة امتلاك الموظفين لآلية التعلم التنظيمي بأبعاده لتحسين مستويات الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق ريادة الأعمال والتميز في مجال عملهم؛

¹ Shahesta Elsaid Lebda, Examining the mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Organizational Learning Mechanisms and Organizational Excellence: The Case of Kafrelsheikh University's Employees, Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Researches, Vol 03, Issue 01, Part 01, Faculty of Commerce, Damietta University, Egypt, 2022, PP 285 – 314.

- لضمان تحقيق التميز التنظيمي وجب الوقوف على صياغة الآلية وتنفيذها بدقة وأيضاً الاستدامة القائمة على الاستمرارية والمرونة وشمولية الموارد.

2- دراسة (Zeyad Faisal Al-Azzam & al., 2018) بعنوان: فحص الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي في الخدمة الأردنية: (Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Services Sector)¹

➤ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين رأس المال الفكرية والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد ووحدة القياد) والتميز التنظيمي بأبعاده (تميز الهيكل، تميز المرؤوسين، تميز القيادة، تميز الثقافة، تميز العمليات وتميز التكنولوجيا) في قطاع الخدمات في الأردن، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على تأثير الرشاقة الاستراتيجية كوسيط لهذه العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي. وقد تم استخدام المنهج التحليلي التجريبي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية مقدرة بـ 600 مفردة من مجتمع الدراسة الذي يشمل المدراء الذين يعملون في قطاعات خدمية مختلفة في الأردن.

➤ **نتائج الدراسة:** وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى:

- رأس المال الفكري وأبعاد رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي لها تأثير كبير على الرشاقة الاستراتيجية وكذلك التميز التنظيمي؛
- الرشاقة الاستراتيجية تتوسط بشكل كامل العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي.

➤ **توصيات الدراسة:**

- يجب على صانعي القرار في قطاع الخدمات ضمان خدمات مستمرة ومتسقة لا ترضي عملاءهم فحسب، بل تلي أيضاً توقعاتهم أو تتجاوزها؛
- ضرورة خلق التآزر في شركات الخدمات بين رأس مالها الفكري المجهز استراتيجياً بالرشاقة والاحتياجات المحلية (احتياجات العملاء) بالإضافة إلى الرؤى التنظيمية الديناميكية نحو تحقيق التميز على جميع المستويات.

¹ Zeyad Faisal AL-AZZAM & al., Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service Sector, International Journal of Management Studies, Vol 25, Issue 01, Universiti Utara Malaysia, Malaysia, 2018, PP 133 – 153.

المبحث الثالث: قراءة تحليلية للدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ حداثة الدراسات التي تناولت موضوعات الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي خاصة على المستوى الوطن العربي، وهذا يدل على أهمية معالجة هذه المواضيع، كما يلاحظ أن الدراسات السابقة قد أجريت في دول متعددة مما يدل على أن هناك اهتماما واسع النطاق إقليميا ودوليا بهذه المواضيع، وفيما يلي سيتم التعقيب على الدراسات السابقة من خلال استعراض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الموضوع، الأهداف، الزمان والمكان، مناهج البحث المستخدمة، مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة مدعمة بالفجوة البحثية التي تسعى إلى تغطيتها.

المطلب الأول: قراءة تحليلية للدراسات السابقة باللغة العربية

سيتم في هذا المطلب التعقيب على الدراسات السابقة باللغة العربية التي تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية أو المتغيرين معا من خلال استعراض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفرع الأول: قراءة تحليلية للدراسات السابقة باللغة العربية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

سنستعرض أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية التي تناولت الرشاقة الاستراتيجية باعتباره المتغير المستقل في الدراسة الحالية وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1.2): أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية.

الدراسة الحالية	الرقم	الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
- المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية أبعادها (06): الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية،	01	زهراء كريم حمزة المرشدي وأحمد عبد الله أمانة الشمري، 2022	- من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعتا المنهج الوصفي التحليلي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة؛	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرشاقة الاستراتيجية متغيرا تابعا على عكس الدراسة الحالية التي اعتبرته متغيرا مستقلا؛ - من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى اختبار دور البقطة الريادية كمتغير مستقل في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية كمتغير تابع؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد الالتزام الجماعي؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة

2022؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في الشركات التابعة للعباسية المقدسة في محافظة كربلاء بالعراق؛ - من حيث عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة السابقة عينة قصدية عينة ذات 89 مفردة.	- من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في المسؤولين من الإطارات المسيرة.			المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة وسيولة الموارد؛ - هدف الدراسة: دراسة العلاقة والأثر بين المتغيرين؛
- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرضاقة الاستراتيجية متغيرا تابعا على عكس الدراسة الحالية التي اعتبرته متغيرا مستقلا؛ - من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى التعرف على دور التعلم التنظيمي كمتغير مستقل في تحقيق الرضاقة الاستراتيجية كمتغير تابع؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي وكذا المقدرات التكنولوجية بالتوازي مع المقدرات الجوهرية؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2022؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في مجمع صيدال فرع قسنطينة بالجزائر؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 43 مفردة.	- من حيث المنهج: كلا الدراساتتين اتبعتا المنهج الوصفي التحليلي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد الحساسية الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، سرعة الاستجابة وسيولة الموارد؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراساتتين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في المسؤولين من الإطارات المسيرة.	سلمى زغمار وعبد القادر دبوش، 2022	02	- مجتمع الدراسة: الإطارات المسيرة في وكالات السياحة والأسفار؛ - مكان دراسة الحالة: وكالات السياحة والأسفار بولاية (الوادي، بسكرة، ورقلة، تبسة وباتنة)؛ - زمن الدراسة: 2021-2023؛ - حجم العينة: 314؛
- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى التعرف على دور الرضاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2022؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في المنظمات السعودية غير الربحية بالملكة العربية السعودية؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المنظمات السعودية غير الربحية؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 100 مفردة.	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرضاقة الاستراتيجية متغيرا مستقلا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا الدراساتتين اتبعتا المنهج الوصفي التحليلي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية ووضوح الرؤية؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراساتتين؛	محمود محمد الضابط، 2022	03	- طريقة اختيار العينة: عشوائية؛ - أداة جمع البيانات: الاستبيان؛ - منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

			- من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة.	
- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل في فعالية إدارة الأزمات كمتغير تابع؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد المسؤولية المشتركة واتخاذ الإجراءات؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2022؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية بفلسطين؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 365 مفردة.	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرقابة الاستراتيجية متغيرا مستقلا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعتا المنهج الوصفي التحليلي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد اختيار الأهداف الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية ووضوح الرؤية؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في المسؤولين من الإطارات المسيرة.	سليمان محمد أبو شريعة، 2021	04	
- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل في الابتكار التنظيمي كمتغير تابع؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد المسؤولية المشتركة؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2021؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في شركات الاتصالات زين وآسياسيل بمحافظة بغداد بالعراق؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركات الاتصالات زين وآسياسيل؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 315 مفردة.	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرقابة الاستراتيجية متغيرا مستقلا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعتا المنهج الوصفي التحليلي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وبعد سرعة الاستجابة؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت	سهير شاكر صديق، 2021	05	

	في الاستبانة.			
- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى قياس أثر أبعاد الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل في القدرات التنافسية كمتغير تابع؛ - من حيث المنهج: الدراسة السابقة اعتمدت الأسلوب الاستنتاجي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد المسؤوليات المشتركة وبعد اتخاذ القرار؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2021؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في شركات الاتصالات الخلوية؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 160 مفردة.	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرقابة الاستراتيجية متغيرا مستقلا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد اختيار الأهداف الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية وبعد وضوح الرؤية؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في المسؤولين من الإدارات المسيرة.	مجد صقور، 2021	06	
- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرقابة الاستراتيجية متغيرا وسيطا على عكس الدراسة الحالية التي اعتبرته متغيرا مستقلا؛ - من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى التعرف على الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل على تحقيق الريادة الاستراتيجية كمتغير تابع؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد الالتزام الجماعي؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2021؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في مجمع سيم بولاية البليدة بالجزائر؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 85 مفردة.	- من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد الحساسية الاستراتيجية وبعد سيولة الموارد؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في المسؤولين من الإدارات المسيرة.	بوربيع صارة، 2021	07	
- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى قياس العلاقة والأثر التبادلي بين الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل والذكاء التنافسي كمتغير تابع؛	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرقابة الاستراتيجية متغيرا مستقلا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة	شهاب محمد محمود الطه،	08	

الحالية؛ 2021	من حيث المتغيرات الدراسة: شملت الدراسة السابقة بعد رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار وكذا رشاقة الممارسة؛ من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2021؛ من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في شركة (كورك) للاتصالات النقالة في العراق؛ من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 43 مفردة.	من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي؛ من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة؛ من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في المسؤولين من الإدارات المسيرة.
-----------------------------	---	--

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة.

من خلال الجدول أعلاه والمتضمن عرض الدراسات السابقة باللغة العربية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية، يمكن تلخيص أهم الفروق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال عرض أوجه الشبه والاختلاف كالتالي:

1- أوجه التشابه

- من حيث الموضوع: تشابهت الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية مع كل من دراسة (محمود محمد الضابط، 2022) ودراسة (سليمان محمد أبو شريعة، 2022)، دراسة (سهير شاكر صديق، 2021) ودراسة (مجد صقور، 2021) وكذا دراسة (شهاب محمد محمود الطه، 2021)؛
- من حيث المنهج: تشابهت الدراسة الحالية من حيث المنهج مع معظم الدراسات السابقة؛
- من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت الدراسة الحالية مع دراسة (سلمى زغمار وعبد القادر دبوش، 2022) في (05) أبعاد ومع دراسة (محمود محمد الضابط، 2022) في (04) أبعاد، بينما تشاركت مع كل من دراسة (سليمان محمد أبو شريعة، 2022) ودراسة (مجد صقور، 2021) في (03) أبعاد، في حين تشاركت مع كل من دراسة (زهراء كريم حمزة المرشدي وأحمد عبد الله أمانة الشمري، 2022) ودراسة (بوريع صارة، 2021) في بعدين (02) فقط؛
- من حيث مجتمع الدراسة: تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة الذي أجري على المسؤولين من الإدارات المسيرة؛
- من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في معظم الدراسات السابقة مثلما هو الحال في الدراسة الحالية؛
- من حيث أداة الدراسة: تشاركت جميع الدراسات مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة التي تمثلت في الاستبانة.

2- أوجه الاختلاف

- من حيث الموضوع: اختلفت الدراسة الحالية من حيث الموضوع مع بعض الدراسات السابقة فمنها ما اعتبر متغير الرشاقة الاستراتيجية كمتغير تابع على عكس الدراسة الحالية كدراسة (زهراء كريم حمزة المرشدي وأحمد عبد الله أمانة الشمري، 2022) ودراسة (سلمى زغمار وعبد القادر دبوش، 2022)، في حين اعتبرته دراسة (بوربيع صارة، 2021) متغيراً وسيطاً؛
- من حيث المنهج: اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (مجد صقور، 2021) والتي اعتمدت على الأسلوب الاستنتاجي في عرض متغيرات الدراسة واستخلاص النتائج في حين أن الدراسة الحالية قد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي؛
- من حيث الأهداف: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث الأهداف المنشودة؛
- من حيث متغيرات الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية في بعض الأبعاد التي أضافتها الدراسات السابقة كبعد الالتزام الجماعي الذي أضافته كل من دراسة (زهراء كريم حمزة المرشدي وأحمد عبد الله أمانة الشمري، 2022) ودراسة (سلمى زغمار وعبد القادر دبوش، 2022)، دراسة (محمود محمد الضابط، 2022) ودراسة (بوربيع صارة، 2021)، كما أضافت الدراسات الثلاثة الأخيرة السابقة بعد المسؤولية المشتركة إضافة إلى كل من دراسة (سهير شاكر صديق، 2021)، دراسة (سليمان محمد أبو شريعة، 2022) ودراسة (مجد صقور، 2021)، وأضافت الدراستين الأخيرتين السابقتين بعد اتخاذ الإجراءات (اتخاذ القرار)، كما أضافت دراسة (سلمى زغمار وعبد القادر دبوش، 2022) بعد المقدرات التكنولوجية، في حين اتخذت دراسة (شهاب محمد محمود الطه، 2021) كل من رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة كأبعاد لها؛
- من حيث الزمان: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث زمن الدراسة حيث أجريت جميعها بين سنتي 2021 و2022؛
- من حيث المكان: اختلفت الدراسة الحالية التي أجريت على وكالات السياحة والأسفار (الوادي، بسكرة، ورقلة، تبسة وباتنة) مع جميع الدراسات السابقة من حيث مكان الدراسة، فمنها ما أجري على مستوى شركات الاتصالات كدراسة كل من (سهير شاكر صديق، 2021) ودراسة (شهاب محمد محمود الطه، 2021) بالعراق ودراسة (مجد صقور، 2021) بسوريا، ومنها ما أجري على مستوى منظمة حكومية كدراسة (سليمان محمد أبو شريعة، 2022) التي أجريت على مستوى وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وأجريت دراسة (زهراء كريم حمزة المرشدي وأحمد عبد الله

أمانة الشمري، 2022) على شركات خاصة بالعراق، ومنها ما أجري على منظمات غير ربحية كدراسة (محمود محمد الضابط، 2022) بالمملكة العربية السعودية، في حين أجريت دراسة (سلمى زغمار وعبد القادر دبوش، 2022) في مجمع صيدال بولاية البليدة في الجزائر، ودراسة (بوربيع صارة، 2021) أجريت على مجمع سيم بولاية قسنطينة في الجزائر أيضاً؛

- من حيث مجتمع الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع كل من دراسة (محمود محمد الضابط، 2022) ودراسة (سهير شاكر صديق، 2021) اللتان أجريتا على جميع العاملين بالمنظمة أو الشركة؛
- من حيث عينة الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث عدد عينة الدراسة، كما تم اختيار عينة قصدية بالنسبة لدراسة (زهراء كريم حمزة المرشدي وأحمد عبد الله أمانة الشمري، 2022).

الفرع الثاني: قراءة تحليلية للدراسات السابقة باللغة العربية لمتغير التميز التنظيمي

سنستعرض أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية التي تناولت التميز التنظيمي باعتباره المتغير التابع في الدراسة الحالية وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2.2): أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بمتغير التميز التنظيمي.

الدراسة الحالية	الرقم	الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
- المتغير التابع: التميز التنظيمي - أبعاده (05): - تميز القيادة، - تميز المرؤوسين، - تميز - الاستراتيجية، - تميز الهيكل - التنظيمي وتميز - الثقافة - التنظيمية؛ - هدف - الدراسة:	01	عبد العالم محمد محمد، 2021	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير التميز التنظيمي متغيراً تابعاً مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعتا المنهج الوصفي التحليلي؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائياً في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في المسؤولين من الإطارات المسيرة.	- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى معرفة أثر التسويق الداخلي كمتغير مستقل في تحقيق التميز التنظيمي كمتغير تابع؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تم اعتبار متغير التميز التنظيمي متغيراً كلياً بدون أبعاد؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2021؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء بالمملكة العربية السعودية؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 298 مفردة.
	02	وسن فاضل	- من حيث المنهج: كلا الدراستين	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة

دراسة العلاقة والأثر بين المتغيرين؛ - مجتمع الدراسة: الإطارات المسيرة وكالات السياحة والأسفار؛ - مكان دراسة الحالة: وكالات السياحة والأسفار بولاية (الوادي، بسكرة، ورقلة،	خلف وآخرون، 2021	اتبعت المنهج الوصفي التحليلي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد تميز الاستراتيجية وتميز الموظفين أو الرؤوسين، وبعد تميز الهيكل التنظيمي؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة.	السابقة متغير التميز التنظيمي متغيرا مستقلا على عكس الدراسة الحالية التي اعتبرته متغيرا تابعا؛ - من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى التعرف على مدى تأثير التميز التنظيمي كمتغير مستقل على ممارسات الاستدامة الموجهة نحو الإبداع في المنظمات كمتغير تابع؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد التميز الإداري؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2021؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في مصفى ذي قار بالعراق؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمصفى ذي قار؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 200 مفردة.
- تبسة وباتنة)؛ - زمن الدراسة: 2023-2021 - حجم العينة: 314؛ - طريقة اختيار العينة: عشوائية؛ - أداة جمع البيانات: الاستبيان؛ - منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.	عبد الله محمد كامل الشنوابكة ، 2021	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير التميز التنظيمي متغيرا تابعا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعتا المنهج الوصفي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، وتميز الموارد البشرية أو الرؤوسين؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة.	- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى الكشف عن درجة تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة كمتغير مستقل وعلاقتها بالتميز التنظيمي كمتغير تابع؛ - من حيث المنهج: اتبعت الدراسة السابقة المنهج الارتباطي إلى جانب المنهج الوصفي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد الموارد المالية؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2021؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة بالأردن؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في العاملين بالشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 110 مفردة.
04	ميثاق هاتف	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير التميز	- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى الكشف عن مدى تأثير السلوك

الاستراتيجي كمتغير مستقل في تحقيق التميز التنظيمي كمتغير تابع؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد الموارد والشراكات وكذا بعد السياسات بالتوازي مع بعد الاستراتيجية، وبعد العمليات والمنتجات؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2021؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في شركة أور العامة في محافظة ذي قار بالعراق؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 353 مفردة.	التنظيمي متغيرا تابعا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعتا المنهج الوصفي التحليلي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد تميز الاستراتيجية، تميز القيادة وتميز الأفراد أو المرؤوسين؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في المسؤولين من الإطارات المسيرة.	الفتلاوي وآخرون، 2021		
- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى معرفة مدى مساهمة رأس المال البشري كمتغير مستقل في تحقيق التميز التنظيمي كمتغير تابع؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تم اعتبار متغير التميز التنظيمي متغيرا كليا بدون أبعاد؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2021؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في مؤسسة كوندور بالجزائر؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثلت في جميع العاملين الإداريين بمجمع كوندور؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 40 مفردة.	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير التميز التنظيمي متغيرا تابعا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعتا المنهج الوصفي التحليلي؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة.	فتيحة رأس الكاف وآخرون، 2021	05	
- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى تقييم دور إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل في تحقيق التميز التنظيمي كمتغير تابع؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2021؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في مؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى بالجزائر؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير التميز التنظيمي متغيرا تابعا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعتا المنهج الوصفي التحليلي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في جميع الأبعاد؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار	فاطمة زهرة مداني، 2021	06	

السابقة عينة ذات 81 مفردة.	- العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في المسؤولين من الإطارات المسيرة.			
- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى التعرف على مدى توفر سمات القيادة التحويلية كمتغير مستقل على تحقيق التميز التنظيمي كمتغير تابع؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2019؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في مؤسسة مجمع كوندور بولاية برج بوعريرج بالجزائر؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في جميع الإداريين المتواجدين في مختلف دوائر ومديريات مؤسسة مجمع كوندور؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 173 مفردة.	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير التميز التنظيمي متغيرا تابعا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعتا المنهج الوصفي التحليلي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية وتميز الثقافة التنظيمية. - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة.	صياحي الأخضر، 2018	07	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة.

من خلال الجدول أعلاه والمتضمن عرض الدراسات السابقة باللغة العربية لمتغير التميز التنظيمي، يمكن تلخيص أهم الفروق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال عرض أوجه الشبه والاختلاف كالتالي:

1- أوجه التشابه

- من حيث الموضوع: تشابهت الدراسة الحالية من حيث المتغير التابع التميز التنظيمي مع معظم الدراسات السابقة؛
- من حيث المنهج: تشابهت الدراسة الحالية من حيث المنهج مع معظم الدراسات السابقة؛
- من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت الدراسة الحالية مع دراسة (فاطمة زهرة مدني، 2021) في جميع الأبعاد الخمسة، وتشاركت مع دراسة (صياحي الأخضر، 2018) في (04) أبعاد، في حين تشاركت مع كل من دراسة (وسن فاضل خلف وآخرون، 2021)، دراسة (عبد الله محمد كامل الشوابكة، 2021) ودراسة (ميثاق هاتف الفتلاوي وآخرون، 2021) في (03) أبعاد فقط؛

- من حيث مجتمع الدراسة: تشابهت الدراسة الحالية مع كل من دراسة (عبد العالم محمد محمد، 2021)، دراسة (ميثاق هاتف الفتلاوي وآخرون، 2021) ودراسة (فاطمة زهرة مدني، 2021) من حيث مجتمع الدراسة الذي أجري على المسؤولين من الإطارات المسيرة؛
 - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كل الدراسات السابقة مثلما هو الحال في الدراسة الحالية؛
 - من حيث أداة الدراسة: تشاركت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة التي تمثلت في الاستبانة.
- 2- أوجه الاختلاف
- من حيث الموضوع: اختلفت الدراسة الحالية من حيث الموضوع مع بعض الدراسات السابقة فمنها ما اعتبر متغير التميز التنظيمي كمتغير مستقل على عكس الدراسة الحالية كدراسة (وسن فاضل خلف وآخرون، 2021)؛
 - من حيث الأهداف: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث الأهداف المنشودة؛
 - من حيث متغيرات الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية في بعض الأبعاد التي أضافتها الدراسات السابقة كبعد التميز الإداري الذي أضافته دراسة (وسن فاضل خلف وآخرون، 2021)، أما بالنسبة لبعد الموارد المالية فقد أضافته دراسة (عبد الله محمد كامل الشوابكة، 2021)، في حين أضافت دراسة (ميثاق هاتف الفتلاوي وآخرون، 2021) كل من بعد الموارد والشراكات وبعد العمليات والمنتجات وبعد السياسات، أما كل من دراسة (عبد العالم محمد محمد، 2021) ودراسة (فتيحة رأس الكاف وآخرون، 2021) فقد اعتبرت متغير التميز التنظيمي متغيرا كلياً بدون أبعاد؛
 - من حيث الزمان: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث زمن الدراسة حيث أجريت جميعها بين سنوات 2019 إلى غاية 2021؛
 - من حيث المكان: اختلفت الدراسة الحالية التي أجريت على وكالات السياحة والأسفار (الوادي، بسكرة، ورقلة، تبسة وباتنة) مع جميع الدراسات السابقة من حيث مكان الدراسة، فمنها ما أجري على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كدراسة (عبد العالم محمد محمد، 2021) بالمملكة العربية السعودية، ومنها ما أجري على مستوى شركات عامة كدراسة (عبد الله محمد كامل الشوابكة، 2021) بالأردن ودراسة (ميثاق هاتف الفتلاوي وآخرون، 2021) بالعراق، وهناك ما أجري على مستوى مؤسسات اقتصادية كدراسة (وسن فاضل خلف وآخرون، 2021) التي أجريت بالعراق أيضا ودراسة (فتيحة رأس الكاف وآخرون، 2021)، و(صياحي الأخضر، 2018) اللتان أجريتا بولاية برج بوعريج بالجزائر، أما دراسة (فاطمة زهرة مدني، 2021) فكانت على مستوى الجزائر العاصمة؛

- من حيث مجتمع الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة التي أجريت على جميع العاملين بالمنظمة؛

- من حيث عينة الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث عدد عينة الدراسة؛

الفرع الثالث: قراءة تحليلية للدراسات السابقة باللغة العربية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي معاً

سنستعرض أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية التي تناولت كلا من متغير

الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي معاً وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3.2): أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي معاً.

الدراسة الحالية	الرقم	الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
- المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية أبعادها (06): الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة وسيولة الموارد؛ المتغير	01	غرام علي عبد العزيز، 2023	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة كلا من متغير الرشاقة الاستراتيجية متغيراً مستقلاً ومتغير التميز التنظيمي متغيراً تابعاً مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعتا المنهج الوصفي التحليلي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد الحساسية الاستراتيجية وبعد سيولة الموارد بالنسبة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائياً في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل	- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى قياس أثر الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل في تحقيق التميز التنظيمي كمتغير تابع بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد وحدة القيادة بالنسبة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية، في حين اعتبرت متغير التميز الكلي متغيراً كلياً؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2023؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة بشركات الاتصالات الأردنية؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 350 مفردة.

التابع: التميز التنظيمي		في المسؤولين من الإطارات المسيرة.	
أبعاده (05): تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي وتميز الثقافة التنظيمية؛	02	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرشاقة الاستراتيجية متغيرا وسيطا؛ - من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى تقييم تأثير الصحة التنظيمية على كل من الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط والتميز التنظيمي كمتغير تابع؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة كلا من بعد المسؤولية المشتركة وبعد اتخاذ الإجراءات بالنسبة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2022؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة بشركات السياحة في القاهرة بمصر؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 574 مفردة.	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرشاقة التميز التنظيمي متغيرا تابعا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعتا المنهج الوصفي التحليلي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد وضوح الرؤية والمقدرات الجوهرية واختيار الأهداف الاستراتيجية بالنسبة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية؛ وتشاركت في كل من بعد تميز القيادة وتميز المرؤوسين وتميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي وتميز الثقافة التنظيمية بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي. - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثلت في المسؤولين من الإطارات المسيرة؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في شركات السياحة بمصر.
هدف الدراسة: دراسة العلاقة والأثر بين المتغيرين؛			
مجتمع الدراسة: الإطارات المسيرة في وكالات السياحة والأسفار؛			
مكان دراسة الحالة: وكالات السياحة والأسفار بولاية الوادي،			
بسكرة، ورقلة، تبسة وباتنة؛			
زمان الدراسة: 2021-2023	03	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرشاقة الاستراتيجية متغيرا مستقلا ومتغير التميز التنظيمي متغيرا تابعا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرشاقة الاستراتيجية متغيرا مستقلا ومتغير التميز التنظيمي متغيرا تابعا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا

- حجم العينة: 314؛ - طريقة اختيار العينة: عشوائية؛ - أداة جمع البيانات: الاستبيان؛ - منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.			- من حيث متغيرات الدراسة: الدراساتين اتبعنا المنهج الوصفي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد وضوح الرؤية والمقدرات الجوهرية (الأساسية) بالنسبة لمتغير الرقابة الاستراتيجية وكل من بعد تميز القيادة، تميز الهيكل التنظيمي وتميز ثقافة المنظمة بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة.	- من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد وضوح الأهداف بالتوازي مع وضوح الرؤية وبعد المقدرات التكنولوجية بالتوازي مع بعد المقدرات الأساسية وبعد الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات وبعد التنظيم وتنفيذ الأعمال بالنسبة لمتغير الرقابة الاستراتيجية وبعد التميز في التخطيط بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2021؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في مدارس التعليم الحكومي للمراحل التعليمية الثلاث في المناطق التعليمية الست بالكويت؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في جميع معلمي مدارس التعليم الحكومي للمراحل التعليمية الثلاث في المناطق التعليمية الست بالكويت؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 1524 مفردة.
	04	أحمد بن محمد الزائدي، 2020	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرقابة الاستراتيجية متغيرا مستقلا والتميز التنظيمي متغيرا تابعا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعنا المنهج الوصفي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد الحساسية الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية واختيار الأهداف الاستراتيجية، وسرعة الاستجابة بالنسبة لمتغير الرقابة الاستراتيجية وبعد تميز القيادة بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي؛ - من حيث عينة الدراسة: تم	- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى التعرف على درجة توافر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها كمتغير مستقل وتحديد مستوى التميز التنظيمي بجامعة الملك عبد العزيز بأبعاده كمتغير تابع؛ - من حيث المنهج: اتبعت الدراسة السابقة المنهج المسحي والارتباطي إلى جانب المنهج الوصفي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد المسؤولية المشتركة بالنسبة لمتغير الرقابة الاستراتيجية وبعد تميز المعرفة وتميز الخدمات بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2020؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في جامعة الملك عبد العزيز بالملكة العربية

السعودية؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 672 مفردة.	اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة.			
- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى الكشف عن مدى تأثير السلوك الاستراتيجي كمتغير مستقل في تحقيق التميز التنظيمي كمتغير تابع؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد المسؤولية المشتركة بالنسبة لمتغير الرضا الاستراتيجية وبعد رضا الزبائن ورضا العاملين، جودة الخدمات وجودة العمليات بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2021؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة على مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة بفلسطين؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 180 مفردة.	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرضا الاستراتيجية مستقلا والتميز التنظيمي متغيرا تابعا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعتا المنهج الوصفي التحليلي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية والمقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية وسرعة الاستجابة بالنسبة لمتغير الرضا الاستراتيجية وبعد القيادة والموارد البشرية (المرووسين) بالنسبة للتميز التنظيمي؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في المسؤولين من الإدارات المسيرة.	تامر حري مقاط، 2020	05	
- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى استقصاء العلاقة بين الرضا الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين كمتغير مستقل والتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كمتغير تابع؛ - من حيث المنهج: اتبعت الدراسة السابقة	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرضا الاستراتيجية مستقلا والتميز التنظيمي متغيرا تابعا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا	معتصم محمد مبارك الضمور، 2017	06	

المنهج الارتباطي إلى جانب المنهج الوصفي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد وضوح الأهداف بالتوازي مع وضوح الرؤية وبعد المقدرات التكنولوجية بالتوازي مع بعد المقدرات الأساسية وبعد الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات وبعد التنظيم وتنفيذ الأعمال بالنسبة لمتغير الرقابة الاستراتيجية وبعد التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2017؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في مجموعة من الجامعات الأردنية بالأردن؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية للعام 2016/2017؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار عينة عنقودية عشوائية وعينة طبقية ذاتا مجموع 470 مفردة.	الدراستين اتبعنا المنهج الوصفي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد وضوح الرؤية والمقدرات الجوهرية (الأساسية) بالنسبة لمتغير الرقابة الاستراتيجية وكل من بعد تميز القيادة والمرؤوسين وتميز الهيكل التنظيمي وتميز ثقافة المنظمة بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة.			
- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى تحديد أثر محددات الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل على التميز التنظيمي كمتغير تابع؛ - من حيث المنهج: اتبعت الدراسة السابقة المنهج الاستنباطي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد الشراكة في المسؤولية، التكنولوجيا وتنفيذ الأعمال والأنشطة بالنسبة لمتغير الرقابة الاستراتيجية وبعد تميز العمليات والتميز المالي بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2014؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في شركات الاتصالات في مصر؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في جميع العاملين بقطاع الاتصالات المصرية؛	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل والتميز التنظيمي متغيرا تابعا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في كل من بعد وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية وفهم القدرات الأساسية (الجوهرية) بالنسبة لمتغير الرقابة الاستراتيجية وكل من بعد تميز القادة وتميز المرؤوسين وتميز الثقافة بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا	طارق رضوان محمد رضوان، 2014	07	

الدراسات؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة.	- من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 291 مفردة.
---	---

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة.

من خلال الجدول أعلاه والمتضمن عرض الدراسات السابقة باللغة العربية لكل من متغير الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي معا، يمكن تلخيص أهم الفروق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال عرض أوجه الشبه والاختلاف كالتالي:

1- أوجه التشابه

- من حيث الموضوع: تشابهت الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية والمتغير التابع التميز التنظيمي مع معظم الدراسات السابقة؛
- من حيث المنهج: تشابهت الدراسة الحالية من حيث المنهج مع معظم الدراسات السابقة؛
- من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت الدراسة الحالية مع كل من دراسة (أحمد بن محمد الزائدي، 2020) ودراسة (تامر حريي مقاط، 2020) في (05) أبعاد بالنسبة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية وبعد (01) فقط بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي، وتشاركت مع دراسة (بسام سمير الرميدي وآخرون، 2022) ودراسة (طارق رضوان محمد رضوان، 2014) في (03) أبعاد بالنسبة للرشاقة الاستراتيجية أما التميز التنظيمي فقد تشاركت في جميع الأبعاد بالنسبة للدراسة الأولى و(03) أبعاد بالنسبة للدراسة الثانية، وتشاركت مع كل من دراسة (منيرة خالد الهيلم العجمي، 2021) ودراسة (معتصم محمد مبارك الضمور، 2017) في بعدين (02) بالنسبة للرشاقة الاستراتيجية، أما التميز التنظيمي فقد تشاركت في (03) أبعاد بالنسبة للدراسة الأولى و(04) أبعاد بالنسبة للدراسة الثانية؛
- من حيث مجتمع الدراسة: تشابهت الدراسة الحالية مع كل من دراسة (غرام علي عبد العزيز، 2023)، دراسة (بسام سمير الرميدي وآخرون، 2022) ودراسة (تامر حريي مقاط، 2020) من حيث مجتمع الدراسة الذي أجري على المسؤولين من الإطارات المسيرة؛
- من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا مثلما هو الحال في الدراسة الحالية في معظم الدراسات السابقة؛
- من حيث أداة الدراسة: تشاركت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة التي تمثلت في الاستبانة؛

- من حيث مكان الدراسة: تشاركت الدراسة الحالية التي أجريت على وكالات السياحة والأسفار مع دراسة (بسام سمير الرميدي وآخرون، 2022) التي أجريت على شركات السياحة أيضا في القاهرة بمصر.
- 2- أوجه الاختلاف
- من حيث الموضوع: اختلفت الدراسة الحالية من حيث الموضوع مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (بسام سمير الرميدي وآخرون، 2022) التي اعتبرت متغير الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط على عكس الدراسة الحالية التي اعتبرته متغيرا مستقلا؛
- من حيث المنهج: اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (منيرة خالد الهيلم العجمي، 2021) التي اتبعت المنهج المسحي إلى جانب المنهج الوصفي، ودراسة (أحمد بن محمد الزائدي، 2020) التي اتبعت المنهج المسحي والارتباطي إلى جانب المنهج الوصفي، دراسة (معتصم محمد مبارك الضمور، 2017) التي اتبعت المنهج الارتباطي إلى جانب المنهج الوصفي، وكذا دراسة (طارق رضوان محمد رضوان، 2014) التي اعتمدت المنهج الاستنباطي؛
- من حيث الأهداف: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث الأهداف المنشودة؛
- من حيث متغيرات الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية في بعض الأبعاد التي أضافتها الدراسات السابقة بالنسبة للرشاقة الاستراتيجية كبعد المسؤولية المشتركة الذي أضافته جميع الدراسات السابقة ما عدا دراسة (غرام علي عبد العزيز، 2023) التي أضافت بعد القيادة، أما دراسة (بسام سمير الرميدي وآخرون، 2022) فقد أضافت بعد اتخاذ الإجراءات، وأضافت دراسة (منيرة خالد الهيلم العجمي، 2021) مع دراسة (معتصم محمد مبارك الضمور، 2017) كلا من بعد وضوح الأهداف والمقدرات التكنولوجية واتخاذ الإجراءات وبعد التنظيم وتنفيذ الأعمال بالنسبة للرشاقة الاستراتيجية وبعد التميز في التخطيط بالنسبة للتميز التنظيمي، كما أضافت دراسة (أحمد بن محمد الزائدي، 2020) بعد تميز المعرفة وتميز الخدمات بالنسبة للتميز التنظيمي، في حين أضافت دراسة (تامر حري مقاط، 2020) بعد رضا الزبائن ورضا العاملين، جودة الخدمات وجودة العمليات بالنسبة للتميز التنظيمي، أما دراسة (طارق رضوان محمد رضوان، 2014) فقد أضافت بعد التكنولوجيا وتنفيذ الأعمال والأنشطة بالنسبة للرشاقة الاستراتيجية، وبعد تميز العمليات والتميز المالي بالنسبة للتميز التنظيمي؛
- من حيث الزمان: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث زمن الدراسة حيث أجريت جميعها بين سنتي 2014 و 2023؛
- من حيث المكان: اختلفت الدراسة الحالية التي أجريت على وكالات السياحة والأسفار (الوادي، بسكرة، ورقلة، تبسة وباتنة) مع جميع الدراسات السابقة من حيث مكان الدراسة، فمنها ما أجري على مستوى شركات الاتصالات كدراسة (طارق رضوان محمد رضوان، 2014) بمصر، دراسة (تامر حري مقاط، 2020) بفلسطين ودراسة (غرام علي عبد

العزیز، 2023) بالأردن، ومنها ما أجري على مستوى الجامعة كدراسة (أحمد بن محمد الزائدي، 2020) بالملكة العربية السعودية ودراسة (معتصم محمد مبارك الضمور، 2017) بالأردن، ومنها ما تم على مستوى مدراس التعليم الحكومي كدراسة (منيرة خالد الهيلم العجمي، 2021) بالكويت؛

- من حيث مجتمع الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة التي أجريت على جميع العاملين بالمنظمة أو أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أو المدارس الحكومية؛

- من حيث عينة الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث عدد عينة الدراسة؛

المطلب الثاني: قراءة تحليلية للدراسات السابقة باللغة الأجنبية

سيتم في هذا المطلب التعقيب على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية التي تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية أو المتغيرين معا من خلال استعراض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفرع الأول: قراءة تحليلية للدراسات السابقة باللغة الأجنبية لمتغير الرضاقة الاستراتيجية

سنستعرض أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية التي تناولت الرضاقة الاستراتيجية باعتباره المتغير المستقل في الدراسة الحالية وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4.2): أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بمتغير الرضاقة

الاستراتيجية.

الدراسة الحالية	الرقم	الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
- المتغير المستقل: الرضاقة الاستراتيجية أبعادها (06): الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة	01	Mohamed Battour & al., 2021	- من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في المسؤولين من الإطارات المسيرة.	- من حيث الموضوع: اختلفت الدراسة الحالية من حيث الموضوع، حيث اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرضاقة الاستراتيجية متغيرا وسيطا على عكس الدراسة الحالية التي اعتبرته متغيرا مستقلا؛ - من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى التحقيق في تأثير الرضاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة؛ - من حيث المنهج: اتبعت الدراسة السابقة المنهج المسحي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: شملت الدراسة السابقة بعد رضاقة الاستشعار ورضاقة اتخاذ القرار وكذا رضاقة الممارسة؛

وسيلة الموارد؛ هدف الدراسة: دراسة العلاقة والأثر بين المتغيرين؛ مجتمع الدراسة: الإطارات المسيرة في وكالات السياحة والأسفار؛ مكان دراسة الحالة: وكالات السياحة والأسفار بولاية الوادي، بسكرة، ورقلة، تبسة			- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرقابة الاستراتيجية متغيرا مستقلا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعتا المنهج الوصفي التحليلي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد الحساسية الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، واختيار الأهداف الاستراتيجية؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في المسؤولين من الإطارات المسيرة.	- من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2021؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في شركات التصنيع اليمنية؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 454 مفردة.
وباتنة؛ زمان الدراسة: 2021- 2023؛ حجم العينة: 314؛ طريقة اختيار العينة: عشوائية؛ أداة جمع البيانات: الاستبيان؛ منهج الدراسة:	03	Ibrahim Rashed AlTaweel & Suliman Ibraheem Al- Hawary, 2021	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرقابة الاستراتيجية متغيرا مستقلا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعتا المنهج الوصفي التحليلي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد الحساسية الاستراتيجية وسبب الموارد؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في المسؤولين من الإطارات المسيرة.	- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى استكشاف العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل والأداء التنظيمي كمتغير تابع من خلال الدور الوسيط للقدرة على الابتكار؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد وحدة القيادة؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2021؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في الشركات المدرجة في بورصة عمان بالأردن؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 370 مفردة.

المنهج الوصفي التحليلي.	04	Ademola Samuel Sajuyigbe & al., 2021	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرقابة الاستراتيجية متغيرا مستقلا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعتا المنهج الوصفي التحليلي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في بعد الحساسية الاستراتيجية؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة.	- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى فهم تبني الشركة للرقابة الاستراتيجية في إدارة بيئات الأعمال الديناميكية من خلال الاستجابات السريعة والاستباقية للتهديدات والفرص المحددة؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد الاستجابة الاستراتيجية والقدرات الجماعية؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2021؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في الشركات المتعددة الجنسيات الرائدة في سوق صناعة السلع الاستهلاكية بنيجيريا؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في جميع موظفي الشركات المتعددة الجنسيات الرائدة في سوق صناعة السلع الاستهلاكية بنيجيريا؛ - من حيث عينة الدراسة: تمت الدراسة على عينة قصدية ذات 150 مفردة.
	05	M. A. Arokodare & al., 2020	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرقابة الاستراتيجية متغيرا مستقلا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في المسؤولين من الإطارات المسيرة.	- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى معرفة التأثير المعدل المشترك لقدرة تكنولوجيا المعلومات والاستبصار الاستراتيجي على العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع؛ - من حيث المنهج: اتبعت الدراسة السابقة المنهج المسحي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: الدراسة السابقة اعتبرت متغير الرقابة الاستراتيجية متغيرا كليا دون أبعاد؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2020؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في شركات تسويق النفط والغاز الكبرى في ولاية لاغوس بنيجيريا؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة

السابقة عينة ذات 515 مفردة.				
- من حيث متغيرات الدراسة: - تشاركت في كل من بعد الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في المسؤولين من الإطارات المسيرة.	- من حيث الموضوع: اختلفت الدراسة الحالية من حيث الموضوع؛ حيث اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرشاقة الاستراتيجية متغيرا وسيطا على عكس الدراسة الحالية التي اعتبرته متغيرا مستقلا؛ - من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية كمتغير مستقل على الأداء التنظيمي كمتغير تابع للشركات الحكومية بتوسط الرشاقة الاستراتيجية؛ - من حيث المنهج: الدراسة السابقة اعتمدت المنهج المسحي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد المسؤولية المشتركة؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2020؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في 55 شركة حكومية في الوظائف التجارية والاستراتيجية بكنيا؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 215 مفردة؛	Judith Atieno Ogolla, 2020	06	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة.

من خلال الجدول أعلاه والمتضمن عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية، يمكن تلخيص أهم الفروق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال عرض أوجه الشبه والاختلاف كالتالي:

1- أوجه التشابه

- من حيث الموضوع: تشابهت الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية مع معظم الدراسات السابقة؛
- من حيث المنهج: تشابهت الدراسة الحالية من حيث المنهج مع معظم الدراسات السابقة؛
- من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت الدراسة الحالية في (04) أبعاد مع دراسة (Mohammad Izzat Al Halalmeh, 2021) وفي بعدين (02) مع كل من دراسة (Ibrahim Rashed AlTaweel &

- (Sulieman Ibraheem Al-Hawary, 2021) ودراسة (Judith Atieno Ogolla, 2020)؛ في حين تشاركت في بعد واحد (01) فقط مع دراسة (Ademola Samuel Sajuyigbe & al., 2021)؛
- من حيث مجتمع الدراسة: تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة الذي أجري على المسؤولين من الإطارات المسيرة؛
 - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في معظم الدراسات السابقة مثلما هو الحال في الدراسة الحالية؛
 - من حيث أداة الدراسة: تشاركت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة التي تمثلت في الاستبانة؛
- 2- أوجه الاختلاف
- من حيث الموضوع: اختلفت الدراسة الحالية من حيث الموضوع مع بعض الدراسات السابقة فمنها ما اعتبر متغير الرشاقة الاستراتيجية كمتغير تابع على عكس الدراسة الحالية كدراسة (Judith Atieno Ogolla, 2020)؛
 - من حيث المنهج: اختلفت الدراسة الحالية مع كل من دراسة (Mohamed Battour & al., 2021)، دراسة (M. A. Arokodare & al., 2020) ودراسة (Judith Atieno Ogolla, 2020) التي اعتمدت على المنهج المسحي في حين أن الدراسة الحالية قد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي؛
 - من حيث الأهداف: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث الأهداف المنشودة؛
 - من حيث متغيرات الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية في بعض الأبعاد التي أضافتها الدراسات السابقة كبعد المسؤولية المشتركة الذي أضافته كل من دراسة (Mohammad Izzat Al Halalmeh, 2021) ودراسة (Judith Atieno Ogolla, 2020)، أما بالنسبة لبعد تكنولوجيا المعلومات فقد أضافته دراسة (Mohammad Izzat Al Halalmeh, 2021)، وأضافت دراسة (Ademola Samuel Sajuyigbe & al., 2021) كلا من بعد الاستجابة الاستراتيجية وبعد القدرات الجماعية، في حين اتخذت دراسة (Mohamed Battour & al., 2021) كلا من رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة كأبعاد لها؛
 - من حيث الزمان: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث زمن الدراسة حيث أجريت جميعها بين سنتي 2020 و 2021؛
 - من حيث المكان: اختلفت الدراسة الحالية التي أجريت على وكالات السياحة والأسفار (الوادي، بسكرة، ورقلة، تبسة وباتنة) مع جميع الدراسات السابقة من حيث مكان الدراسة، فمنها ما أجري على مستوى شركات التصنيع كدراسة (Mohamed Battour & al., 2021) باليمن، ومنها ما أجري على مستوى الشركات المدرجة في البورصة كدراسة (Ibrahim Rashed AlTaweel & Sulieman Ibraheem Al-Hawary, 2021) بالأردن، ومنها ما أجري على البنوك التجارية كدراسة (Mohammad Izzat Al Halalmeh, 2021) بالأردن

أيضا، في حين أجريت دراسة (Ademola Samuel Sajuyigbe & al., 2021) على الشركات المتعددة الجنسيات الرائدة في سوق صناعة السلع الاستهلاكية بنيجيريا، أما دراسة (M. A. Arokodare & al., 2020) فأجريت على شركات تسويق النفط والغاز الكبرى بنيجيريا أيضا، في حين تمت دراسة (Judith Atieno Ogolla, 2020) في شركات حكومية بكنيا؛

- من حيث مجتمع الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Ademola Samuel sajuyigbe & al., 2021) التي أجريت على جميع العاملين بالشركة؛

- من حيث عينة الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث عدد عينة الدراسة، كما اعتمدت دراسة (Ademola Samuel sajuyigbe & al., 2021) على عينة قصدية.

الفرع الثاني: قراءة تحليلية للدراسات السابقة باللغة الأجنبية لمتغير التميز التنظيمي

سنستعرض أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية التي تناولت التميز التنظيمي باعتباره المتغير التابع في الدراسة الحالية وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (5.2): أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بمتغير التميز التنظيمي.

الدراسة الحالية	الرقم	الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
- المتغير التابع: التميز التنظيمي أبعاده (05): تميز القيادة، تميز المروّسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي وتميز الثقافة التنظيمية؛ هدف الدراسة: دراسة العلاقة والأثر بين	01	Sulatan Saif Ali Al Darmaki & Khairunnezam Mohd Noon, 2021	- من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعتا المنهج الوصفي التحليلي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد إدارة الموارد البشرية (المروّسين) وبعد الثقافة التنظيمية؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة.	- من حيث الموضوع: اختلفت الدراسة الحالية من حيث الموضوع؛ حيث اعتبرت متغير التميز التنظيمي متغيرا مستقلا على عكس الدراسة الحالية التي اعتبرته متغيرا تابعا؛ - من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى التعرف على التميز التنظيمي باعتباره متغيرا مستقلا ودوره في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع في جامعة أبو ظبي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد التخطيط الاستراتيجي؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2021؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في جامعة أبو ظبي؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في جميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية النظرية والطبيقية بجامعة أبو ظبي؛

المتغيرين؛ - مجتمع الدراسة:				- من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 60 مفردة.
الإطارات المسيرة في وكالات السياحة والأسفار؛ - مكان دراسة الحالة: وكالات السياحة والأسفار بولاية (الوادي، بسكرة، ورقلة، تبسة وباتنة)؛ - زمان الدراسة: 2021-	02	Suha Azeez Jaaz & Dina Hamid Jamal, 2021	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير التميز التنظيمي متغيرا تابعا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد تميز القيادة، تميز الاستراتيجية وتميز ثقافة المنظمة؛ - من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعتا المنهج الوصفي التحليلي؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في المسؤولين من الإطارات المسيرة.	- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى توضيح العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية كمتغير مستقل وأثرها على التميز التنظيمي كمتغير تابع؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد تميز الخدمة؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2021؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد بالعراق؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 93 مفردة.
2023؛ - حجم العينة: 314؛ - طريقة اختيار العينة: عشوائية؛ - أداة جمع البيانات: الاستبيان؛ - منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.	03	Akanmu Muslim Diekola, 2021	- من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في المسؤولين من الإطارات المسيرة.	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير التميز التنظيمي متغيرا وسيطا على عكس الدراسة الحالية التي اعتبرته متغيرا تابعا؛ - من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى التحقيق في الآثار الوسيطة والمعدلة للتميز التنظيمي والسياسة واللوائح التنظيمية على التوالي على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام التعرف على مدى تأثير التميز التنظيمي كمتغير مستقل على ممارسات الاستدامة الموجهة نحو الإبداع في المنظمات كمتغير تابع؛ - من حيث المنهج: اتبعت الدراسة السابقة المنهج الكمي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: اعتمدت الدراسة السابقة متغير التميز التنظيمي متغيرا كليا دون أبعاد؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في

سنة 2021؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في شركات الأغذية والمشروبات المالية؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 98 مفردة.				
- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى توضيح أثر القيادة الفاضلة كمتغير مستقل على التميز التنظيمي كمتغير تابع؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد السياسة بالموازاة مع بعد الاستراتيجية وبعد الشراكة والموارد وبعد إدارة العمليات؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2020؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في بجامعة مؤتة بالأردن؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في جميع أعضاء هيئة التدريس للفصل الأول للعام الجامعي 2019/2018 بجامعة مؤتة بالأردن؛ - من حيث عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة السابقة عينة طبقية ذات 384 مفردة.	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير التميز التنظيمي متغيرا تابعا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعتا المنهج الوصفي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد القيادة، الاستراتيجية، وإدارة الأفراد (المروسين)؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة.	Rula Hani Al- Halaseh & Waleed Eid Al- Rawadyeh, 2020	04	
- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى التعرف على أثر التحالفات الاستراتيجية كمتغير مستقل على التميز التنظيمي كمتغير تابع في شركات تصنيع الأدوية الأردنية؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2020؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في شركات الأدوية الأردنية؛ - من حيث عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة السابقة عينة طبقية ذات 169 مفردة.	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير التميز التنظيمي متغيرا تابعا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعتا المنهج الوصفي التحليلي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد تميز القيادة وتميز المروسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في المسؤولين من الإدارات المسيرة.	Khaled Med Al- Fatafta & Shaker Jarallah Alkshali, 2020	05	

06 Cherron Lakisha Blakely, 2020	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير التميز التنظيمي متغيرا تابعا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في المسؤولين من الإطارات المسيرة.	- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى استكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها قادة الرعاية الصحية المجتمعية لتوظيف أساليب إدارة الجودة كمتغير مستقل بشكل فعال لتحسين العمليات وتحقيق التميز التنظيمي كمتغير تابع؛ - من حيث المنهج: اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج النوعي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تم اعتبار متغير التميز التنظيمي متغيرا كليا بدون أبعاد؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2020؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في مستشفيات شمال شرق الولايات المتحدة؛ - من حيث عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة السابقة عينة قصدية ذات 05 مفردات من قادة الرعاية الصحية المجتمعية. - من حيث أداة الدراسة: أضافت الدراسة السابقة أداة المقابلة، الملاحظة ووثائق المستشفيات.
07 Ahmed Al Yami & Eman Haif A., bin Wared, 2019	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير التميز التنظيمي متغيرا تابعا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعتا المنهج الوصفي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد التميز في القيادة، التميز في الاستراتيجية والتميز في الثقافة التنظيمية؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة.	- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى التعرف على جودة المسار الوظيفي كمتغير مستقل وعلاقته بالتميز التنظيمي كمتغير تابع في جامعة الملك خالد بالسعودية؛ - من حيث المنهج: اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج المسحي إلى جانب المنهج الوصفي؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2019؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية؛ - من حيث مجتمع الدراسة: شمل جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية للعام الجامعي 1440 هـ؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 157 مفردة.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة.

من خلال الجدول أعلاه والمتضمن عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية لمتغير التميز التنظيمي، يمكن تلخيص أهم الفروق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال عرض أوجه الشبه والاختلاف كالتالي:

1- أوجه التشابه

- من حيث الموضوع: تشابهت الدراسة الحالية من حيث المتغير التابع التميز التنظيمي مع معظم الدراسات السابقة؛
- من حيث المنهج: تشابهت الدراسة الحالية من حيث المنهج مع معظم الدراسات السابقة؛
- من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت الدراسة الحالية في جميع الأبعاد مع دراسة (Khaled Mohammed Al-) (Fatafta & Shaker Jarallah Alkshali, 2020)، وتشاركت مع كل من دراسة (Suha Azeez Jaaz) (Rula Hani Al-Halaseh & Waleed Eid Al-) (Dina Hamid Jamal, 2021)، ودراسة (Ahmed Al Yami & Eman Haif A, bin Wared, 2019) في (03) أبعاد، بينما تشاركت مع دراسة (Sulatan Saif Ali Al Darmaki & Khairunnezam Mohd Noon, 2021) في بعدين (02) فقط؛
- من حيث مجتمع الدراسة: تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة الذي أجري على المسؤولين من الإطارات المسيرة؛
- من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائياً مع معظم الدراسات السابقة؛
- من حيث أداة الدراسة: تشاركت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة التي تمثلت في الاستبانة؛

2- أوجه الاختلاف

- من حيث الموضوع: اختلفت الدراسة الحالية من حيث الموضوع مع بعض الدراسات السابقة فمنها ما اعتبر متغير التميز التنظيمي كمتغير مستقل على عكس الدراسة الحالية كدراسة (Sulatan Saif Ali Al Darmaki & Khairunnezam Mohd Noon, 2021)، في حين اعتبرته دراسة (Aknmu Muslim Diekola, 2021) متغيراً وسيطاً؛
- من حيث المنهج: اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Rula Hani Al-Halaseh & Waleed Eid Al-) (Rawadyeh, 2020) التي اعتمدت على المنهج الكمي، ودراسة (Ahmed Al Yami & Eman Haif A, bin Wared, 2019) التي اعتمدت المنهج النوعي في عرض متغيرات الدراسة واستخلاص النتائج في حين أن الدراسة الحالية قد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي؛

- من حيث الأهداف: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث الأهداف المنشودة؛
- من حيث متغيرات الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية في بعض الأبعاد التي أضافتها الدراسات السابقة كبعد التخطيط الاستراتيجي الذي أضافته دراسة (Sulatan Saif Ali Al Darmaki & Khairunnezam Mohd Noon, 2021)، وأضافت دراسة (Suha Azeez Jaaz & Dina Hamid Jamal, 2021) بعد تميز الخدمة، في حين أضافت دراسة (Rula Hani Al-Halaseh & Waleed Eid Al-Rawadyeh, 2020) بعد السياسة بالتوازي مع بعد الاستراتيجية وبعد الشراكة والموارد وبعد إدارة العمليات؛
- من حيث الزمان: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث زمن الدراسة حيث أجريت جميعها بين سنوات 2019 و 2021؛
- من حيث المكان: اختلفت الدراسة الحالية التي أجريت على وكالات السياحة والأسفار بولاية (الوادي، بسكرة، ورقلة، تبسة وباتنة) مع جميع الدراسات السابقة من حيث مكان الدراسة، فمنها ما أجري على مستوى الجامعة كدراسة (Sulatan Saif Ali Al Darmaki & Khairunnezam Mohd Noon, 2021) بأبو ظبي، دراسة (Rula Hani Al-Halaseh & Waleed Eid Al-Rawadyeh, 2020) بالأردن ودراسة (Ahmed Al Yami & Eman Haif A, bin Wared, 2019) بالمملكة العربية السعودية، ومنها ما أجري على مستوى المستشفيات كدراسة (Cherron Lakisha Blakely, 2020) بشمال شرق الولايات المتحدة، ومنها ما أجري على مستوى الفنادق كدراسة (Suha Azeez Jaaz & Dina Hamid Jamal, 2021) بالعراق، في حين أجريت دراسة (Aknmu Muslim Diekola, 2021) في شركات الأغذية والمشروبات بماليزيا، أما دراسة (Khaled Mohammed Al-Fatafta & Shaker Jarallah Alkshali, 2020) فأجريت على شركات الأدوية بالأردن؛
- من حيث مجتمع الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع كل من دراسة (Sulatan Saif Ali Al Darmaki & Khairunnezam Mohd Noon, 2021)، دراسة (Rula Hani Al-Halaseh & Waleed Eid Al-Rawadyeh, 2020) ودراسة (Ahmed Al Yami & Eman Haif A, bin Wared, 2019) التي أجريت على جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المعنية؛
- من حيث عينة الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث عدد عينة الدراسة، كما أن اختيار العينة قد كانت عينة قصدية بالنسبة لدراسة (Cherron Lakisha Blakely, 2020) وطبقية بالنسبة لكل من دراسة (Rula Hani Al-Halaseh & Waleed Eid Al-Rawadyeh, 2020) ودراسة (Khaled Mohammed Al-Fatafta & Shaker Jarallah Alkshali, 2020)؛

- من حيث أداة الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Cherron Lakisha Blakely, 2020) التي اعتمدت على المقابلة شبه المنظمة، الملاحظة وكذا وثائق المستشفيات لجمع بيانات الدراسة.

الفرع الثالث: قراءة تحليلية للدراسات السابقة باللغة الأجنبية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي معاً

سنستعرض أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية التي تناولت كلا من متغير الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي معاً وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (6.2): أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي معاً.

الدراسة الحالية	الرقم	الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
- المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية أبعادها (06): الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة، سيولة الموارد؛ - المتغير التابع: التميز التنظيمي أبعاده (05): تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية؛ - هدف الدراسة: دراسة العلاقة والأثر بين المتغيرين؛ - مجتمع الدراسة: الإطارات المسيرة في وكالات السياحة والأسفار؛	01	Shahesta Elsaied Lebda, 2022	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير التميز التنظيمي متغيراً تابعاً مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعتا المنهج التحليلي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد بالنسبة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية وبعد تميز القيادة بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائياً في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة.	- من حيث الموضوع: اختلفت الدراسة الحالية من حيث الموضوع؛ حيث اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرشاقة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً؛ - من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى تقصي العلاقة بين آليات التعلم التنظيمي كمتغير مستقل، الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط والتميز التنظيمي كمتغير تابع بجامعة كفر الشيخ؛ - من حيث المنهج: اتبعت الدراسة السابقة المنهج التوضيحي إضافة إلى جانب المنهج التحليلي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد المسؤولية المشتركة بالنسبة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية وكلاً من بعد تميز الخدمة وتميز المعرفة بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2022؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في جامعة كفر الشيخ بمصر؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في جميع العاملين بجامعة كفر الشيخ بمصر؛ - من حيث عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة السابقة عينة طبقية ذات 500 مفردة.

- من حيث الموضوع: اختلفت الدراسة الحالية من حيث الموضوع، حيث اعتبرت الدراسة السابقة متغير الرشاقة الاستراتيجية متغيرا وسيطا على عكس الدراسة الحالية التي اعتبرت متغيرا مستقلا؛ - من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى التعرف على تأثير الرشاقة الاستراتيجية باعتبارها متغيرا وسيطا على العلاقة بين رأس المال الفكري كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع؛ - من حيث المنهج: اتبعت الدراسة السابقة المنهج التجريبي إلى جانب المنهج التحليلي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: أضافت الدراسة السابقة بعد وحدة القيادة بالنسبة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية وكلا من بعد تميز العمليات وتميز التكنولوجيا بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي؛ - من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة في سنة 2021؛ - من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في قطاع الخدمات الأردني؛ - من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 600 مفردة.	- من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة متغير التميز التنظيمي متغيرا تابعا مثلما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية؛ - من حيث المنهج: كلا الدراستين اتبعتا المنهج التحليلي؛ - من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت في كل من بعد الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد بالنسبة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية وكل من بعد تميز الهيكل وتميز الرؤوسين، وبعد تميز القيادة وتميز الثقافة بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي؛ - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كلتا الدراستين؛ - من حيث أداة الدراسة: تمثلت في الاستبانة؛ - من حيث مجتمع الدراسة: تمثل في المسؤولين من الإطارات المسيرة.	Zeyad Faisal Al-Azzam & al., 2018	02	- مكان دراسة الحالة: وكالات السياحة والأسفار بولاية الوادي، بسكرة، ورقلة، تبسة وباتنة؛ - زمان الدراسة: 2021-2023؛ - حجم العينة: 314؛ - طريقة اختيار العينة: عشوائية؛ - أداة جمع البيانات: الاستبيان؛ - منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
---	---	--	-----------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة.

من خلال الجدول أعلاه والمتضمن عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية لكل من متغير الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي معا، يمكن تلخيص أهم الفروق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال عرض أوجه الشبه والاختلاف كالتالي:

1- أوجه التشابه

- من حيث المنهج: تشابهت الدراسة الحالية من حيث المنهج التحليلي مع كل من دراسة (Shahesta Elsaid, 2022) ودراسة (Zeyad Faisal Al Azzam & al., 2018)؛

- من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت الدراسة الحالية مع كل من دراسة (Shahesta Elsaid Lebda, 2022) ودراسة (Zeyad Faisal Al Azzam & al., 2018) في بعدين (02) بالنسبة للرشاقة الاستراتيجية وبعد واحد (01) بالنسبة للتمييز التنظيمي في الدراسة الأولى و(04) أبعاد في الدراسة الثانية؛
 - من حيث مجتمع الدراسة: تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (Zeyad Faisal Al Azzam & al., 2018) من حيث مجتمع الدراسة الذي أجري على المسؤولين من الإطارات المسيرة؛
 - من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في كل الدراسات السابقة مثلما هو الحال في الدراسة الحالية؛
 - من حيث أداة الدراسة: تشاركت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة التي تمثلت في الاستبانة.
- 2- أوجه الاختلاف
- من حيث الموضوع: اختلفت الدراسة الحالية من حيث الموضوع مع الدراسات السابقة حيث اعتبرت متغير الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط على عكس الدراسة الحالية التي اعتبرته متغيرا مستقلا؛
 - من حيث المنهج: اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Shahesta Elsaid Lebda, 2022) التي اتبعت المنهج التوضيحي إلى جانب المنهج التحليلي ودراسة (Zeyad Faisal Al Azzam & al., 2018) التي اتبعت المنهج التجريبي إلى جانب المنهج التحليلي؛
 - من حيث الأهداف: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث الأهداف المنشودة؛
 - من حيث متغيرات الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية في بعض الأبعاد التي أضافتها الدراسات السابقة كبعد المسؤولية المشتركة بالنسبة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية وبعد تميز الخدمة وتميز المعرفة بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي الذي أضافته دراسة (Shahesta Elsaid Lebda, 2022)، وبعد وحدة القيادة بالنسبة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية وبعد تميز العمليات وتميز التكنولوجيا بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي الذي أضافته دراسة (Zeyad Faisal Al Azzam & al., 2018)؛
 - من حيث الزمان: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث زمن الدراسة حيث أجريت جميعها بين سنتي 2018 و2022؛
 - من حيث المكان: اختلفت الدراسة الحالية التي أجريت على وكالات السياحة والأسفار (الوادي، بسكرة، ورقلة، تبسة وباتنة) مع جميع الدراسات السابقة من حيث مكان الدراسة، فمنها ما أجري على مستوى الجامعة بمصر كدراسة

(Shahesta Elsaid Lebda, 2022)، ومنها ما أجري على مستوى قطاع الخدمات بالأردن كدراسة (Zeyad

؛(Faisal Al Azzam & al., 2018

- من حيث مجتمع الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Shahesta Elsaid Lebda, 2022) التي أجريت على جميع العاملين بالجامعة؛
- من حيث عينة الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث عدد عينة الدراسة؛

المطلب الثالث: أوجه استفادة وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد التطرق إلى تحليل الدراسات السابقة واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بين كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة، سيتم في هذا المطلب التطرق لأوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وأوجه تميزها عنها وكذا الفجوة البحثية الناجمة عن ذلك.

الفرع الأول: أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:

- التعرف على أحدث الدراسات والمستجدات العلمية والبحثية التي تناولت موضوع الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز التنظيمي؛
- تناولت معظم الدراسات السابقة المتغيرات بشكل يساعد الدراسة الحالية على وضع إطار نظري ومفاهيمي لكل من الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، وكذا ضبط الأبعاد والمعايير التي تناسب بيئة الدراسة الحالية؛
- القدرة على معرفة جوانب القصور في الدراسات السابقة ومحاولة تفاديها في الدراسة الحالية؛
- تحديد متغيرات الدراسة وضبط أبعادها وكذا صياغة فرضياتها؛
- اختيار المنهج المناسب للدراسة المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي؛
- تحديد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة كأداة مناسبة لموضوع الدراسة وجمع بياناتها؛
- ساهمت الدراسات السابقة في بناء مقياس الدراسة الحالية، من خلال الاطلاع على المقاييس والاستبانات والأدوات المستعملة فيها؛
- بناء النتائج والتوصيات الختامية والمقارنة بين النتائج.

الفرع الثاني: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في التالي:

- حسب الاطلاع على الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات المحلية الأولى التي ربطت بين كل من متغير الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بأبعادهما في وكالات السياحة والأسفار بولاية (الوادي، بسكرة، ورقلة، تبسة وباتنة)؛
- تم تطبيق الدراسة الحالية على مستوى وكالات السياحة والأسفار بولاية (الوادي، بسكرة، ورقلة، تبسة وباتنة) باعتبارها المؤسسات الأكثر حيوية التي يجب أن تتسم بالرشاقة الاستراتيجية لتقديم أفضل الخدمات وتحقيقها للتميز التنظيمي الذي يضمن بقاءها واستمراريتها ضمن بيئة شديدة المنافسة؛
- حاولت الدراسة الحالية إكمال الجهود البحثية التي قامت بها الدراسات السابقة والتي تساعد على الترابط المنطقي بين متغيرات الدراسة، كما تعتبر كدراسة مستقبلية لانطلاقة باحثين آخرين بمتغيرات أخرى؛
- اختلفت الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة في مشكلة الدراسة وفرضياتها التي قامت عليها وكذا حجم عينة الدراسة ومدة ومجال تطبيقها؛
- اعتمدت الدراسات السابقة على أبعاد مختلفة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية، بينما تعتمد الدراسة الحالية على أبعاد (الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة وسيولة الموارد) لم يتم اعتمادها كلية مع بعضها في الدراسات السابقة بل تشاركت معها في بعض الأبعاد فقط؛
- أدرجت الدراسة الحالية المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة والمسمى الوظيفي) كمتغيرات وسيطة يمكن أن تفسر أثر الرشاقة الاستراتيجية في التميز التنظيمي، على عكس الدراسات السابقة التي لم تدرج هذه المتغيرات مجتمعة؛
- تقديم توصيات واقتراحات عقب النتائج المتحصل عليها تفيد وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة خاصة والوكالات الأخرى عامة.

خلاصة:

تعرضنا في هذا الفصل إلى الدراسات السابقة التي اشتملت على متغيرات الدراسة سواء كانت تخص كل متغير على حدى أو دراسات تجمع المتغيرين معا وذلك باختلاف أنواعها سواء كانت أطروحات أو مذكرات ماجستير أو حتى مقالات أدرجت في مجلات علمية، وحسب مصدر الدراسات أيضا سواء كانت دراسات عربية أو أجنبية، حيث تم التطرق إلى كل من هدف الدراسات، حجم العينة المدروسة، المنهج المتبع في الدراسة، أدوات جمع البيانات وتحليلها ومن ثم إلى نتائج الدراسة وكذا التوصيات المقدمة فيها، لیتم في الأخير التعقيب على أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية ومختلف الدراسات السابقة من حيث العناصر السابقة الذكر وكذا أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وأوجه تميزها عن باقي الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لأثر الرشاقة
الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي

تمهيد:

من الضروري في أي بحث ميداني أن يقف الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي يرى بأنها ضرورية في بحثه، فالبحث العلمي يحتاج إلى الربط بين ما هو نظري وما هو ميداني على اعتبار أن الميدان هو المحك الذي نختبر فيه ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية، وسنستعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والملاحم العامة لمجتمع وحالات الدراسة، ومن ثم سيتم عرض نتائج الدراسة التطبيقية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها للوصول إلى نفي أو إثبات فرضيات الدراسة ومن ثم تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة.

وقد قسم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: منهجية تصميم الدراسة التطبيقية

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

المبحث الأول: منهجية تصميم الدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سنتطرق إلى ماهية وكالات السياحة والأسفار باعتبارها تتضمن المجتمع الذي ستطبق عليه الدراسة من خلال تعريفها أهميتها، جانبها التنظيمي والخدمات التي تقدمها الدراسة منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة

المطلب الأول: ماهية وكالات السياحة والأسفار

تشكل وكالات السياحة والأسفار متعاملا اقتصاديا له دور مهم في المجال السياحي، نظرا لدورها الفعال في تحسين جودة الخدمات السياحية، وجذب السياح المحليين والأجانب، وعليه سنتطرق في مطلبنا هذا إلى التطور التاريخي لوكالات السياحة والأسفار، تعريف الوكالات السياحية، أهميتها، أهدافها والخدمات التي تقدمها.

الفرع الأول: التطور التاريخي لوكالات السياحة والأسفار

ظهرت أول وكالة للسياحة في العالم على يد توماس كوك، والذي أسس أول وكالة سفر حقيقية وعمل كمختص في مجال السفر ومنه تطور مفهوم وكيل السفر، كما فتح كوك أول مكتب للسياحة عام 1863، وتم تقديم تذاكر كوك الدورية والتي يمكن من خلالها أن يقوم الناس بحجز تذكرة مفردة تغطي الرحلة عبر عدة شركات سكك حديدية، كما كان كوك أول من فكر في تقليل كلفة السفر للمسافرين عن طريق تأجير القاطرات والسفن التجارية كاملة، وحجز مجموعة غرف كاملة في الفنادق وتقديمها للناس، كما كان عام 1872م حدثا جديدا في ترتيب رحلة حول العالم وشارك فيها 09 أشخاص والذين قاموا بالدوران حول العالم في رحلة دامت 222 يوما.¹

ولم تتوقف شركة كوك عند هذا الحد بل قامت بالاندماج مع شركة مقطورات النوم الدولية (Wagon-Lits Company) عام 1931، وقد أنشأت مقطورات بغرض تطوير استخدام عربات النوم وعربات الطعام على القاطرات، وذلك بهدف تأمين راحة المسافرين على متنها فتم تجهيز تلك العربات بكل مستلزمات الراحة والرفاهية الممكنة.²

وبعد الحرب العالمية الثانية اشترت الحكومة البريطانية الأسهم الرئيسية لشركة توماس كوك، وقامت في عام 1972م ببيعها بسعر 858.5 مليون دولار إلى تجمع مالي من أنصار شركة الضيافة في بريطانيا، وجمعية السيارات البريطانية، وأصبحت الآن تضم ما يزيد عن 925 مكتبا حول العالم، ثم ظهرت شركة أمريكا إكسبريس والمعروفة بـ: Amexco والتي كانت على يد هنري ويلز، ثم ظهرت شركات Wells Fargo التي دجت مع شركة أمريكا إكسبريس، وقد كانت تلك الشركة تقوم

¹ عصام حسين السعيد، إدارة مكاتب وشركات وكلاء السياحة والسفر، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، الأردن، 2009، ص 56.

² سليم بطرس جلدة، مبادئ إدارة مكاتب السياحة والسفر، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 22.

بحمل الرسائل والطرود والسيبائك الذهبية والمجوهرات إلى المسافرين على عرباتهم، وقد حققت الشركة سنة 1882 عائدا سنويا قدر بـ 75 مليون دولار والذي يقوم بترتيب الرحلات وبيع الصكوك، كذلك تقوم بنشر مجلة السفر والكاميرات، وبيع بطاقات الائتمان للأمريكان إكسبريس وتعليم اللغات الأجنبية.¹

الفرع الثاني: تعريف وكالات السياحة والأسفار وأهميتها

تلعب الوكالات السياحية دورا هاما وفعالا في القطاع السياحي لاقتصاديات الدول، إذ تعد إحدى أهم الأقسام المهمة في القطاع السياحي، من خلال مختلف العمليات الخاصة والمتنوعة التي تقوم بها في القطاع السياحي نظرا لشكلها المتميز في طبيعة العملية الإنتاجية الخاصة بها، وتساهم بقوة في إنعاش السياحة سواء كانت داخلية أو خارجية، حيث أن نسبة كبيرة من السياح يعتمدون في سفرهم على خدماتها، فهي تقوم بزيادة معدلات السفر، كما أنها تساهم في تطوير السياحة من خلال القيام بالإشهار للأماكن السياحية للسياح وتقديم خدمات سياحية لهم.

أولا: تعريف وكالة السياحة والأسفار

لقد فرق بعض الكتاب في تعاريفهم بين وكالة السياحة ووكالة السفر ودمجهم البعض الآخر في مصطلح واحد، وفيما يلي سنعرض عدة تعريفات لوكالات السياحة والأسفار حسب بعض الكتاب والباحثين كالتالي:

تعرف وكالة السياحة والأسفار على أنها: "عبارة عن شركات سياحية تقوم بتقديم مختلف خدماتها للسائحين كالحجز بالفنادق ووسائل التنقل الداخلية والخارجية من خلال الحجز في الرحلات الجوية المحلية والدولية وغير ذلك من الخدمات السياحية الأخرى، حيث تقدم هذه الخدمات بعض الفنادق الكبرى ومكاتب الاستعلامات السياحية الرسمية والخاصة للدول في القطاع السياحي سواء داخل الدولة أو خارجها في مكاتبها الموجودة في الدول الأخرى".²

وعرفت أيضا بأنها مشروع يهدف إلى تحقيق الربح، يكون هدفه تقديم خدمات متنوعة للراغبين في السفر والسياحة بناء على طلبهم، وقد تقوم بتنظيم رحلات تتولى إعدادها بنفسها ودعوة الجمهور إلى الاشتراك فيها.³

وبالتالي يمكن القول أن دور الوكالات السياحية لم يعد يقتصر على مجرد مباشرة أعمال الوساطة في حجز الأماكن على وسائل النقل المختلفة، أو الأماكن في الفنادق، بناء على طلب السائح، بل تجاوز ذلك إلى الإعداد المسبق والتسويق لرحلات سياحية جماعية منظمة، كما أصبحت تملك إدارة بعض الفنادق والمركبات السياحية ووسائل النقل باسمها الخاص.

¹ عصام حسين السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² الحديدي إبراهيم إسماعيل، إدارة التسويق السياحي، دار الإعصار العلمي، الأردن، 2010، ص 136.

³ محمد أحمد عبد الفضيل، النظام القانوني لوكيل السياحة والأسفار، مكتبة الجلاء الجديدة، مصر، 2004، ص 09.

أما المشرع الجزائري فقد عرف وكالات السياحة والأسفار في المادة رقم 03 من المرسوم التنفيذي رقم 99-06 المؤرخ 04 أبريل سنة 1999 بأنها: "كل مؤسسة تجارية تمارس بصفة دائمة نشاطا سياحيا يتمثل في بيع مباشر أو غير مباشر رحلات وإقامات فردية أو جماعية وكل أنواع الخدمات المرتبطة بها".¹

كما تعرف بأنها: "المكان الذي يقدم خدمات وبيانات استشارية وفنية ويعمل الترتيبات اللازمة لربط السفر برا وبحرا وجوا إلى أي مكان في العالم".²

كما عرفت أيضا بأنها: "تلك الشركات التي احترفت تنظيم الرحلات السياحية الداخلية والخارجية لقاء أجر أو نسبة تحصل عليها من الفنادق وشركات الطيران، وفي حالة السياحة الخارجية يتطلب ذلك روابط مع شركات من نفس النشاط في الوجهة السياحية المختارة كما يتطلب ذلك التنسيق مع شركات النقل البري والبحري والخطوط الجوية من أجل القيام بالبرامج السياحية على خير وجه".³

مما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- وكالات السياحة والأسفار تقوم بالترويج للأماكن السياحية المحلية والعالمية؛
- تقوم بتقديم خدمات ومعلومات استشارية للراغبين في السفر؛
- تقوم بتنظيم الرحلات والبرامج السياحية وعمل كل التدابير اللازمة لتسهيل سفر الأفراد (حجز التذاكر، حجز غرف في الفنادق، الحصول على التأشيرات التي يحتاجها المسافرون...)
- الوكالات السياحية عبارة عن مؤسسات تجارية تمارس بصفة دائمة نشاطا سياحيا.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن: وكالة السياحة والسفر مؤسسة تجارية تهدف إلى تحقيق الربح وتمارس نشاطا بصفة دائمة ومستمرة من أجل تقديم أفضل الخدمات للراغبين في السياحة والسفر.

ثانيا: أهمية وكالة السياحة والأسفار

تبرز أهمية وكالات السياحة والأسفار من خلال ما يلي:⁴

¹ المرسوم التنفيذي رقم 99-06 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق لـ 04 أبريل سنة 1999، يحدد القواعد التي تحكم نشاط وكالة السياحة والأسفار الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 24، الصادر بتاريخ 07 أبريل 1999، ص 13.

² زيد منير عبوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 15.

³ لمياء حفني، أعمال السياحة ووكالات السفر، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 36.

⁴ بن عبد العزيز سفيان وآخرون، دور الوكالات السياحية في تنشيط قطاع السياحة في الاقتصاد الجزائري -دراسة حالة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 15، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2022، ص 246.

- تساهم في التسويق السياحي والترويج للمناطق والمواقع الأثرية والتاريخية الهامة من خلال عمل البرامج السياحية والرحلات المنتظمة إلى المناطق السياحية ضمن مجموعات سياحية؛
- تمارس وكالات السياحة والأسفار دورا هاما ومتميزا في تطوير السياحة الخارجية والداخلية؛
- تحسين الدخل القومي عن طريق دفعها الضرائب المترتبة على أرباحها إضافة إلى مداخيلها من العملة الصعبة؛
- تعمل على توظيف أيدي عاملة فتساهم بذلك في تحسين مستوى دخل الأفراد.

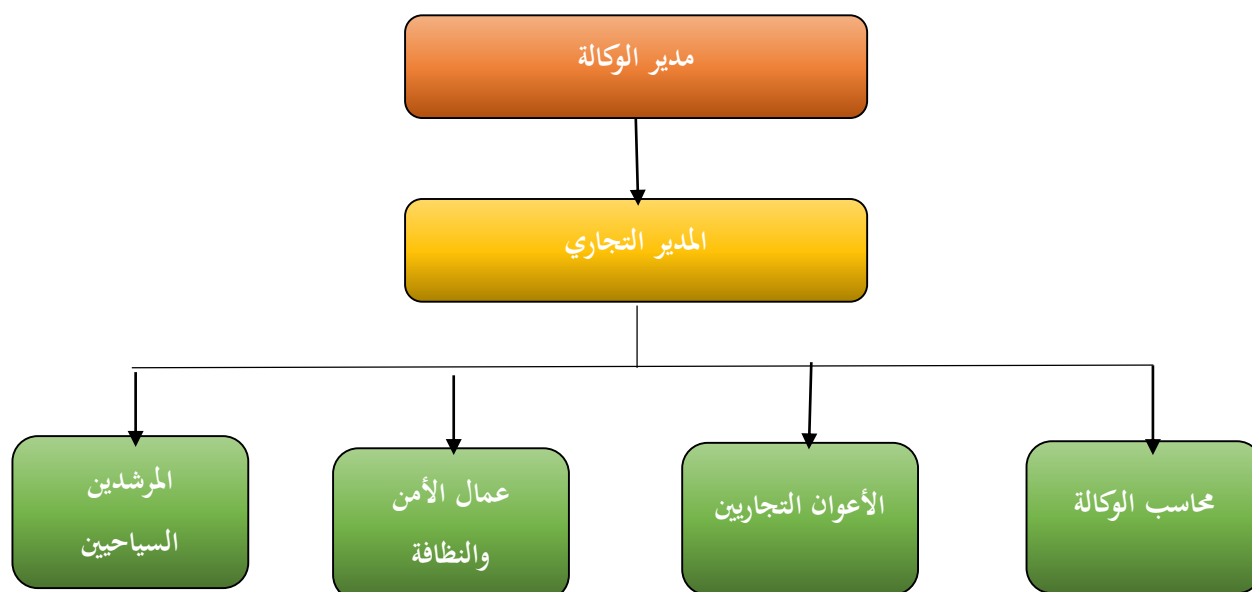
الفرع الثالث: الجانب التنظيمي والخدمات لوكالات السياحة والأسفار

مما لا شك فيه أن وكالات السياحة والأسفار تخضع لتنظيم معين يساعدها على ممارسة نشاطاتها بمرونة ويسر وكذا تقديم عديد الخدمات للأطراف المستفيدة، فكلها تصبو في تحقيق الربح والتميز والاستمرارية في محيط شديد المنافسة وذلك من خلال تنويع خدماتها المقدمة لمختلف فئات المجتمع.

أولاً: الهيكل التنظيمي

يوزع الهيكل التنظيمي المهام على الموظفين أي قيام كل موظف بعمله وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الوكالة، حيث اتضح بعد الدراسة عدم وجود هيكل تنظيمي موحد لوكالات السياحة والسفر، ولكن بناء على تصريح غالبية مالكي هذه الوكالات فقد تم تصميم هيكل تقريبي تشترك فيه معظم الوكالات على النحو التالي:

الشكل رقم (1.3): الهيكل التنظيمي لوكالة السياحة والسفر.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف مختلف الوكالات محل الدراسة.

وتتمثل مهامهم في:

- **مدير الوكالة:** يقوم باتخاذ القرارات الخاصة بالوكالة مثل: التسيير ويقوم بالتغطية المالية وإمضاء العقود بين الوكالة والمؤسسات الأخرى؛
- **المدير التجاري:** من مهامه التخطيط الاستراتيجي لتسيير أنشطة الوكالة للتماشي مع الأهداف المسطرة، الإشراف على مراقبة جودة الخدمات المقدمة والوقوف على ترويجها بالطرق والأساليب الحديثة... الخ، وكل هذا بالتنسيق مع مدير الوكالة؛
- **محاسب الوكالة:** يقوم بمراقبة حسابات الوكالة ومراجعة ميزانيتها؛
- **الأعوان التجاريين:** ويشمل عمال بيع التذاكر والحجوزات، التأشير، عامل الاستقبال، المسؤول عن التسويق؛
- **المرشدين السياحيين:** وهم من يرافقون السياح ويعرفونهم بخصائص الأماكن؛
- **عمال النظافة:** مسؤولون عن نظافة الوكالة؛
- **أعوان الأمن:** من مهامهم المحافظة على سلامة السياح خلال الرحلات.

ثانيا: خدمات وكالات السياحة والأسفار

- تقدم وكالات السياحة والسفر مجموعة من الخدمات تتمثل فيما يلي:¹
- حجز الغرف في المؤسسات الفندقية والعمل على تقديم أحسن الخدمات للسياح؛
 - استقبال ومساعدة السياح خلال إقامتهم؛
 - تنظيم جولات وزيارات برفقة مرشدين داخل المدن والمواقع والأثرية ذات الطابع السياحي والتاريخي؛
 - بيع تذاكر النقل البري، البحري والجوي؛
 - وضع خدمات المترجمين والمرشدين السياحيين تحت تصرف السياح.
 - تأجير السيارات للسياح بالسائق أو بدون سائق، ونقل الأمتعة وكراء البيوت، وغيرها من معدات التخييم؛
 - القيام لصالح الزبائن بإجراءات التأمين من كل الأخطار التي تمس نشاطاتهم السياحية؛
 - تسويق الرحلات والتعريف بالتراث الوطني في الخارج؛
 - تنظيم الملتقيات والمؤتمرات.

¹ عوينان عبد القادر، السياحة في الجزائر - الإمكانيات والمعوقات - (2000-2025) في ظل الاستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للهيئة السياحية SDAT 2025، أطروحة دكتوراه، تخصص نفود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 199.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة

من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع وتأكيده، قمنا بالدراسة الميدانية والتي تتمثل في دراسة عينة من وكالات السياحة والأسفار بولايات (الوادي، بسكرة، ورقلة، تبسة وباتنة) حول مدى تبنيتها لممارسة الرقابة الاستراتيجية ومعرفة مستوى التميز التنظيمي لها، وذلك بالاعتماد على أسلوب جمع المعلومات مع استخدام الأساليب الإحصائية للتحليل، وستتطرق في هذا المطلب للمنهجية والأدوات المستخدمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من طرف أفراد عينة الدراسة.

الفرع الأول: طريقة الدراسة

سنعرض في هذا الفرع إلى منهج الدراسة المتبع وكل من مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى نموذج متغيرات الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل الدراسة، ويقصد بالمنهج: "مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة العلمية، فهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، والمناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف المواضيع".¹

وبالنظر إلى موضوع الدراسة وطبيعة الأسئلة المطروحة والأهداف التي تسعى الوصول إليها، وهذا من خلال التعرف على مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أحد أكثر مناهج البحث العلمي استخداماً وهو المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف على أنه: "مجموع الأساليب البحثية التي توفر إمكانية وصف الظاهرة -في راسخها- وصفاً كمياً و/أو كيفياً وبدون التدخل في سيرورتها".²

إن استنادنا على المنهج الوصفي في هذه الدراسة، يعود إلى إشكالية الدراسة وفرضياتها حيث تتماشى وهذا المنهج الذي يسمح بوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، إضافة إلى دراسة الارتباط بين المتغيرات وتجميع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة، كما يقوم بوصف للنتائج المتوصل إليها وتفسيرها.

¹ العرابي عكاشة، أثر الابتكار التنظيمي على تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع المحيط -دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال وحكومة المؤسسات (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2020، ص 154.

² سعد الحاج بن جخلد، ثلاثة مناهج لبحث علمي رائد، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، 2019، ص 25.

ثانيا: مجتمع الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع الدراسة، فمجتمع الدراسة يمثل ما يريد الباحث أن يصل بواسطته إلى نتائج الدراسة، أو بعبارة أخرى يمثل مجموعة الأفراد والمنظمات، أو كل الوحدات التي يمكن أن تطبق عليها الدراسة.¹

أما المجتمع المستهدف فهو تحديد نوع الوحدات التي تعتبر كعناصر من المجتمع المدروس، والتي تقتصر عليها الدراسة.² وعليه يمكن القول أن مجتمع الدراسة يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها.

وبالنسبة لدراستنا فقد تكون مجتمع الدراسة من مجموع الإطارات المسيرة بالوكالات السياحية المتواجدة بكل من ولايات (الوادي، بسكرة، ورقلة وباتنة) حيث تتصف مفردات المجتمع المدروس بالتجانس من حيث طبيعتها الإدارية والتنظيمية. إذ قمنا بمسح شامل لكامل الوكالات السياحية والتي قدرت بـ (329) وكالة حسب الإحصائيات المقدمة من طرف مديريات السياحة والصناعة التقليدية للولايات السابقة الذكر. ويبين الجدول الآتي مجتمع الدراسة موزعا على عدد الوكالات الموزعة عبر مختلف الولايات المعنية:

جدول رقم (1.3): عدد وكالات السياحة والأسفار والإطارات المسيرة بها.

الولاية	عدد وكالات السياحة والأسفار	عدد الإطارات المسيرة
الوادي	68	102
بسكرة	68	116
ورقلة	55	90
تبسة	47	81
باتنة	91	143
المجموع	329	532

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إحصائيات مديريات السياحة والصناعة التقليدية لكل من ولاية (الوادي، بسكرة، ورقلة، تبسة وباتنة).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عدد وكالات السياحة والأسفار قد بلغ 329 وكالة تضم 532 إطارا مسيرا وهو ما يمثل العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة.

¹ Diane C. Blankenship, **Applied Research and Evaluation Methods in Recreation**, Human Kinetics, U.S.A, 2009, P 82.

² Robert M. Groves et al., **Survey Methodology**, John Wiley & Sons, 2nd Edit., New Jersey, United States, 2009, P 70.

ثالثا: عينة الدراسة

يعرف سعيد سالم القحطاني وآخرون عينة الدراسة بأنها: "مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع البحث لتمثيله في الدراسة"¹. كما تعرف بأنها: "هي جزء من مجتمع البحث والدراسة والتي تعطي استنتاجا عن خصائص المجتمع"². وانطلاقا مما سبق يمكن القول أن عينة الدراسة هي جزء من مجتمع الدراسة، يقوم الباحث بإجراء الدراسة عليها، ومن ثم يقوم بتعميم النتائج المحصل عليها على كافة مجتمع الدراسة، بشرط أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة أحسن تمثيل، حيث يخضع اختيارها منهجيا إلى شروط عدة وبطرق مختلفة حسب هدف الدراسة وظروف إجرائها. وفي دراستنا هذه تم اختيار العينة بطريقة عشوائية كأحد الأساليب الإحصائية المستخدمة لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة وفقا لقواعد البحث العلمي في اختيار العينات، ولتحديد الحجم الإحصائي فقد تم الاعتماد على استخدام معادلة (Taro Yamane) التي تتوافق مع المعاينات الاحتمالية باعتبار أن الهدف من الدراسة التعميم والهدف من المعاينة التمثيل، وتكتب هذه المعادلة وفقا للصيغة التالية:³

$$n = \left(\frac{N}{1 + N(e)^2} \right)$$

حيث أن:

- n: حجم العينة؛
- N: حجم المجتمع؛
- e: مستوى الدقة كلما كان كبيرا كلما زاد خطأ المعاينة، وفي الدراسة يقبل 95% كخطأ للمعاينة، ويقدر مستوى الثقة بـ 95% (أي من 100 قيمة مقدرة 95 قيمة تعطي قيمة مقدرة قريبة جدا أو مساوية للقيمة الفعلية لمجتمع الدراسة).

وبالتالي يقدر حجم العينة الأدنى كالتالي:

$$n = \left(\frac{N}{1 + N(e)^2} \right) = \left(\frac{532}{1 + 532(0.05)^2} \right) = 228.32 \approx 228$$

¹ سعيد سالم القحطاني وآخرون، منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات SPSS، المكتبة الوطنية، الرياض، 2000، ص 269.

² علي فلاح الزعبي، مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق "مدخل منهجي - إداري"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 194.

³ خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 176.

وتجدر الإشارة إلى أنه كلما كان حجم العينة أكبر (228) كلما كان ذلك أفضل لتمثيلها للمجتمع المدروس. وبما أن عدد الاستبيانات المقبولة (314) استبانة وهو يفوق حجم العينة الأدنى (228) إطارا مسيرا، يمكن اعتماد وتعميم نتائج الدراسة عند مجال ثقة مقدّر بـ 95 % وقبول 5% كخطأ للمعينة.

والجدول التالي يوضح توزيع عدد ونسبة الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة بين استثمارات ورقية وأخرى إلكترونية:

جدول رقم (2.3): توزيع مفردات عينة الدراسة ونسبة الاستجابة.

النسبة	العدد	البيان
100%	400	الاستثمارات الموزعة
14.25%	57	الاستثمارات التي لم تسترجع
7.25%	29	الاستثمارات غير الصالحة للتحليل
78.50%	314	الاستثمارات المقبولة للتحليل

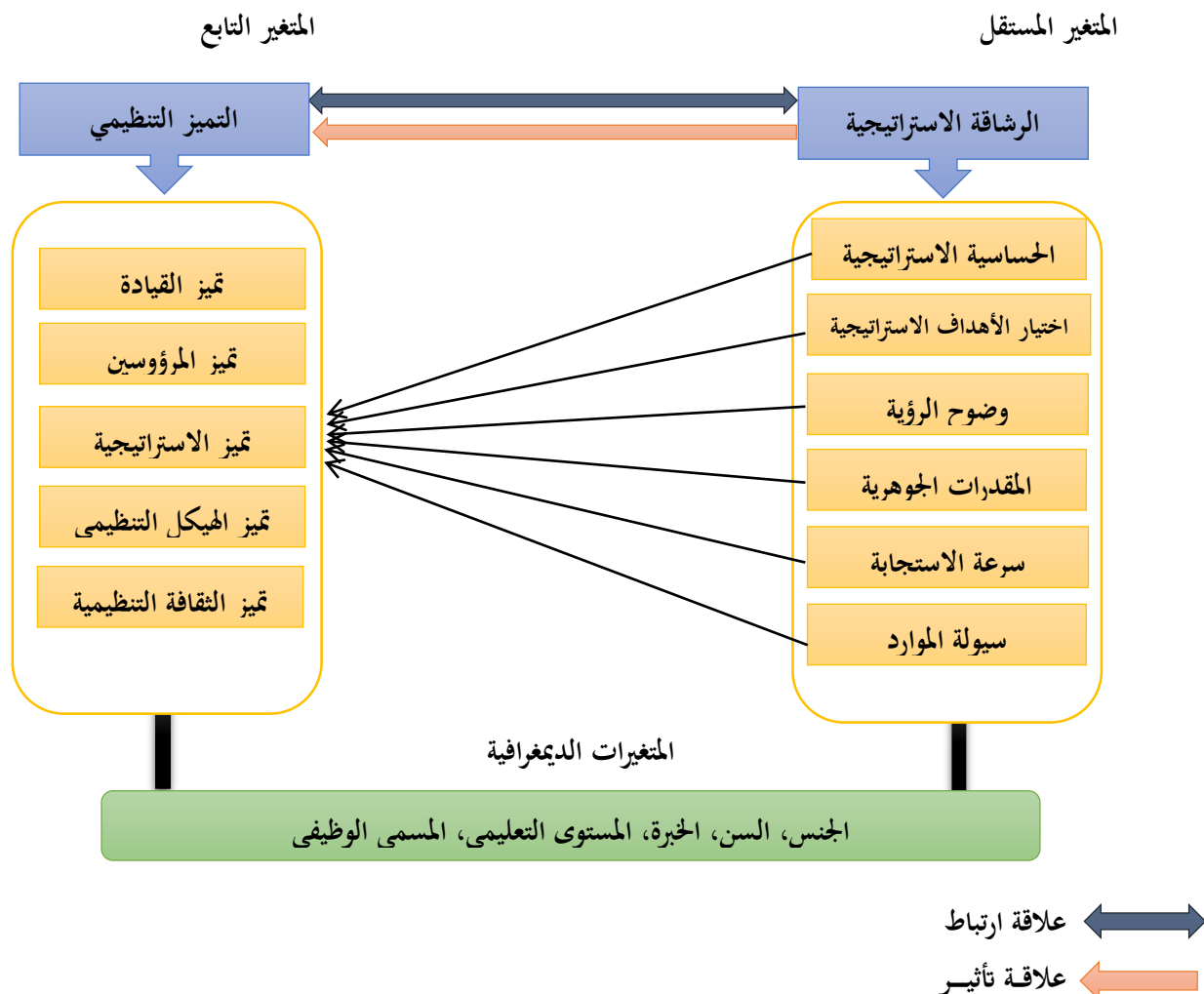
المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2.3) أن عدد الاستثمارات الموزعة كان (400) استثمارة أي ما يعادل نسبة (75.18%) من مجتمع الدراسة المقدّر بـ (532) إطارا مسيرا، في حين بلغ عدد الاستثمارات التي لم تسترجع (57) استثمارة بنسبة (14.25%)، أما عدد الاستثمارات المستبعدة فقط كان (29) استثمارة بنسبة (7.25%) نظرا لعدم صلاحيتها للتحليل، أما عدد الاستثمارات الإجمالي الصالح والمقبول للدراسة فقط بلغ (314) استثمارة بنسبة (78.50%).

رابعاً: أنموذج متغيرات الدراسة

تم تصميم أنموذج لمتغيرات الدراسة يشتمل على كل من متغيري الدراسة بأبعادهما والتي تم استخراجها اعتماداً على ما هو وارد في الدراسات السابقة، والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة المعتمد:

الشكل رقم (2.3): أ نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (3.3): التعريف بمتغيرات الدراسة.

المتغير المستقل	الرقابة الاستراتيجية	هي القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للمؤسسة من أجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر.
	البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية	الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد.
	البعد الثاني: اختيار الأهداف الاستراتيجية	هي النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتأهيل وتعزيز، أو تطوير قدراتها للمواءمة مع الفرص الحالية أو الناشئة
	البعد الثالث: وضوح الرؤية	الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المؤسسة على محاولة بنائه اعتمادا على ما تملكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية.

	البعد الرابع: المقدرات الجوهرية	الخبرات والتعلم التنظيمي المتراكم في المؤسسة والذي ينتج عن المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية.
	البعد الخامس: سرعة الاستجابة	درجة التوجه نحو العمل الذي يبين قدرة المؤسسة على اتخاذ إجراء معين للفرص المتاحة لها.
	البعد السادس: سيولة الموارد	القدرة الداخلية على إعادة هيكلة القدرات وإعادة نشر وتوزيع الموارد بسرعة خاصة الأفراد لفرص أو أنشطة جديدة في نظام ذو نشاط متغير.
التميز التابع	التميز التنظيمي	حفاظ المؤسسة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها، حاضرا ومستقبلا، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة.
	البعد الأول: تميز القيادة	استخدام النفوذ غير القسري لتوجيه وتنسيق أنشطة أعضاء المجموعة لتحقيق هدف مشترك.
	البعد الثاني: تميز المرؤوسين	كل فرد ينتمي للمؤسسة ويقوم بممارسة الأنشطة داخلها بدرجة حماس متميز في تأدية مهام المؤسسة بامتلاكه قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعد على تخطي العقبات بالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.
	البعد الثالث: تميز الاستراتيجية	الآلية التي تتبعها المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال تحويلها إلى خطط وبرامج وإجراءات عمل واقعية تمكنها من تحقيق التميز.
	البعد الرابع: تميز الهيكل التنظيمي	الإطار الذي تتحدد من خلاله العلاقات وأدوار السلطة والمسؤولية التي صممت لإنجاز مهام المنظمة وتحقيق أهدافها.
	البعد الخامس: تميز الثقافة التنظيمية	الرؤية المشتركة للقيادة والعاملين لمجموعة من قيم التميز التي يلتزمون بها وتتم ترجمتها إلى سياسات وممارسات تقود سلوكهم نحو ممارسات العمل الرائعة في المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن متغيرات الدراسة قد تمثلت في كل من الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعاده (الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة وسيولة الموارد) والتي تم تحديدها بالاعتماد على كل من دراسة (سلمى زغمار وعبد القادر دبوش، 2022) ودراسة (Mohammad Izzat Al Halalmeh, 2021)، والمتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي وتميز الثقافة التنظيمية)، والتي تم تحديدها بالاعتماد على كل من دراسة (فاطمة زهرة مدني، 2021) ودراسة (Khaled Mohammed Al-Fatafta & Shaker Jarallah) (Alkshali, 2020).

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي الاستدلالي والذي يعتمد على الاستبيان لتجميع البيانات، وقامت الطالبة بتصميم الاستبيان في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، مستندة في ذلك على الاطلاع على عدد من الأدبيات والدراسات السابقة المتاحة.

أولاً: أدوات ومصادر جمع البيانات

إن الأدوات المنهجية هي تلك الوسائل الفعالة التي يتمكن الباحث بواسطتها جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة، للوصول إلى الأهداف والإجابة على تساؤلات الدراسة. وتتمثل مصادر جمع البيانات في استخدام المصادر الأولية والثانوية، وهي المصادر التي تقودنا إلى بيانات مباشرة عن الموضوع محل البحث.

1- البيانات الثانوية: والتي تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات والمقالات والأطروحات والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، كما تم الاستعانة بمواقع الانترنت للحصول على المواضيع ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

2- البيانات الأولية: وتتمثل فيما يلي:

أ- الملاحظة العلمية: تعتبر الملاحظة من المراحل التمهيدية التي تستعمل في البحث الاستطلاعي بعد طرح المشكلة في الإطار النظري ومحاولة الوصول إلى تفسيرات واقعية للتساؤلات أو الافتراضات، فهي: "تعبّر عن مشاهدة الأنماط السلوكية للأفراد في بعض الحالات للحصول على بيانات حول الظاهرة المراد دراستها"¹، ويتم التمييز بين نوعين من الملاحظة، المباشرة والتي تتعلق بملاحظة سلوك معين من خلال الاتصال المباشر بما تقوم عليه الدراسة (أشخاص، فرق، مؤسسات، هيئات... الخ)، وغير المباشرة والتي تتعلق باتصال الباحث بالوثائق (سجلات، تقارير، مذكرات...) التي أعدها الباحثون الآخرون. واستندنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة والمباشرة باعتبارها مصدر المعلومات في الموقف الطبيعي وذلك بالتعرف على مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي بالوكالات محل الدراسة وكذا الملاحظة غير المباشرة من خلال الرجوع إلى الوثائق والإحصائيات الصادرة عن مواقع هيئات وطنية، حيث يتم دمج هذه البيانات الملاحظة مع تحليل النتائج المحصل عليها بواسطة المقابلة والاستبيان، بهدف ربط النتائج بالواقع وتبرير كل ذلك؛

ب- المقابلة: تستخدم في مساءلة المبحوثين فردياً أو جماعياً لجمع البيانات الكيفية الأولية، حيث يتم التفريق بين نوعين أساسيين من المقابلات: "المهيكلّة أو التي يتم إجراؤها بواسطة شخص يعلم بدقة ما المعلومات المطلوبة، ولديه قائمة محددة

¹ Burke Johnson & Larry Christensen, **Educational Research Quantitative, and Mixed Approaches**, 4th Edit, Sage Publication, California, United States, 2012, P 206.

مسبقاً بالأسئلة التي سوف يوجهها للمستجيب شخصياً أو عن طريق الهاتف أو الانترنت، وغير المهيكلة أو التي لا يعتمد فيها الباحث على خطة لترتيب الأسئلة التي سيوجهها للمستجيب¹. وقد تم الاعتماد على المقابلة مع مدراء مديريات السياحة والصناعة التقليدية لتزويدنا بعدد الوكالات الموجودة بالولاية، وأيضا تم مقابلة عديد الإطارات بالوكالات محل الدراسة قصد الحصول على بعض المعلومات التي تساعد في بناء الاستبيان وكذا توضيح بعض المفاهيم التي وردت في فقرات الاستبانة وشرحها بالإضافة إلى تقديم تفسير بعض النتائج التي خلصت لها الدراسة لتدعيم تحليل ومناقشة النتائج؛

ج- استمارة الاستبيان: لجمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية اعتمدت الطالبة على أسلوب الاستقصاء، وذلك بتصميم استمارة استبيان موجهة للإطارات المسيرة بوكالات السياحة والأسفار عينة الدراسة. وقد اخترنا هنا أن نستعمل استمارة استبيان لجمع البيانات نظرا لطبيعة الدراسة.

فالاستبيان هو قائمة معيارية للأسئلة الهادفة لجمع معلومات في موضوع معين، عادة ما يتم استخدامه في البحوث الكمية عندما تتطلب القياسات الإحصائية عينة كبيرة، ويمكن أن يتم عن طريق البريد، الهاتف، الانترنت، أو وجهها لوجه². واستمارة الاستبيان كما هو معلوم عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها مسبقاً، توجه إلى الأفراد داخل مجتمع الدراسة من أجل إبداء رأيهم فيها، حيث تكون هذه الأسئلة إما مغلقة أو مفتوحة، أو مزيجاً بينهما، وتعتبر استمارة الاستبيان من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً في ميدان البحوث الاجتماعية والإنسانية بسبب تعدد مجالات استخدامها وفعاليتها الكبيرة في تحصيل البيانات، بشرط أن تكون معدة بطريقة علمية وتتوافق مع أهداف البحث وخصائص مجتمع الدراسة.

● **هدف استمارة الاستبيان:** تهدف الطالبة من إعداد استمارة الاستبيان إلى ما يلي:

- التعرف على درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
 - التعرف على مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي بوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
 - التعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
 - التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.
- **تصميم استمارة الاستبيان:** تكونت استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة من 03 أجزاء رئيسية كالتالي:
- **الجزء الأول:** يتعلق بالخصائص الديموغرافية للإطارات المسيرة بوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة مثل الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة...الخ؛

¹ أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة -مدخل لبناء المهارات البحثية-، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص ص 323 - 325.

² Chris Gratton & Ian Jones, **Research Methods for Sports Studies**, 2nd Edit, Routledge Taylor & Francis Group, United Kingdom, 2010, PP 126, 127.

- الجزء الثاني: يتعلق بعبارات أبعاد المتغير المستقل المتمثل في الرقابة الاستراتيجية بوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
- الجزء الثالث: يتعلق بعبارات أبعاد المتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي بوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.

والجدول التالي يوضح توزيع أبعاد وفقرات متغيرات الدراسة المعتمدة:

الجدول رقم (4.3): توزيع أبعاد وفقرات متغيرات الدراسة.

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	حدود الفقرات
الحساسية الاستراتيجية	05	من 01 إلى 05
اختيار الأهداف الاستراتيجية	05	من 06 إلى 10
وضوح الرؤية	05	من 11 إلى 15
المقدرات الجوهرية	05	من 16 إلى 20
سرعة الاستجابة	05	من 21 إلى 25
سيولة الموارد	05	من 25 إلى 30
الرقابة الاستراتيجية	30	من 01 إلى 30
تميز القيادة	05	من 31 إلى 35
تميز المرؤوسين	05	من 36 إلى 40
تميز الاستراتيجية	05	من 41 إلى 45
تميز الهيكل التنظيمي	05	من 46 إلى 50
تميز الثقافة التنظيمية	05	من 50 إلى 55
التميز التنظيمي	25	من 31 إلى 55
فقرات الاستبانة ككل	55	من 01 إلى 55

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال الجدول رقم (4.3) نلاحظ توزيع فقرات الاستبانة على أبعاد كل من المتغيرين المستقل والتابع، حيث بلغت أبعاد المتغير المستقل (06) أبعاد ممثلة في (الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة وسيولة الموارد) وكل بعد ممثل بـ (05) فقرات في حين أن المتغير المستقل ككل والمتمثل في الرقابة الاستراتيجية قد تمثل في (30) فقرة، أما أبعاد المتغير التابع فقد بلغت (05) أبعاد متمثلة في (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي تميز الثقافة التنظيمية) وكل بعد من هذه الأبعاد ممثل أيضا بـ (05) فقرات، حيث بلغ مجموع فقرات المتغير التابع (25) فقرة، أما فقرات الاستبانة ككل فقد بلغت (55) فقرة.

- ترميز استمارة الاستبيان: استخدمنا في دراستنا استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة الدراسة، وجاءت الأسئلة أو العبارات لكل الأبعاد مصممة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات¹، وقد كانت الخيارات المتاحة أما كل عبارة كما يلي: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وقد أكدنا لأفراد عينة الدراسة على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط أمام كل عبارة، ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا احتمالات الإجابات الخمسة السابقة أوزانا محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (5.3): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في استمارة الاستبيان حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5

المصدر: عز عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 540.

أما طول خلايا مقياس سلم ليكرت الخماسي فيتم تحديدها كالتالي:

$$\text{المدى} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد مستويات المقياس}}$$

$$0.8 = \frac{5 - 1}{5} = \text{طول الخلية}$$

جدول رقم (6.3): قيمة المتوسط المرجح، درجة الموافقة والاتجاه العام حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.00 إلى 1.80	1.81 إلى 2.60	2.61 إلى 3.40	3.41 إلى 4.20	4.21 إلى 5.00
الاتجاه العام	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم للنشر والتوزيع، جدة، 2008، ص 540.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية وهذا بالاستعانة بحزمة البرامج التطبيقية في مجال العلوم الاجتماعية والمعروفة تجارياً باسم (Statistical Package for Social Science) SPSS V.26، إضافة إلى برنامج (Excel) لتوضيح النتائج بالرسوم البيانية. وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي والتي سيتم التطرق لها من خلال عرض كل منها على حدى.

1- مقاييس التحليل الإحصائي الوصفي:

أ- التكرارات والنسب المئوية (Les Fréquences et Les Pourcentages): للتعرف بالتفصيل على الصفات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من أجل تحليلها؛

ب- المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارة أو بعد وكذا لتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة؛

ج- الانحراف المعياري (Standard Deviation): وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارة، ويلاحظ أيضاً أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد أو أكبر، فذلك يعني عدم تركيز الإجابات وتشتتها.¹

2- مقاييس التحليل الإحصائي التحليلي (الاستدلالي):

أ- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) : للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان،

ب- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لحساب درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه؛

ج- اختبار (Kolmogorov-Smirnov) : لبيان التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة؛

د- اختبار التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة: ويستدل عليه عن طريق معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor- VIF) واختبار التباين المسموح (Tolérance) من خلال التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة؛

هـ- الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) : يستخدم لتحديد تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع؛

¹ امثال حسن عبد الرزاق وآخرون، مبادئ الإحصاء الوصفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 115.

و- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة؛

ز- معامل التحديد (R^2): لمقارنة القيم المقدرة (المتوقعة) للمتغير التابع بقيمتها الحقيقية كما يستخدم لقياس القدرة التفسيرية للنموذج؛

ح- إحصائية فيشر (F): تستخدم للحكم على معنوية النموذج المقدر ككل عند مستوى معنوية معين؛

ط- اختبار (Independent Simples T- Test): لاختبار الفروقات بين متوسطي مجموعتين من أفراد العينة للمتغيرات الديمغرافية (كمتغير الجنس مثلاً)؛

ي- اختبار التباين الأحادي (One way Anova): يستخدم لمقارنة المتوسطات بهدف قياس التباين لأكثر من مجموعتين؛

ك- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): استخدم هذا التحليل لمعرفة مدى ملائمة نموذج الدراسة لاختبار فرضيات الدراسة.

ل- اختبار (LSD) للاختبارات البعدية: للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد العينة تبعا للمتغيرات الديمغرافية (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة...الخ).

الفرع الثالث: دراسة صدق وثبات أداة الدراسة

لاختبار صدق أداة الدراسة نستخدم في ذلك طريقتين نذكرهما فيما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري

وهو التأكد من صدق الاستبانة ظاهرياً، حيث قمنا بعرض هذا الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال البحث العلمي (أنظر الملحق رقم (01))، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها هؤلاء المحكمون قمنا بتعديل الاستبانة وإخراجها في شكلها النهائي القابل للتوزيع على عينة الدراسة (أنظر الملحق رقم (02)).

ثانياً: الصدق البنائي

وهو استخراج معامل الثبات طبقاً لاختبار ألفا كرونباخ (Alfa Cronbach) ودراسة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان كافة وكذا لعبارات كل بعد من متغيرات الدراسة. أما الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، والصدق يعني أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

1- صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان: وذلك عن طريق حساب درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الذي تنتمي إليه، ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا البعد، وذلك لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة والجدولين التاليين يوضحان ذلك:

جدول رقم (7.3): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد الرقابة الاستراتيجية مع الدرجة الكلية لكل بعد.

أبعاد الرقابة الاستراتيجية											
الحساسية الاستراتيجية		اختيار الأهداف الاستراتيجية		وضوح الرؤية		المقدرات الجوهرية		سرعة الاستجابة		سيولة الموارد	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.758**	01	0.746**	06	0.797**	11	0.769**	16	0.782**	21	0.799**	26
0.861**	02	0.708**	07	0.781**	12	0.822**	17	0.865**	22	0.796**	27
0.848**	03	0.818**	08	0.801**	13	0.814**	18	0.817**	23	0.793**	28
0.759**	04	0.790**	09	0.773**	14	0.643**	19	0.673**	24	0.776**	29
0.762**	05	0.854**	10	0.690**	15	0.798**	20	0.641**	25	0.809**	30

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يبين الجدول رقم (7.3) وجود ارتباط بين كل عبارة مع مجموع العبارات المشكلة لبعدها، حيث أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات بعد الحساسية الاستراتيجية موجبة وتراوح بين (0.861) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (02) وبين (0.758) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (01)، وأن جميع فقرات هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، أما بعد اختيار الأهداف الاستراتيجية فقد جاءت العبارات موجبة أيضاً وتراوح بين (0.854) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (10) وبين (0.708) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (07)، وأن جميع فقرات هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، كما جاءت عبارات بعد وضوح الرؤية موجبة وتراوح بين (0.801) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (13) وبين (0.690) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (15)، وأن جميع فقرات هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وتراوح فقرات بعد المقدرات الجوهرية الموجبة بين (0.822) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (17) وبين (0.643) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (19)، وأن جميع فقرات هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، أما فيما يخص فقرات بعد سرعة الاستجابة جاءت موجبة أيضاً وتراوح بين (0.865) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (22) و(0.641) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (25)

وأن جميع فقرات هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وتراوحت فقرات بعد سيولة الموارد الموجبة بين (0.809) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (30) وبين (0.776) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (29)، وأن جميع فقرات هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وهو ما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات محور الرشاقة الاستراتيجية وبين أبعاده.

جدول رقم (8.3): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد التميز التنظيمي مع الدرجة الكلية لكل بعد.

أبعاد التميز التنظيمي									
تميز القيادة		تميز المرؤوسين		تميز الاستراتيجية		تميز الهيكل التنظيمي		تميز الثقافة التنظيمية	
معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
0.816**	31	0.826**	36	0.694**	41	0.811**	46	0.852**	51
0.849**	32	0.832**	37	0.733**	42	0.818**	47	0.818**	52
0.854**	33	0.738**	38	0.826**	43	0.859**	48	0.740**	53
0.772**	34	0.653**	39	0.731**	44	0.856**	49	0.803**	54
0.700**	35	0.808**	40	0.692**	45	0.803**	50	0.718**	55

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يبين الجدول رقم (8.3) وجود ارتباط بين كل عبارة مع مجموع العبارات المشكلة لبعدها، حيث أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات بعد تميز القيادة موجبة وتراوحت بين (0.854) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (33) وبين (0.700) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (35)، وأن جميع فقرات هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، أما بعد تميز المرؤوسين فقد جاءت العبارات موجبة أيضاً وتراوحت بين (0.832) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (37) وبين (0.653) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (39)، وأن جميع فقرات هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، كما جاءت عبارات بعد تميز الاستراتيجية موجبة وتراوحت بين (0.826) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (43) وبين (0.692) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (45)، وأن جميع فقرات هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وتراوحت فقرات بعد تميز الهيكل التنظيمي الموجبة بين (0.859) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (48) وبين (0.803) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (50)، وأن جميع فقرات هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، أما فيما يخص فقرات بعد تميز الثقافة التنظيمية جاءت موجبة أيضاً وتراوحت بين (0.852) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (51) وبين (0.718) في حدها الأدنى أمام كل من العبارة رقم (55)، وأن جميع فقرات هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وهو ما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات محور التميز التنظيمي وبين أبعاده.

2- ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة، وقد استعملنا مقياس ألفا كرونباخ من أجل معرفة مدى ثبات أداة القياس على مستوى الاتساق الداخلي، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة بين الصفر والواحد الصحيح، وكل ما اقترب من الواحد فهذا يعني ثباتا أكثر للدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (9.3): قيم ألفا كرونباخ.

القرار	القيمة الإحصائية لألفا كرونباخ
غير كاف	أقل من 0.6
ضعيف	بين 0.6 و 0.65
مقبول	بين 0.65 و 0.7
جيد	بين 0.7 و 0.8
جيد جدا	بين 0.8 و 0.9
ممتاز	أكبر من 0.9

Source : Manu CARRICANO & Fanny POIJOL, *Analyse de données avec SPSS*, Pearson Education France, Paris, France, 2010, P 53.

تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) والجدول التالي يوضح مخرجات النظام الإحصائي المستخدم:

جدول رقم (10.3): معامل الثبات لأبعاد متغيرات الدراسة طبقا لاختبار ألفا كرونباخ.

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	قيمة الصدق
الحساسية الاستراتيجية	05	0.854	0.924
اختيار الأهداف الاستراتيجية	05	0.843	0.918
وضوح الرؤية	05	0.825	0.908
المقدرات الجوهرية	05	0.827	0.909
سرعة الاستجابة	05	0.810	0.900
سيولة الموارد	05	0.853	0.923
الرقابة الاستراتيجية	30	0.923	0.960
تميز القيادة	05	0.854	0.924
تميز المؤوسين	05	0.831	0.911
تميز الاستراتيجية	05	0.777	0.881
تميز الهيكل التنظيمي	05	0.886	0.941
تميز الثقافة التنظيمية	05	0.847	0.920
التميز التنظيمي	25	0.951	0.975
الاستبانة ككل	55	0.965	0.982

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

من خلال الجدول رقم (10.3) نلاحظ أن نسبة معامل ألفا كرونباخ لمحور الرقابة الاستراتيجية قد بلغت (0.923) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية تشير إلى أن محور الرقابة الاستراتيجية يتمتع بدرجة ثبات ممتازة، كما أن

جميع قيم أبعاد هذا المحور قد تراوحت بين (0.810 و 0.854) فهي تتمتع بدرجة ثبات جيدة جدا وجميعها قيم ذات دلالة إحصائية عالية تؤكد درجة الثبات الممتازة للمحور، أما محور التميز التنظيمي فقد بلغت قيمته (0.951) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية أيضا تدل على أن محور التميز التنظيمي يتمتع بدرجة ثبات ممتازة، وقد تراوحت جميع قيم أبعاده بين (0.777 و 0.886) فهي محصورة بين درجة ثبات جيدة وجيدة جدا والتي تؤكد درجة الثبات الممتازة لمحور التميز التنظيمي، أما نسبة ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة فقد بلغت (0.965) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية تعبر أيضا على درجة الثبات الممتازة لمحاور الاستبانة ككل، ومنه نستطيع القول أنه في حال إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة في ظروف مماثلة فإننا سنحصل على نفس النتائج، وأن جميع أفراد العينة قد استوعبوا عباراتها بشكل جيد ومتساو وبصدق عال وثبات على مفردات القياس.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

بعد مراجعة قوائم الاستبيان وتبويبها وجدولة النتائج سيتم في هذا المطلب عرض النتائج التي تم التوصل إليها، حيث سيتم بداية عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية ومن ثم التعرف على الاتجاه العام لأفراد العينة تجاه فقرات الاستبانة، والتطرق إلى دراسة وتحليل مستوى إدراك واهتمام الإطارات المسيرة بالوكالات محل الدراسة لأهمية ممارسة الرقابة الاستراتيجية إضافة إلى تحليل المستوى العام للرقابة الاستراتيجية تبعا لأبعادها الستة، ومن ثم تحليل مستوى التميز التنظيمي للوكالات محل الدراسة.

الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لمحور البيانات الديمغرافية

سنحاول في هذا الجانب الاستفادة من الأساليب الإحصائية الوصفية من أجل إلقاء نظرة على توزيع العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)، وذلك من خلال الجداول التكرارية لكل متغير على حدى حسب نوع السؤال.

أولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

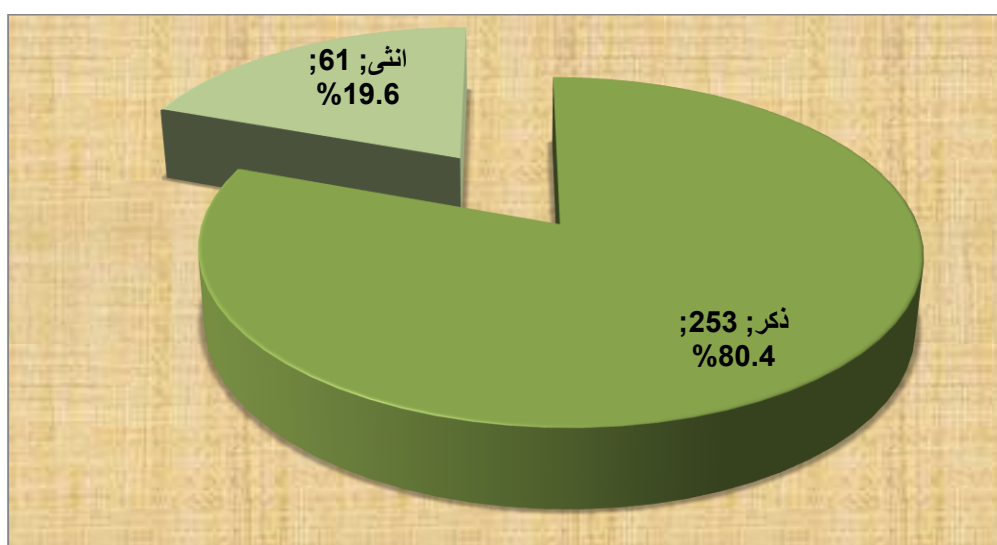
يتوزع أفراد الدراسة حسب الجنس إلى:

الجدول رقم (11.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	253	80.6%
أنثى	61	19.4%
المجموع	314	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

الشكل رقم (3.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج Excel.

تشير نتائج كل من الجدول والشكل أعلاه إلى أن أغلبية أفراد العينة من الذكور حيث بلغ عددهم (253) مفرد بنسبة كبيرة تقدر بـ (80.6%)، في حين أن عدد الإناث قدر بـ (61) مفردة وبنسبة (19.4%)، وهو ما يدل على أن الريادة في مجال تسيير الوكالات محل الدراسة تعود للذكور مقارنة بالإناث كون الاستثمار في هذا النوع من المشاريع يتطلب تكاليف ضخمة وجهودا كبيرة تشكل عائقا بالنسبة للإناث في امتلاك وكالات خاصة، لهذا نجد أن العمل المقاولاتي لا يزال ضعيفا جدا بالنسبة للإناث مقارنة بالذكور.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

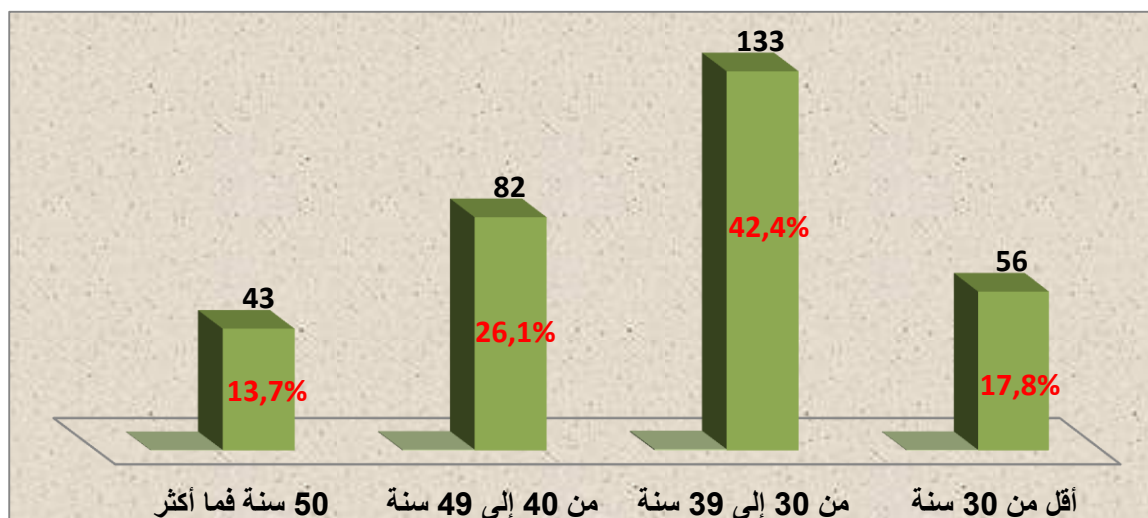
يتوزع أفراد الدراسة حسب السن إلى:

الجدول رقم (12.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	56	17.8%
من 30 إلى 39 سنة	133	42.4%
من 40 إلى 49 سنة	82	26.1%
50 سنة فما أكثر	43	13.7%
المجموع	314	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

الشكل رقم (4.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج Excel.

تشير نتائج كل من الجدول والشكل أعلاه إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بعدد (133) مفردة وبنسبة (42.4%)، تليها الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) بعدد (82) مفردة وبنسبة (26.1%)، في حين بلغ عدد أفراد الفئة (أقل من 30 سنة) (56) مفردة بنسبة تقدر بـ (17.8%)، أما فئة (50 سنة فما أكثر) كانت بعدد (43) مفردة وبنسبة (13.7%) وهي أقل فئة من حيث التعداد، والملاحظ أن نسب الفئات العمرية الثلاث الأولى متقاربة نوعاً ما يدل على أن أغلبية المستثمرين أو المقاولين والمسيرين في الوكالات محل الدراسة من الشباب، ولعل ذلك يعود

إلى التسهيلات التي قدمتها الدولة في إطار إنشاء وكالات سياحية من خلال المرسوم التنفيذي رقم 17-161 المؤرخ في 2017/05/15¹، والذي سمح للعديد من الشباب التوجه للمقاولاتية في مجال وكالات السياحة والأسفار.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

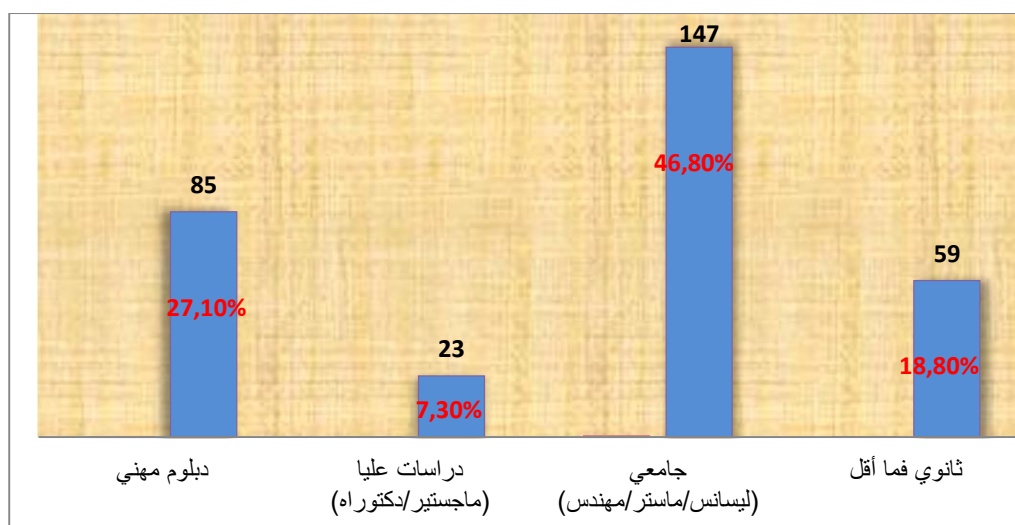
يتوزع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي إلى:

الجدول رقم (13.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
18.8%	59	ثانوي فما أقل
46.8%	147	جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)
7.3%	23	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)
27.1%	85	دبلوم مهني
100%	314	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

الشكل رقم (5.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج Excel.

¹ المرسوم رقم 17-161 المؤرخ في 18 شعبان عام 1438 الموافق لـ 15 مايو سنة 2017، يحدد شروط إنشاء وكالات السياحة والأسفار وكيفية استغلالها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 30، الصادر بتاريخ 17 ماي 2017، ص ص 05 – 07.

تشير نتائج كل من الجدول والشكل أعلاه إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت ضمن فئة المستوى التعليمي (الجامعي) (147) مفردة ونسبة (46.8%)، تليها فئة (دبلوم مهني) بعدد (85) مفردة ونسبة (27.1%)، في حين بلغ عدد فئة المستوى التعليمي (ثانوي فأقل) (59) مفردة بنسبة تقدر بـ (18.8%)، أما فئة المستوى التعليمي (دراسات عليا) كانت بعدد (23) مفردة بنسبة تقدر بـ (7.3%) وهي أقل فئة من حيث التعداد، كما أن الملاحظ هنا أن معظم الإطارات المسيرة في الوكالات محل الدراسة ذوو مستوى تعليمي جامعي وهذا راجع لطبيعة عمل الوكالة السياحية ومتطلبات المقاولاتية التي تحتاج إلى قدرات ومهارات فكرية وتعليمية.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

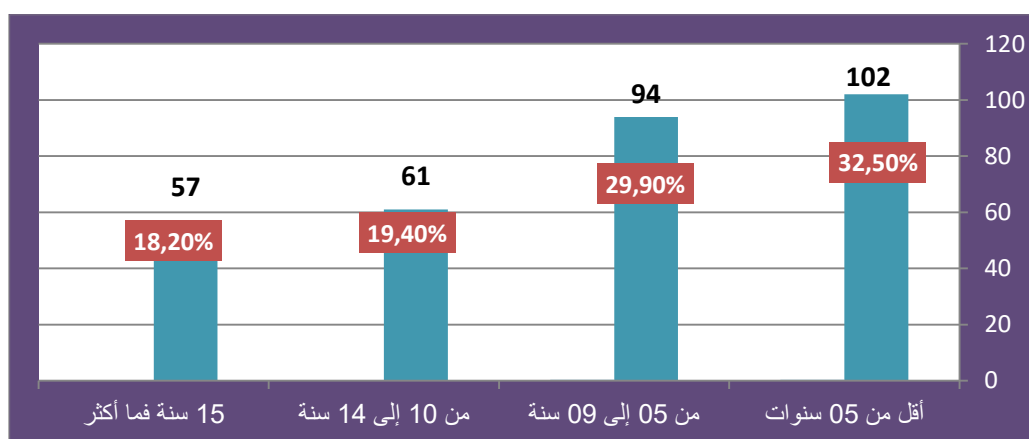
يتوزع أفراد الدراسة حسب خبرتهم في التسيير إلى:

الجدول رقم (14.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	102	32.5%
من 05 إلى 09 سنة	94	29.9%
من 10 إلى 14 سنة	61	19.4%
15 سنة فما أكثر	57	18.2%
المجموع	314	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

الشكل رقم (6.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج Excel.

تشير نتائج كل من الجدول والشكل أعلاه إلى أن أصحاب الفئة (أقل من 05 سنوات) ذوي مستوى خبرة أقل مقارنة بالفئات الأخرى بلغ عددهم (102) مفردة ونسبة (32.5%)، تليها أصحاب الفئة (من 05 إلى 09 سنوات) حيث بلغ عددهم (94) مفردة ونسبة (29.9%)، أما أصحاب الفئة (من 10 إلى 14 سنة) فقد بلغ عددهم (61) مفردة ونسبة (19.4%)، في حين أن أصحاب الفئة (15 سنة فما فوق) والأكثر خبرة في مجال تسيير الوكالات السياحية قد بلغ عددهم (57) مفردة ونسبة (18.2%) وهي الفئة الأقل عددا مقارنة بالفئات الأخرى، وهذه النسب تدل على أن الإطارات المسيرة للوكالات محل الدراسة إما أصحاب وكالات حديثة النشأة نظرا لقلة خبرتهم في مجال التسيير أو مسؤولون مسيرون حديثي التوظيف ومن ذوي الخبرة القليلة في الوكالات السياحية محل الدراسة.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

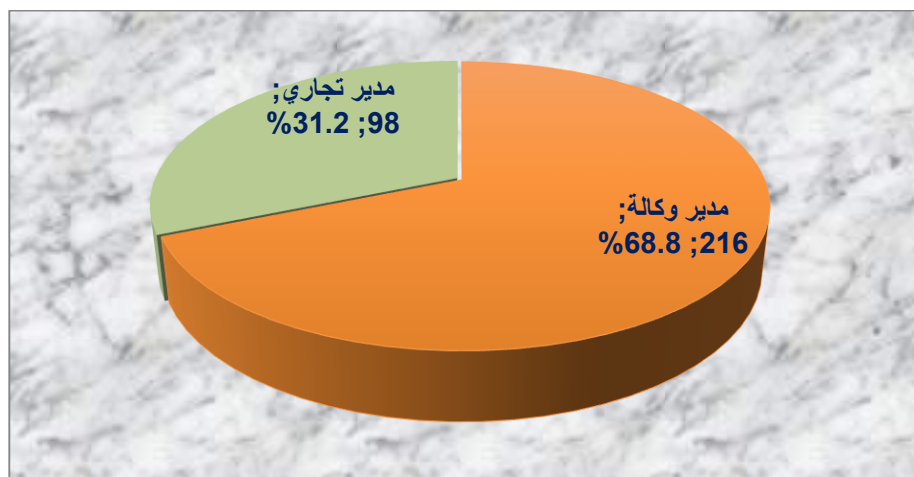
يتوزع أفراد الدراسة حسب المسمى الوظيفي إلى:

الجدول رقم (15.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
68.8%	216	مدير الوكالة
31.2%	98	مدير تجاري
100%	314	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

الشكل رقم (7.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج Excel.

تشير نتائج كل من الجدول والشكل أعلاه إلى أن أغلبية أفراد العينة كانت من فئة (مدير الوكالة) بعدد (261) مفردة ونسبة (86.8%)، تليها فئة (مدير تجاري) بعدد (98) مفردة ونسبة (31.2%)، وهو ما يؤكد أن أغلبية الإطارات المسيرة لوكالات السياحة والأسفار من أصحاب أو مالكي الوكالات محل الدراسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الرقابة الاستراتيجية

سنتطرق في هذا الفرع إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية للإطارات المسيرة بالوكالات محل الدراسة، وذلك عن طريق تحليل البيانات المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل المتمثل في الرقابة الاستراتيجية.

أولاً: عرض وتحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعد الحساسية الاستراتيجية

يتم في هذا العنصر عرض نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد الحساسية الاستراتيجية وذلك بالاعتماد على قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26 وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (16.3): تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعد الحساسية الاستراتيجية.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	3.70	1.078	مرتفع	5
02	3.84	0.914	مرتفع	3
03	3.82	1.052	مرتفع	4
04	4.00	0.928	مرتفع	2
05	4.10	0.807	مرتفع	1
الحساسية الاستراتيجية	3.89	0.763	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (16.3) والذي يعرض 05 عبارات مكونة لبعد الحساسية الاستراتيجية أن الاتجاه العام لهذا البعد قد كان مرتفعاً، وذلك بمتوسط حسابي قيمته (3.89) وانحراف معياري قدره (0.763)، وكانت جميع اتجاهات أفراد العينة مرتفعة أيضاً، حيث تحصلت العبارة رقم (05) على أعلى متوسط حسابي وذلك بقيمة (4.10) وانحراف معياري قدره (0.807) وهو ما يؤكد أن الوكالات محل الدراسة تستفيد من تجاربها السابقة وخبراتها المتراكمة لتتفادى الوقوع في أخطاء مستقبلية من خلال رسم خطط واستراتيجيات بديلة في حال وقوع تغيرات مفاجئة في البيئة المحيطة، بينما تحصلت العبارة رقم (01) على أقل متوسط حسابي بقيمة (3.70) وانحراف معياري قدره

(1.078) ما يدل على اهتمام الوكالات محل الدراسة بإجراء بعملية تحليل لبيئتها الداخلية والخارجية بشكل دوري مما يقودها لتفادي التغيرات المفاجئة وتسييرها باستراتيجية معدة مسبقاً، ويمكن ترتيب العبارات الخمسة المكونة لبعدها الحساسية الاستراتيجية كالتالي: احتلت العبارة رقم (05) المرتبة الأولى، أما العبارة رقم (04) فقد جاءت في المرتبة الثانية، في حين كانت العبارة رقم (02) في المرتبة الثالثة، تلتها العبارة رقم (03) في المرتبة الرابعة، وأخيراً العبارة رقم (01) جاءت في المرتبة الخامسة.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعدها اختيار الأهداف الاستراتيجية

يتم في هذا العنصر عرض نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعدها اختيار الأهداف الاستراتيجية وذلك بالاعتماد على قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري بناءً على مخرجات برنامج SPSS V.26 وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (17.3): تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعدها اختيار الأهداف الاستراتيجية.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
06	4.08	0.768	مرتفع	2
07	4.26	0.760	مرتفع	1
08	3.89	0.835	مرتفع	5
09	4.07	0.925	مرتفع	3
10	4.00	0.834	مرتفع	4
اختيار الأهداف الاستراتيجية	4.06	0.647	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17.3) والذي يعرض 05 عبارات مكونة لبعدها اختيار الأهداف الاستراتيجية أن الاتجاه العام لهذا البعد قد كان مرتفعاً، وذلك بمتوسط حسابي قيمته (4.06) وانحراف معياري قدره (0.647)، وكانت جميع اتجاهات أفراد العينة مرتفعة أيضاً، حيث تحصلت العبارة رقم (07) على أعلى متوسط حسابي وذلك بقيمة (4.26) وانحراف معياري قدره (0.760) وهو ما يؤكد أن الوكالات محل الدراسة تختار أهدافها الاستراتيجية التي تناسب قدراتها الحقيقية سواء كانت مادية أو بشرية والتي تضمن لها البقاء والاستمرار في بيئة شديدة التنافس، بينما تحصلت العبارة رقم (08) على أقل متوسط حسابي بقيمة (3.89) وانحراف معياري قدره (0.835) وهذا يدل على أن

الوكالات محل الدراسة تعمل على رسم أهدافها الاستراتيجية بدقة وقابلية للقياس، واقعية ويمكن تحقيقها في زمن مقدر وهو ما يقود إلى عملية تقييم واقعية لما تم تنفيذه منها وبالتالي تصحيح الانحرافات بكل سهولة، ويمكن ترتيب العبارات الخمسة المكونة لبعدها اختيار الأهداف الاستراتيجية كالتالي: احتلت العبارة رقم (07) المرتبة الأولى، أما العبارة رقم (06) فقد جاءت في المرتبة الثانية، في حين كانت العبارة رقم (09) في المرتبة الثالثة، تلتها العبارة رقم (10) في المرتبة الرابعة، وأخيرا العبارة رقم (08) جاءت في المرتبة الخامسة.

ثالثا: عرض وتحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعده وضوح الرؤية

يتم في هذا العنصر عرض نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعده وضوح الرؤية وذلك بالاعتماد على قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26 وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (18.3): تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعده وضوح الرؤية.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
11	3.04	1.105	متوسط	3
12	3.20	0.958	متوسط	1
13	2.74	1.047	متوسط	5
14	2.85	0.994	متوسط	4
15	3.11	1.085	متوسط	2
وضوح الرؤية	2.99	0.797	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (18.3) والذي يعرض 05 عبارات مكونة لبعده وضوح الرؤية أن الاتجاه العام لهذا البعد قد كان متوسطا، وذلك بمتوسط حسابي قيمته (2.99) وانحراف معياري قدره (0.797)، وكانت جميع اتجاهات أفراد العينة متوسطة أيضا، حيث تحصلت العبارة رقم (12) على أعلى متوسط حسابي وذلك بقيمة (3.20) وانحراف معياري قدره (0.958)، وهو ما يدل على قلة اهتمام الوكالات محل الدراسة لامتلاك الرؤية الواضحة لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجهة التحديات، بينما تحصلت العبارة رقم (13) على أقل متوسط حسابي بقيمة (2.72) وانحراف معياري قدره (1.047) وهو ما يدل أيضا على قلة اهتمام الوكالات محل الدراسة على توضيح رؤيتها لعمال الوكالة أو ربما عدم التوضيح الكامل وبالطريقة الصحيحة لعمال الوكالة لرؤيتها والذي ينجم عليه اختلال أو حياد في الوصول للأهداف

المرسومة، ويمكن ترتيب العبارات الخمسة المكونة لبعدهم وضوح الرؤية كالتالي: احتلت العبارة رقم (12) المرتبة الأولى، أما العبارة رقم (15) فقد جاءت في المرتبة الثانية، في حين كانت العبارة رقم (11) في المرتبة الثالثة، تلتها العبارة رقم (14) في المرتبة الرابعة، وأخيرا العبارة رقم (13) جاءت في المرتبة الخامسة.

رابعاً: عرض وتحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعدهم المقدرات الجوهرية

يتم في هذا العنصر عرض نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعدهم المقدرات الجوهرية وذلك بالاعتماد على قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26 وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (19.3): تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعدهم المقدرات الجوهرية.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
16	3.69	0.936	مرتفع	5
17	4.13	0.822	مرتفع	2
18	3.96	0.835	مرتفع	4
19	4.17	0.804	مرتفع	1
20	4.04	0.842	مرتفع	3
المقدرات الجوهرية	4.00	0.653	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19.3) والذي يعرض 05 عبارات مكونة لبعدهم المقدرات الجوهرية أن الاتجاه العام لهذا البعد قد كان مرتفعاً، وذلك بمتوسط حسابي قيمته (4.00) وانحراف معياري قدره (0.653)، وكانت جميع اتجاهات أفراد العينة مرتفعة أيضاً، حيث تحصلت العبارة رقم (19) على أعلى متوسط حسابي وذلك بقيمة (4.17) وانحراف معياري قدره (0.804) وهو ما يؤكد على مساهمة البرمجيات المتطورة الموجودة في الوكالات محل الدراسة على توفير المعلومات بدقة في الوقت المناسب والذي من شأنه أن يساهم في الوصول للأهداف المنشودة بأقل تكلفة في الجهد والوقت، بينما تحصلت العبارة رقم (16) على أقل متوسط حسابي بقيمة (3.69) وانحراف معياري قدره (0.936) ما يدل على امتلاك الوكالات محل الدراسة للمهارات والخبرات التي تميزها عن غيرها من الوكالات، ويمكن ترتيب العبارات الخمسة المكونة لبعدهم المقدرات الجوهرية كالتالي: احتلت العبارة رقم (19) المرتبة الأولى، أما العبارة رقم (17) فقد جاءت في المرتبة

الثانية، في حين كانت العبارة رقم (20) في المرتبة الثالثة، تلتها العبارة رقم (18) في المرتبة الرابعة، وأخيرا العبارة رقم (16) جاءت في المرتبة الخامسة.

خامسا: عرض وتحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة بعد سرعة الاستجابة

يتم في هذا العنصر عرض نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد سرعة الاستجابة وذلك بالاعتماد على قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26 وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (20.3): تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعد سرعة الاستجابة.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
21	3.72	1.142	مرتفع	5
22	3.99	0.859	مرتفع	4
23	4.00	0.957	مرتفع	3
24	4.21	0.807	مرتفع جدا	1
25	4.19	0.729	مرتفع	2
سرعة الاستجابة	4.02	0.685	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (20.3) والذي يعرض 05 عبارات مكونة لبعد سرعة الاستجابة أن الاتجاه العام لهذا البعد قد كان مرتفعا، وذلك بمتوسط حسابي قيمته (4.02) وانحراف معياري قدره (0.685)، في حين أن جميع اتجاهات أفراد العينة قد كانت مرتفعة ما عدا العبارة رقم (24) التي تحصلت على أعلى متوسط حسابي وذلك بقيمة (4.21) وانحراف معياري قدره (0.807) وباتجاه مرتفع جدا وهو ما يدل على حرص الوكالات محل الدراسة على توفير سهولة وسرعة الوصول إلى المعلومات التي تهم العمال والزبائن وهو ما يساهم في الحصول على رضاهم وولائهم، بينما تحصلت العبارة رقم (21) على أقل متوسط حسابي بقيمة (3.72) وانحراف معياري قدره (1.142) ما يدل على أن الوكالات محل الدراسة تأخذ في الحسبان عامل الزمن في تطوير خدماتها بسرعة مقارنة بالمنافسين، ويمكن ترتيب العبارات الخمسة المكونة لبعد سرعة الاستجابة كالتالي: احتلت العبارة رقم (24) المرتبة الأولى، أما العبارة رقم (25) فقد جاءت في المرتبة الثانية، في حين كانت العبارة رقم (23) في المرتبة الثالثة، تلتها العبارة رقم (22) في المرتبة الرابعة، وأخيرا العبارة رقم (21) جاءت في المرتبة الخامسة.

سادسا: عرض وتحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعء سيولة الموارد

يتم في هذا العنصر عرض نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعء سيولة الموارد وذلك بالاعتماد على قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26 وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (21.3): تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعء سيولة الموارد.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
26	3.89	0.997	مرتفع	5
27	3.99	0.845	مرتفع	3
28	3.95	0.927	مرتفع	4
29	4.14	0.826	مرتفع	1
30	4.01	0.932	مرتفع	2
سيولة الموارد	4.01	0.720	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (21.3) والذي يعرض 05 عبارات مكونة لبعء سيولة الموارد أن الاتجاه العام لهذا البعد قد كان مرتفعاً، وذلك بمتوسط حسابي قيمته (4.01) وانحراف معياري قدره (0.720)، وكانت جميع اتجاهات أفراد العينة مرتفعة أيضاً، حيث تحصلت العبارة رقم (29) على أعلى متوسط حسابي وذلك بقيمة (4.14) وانحراف معياري قدره (0.826) وهو ما يؤكد امتلاك الوكالات محل الدراسة المرونة العالية في إعادة تخصيص الموارد لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة، بينما تحصلت العبارة رقم (26) على أقل متوسط حسابي بقيمة (3.89) وانحراف معياري قدره (0.997) وهو ما يدل على امتلاك الوكالات محل الدراسة مصادر عديدة للحصول على الموارد المادية في الوقت المناسب وبالتالي سهولة مواجهة التغيرات الطارئة دون حسابان للتكاليف الناجمة عن ذلك، ويمكن ترتيب العبارات الخمسة المكونة لبعء سيولة الموارد كالتالي: احتلت العبارة رقم (29) المرتبة الأولى، أما العبارة رقم (30) فقد جاءت في المرتبة الثانية، في حين كانت العبارة رقم (27) في المرتبة الثالثة، تلتها العبارة رقم (28) في المرتبة الرابعة، وأخيراً العبارة رقم (26) جاءت في المرتبة الخامسة.

سابعاً: عرض وتحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لأبعاد الرقابة الاستراتيجية

يتم في هذا العنصر عرض نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بأبعاد الرقابة الاستراتيجية وذلك بالاعتماد على قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26 وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (22.3): تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لأبعاد الرقابة الاستراتيجية.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	الحساسية الاستراتيجية	3.89	0.763	مرتفع	5
02	اختيار الأهداف الاستراتيجية	4.06	0.647	مرتفع	1
03	وضوح الرؤية	2.99	0.797	متوسط	6
04	المقدرات الجوهرية	4.00	0.653	مرتفع	4
05	سرعة الاستجابة	4.02	0.685	مرتفع	2
06	سيولة الموارد	4.01	0.720	مرتفع	3
	الرقابة الاستراتيجية	3.83	0.510	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (22.3) والذي يعرض 06 أبعاد مكونة لمتغير الرقابة الاستراتيجية أن الاتجاه العام لهذا المتغير قد كان مرتفعاً، وذلك بمتوسط حسابي قيمته (3.83) وانحراف معياري قدره (0.510)، وهو ما يدل على أن الوكالات محل الدراسة تمارس الرقابة الاستراتيجية بمستوى مرتفع، وكان الاتجاه العام لكل من بعد (الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة وسيولة الموارد) مرتفعاً أيضاً وذلك بقيمة متوسطات حسابية قيمتها (3.89، 4.06، 4.00، 4.02، 4.01) على الترتيب وبانحراف معياري قدره (0.763، 0.674، 0.653، 0.685، 0.720) على التوالي، في حين كان الاتجاه العام لبعد (وضوح الرؤية) متوسطاً وذلك بمتوسط حسابي قيمته (2.99) وانحراف معياري قدره (0.797)، ويمكن ترتيب الأبعاد الستة المكونة لمتغير الرقابة الاستراتيجية كالتالي: احتل بعد اختيار الأهداف الاستراتيجية المرتبة الأولى، أما بعد سرعة الاستجابة فقد جاء في المرتبة الثانية، في حين جاء بعد سيولة الموارد في المرتبة الثالثة، تلاها بعد المقدرات الجوهرية في المرتبة الرابعة، ثم بعد الحساسية الاستراتيجية في المرتبة الخامسة، وأخيراً بعد وضوح الرؤية جاء في المرتبة السادسة.

الفرع الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التميز التنظيمي

سنتطرق في الفرع التالي إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر التميز التنظيمي للإطارات المسيرة بالوكالات محل الدراسة، وذلك عن طريق تحليل البيانات المتعلقة بأبعاد المتغير التابع والمتمثل في التميز التنظيمي.

أولاً: عرض وتحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة بعد تميز القيادة

يتم في هذا الجزء عرض نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد تميز القيادة وذلك بالاعتماد على قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري بناءً على مخرجات برنامج (SPSS V.26) وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (23.3): تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعد تميز القيادة.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
31	4.07	1.012	مرتفع	4
32	4.29	0.774	مرتفع جداً	1
33	4.01	0.868	مرتفع	5
34	4.16	0.745	مرتفع	2
35	4.12	0.809	مرتفع	3
تميز القيادة	4.14	0.673	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (23.3) والذي يعرض 05 عبارات مكونة لبعد تميز القيادة أن الاتجاه العام لهذا البعد قد كان مرتفعاً، وذلك بمتوسط حسابي قيمته (4.14) وانحراف معياري قدره (0.673)، في حين أن اتجاهات أفراد العينة قد كان مرتفعاً ما عدا العبارة رقم (32) التي تحصلت على أعلى متوسط حسابي وذلك بقيمة (4.29) وانحراف معياري قدره (0.774) وباتجاه مرتفع جداً، وهو ما يدل على أن الوكالات محل الدراسة تسعى دوماً إلى تحقيق مركز تنافسي جيد في ظل بيئة شديدة التقلب والتنافس، بينما تحصلت العبارة رقم (33) على أقل متوسط حسابي بقيمة (4.01) وانحراف معياري قدره (0.868) ما يدل أيضاً على اهتمام الوكالات محل الدراسة بوضع خطط بديلة لمواجهة التطورات الحاصلة في محيطها الداخلي أو الخارجي، ويمكن ترتيب العبارات الخمسة المكونة لبعد تميز القيادة كالتالي: احتلت العبارة رقم (32) المرتبة الأولى، أما العبارة رقم (34) فقد جاءت في المرتبة الثانية، في حين كانت العبارة رقم (35) في المرتبة الثالثة، تلتها العبارة رقم (31) في المرتبة الرابعة، وأخيراً العبارة رقم (33) جاءت في المرتبة الخامسة.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعده تميز المرؤوسين

يتم في هذا الجزء عرض نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعده تميز المرؤوسين وذلك بالاعتماد على قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26 وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (24.3): تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعده تميز المرؤوسين.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
36	4.08	0.820	مرتفع	4
37	4.19	0.825	مرتفع	1
38	4.11	0.723	مرتفع	3
39	4.16	0.696	مرتفع	2
40	4.06	0.934	مرتفع	5
تميز المرؤوسين	4.12	0.621	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (24.3) والذي يعرض 05 عبارات مكونة لبعده تميز المرؤوسين أن الاتجاه العام لهذا البعد قد كان مرتفعاً، وذلك بمتوسط حسابي قيمته (4.12) وانحراف معياري قدره (0.621)، وكانت جميع اتجاهات أفراد العينة مرتفعة أيضاً، حيث تحصلت العبارة رقم (37) على أعلى متوسط حسابي وذلك بقيمة (4.19) وانحراف معياري قدره (0.825) وهو ما يؤكد على تمتع العاملين بالوكالات محل الدراسة بالمرونة العالية في التعامل مع الآخرين والذي يعد من عوامل جذب الزبائن للوكالة ويضمن الاحترام المتبادل، بينما تحصلت العبارة رقم (40) على أقل متوسط حسابي بقيمة (4.06) وانحراف معياري قدره (0.934) وهو ما يدل على قابلية عمال الوكالات محل الدراسة للتدريب والتعلم باستمرار لتقديم أفضل الخدمات للزبائن وأصحاب المصلحة، ويمكن ترتيب العبارات الخمسة المكونة لبعده تميز المرؤوسين كالتالي: احتلت العبارة رقم (37) المرتبة الأولى، أما العبارة رقم (39) فقد جاءت في المرتبة الثانية، في حين كانت العبارة رقم (38) في المرتبة الثالثة، تلتها العبارة رقم (36) في المرتبة الرابعة، وأخيراً العبارة رقم (40) جاءت في المرتبة الخامسة.

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعد تميز الاستراتيجية

يتم في هذا الجزء عرض نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد تميز الاستراتيجية وذلك بالاعتماد على قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26 وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (25.3): تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعد تميز الاستراتيجية.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
41	3.91	0.875	مرتفع	4
42	3.73	1.052	مرتفع	5
43	3.95	0.750	مرتفع	3
44	4.08	0.768	مرتفع	2
45	4.26	0.760	مرتفع جداً	1
تميز الاستراتيجية	3.99	0.617	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (25.3) والذي يعرض 05 عبارات مكونة لبعد تميز الاستراتيجية أن الاتجاه العام لهذا البعد قد كان مرتفعاً، وذلك بمتوسط حسابي قيمته (3.99) وانحراف معياري قدره (0.617)، في حين أن جميع اتجاهات أفراد العينة قد كانت مرتفعة ما عدا العبارة رقم (45) التي تحصلت على أعلى متوسط حسابي وذلك بقيمة (4.26) وانحراف معياري قدره (0.760) وباتجاه مرتفع جداً، وهو ما يدل على أن الوكالات محل الدراسة تمتلك استراتيجية قادرة على خلق نوع من التوازن داخل الوكالة وخارجها خاصة في حالة حدوث التغيرات البيئية المفاجئة، بينما تحصلت العبارة رقم (42) على أقل متوسط حسابي بقيمة (3.73) وانحراف معياري قدره (1.052) ما يدل على أن الوكالات محل الدراسة تأخذ بالحسبان المشاكل التي واجهتها سابقاً عند صياغة استراتيجيتها وهو ما يؤكد على استفادتها من التجارب والخبرات السابقة، ويمكن ترتيب العبارات الخمسة المكونة لبعد تميز الاستراتيجية كالتالي: احتلت العبارة رقم (45) المرتبة الأولى، أما العبارة رقم (44) فقد جاءت في المرتبة الثانية، في حين كانت العبارة رقم (43) في المرتبة الثالثة، تلتها العبارة رقم (41) في المرتبة الرابعة، وأخيراً العبارة رقم (42) جاءت في المرتبة الخامسة.

رابعاً: عرض وتحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعء تميز الهيكل التنظيمي

يتم في هذا الجزء عرض نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعء تميز الهيكل التنظيمي وذلك بالاعتماد على قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26 وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (26.3): تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعء تميز الهيكل التنظيمي.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
46	3.89	0.835	مرتفع	5
47	4.07	0.925	مرتفع	1
48	4.00	0.834	مرتفع	3
49	4.05	0.888	مرتفع	2
50	3.96	0.763	مرتفع	4
تميز الهيكل التنظيمي	4.00	0.705	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (26.3) والذي يعرض 05 عبارات مكونة لبعء تميز الهيكل التنظيمي أن الاتجاه العام لهذا البعد قد كان مرتفعاً، وذلك بمتوسط حسابي قيمته (4.00) وانحراف معياري قدره (0.705)، وكانت جميع اتجاهات أفراد العينة مرتفعة أيضاً، حيث تحصلت العبارة رقم (47) على أعلى متوسط حسابي وذلك بقيمة (4.07) وانحراف معياري قدره (0.925) مما يؤكد أن الوكالات محل الدراسة تعمل على تسخير هيكلها التنظيمي نحو تحقيق وحدة الهدف الكلي من خلال توزيع الأدوار والمهام بشكل منطقي والقيام بالتنسيق بين هذه الأدوار للوصول إلى الهدف المنشود، بينما تحصلت العبارة رقم (46) على أقل متوسط حسابي بقيمة (3.89) وانحراف معياري قدره (0.835) ما يدل على دعم الهيكل التنظيمي لكفاءة الوكالات محل الدراسة في تحديد نقاط القوة والضعف لديها مما يسهل دعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، ويمكن ترتيب العبارات الخمسة المكونة لبعء تميز الهيكل التنظيمي كالتالي: احتلت العبارة رقم (47) المرتبة الأولى، أما العبارة رقم (49) فقد جاءت في المرتبة الثانية، في حين كانت العبارة رقم (48) في المرتبة الثالثة، تلتها العبارة رقم (50) في المرتبة الرابعة، وأخيراً العبارة رقم (46) جاءت في المرتبة الخامسة.

خامسا: عرض وتحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعده تميز الثقافة التنظيمية

يتم في هذا الجزء عرض نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعده تميز الثقافة التنظيمية وذلك بالاعتماد على قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26 وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (27.3): تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لبعده تميز الثقافة التنظيمية.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
51	4.02	0.847	مرتفع	5
52	4.14	0.820	مرتفع	2
53	4.04	0.711	مرتفع	4
54	4.13	0.790	مرتفع	3
55	4.32	0.776	مرتفع جدا	1
تميز الثقافة التنظيمية	4.13	0.622	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (27.3) والذي يعرض 05 عبارات مكونة لبعده تميز الثقافة التنظيمية أن الاتجاه العام لهذا البعد قد كان مرتفعاً، وذلك بمتوسط حسابي قيمته (4.13) وانحراف معياري قدره (0.622)، وكانت جميع اتجاهات أفراد العينة مرتفعة ما عدا العبارة رقم (55) التي تحصلت على أعلى متوسط حسابي وذلك بقيمة (4.32) وانحراف معياري قدره (0.776) وباتجاه مرتفع جدا وهو ما يؤكد على مساهمة ثقافة الوكالات محل الدراسة في تعزيز العمل الجماعي وتنمية روح الفريق دون أي اعتبارات أو فوارق للوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة ضمن جهود جماعية، بينما تحصلت العبارة رقم (51) على أقل متوسط حسابي بقيمة (4.02) وانحراف معياري قدره (0.847) وهو ما يدل على تبني الوكالات محل الدراسة لثقافة دعم جهود عمالها لتحقيق أفضل النتائج وتحفيزهم ماديا ومعنويا لضمان استمرارية العمل بنفس الوتيرة والاجتهاد، ويمكن ترتيب العبارات الخمسة المكونة لبعده تميز الثقافة التنظيمية كالتالي: احتلت العبارة رقم (55) المرتبة الأولى، أما العبارة رقم (52) فقد جاءت في المرتبة الثانية، في حين كانت العبارة رقم (54) في المرتبة الثالثة، تلتها العبارة رقم (53) في المرتبة الرابعة، وأخيرا العبارة رقم (51) جاءت في المرتبة الخامسة.

سادسا: عرض وتحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لأبعاد التميز التنظيمي

يتم في هذا الجزء عرض نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بأبعاد التميز التنظيمي وذلك بالاعتماد على قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26 وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (28.3): تحليل البيانات وفق آراء عينة الدراسة لأبعاد التميز التنظيمي.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
1	مرتفع	0.673	4.14	تميز القيادة	01
3	مرتفع	0.621	4.12	تميز المرؤوسين	02
5	مرتفع	0.617	3.99	تميز الاستراتيجية	03
4	مرتفع	0.705	4.00	تميز الهيكل التنظيمي	04
2	مرتفع	0.622	4.13	تميز الثقافة التنظيمية	05
/	مرتفع	0.561	4.07	التميز التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (28.3) والذي يعرض 05 أبعاد مكونة لمتغير التميز التنظيمي أن الاتجاه العام لهذا المتغير قد كان مرتفعاً، وذلك بمتوسط حسابي قيمته (4.07) وانحراف معياري قدره (0.561)، كما أن الاتجاه العام لكل من أبعاد هذا المتغير (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي و تميز الثقافة التنظيمية) قد كان مرتفعاً وذلك بقيمة متوسطات حسابية قيمتها (4.14، 4.12، 3.99، 4.00، 4.13) على الترتيب وبانحراف معياري قدره (0.673، 0.621، 0.617، 0.705، 0.622) على التوالي، وهو ما يدل على أن الوكالات محل الدراسة تتمتع بمستوى تميز تنظيمي مرتفع، ويمكن ترتيب الأبعاد الخمسة المكونة لمتغير التميز التنظيمي كالتالي: احتل بعد تميز القيادة المرتبة الأولى، أما بعد تميز الثقافة التنظيمية فقد جاء في المرتبة الثانية، في حين جاء بعد تميز المرؤوسين في المرتبة الثالثة، تلاها بعد تميز الهيكل التنظيمي في المرتبة الرابعة، وأخيراً بعد تميز الاستراتيجية جاء في المرتبة الخامسة.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

بعد القيام بعملية وصف وتشخيص متغيرات الدراسة، سيتم في هذا المبحث توضيح نتائج التحليل الإحصائي المستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال معرفة علاقة وأثر كل من الرشاقة الاستراتيجية في التميز التنظيمي وكذا الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة لكلا المتغيرين، وهذا من خلال اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام مجموعة من الأدوات الخاصة بالتحليل الإحصائي وصولاً إلى مختلف النتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

سنعرض فيما يلي اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية منها والفرعية من خلال تحديد نوعية الاختبار المناسب للفرضية من أجل الوقوف على مدى قبولها أو رفضها.

وقبل الشروع في اختبار الفرضيات سيتم التحقق أولاً من اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، وكذا التأكد من عدم وجود إشكالية التداخل أو الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة للدراسة.

➤ اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

سيتم التحقق أولاً من اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي عن طريق إجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (29.3): اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة حسب Kolmogorov-Smirnov.

الاستنتاج	مستوى الدلالة sig	Kolmogorov-Smirnov	المتغيرات
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.200*	0.034	الرشاقة الاستراتيجية
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.200*	0.035	التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لبيانات محور الرشاقة الاستراتيجية قد بلغ (0.200) بقيمة إحصائية قدرها (0.034)، وهو نفس مستوى الدلالة بالنسبة لمحور التميز التنظيمي الذي بلغ أيضاً (0.200) بقيمة إحصائية قدرها

(0.035)، وكل من مستوى الدالتين أكبر من مستوى الدلالة المقدر بـ (0.05) وبالتالي فإن توزيع البيانات لكلا المحورين تتبع التوزيع الطبيعي.

➤ اختبار الارتباط الخطي (Multi-collinearity): للتأكد من عدم وجود مشكل التداخل الخطي للمتغيرات المستقلة تم إجراء الاختبار بواسطة معامل التضخم (VIF) والتباين المسموح به (Tolérance)، مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم (VIF) للقيمة (10) وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolérance) أكبر من (0.05)¹، والنتائج موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (30.3): معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة.

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح (Tolérance)	معامل تضخم التباين (VIF)
الحساسية الاستراتيجية	0.377	2.653
اختيار الأهداف الاستراتيجية	0.419	2.386
وضوح الرؤية	0.965	1.036
المقدرات الجوهرية	0.386	2.591
سرعة الاستجابة	0.465	2.150
سيولة الموارد	0.387	2.583
المتغير التابع التميز التنظيمي		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيم معامل التضخم (VIF) قد تراوحت بين (1.036 و 2.653) وهي قيم أقل من (10) وقيم التباين المسموح به (Tolérance) تراوحت بين (0.377 و 0.965) وهي قيم أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة.

بعد عملية التأكد من اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي وعدم وجود إشكالية التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة للدراسة، حسب كل من الجدول رقم (29.3) والجدول رقم (30.3) سيتم الشروع في اختبار الفرضيات.

¹ Larson-Hall, Jenifer, **A Guide to Doing Statistics in Second Language Research Using SPSS**, Routledge, Taylor & Francis Group, New York, U.S.A, 2010, P 194.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: "توجد ممارسة للرشاقة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة وفق آراء عينة الدراسة".

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفيرية والأخرى بديلة كالتالي:

➤ **الفرضية الصفيرية H_0 :** لا توجد ممارسة للرشاقة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة وفق آراء عينة الدراسة؛

➤ **الفرضية البديلة H_1 :** توجد ممارسة للرشاقة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة وفق آراء عينة الدراسة.

وللإجابة على صحة هذه الفرضية تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتقييم، وأشارت النتائج من خلال الجدول رقم (22.3) على أن المتغير المستقل المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية قد جاء بمتوسط حسابي قيمته (3.83) وهو يقع ضمن الاتجاه المرتفع.

وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفيرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد ممارسة للرشاقة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة وفق آراء عينة الدراسة".

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: "يوجد مستوى مرتفع للتميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة وفق آراء عينة الدراسة".

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفيرية والأخرى بديلة كالتالي:

➤ **الفرضية الصفيرية H_0 :** لا يوجد مستوى مرتفع للتميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة وفق آراء عينة الدراسة؛

➤ **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد مستوى مرتفع للتميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة وفق آراء عينة الدراسة.

وللإجابة على صحة هذه الفرضية تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتقييم، وأشارت النتائج من خلال الجدول رقم (28.3) على أن المتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي قد جاء بمتوسط حسابي قيمته (4.07) وهو يقع ضمن الاتجاه المرتفع.

وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد مستوى مرتفع للتميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة وفق آراء عينة الدراسة".

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

تنصب هذه الفرضية على قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع، وهذا من خلال الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وقد استخدم لهذا الغرض معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، والجدول الموالي يوضح تصنيف مستويات علاقات الارتباط:

الجدول رقم (31.3): تصنيف مستويات علاقات الارتباط.

نوع الارتباط	قيمة معامل الارتباط R
لا يوجد ارتباط	0.00
ارتباط طردي ضعيف	من 0.00 إلى أقل من 0.30
ارتباط طردي متوسط	من 0.30 إلى أقل من 0.70
ارتباط طردي قوي	من 0.70 إلى أقل من 1
ارتباط تام (طردي أم سلمي)	± 1
ارتباط سلمي قوي	من - 0.70 إلى أقل من 1
ارتباط سلمي متوسط	من - 0.31 إلى أقل من - 0.70
ارتباط سلمي ضعيف	من - 0.00 إلى أقل من - 0.30

Source : Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A., **Research Methods for Business Students**, 4th Edition, Pearson Education, London, 2007, P 451

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الاستراتيجية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفيرية والأخرى بديلة كالتالي:

- **الفرضية الصفيرية H_0 :** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الاستراتيجية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
- **الفرضية البديلة H_1 :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الاستراتيجية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛

الجدول رقم (32.3): علاقة الارتباط بين الحساسية الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

التميز التنظيمي		المتغير التابع البعء المستقل
مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط بيرسون	
0.000	0.734**	الحساسية الاستراتيجية
** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد الحساسية الاستراتيجية والتميز التنظيمي قد بلغ (0.734)، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما كما أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر بـ (0.05)، مما يعني أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفيرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الاستراتيجية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفيرية والأخرى بديلة كالتالي:

- **الفرضية الصفرية H_0 :** لا توجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
- **الفرضية البديلة H_1 :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛

الجدول رقم (33.3): علاقة الارتباط بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

التميز التنظيمي		المتغير التابع البعد المستقل
مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط بيرسون	
0.000	0.833**	اختيار الأهداف الاستراتيجية
** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد اختيار الأهداف الاستراتيجية والتميز التنظيمي قد بلغ (0.833)، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما كما أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر بـ (0.05)، مما يعني أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة". وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفرية والأخرى بديلة كالتالي:

- **الفرضية الصفرية H_0 :** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛

➤ **الفرضية البديلة H_1 :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛

الجدول رقم (34.3): علاقة الارتباط بين وضوح الرؤية والتميز التنظيمي.

التميز التنظيمي		المتغير التابع البعء المستقل
مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط بيرسون	
0.000	0.623**	وضوح الرؤية
** دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد وضوح الرؤية والتميز التنظيمي قد بلغ (0.623)، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بينهما كما أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر بـ (0.05)، مما يعني أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفرية والأخرى بديلة كالتالي:

➤ **الفرضية الصفرية H_0 :** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛

➤ **الفرضية البديلة H_1 :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛

الجدول رقم (35.3): علاقة الارتباط بين المقدرات الجوهرية والتميز التنظيمي.

التميز التنظيمي		المتغير التابع البعء المستقل
مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط بيرسون	
0.000	0.716**	المقدرات الجوهرية
** دال إحصائياً عند مستوى (α ≤ 0.01)		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد المقدرات الجوهرية والتميز التنظيمي قد بلغ (0.716)، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما كما أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر بـ (0.05)، مما يعني أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05).

وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سرعة الاستجابة والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفرية والأخرى بديلة كالتالي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سرعة الاستجابة والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سرعة الاستجابة والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛

الجدول رقم (36.3): علاقة الارتباط بين سرعة الاستجابة والتميز التنظيمي.

التميز التنظيمي		المتغير التابع البعء المستقل
مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط بيرسون	
0.000	0.726**	سرعة الاستجابة
** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد سرعة الاستجابة والتميز التنظيمي قد بلغ (0.726)، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما كما أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر بـ (0.05)، مما يعني أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ارتباط بين سرعة الاستجابة والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة"

سادساً: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

تنص الفرضية الفرعية السادسة على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سيولة الموارد والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفرية والأخرى بديلة كالتالي:

➤ الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سيولة الموارد والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛

➤ الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سيولة الموارد والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛

الجدول رقم (37.3): علاقة الارتباط بين سيولة الموارد والتميز التنظيمي.

التميز التنظيمي		المتغير التابع البعء المستقل
مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط بيرسون	
0.000	0.770**	سيولة الموارد
** دال إحصائياً عند مستوى (α ≤ 0.01)		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد سيولة الموارد والتميز التنظيمي قد بلغ (0.770)، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما كما أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر بـ (0.05)، مما يعني أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05). وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سيولة الموارد والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

وبناء على النتائج السابقة وللتأكد من معنوية علاقة الارتباط بشكل عام بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي والتحقق من صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة"، تم اختبار الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛

الجدول رقم (38.3): علاقة الارتباط بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

التميز التنظيمي		المتغير التابع البعء المستقل
مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط بيرسون	
0.000	0.888**	الرقابة الاستراتيجية
** دال إحصائياً عند مستوى (α ≤ 0.01)		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين متغير الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي قد بلغ (0.888)، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما كما أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر بـ (0.05)، مما يعني أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

بعد الانتهاء من إثبات صحة الفرضيات الفرعية الستة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، وكذا إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى والمتضمنة في محتواها وجود علاقة ارتباط بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، لا بد من ترتيب قوة العلاقة بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة وفقا إلى قيمة معامل الارتباط (R) كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (39.3): ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

المتغير التابع	المتغير المستقل	التميز التنظيمي (Y)	قوة الارتباط	ترتيب قوة الارتباط
أبعاد الرقابة الاستراتيجية (X)	اختيار الأهداف الاستراتيجية (X ₂)	0.833**	قوي	الأول
	سيولة الموارد (X ₆)	0.770**	قوي	الثاني
	الحساسية الاستراتيجية (X ₁)	0.734**	قوي	الثالث
	سرعة الاستجابة (X ₅)	0.726**	قوي	الرابع
	المقدرات الجوهرية (X ₄)	0.716**	قوي	الخامس
	وضوح الرؤية (X ₃)	0.623**	متوسط	السادس
** دال إحصائيا عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين بعد اختيار الأهداف الاستراتيجية (X₂) مع التميز التنظيمي (Y)، واحتلت المرتبة الأولى من حيث ترتيب قوة الارتباط، أما في المرتبة الثانية فكانت العلاقة بين بعد سيولة الموارد (X₆) والتميز التنظيمي (Y)، واحتلت العلاقة بين بعد الحساسية الاستراتيجية (X₁) والتميز التنظيمي (Y) المرتبة الثالثة، في حين جاءت في المرتبة الرابعة العلاقة بين بعد سرعة الاستجابة (X₅) والتميز التنظيمي (Y)، أما العلاقة بين بعد

المقدرات الجوهرية (X_4) والتميز التنظيمي (Y) فقد كانت في المرتبة الخامسة، وجاءت في المرتبة السادسة والأخيرة العلاقة بين بعد وضوح الرؤية (X_3) والتميز التنظيمي (Y).

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

تنصب هذه الفرضية على قياس الأثر بين متغيرات الدراسة المتمثلة في الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع، وهذا من خلال الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وقد استخدم لهذا الغرض الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية والانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية، وذلك من خلال اختبار صلاحية النموذج ومعامل التحديد وكذا معاملات التأثير عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار صحة الفرضيات الفرعية سيتم استخدام تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (40.3): نتائج تحليل التباين.

اختبار F		متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	مصدر التباين
مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة				
0.000	259.159	13.744	6	82.466	الانحدار
		0.053	307	16.282	الخطأ
		/	313	98.748	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (259.159) وهي أكبر من F المجدولة، بقيمة احتمالية قدرها (0.000) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضيات.

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية، أثر أبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة وسيولة الموارد) في التميز التنظيمي بواسطة تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (41.3): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي.

اختبار T		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	النموذج
مستوى sig	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B			
0.000	4.123	/	0.102	0.422	0.835	0.914	الحد الثابت
0.000	4.759	0.180	0.028	0.132			الحساسية الاستراتيجية
0.000	11.213	0.401	0.031	0.348			اختيار الأهداف الاستراتيجية
0.007	2.705	0.064	0.017	0.045			وضوح الرؤية
0.003	2.971	0.111	0.032	0.095			المقدرات الجوهرية
0.000	5.844	0.199	0.028	0.163			سرعة الاستجابة
0.000	4.792	0.178	0.029	0.139			سيولة الموارد

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفرية والأخرى بديلة كالتالي:

➤ **الفرضية الصفرية H_0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛

➤ **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.

تشير معطيات الجدول رقم (41.3) إلى وجود أثر معنوي موجب بين المتغير المستقل المتمثل في الحساسية الاستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والمقدرة بـ (4.759) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، كما بلغت درجة التأثير B (0.132) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الحساسية الاستراتيجية يؤدي بدوره إلى زيادة في التميز التنظيمي بقيمة (0.132).

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الأهداف الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفرية والأخرى بديلة كالتالي:

➤ **الفرضية الصفرية H_0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الأهداف الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛

➤ **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الأهداف الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛

تشير معطيات الجدول رقم (41.3) إلى وجود أثر معنوي موجب بين المتغير المستقل المتمثل في اختيار الأهداف الاستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والمقدرة بـ (11.213) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، كما بلغت درجة التأثير B (0.348) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى اختيار الأهداف الاستراتيجية يؤدي بدوره إلى زيادة في التميز التنظيمي بقيمة (0.348).

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الأهداف الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفرية والأخرى بديلة كالتالي:

➤ **الفرضية الصفرية H_0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛

➤ **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛

تشير معطيات الجدول رقم (41.3) إلى وجود أثر معنوي موجب بين المتغير المستقل المتمثل في وضوح الرؤية والمتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والمقدرة بـ (2.705) بمستوى دلالة (0.007) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، كما بلغت درجة التأثير B (0.045) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى اختيار الأهداف الاستراتيجية يؤدي بدوره إلى زيادة في التميز التنظيمي بقيمة (0.045).

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفرية والأخرى بديلة كالتالي:

➤ **الفرضية الصفرية H_0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛

➤ **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.

تشير معطيات الجدول رقم (41.3) إلى وجود أثر معنوي موجب بين المتغير المستقل المتمثل في المقدرات الجوهرية والمتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والمقدرة بـ (2.971) بمستوى دلالة (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، كما بلغت درجة التأثير B (0.095) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى القدرات الجوهرية يؤدي بدوره إلى زيادة في التميز التنظيمي بقيمة (0.095).

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة الاستجابة في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفيرية والأخرى بديلة كالتالي:

➤ **الفرضية الصفيرية H_0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة الاستجابة في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛

➤ **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة الاستجابة في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.

تشير معطيات الجدول رقم (41.3) إلى وجود أثر معنوي موجب بين المتغير المستقل المتمثل في سرعة الاستجابة والمتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والمقدرة بـ (5.844) بمستوى دلالة (0.000)، كما بلغت درجة التأثير B (0.163) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى سرعة الاستجابة يؤدي بدوره إلى زيادة في التميز التنظيمي بقيمة (0.163).

وعليه نرفض الفرضية الصفيرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة الاستجابة في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

تنص الفرضية الفرعية السادسة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفيرية والأخرى بديلة كالتالي:

➤ **الفرضية الصفيرية H_0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛

➤ **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.

تشير معطيات الجدول رقم (41.3) إلى وجود أثر معنوي بين المتغير المستقل المتمثل في سيولة الموارد والمتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والمقدرة بـ (4.792) بمستوى دلالة (0.000)، كما بلغت درجة التأثير B (0.139) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى سيولة الموارد يؤدي بدوره إلى زيادة في التميز التنظيمي بقيمة (0.139).

وعليه نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

من خلال النتائج السابقة والموضحة في الجدول رقم (41.3) يتبين أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة وسيولة الموارد) لها تأثير معنوي موجب في تحقيق التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة، كما نلاحظ أن معامل التحديد (R^2) يقدر بقيمة (0.835) وهذا يعني أن (83.5%) من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي ترجع إلى التغير في أبعاد الرقابة الاستراتيجية، في حين أن النسبة المتبقية والمقدرة بـ (16.5%) ترجع إلى عوامل أخرى خارج النموذج.

والجدول التالي يوضح ترتيب القوة التأثيرية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية (X) في تحقيق التميز التنظيمي (Y) وفقا لمعامل التحديد (R^2) والمعامل غير المعياري للانحدار (B):

الجدول رقم (42.3): قوة تأثير أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي.

أبعاد الرقابة الاستراتيجية	المعامل غير المعياري للانحدار (B)	معامل التحديد (R^2)	ترتيب قوة التأثير
اختيار الأهداف الاستراتيجية	0.348	0.835	الأول
سرعة الاستجابة	0.163		الثاني
سيولة الموارد	0.139		الثالث
الحساسية الاستراتيجية	0.132		الرابع
المقدرات الجوهرية	0.095		الخامس
وضوح الرؤية	0.045		السادس

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يتضح من خلال الجدول السابق أن بعد اختيار الأهداف الاستراتيجية قد جاء في المرتبة الأولى في التأثير على تحقيق التميز التنظيمي بوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة فهو الأهم في القوة التأثيرية، ويليه بعد سرعة الاستجابة في المرتبة الثانية، ثم بعد سيولة الموارد في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية التأثيرية في تحقيق التميز التنظيمي، ويليه بعد الحساسية

الاستراتيجية في المرتبة الرابعة، ويأتي في المرتبة الخامسة بعد المقدرات الجوهرية في أهمية القوة التأثيرية في تحقيق التميز التنظيمي، في حين جاء بعد وضوح الرؤية في المرتبة السادسة والأخيرة من حيث القوة التأثيرية في تحقيق التميز التنظيمي.

وبناء على النتائج السابقة وللتحقق من معنوية تأثير أبعاد الرقابة الاستراتيجية بصفة مجتمعة في تحقيق التميز التنظيمي ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة"، تم وضع الفرضيتين التاليتين:

➤ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛

➤ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج حسب نتائج الجدول التالي:

الجدول رقم (43.3): نتائج تحليل التباين لأثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي.

اختبار F		متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	مصدر التباين
مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة				
0.000	1164.304	77.879	1	77.879	الانحدار
		0.067	312	20.869	الخطأ
		/	313	98.748	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1164.304) وهي أكبر من F الجدولة، بقيمة احتمالية قدرها (0.000) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية.

يتم اختبار الفرضية الرئيسية أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بواسطة تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (44.3): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي.

مستوى الدلالة sig	T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B			
0.003	3.012	/	0.111	0.333	0.789	0.888	الحُد الثابت
0.000	34.122	0.888	0.029	0.978			الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى وجود أثر معنوي بين المتغير المستقل المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والمقدرة بـ (34.122) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتد في الدراسة (0.05)، كما نلاحظ أن معامل التحديد يقدر بقيمة (0.789) وهذا يعني أن (78.9%) من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي ترجع إلى التغير في الرشاقة الاستراتيجية، في حين أن النسبة المتبقية والمقدرة بـ (21.1%) ترجع إلى عوامل أخرى خارج النموذج، كما بلغت درجة التأثير B (0.978) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الرشاقة الاستراتيجية يؤدي بدوره إلى زيادة في التميز التنظيمي بقيمة (0.978).

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة". وما تقدم وبعد التأكد من صحة كل من الفرضيات الفرعية الأولى والثانية، الثالثة والرابعة، الخامسة والسادسة وثبوت معنوية تأثير هذه الأبعاد في تحقيق التميز التنظيمي، تم التأكد أيضاً من صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

تنص الفرضية الرئيسية الخامسة على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)".

ينصب اختبار هذه الفرضية على قياس الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)، وهذا من خلال الفرضيات الفرعية المنبثقة

عنها، وقد استخدم لهذا الغرض اختبار التباين للعينات المستقلة (Independent Samples T.Test) لقياس الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، وكذا اختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لقياس الفروق بين المتوسطات لأكثر من عينتين مستقلتين، إضافة إلى اختبار LSD للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الفروق بين المتوسطات.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفرية والأخرى بديلة كالتالي:

➤ **الفرضية الصفرية H_0 :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد

عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس؛

➤ **الفرضية البديلة H_1 :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة

الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمه تم حساب (T) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (45.3): نتائج اختبار (T) لآراء العينة حول الرشاقة الاستراتيجية تبعا لمتغير الجنس.

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار Levene		قيمة t المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	الدلالة الإحصائية
				Sig	F			
الرشاقة الاستراتيجية	ذكر	3.83	0.496	0.092	2.863	0.553	0.581	غير دال إحصائياً (لا توجد فروق)
	أنثى	3.79	0.568					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يتضح من الجدول أعلاه أن الفئتين متجانستين بالنظر إلى اختبار ليفين لتجانس التباين (F- Levene)، حيث بلغت قيمة F (2.863) وبمستوى معنوية (0.092) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة، ومنه يمكن الاعتماد على اختبار T للعينتين المستقلتين مع فرضية التباين المتساوي حيث أظهرت نتائجه من خلال الجدول أعلاه

أن قيمة (t) المحسوبة قدرت بـ (0.553) ومستوى المعنوية قدر بـ (0.581) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعود لمتغير الجنس أي وجود تجانس بين فئة الذكور والإناث في إجاباتهم.

بناء على هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس".

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير السن".

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفرية والأخرى بديلة كالتالي:

➤ **الفرضية الصفرية H_0 :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد

عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير السن؛

➤ **الفرضية البديلة H_1 :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة

الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

لقياس الفروق بين المتوسطات لأكثر من عینتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (46.3): نتائج اختبار ANOVA لآراء العينة حول الرشاقة الاستراتيجية تبعا لمتغير السن.

المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	القرار
الرشاقة الاستراتيجية	بين المجموعات	0.770	3	0.257	0.986	0.400	غير دال إحصائيا (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	80.706	310	0.260			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يتضح من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن، حيث بلغت قيمة $F(0.968)$ بمستوى معنوية (0.400) وهو أكبر من مستوى الدلالة المستخدم (0.05)، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة للرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعود لمتغير السن. وبناء على هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير السن".

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفرية والأخرى بديلة كالتالي:

➤ **الفرضية الصفرية H_0 :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد

عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛

➤ **الفرضية البديلة H_1 :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة

الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

لقياس الفروق بين المتوسطات لأكثر من عینتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (47.3): نتائج اختبار ANOVA لآراء العينة حول الرشاقة الاستراتيجية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	القرار
الرشاقة الاستراتيجية	بين المجموعات	3.300	3	1.100	4.362	0.005	دال إحصائياً (توجد فروق)
	داخل المجموعات	78.176	310	0.252			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يتضح من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة F (4.362) بمستوى معنوية (0.005) وهو أقل من مستوى الدلالة المستخدم (0.05)، وهذا ما يدل على وجود فروق حول متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة للرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية من خلال توضيح الفرق بين متوسطات متغير المستوى التعليمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (48.3): تحليل نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

المحور	المستوى التعليمي	الفرق بين المتوسطات	القيمة الاحتمالية sig
الرشاقة الاستراتيجية	ثانوي فأقل	جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)	-0.16873*
		دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	0.19808
		دبلوم مهني	-0.09479
	جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)	ثانوي فأقل	0.16873*
		دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	0.36681*
		دبلوم مهني	0.07394
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	ثانوي فأقل	-0.19808
		جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)	-0.36681*
		دبلوم مهني	-0.29287*
	دبلوم مهني	ثانوي فأقل	0.09479
		جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)	-0.07394
		دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	0.29287*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفرق بين متوسطي إجابات أفراد العينة ذوي فئة (ثانوي فأقل) وفئة (جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)) لمحور الرشاقة الاستراتيجية قد بلغ (0.16873)، والقيمة الاحتمالية لهما قدرت بـ (0.030) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطيهما لصالح فئة (جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)) لأن لديها متوسط حسابي أكبر قدر بـ (3.90) على حساب فئة (ثانوي فأقل) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.74)، بينما بلغ الفرق بين متوسطي إجابات أفراد العينة ذوي فئة (جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)) وفئة (دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)) لمحور الرشاقة الاستراتيجية (0.36681)، والقيمة الاحتمالية لها قدرت بـ (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطيهما لصالح فئة (جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)) لأن لديها متوسط حسابي أكبر قدر بـ (3.90) على حساب فئة (دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.54)، أما الفرق بين متوسطي إجابات أفراد العينة ذوي فئة (دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)) وفئة (دبلوم مهني) لمحور الرشاقة الاستراتيجية (0.29287)، والقيمة الاحتمالية لها قدرت بـ (0.014) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطيهما لصالح فئة (دبلوم مهني) لأن لديها متوسط حسابي أكبر قدر بـ (3.83) على حساب فئة (دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.54).

بناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة".

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفرية والأخرى بديلة كالتالي:

➤ **الفرضية الصفريية H_0 :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد

عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة؛

➤ **الفرضية البديلة H_1 :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة

الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

لقياس الفروق بين المتوسطات لأكثر من عینتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (49.3): نتائج اختبار ANOVA لآراء العينة حول الرشاقة الاستراتيجية تبعا لمتغير الخبرة.

المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F الحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	القرار
الرشاقة الاستراتيجية	بين المجموعات	3.607	3	1.202	4.787	0.003	دال إحصائيا (توجد فروق)
	داخل المجموعات	77.868	310	0.251			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يتضح من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة F (4.787) بمستوى

معنوية (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة المستخدم (0.05)، وهذا ما يدل على وجود فروق حول متوسطات آراء

أفراد عينة الدراسة للرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تبعا لمتغير الخبرة.

ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية من خلال توضيح الفرق بين متوسطات

متغير الخبرة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (50.3): تحليل نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية تبعا لمتغير الخبرة.

المحور	الخبرة	الفرق بين المتوسطات	القيمة الاحتمالية sig
الرشاقة الاستراتيجية	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 09 سنة	0.078
		من 10 إلى 14 سنة	0.001
		15 سنة فما أكثر	0.698
	من 05 إلى 09 سنوات	أقل من 05 سنوات	0.078
		من 10 إلى 14 سنة	0.101
		15 سنة فما أكثر	0.060
	من 10 إلى 14 سنة	أقل من 05 سنوات	0.001
		من 05 إلى 09 سنوات	0.101
		15 سنة فما أكثر	0.002
	15 سنة فما أكثر	أقل من 05 سنوات	0.698
		من 05 إلى 09 سنوات	0.060
		من 10 إلى 14 سنة	0.002

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفرق بين متوسطي إجابات أفراد العينة ذوي فئة (أقل من 05 سنوات) وفئة (من 10 إلى 14 سنوات) لمحور الرشاقة الاستراتيجية قد بلغ (0.26258)، والقيمة الاحتمالية لهما قدرت بـ (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطيهما لصالح فئة (أقل من 05 سنوات) لأن لديها متوسط حسابي أكبر قدر بـ (3.91) على حساب فئة (من 10 إلى 14 سنوات) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.65)، بينما بلغ الفرق بين متوسطي إجابات أفراد العينة ذوي فئة (من 10 إلى 14 سنوات) وفئة (15 سنة فما أكثر) لمحور الرشاقة الاستراتيجية (0.29479)، والقيمة الاحتمالية لها قدرت بـ (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطيهما لصالح فئة (15 سنة فما أكثر) لأن لديها متوسط حسابي أكبر قدر بـ (3.94) على حساب فئة (من 10 إلى 14 سنوات) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.65).

بناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير الخبرة".

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفريّة والأخرى بديلة كالتالي:

➤ الفرضية الصفريّة H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؛

➤ الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمه تم حساب (T) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (51.3): نتائج اختبار (T) لآراء العينة حول الرشاقة الاستراتيجية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار Levene		قيمة t الحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	الدلالة الإحصائية
				Sig	F			
الرشاقة الاستراتيجية	مدير الوكالة	3.82	0.493	0.375	0.789	0.406	0.685	غير دال إحصائياً (لا توجد فروق)
	مدير تجاري	3.84	0.547					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يتضح من الجدول أعلاه أن الفئتين متجانستين بالنظر إلى اختبار ليفين لتجانس التباين (F- Levene)، حيث بلغت قيمة F (0.789) وبمستوى معنوية (0.375) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة، ومنه يمكن

الاعتماد على اختبار T للعينتين المستقلتين مع فرضية التباين المتساوي حيث أظهرت نتائجه من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (t) المحسوبة قدرت بـ (0.406) ومستوى المعنوية قدر بـ (0.685) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار تعود لمتغير المسمى الوظيفي.

بناءً على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

الفرع السادس: اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

تنص الفرضية الرئيسية السادسة على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)".

ينصب اختبار هذه الفرضية على قياس الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة حول التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)، وهذا من خلال الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفريّة والأخرى بديلة كالتالي:

➤ **الفرضية الصفريّة H_0 :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس؛

➤ **الفرضية البديلة H_1 :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمه تم حساب (T) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (52.3): نتائج اختبار (T) لآراء العينة حول التميز التنظيمي تبعا لمتغير الجنس.

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة t المحسوبة	اختبار Levene		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المحور
			Sig	F				
غير دال إحصائيا (لا توجد فروق)	0.263	1.121	0.068	3.357	0.535	4.09	ذكر	التميز التنظيمي
					0.660	4.00	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يتضح من الجدول أعلاه أن الفئتين متجانستين بالنظر إلى اختبار ليفين لتجانس التباين (F- Levene)، حيث بلغت قيمة F (3.357) وبمستوى معنوية (0.068) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة، ومنه يمكن الاعتماد على اختبار T للعينتين المستقلتين مع فرضية التباين المتساوي حيث أظهرت نتائجه من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (t) المحسوبة قدرت بـ (1.121) ومستوى المعنوية قدر بـ (0.263) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعود لمتغير الجنس.

بناء على هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير السن".

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفرية والأخرى بديلة كالتالي:

➤ **الفرضية الصفرية H_0 :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد

عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير السن؛

➤ **الفرضية البديلة H_1 :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة

الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

لقياس الفروق بين المتوسطات لأكثر من عینتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (53.3): نتائج اختبار ANOVA لآراء العينة حول التميز التنظيمي تبعا لمتغير السن

القرار	القيمة sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف	المحور
غير دال إحصائيا (لا توجد فروق)	0.110	2.030	0.634	3	1.902	بين المجموعات	التميز التنظيمي
			0.312	310	96.846	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن، حيث بلغت قيمة F (2.032)

بمستوى معنوية (0.110) وهو أكبر من مستوى الدلالة المستخدم (0.05)، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق في

متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعود لمتغير السن.

وبناء على هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير السن".

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير

المستوى التعليمي".

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفرية والأخرى بديلة كالتالي:

➤ **الفرضية الصفرية H_0 :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد

عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛

➤ **الفرضية البديلة H_1 :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة

الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

لقياس الفروق بين المتوسطات لأكثر من عینتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (54.3): نتائج اختبار ANOVA لآراء العينة حول التميز التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	القرار
التميز التنظيمي	بين المجموعات	4.069	3	1.356	4.441	0.004	دال إحصائياً (توجد فروق)
	داخل المجموعات	94.679	310	0.305			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يتضح من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة F

(4.441) بمستوى معنوية (0.004) وهو أقل من مستوى الدلالة المستخدم (0.05)، وهذا ما يدل على وجود فروق حول

متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة للتميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية من خلال توضيح الفرق بين متوسطات

متغير المستوى التعليمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (55.3): تحليل نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

المحور	المستوى التعليمي	الفرق بين المتوسطات	القيمة الاحتمالية sig
التميز التنظيمي	ثانوي فأقل	جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)	0.052
		دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	0.061
		دبلوم مهني	0.295
	جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)	ثانوي فأقل	0.052
		دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	0.001
		دبلوم مهني	0.369
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	ثانوي فأقل	0.061
		جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)	0.001
		دبلوم مهني	0.007
	دبلوم مهني	ثانوي فأقل	0.295
		جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)	0.369
		دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	0.007

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفرق بين متوسطي إجابات أفراد العينة ذوي فئة (جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)) وفئة (دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)) لمحور التميز التنظيمي قد بلغ (0.42125)، والقيمة الاحتمالية لهما قدرت بـ (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطيهما لصالح فئة (جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)) لأن لديها متوسط حسابي أكبر قدر بـ (4.15) على حساب فئة (دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.73)، بينما بلغ الفرق بين متوسطي إجابات أفراد العينة ذوي فئة (دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)) وفئة (دبلوم مهني) لمحور التميز التنظيمي (0.35343)، والقيمة الاحتمالية لها قدرت بـ (0.007) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، مما يعني وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطيهما لصالح فئة (دبلوم مهني) لأن لديها متوسط حسابي أكبر قدر بـ (4.09) على حساب فئة (دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.73).

بناءً على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة".

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفرية والأخرى بديلة كالتالي:

➤ **الفرضية الصفرية H_0 :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة؛

➤ **الفرضية البديلة H_1 :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمه تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لقياس الفروق بين المتوسطات لأكثر من عینتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (56.3): نتائج اختبار ANOVA لآراء العينة حول التميز التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة

القرار	القيمة الاحتمالية sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف	المحور
غير دال إحصائياً (لا توجد فروق)	0.140	1.841	0.576	3	1.728	بين المجموعات	التميز التنظيمي
			0.313	310	97.020	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة $F(1.841)$ بمستوى معنوية (0.140) وهو أكبر من مستوى الدلالة المستخدم (0.05)، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعود لمتغير الخبرة. بناء على هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة".

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين إحداهما صفرية والأخرى بديلة كالتالي:

➤ **الفرضية الصفرية H_0 :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد

عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؛

➤ **الفرضية البديلة H_1 :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة

الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمه تم حساب (T) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (57.3): نتائج اختبار (T) لآراء العينة حول التميز التنظيمي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار Levene		قيمة t المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	الدلالة الإحصائية
				Sig	F			
التميز التنظيمي	مدير وكالة	4.06	0.546	0.363	0.831	4.454	0.650	غير دال إحصائياً (لا توجد فروق)
	مدير تجاري	4.09	0.596					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يتضح من الجدول أعلاه أن الفئتين متجانستين بالنظر إلى اختبار ليفين لتجانس التباين (F- Levene)، حيث بلغت قيمة $F(0.831)$ وبمستوى معنوية (0.363) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في الدراسة، ومنه يمكن

الاعتماد على اختبار T للعينتين المستقلتين مع فرضية التباين المتساوي حيث أظهرت نتائجه من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (t) المحسوبة قدرت بـ (4.454) ومستوى المعنوية قدر بـ (0.650) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعود لمتغير المسمى الوظيفي.

بناءً على هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بعد عرض النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية ومحاور الدراسة الخاصة بمدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي بوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة، وكذا اختبار فرضيات العلاقة والتأثير والفروق لكلا متغيري الدراسة، سيتم في هذا المطلب تحليل ومناقشة هذه النتائج من أجل إيجاد التفسير المناسب لها قصد الوصول إلى استنتاجات تخدم أهداف الدراسة.

الفرع الأول: تحليل ومناقشة نتائج إجابات أفراد العينة حول البيانات الديمغرافية

من خلال تحليل إجابات أفراد العينة على استمارة الدراسة فيما يتعلق بجانب البيات الشخصية والوظيفية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: من حيث متغير الجنس: أظهرت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (11.3) أن أغلبية أفراد العينة من الذكور بنسبة كبيرة تقدر بـ (80.6%)، في حين أن عدد الإناث قدر بنسبة (19.4%)، وهو ما يدل على أن المقاولاتية خصوصاً السياحية منها في الجزائر لا تزال حكراً على الذكور، وذلك راجع لعدة أسباب منها: غياب تشجيع المرأة على العمل الحر، وخوفها من خوض المغامرة والمخاطرة التي تتصف بها المقاولاتية خاصة السياحية التي تستلزم كثرة التنقلات والسفر أو حضورها لمختلف التظاهرات التي تعنى بها وكالات السياحة والأسفار، كما أن العمل المقاولاتي في مجال وكالات السياحة والأسفار يستلزم التفرغ والحضور الدائم والتواجد المستمر في مكان العمل والتحرر من قيود الالتزام بالأعمال المنزلية ورعاية الأطفال وتربيتهم وهو الأمر الذي يحول دون إنجاز مهامها من حيث تسيير الوكالة.

ثانياً: من حيث متغير السن: أظهرت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (12.3) أن أغلبية أفراد العينة من فئة الشباب حيث جاءت الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة (42.4%)، تليها الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة (26.1%)، في حين بلغت نسبة الفئة (أقل من 30 سنة) (17.8%)، أما فئة (50 سنة فما أكثر) بنسبة (13.7%)، وحسب اعتقادنا فإن ذلك يرجع من جهة كما سبق الذكر إلى التسهيلات التي قدمتها الدولة في إطار إنشاء وكالات سياحية من خلال المرسوم التنفيذي رقم 161-17 المؤرخ في 2017/05/15 الذي يحدد شروط إنشاء وكالات السياحة والأسفار وكيفيات استغلالها، ومن جهة أخرى فإن فكرة السياحة تستهوي فئة الشباب أكثر لملهم للمغامرة والمخاطرة وخوض التجارب الجديدة، كما أن تكوينهم وتجاربهم المهنية والسياحية جعلتهم يستفيدون ويتشجعون للتوجه للمقاولاتية السياحية.

ثالثاً: من حيث متغير المستوى التعليمي: أظهرت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (13.3) أن أغلبية أفراد العينة كانت ضمن فئة المستوى التعليمي (الجامعي) بنسبة (46.8%)، تليها فئة (دبلوم مهني) بنسبة (27.1%)، أما فئة ذوي مستوى (ثانوي فأقل) كانت بنسبة (18.8%)، وفئة مستوى (دراسات عليا) قدرت بنسبة (7.3%)، والملاحظ هنا أن معظم الإطارات المسيرة في الوكالات محل الدراسة ذوو مستوى تعليمي جامعي وهذا راجع لطبيعة عمل الوكالة السياحية ومتطلبات المقاولاتية التي تحتاج إلى قدرات ومهارات فكرية وتعليمية تفيد في الناحية القانونية من أجل الحصول على رخصة الاستغلال من جهة، كما أن النشاط السياحي يستلزم مستوى تعليمي مرتفع وكذا مهارات في التعامل والتخطيط والتسويق من جهة أخرى خاصة للوكالات التي تعمل على مستوى السياحة الخارجية. كما أن الإطارات المسيرة ذوو دبلوم مهني يشتمل تكوينهم المهني في مراكز التكوين المهني مجال السياحة والفندقة وعليه فهم أيضاً يمتلكون المعرفة والدراية بالتسيير في المجال السياحي، أما الإطارات المسيرة ذوو مستوى ثانوي فما أقل حسب رأي الطالبة فهم الفئة المقربة لملاك الوكالات الذين يميلون إلى توظيف ذويهم من العائلة أو الأصدقاء بغض النظر عن مستواهم التعليمي أو مهاراتهم في التسيير.

رابعاً: من حيث متغير الخبرة: أظهرت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (14.3) أن أصحاب الفئة (أقل من 05 سنوات) كانوا الأكثر تمثيلاً في المرتبة الأولى بنسبة (32.5%)، تليها أصحاب الفئة (من 05 إلى 09 سنوات) بنسبة (29.9%)، أما أصحاب الفئة (من 10 إلى 14 سنة) فكان ترتيبهم الثالث حيث بلغت نسبتهم (19.4%)، في حين أن أصحاب الفئة (15 سنة فما فوق) والذين يعتبرون الأكثر خبرة في مجال تسيير الوكالات السياحية كانوا الأقل عدداً بنسبة (18.2%)، وهذه النتائج تدل على أن الإطارات المسيرة للوكالات محل الدراسة إما أصحاب وكالات حديثة النشأة كما أشرنا سابقاً نتيجة التسهيلات التي قدمتها الدولة أو لجوء بعض الملاك إلى تعيين الشباب قليلي الخبرة على حساب أصحاب

الخبرات وهذا ربما يعود لطبيعة عملهم الذي يتطلب الكثير من الحركة والتنقل بالإضافة لأجورهم غير المرتفعة مقارنة بالمسيرين من أصحاب الخبرة.

خامساً: من حيث متغير المسمى الوظيفي: أظهرت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (15.3) أن أغلبية أفراد العينة من فئة (مدير الوكالة) كانت بنسبة (86.8%)، تليها فئة (مدير تجاري) بنسبة (31.2%)، وهو ما يؤكد أن أغلبية الإطارات المسيرة لوكالات السياحة والأسفار من أصحاب أو مالكي الوكالات محل الدراسة، كما أن للمدير التجاري الدور الكبير في تسيير نشاط الوكالة من حيث التسويق والترويج للعروض الممنوحة من طرف الوكالة لزبائنها ولذوي أصحاب المصالح عامة، فهو يعد العامل الرئيسي لجذب الزبائن للوكالة، حيث يعمل بالتنسيق مع مدير الوكالة في إعداد برنامج السياحة الفصلية أو السنوية سواء كانت داخلية أو خارجية خاصة ما تعلق منها بالسياحة الدينية التي تعتبر المحرك الأساس لبعض الوكالات، إضافة إلى العمل على التنسيق مع باقي الموظفين .

الفرع الثاني: تحليل ومناقشة نتائج إجابات أفراد العينة حول محور الرشاقة الاستراتيجية

من خلال تحليل إجابات أفراد العينة حول محور الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة وحسب الجدول رقم (22.3) كانت النتائج كالتالي:

أولاً: احتل بعد اختيار الأهداف الاستراتيجية المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قيمته (4.06) وانحراف معياري قدره (0.647)، ويقع هذا ضمن الاتجاه المرتفع، ما يدل أن الوكالات محل الدراسة تسعى إلى تحقيق نتائج وتأهيل وتعزيز، أو تطوير قدراتها للمواءمة مع الفرص الحالية أو الناشئة من خلال اختيار أهدافها الاستراتيجية ضمن الإطار الذي يناسب قدراتها الحقيقية والفرص المتاحة أمامها، من خلال ارتباط جميع أنشطة الوكالة بالأهداف الاستراتيجية والتي تراعى أن تكون مميزة بمواصفات الأهداف الذكية، وتعمل على تقديم أفضل الخدمات لزبائنها.

ثانياً: احتل بعد سرعة الاستجابة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (4.02) وانحراف معياري قدره (0.685)، ويقع هذا ضمن الاتجاه المرتفع، وهذا يعني أن لدى الوكالات محل الدراسة درجة توجه نحو العمل الذي يبين قدرتها على اتخاذ إجراء معين للفرص المتاحة لها وسرعة التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها، كما أن لديها القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة سريعة في ظل التغيرات الحاصلة لمواجهتها، أو في ظل الاقتراحات التي يقدمها العمال والزبائن على حد سواء والتي من شأنها أن تحسن سير نظام العمل أو تقديم الخدمة حسب طبيعة الاقتراح عن طريق توفير خاصية الوصول إلى

المعلومات التي تهم الأطراف ذوي المصلحة بكل سرعة وسهولة والذي من شأنه أيضا أن يدعم سرعة تطوير الخدمة مقارنة بالمنافسين دون إهمال عامل الزمن.

ثالثا: احتل بعد سيولة الموارد المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته (4.01) وانحراف معياري قدره (0.720)، ويقع هذا ضمن الاتجاه المرتفع، مما يدل أن الوكالات محل الدراسة لديها القدرة على إعادة هيكلة القدرات وإعادة نشر وتوزيع الموارد بسرعة خاصة الأفراد لفرص أو أنشطة جديدة في نظام ذو نشاط متغير، كما أن باستطاعتها احتواء أي أزمة أو مشكلة ناتجة عن إعادة توزيع وتنسيق الموارد المختلفة لتحقيق أدوار جديدة تهدف إلى زيادة مردودية نشاط الوكالة، ويأتي ذلك بالاعتماد على امتلاك مصادر عديدة ومختلفة للحصول على الموارد المادية في الوقت المناسب، كما أن للمرونة دور في إعادة تخصيص هذه الموارد لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة للوكالات محل الدراسة مع ضمان التدفق المستمر لهذه الموارد وتناسبها لضمان تنفيذ الأعمال وتقديم الخدمات المطلوبة.

رابعا: احتل بعد المقدرات الجوهرية المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته (4.00) وانحراف معياري قدره (0.653)، ويقع هذا ضمن الاتجاه المرتفع، ما يدل أن الوكالات محل الدراسة تمتلك موظفين ذوي مهارة وخبرة تميزهم عن باقي الوكالات وتحرص على دعم كفاءاتهم وخبراتهم من خلال إجراء دورات تدريبية بهدف تطوير الأداء واكتساب مهارات جديدة، كما أنها تعمل على تخصيص جزء من مواردها لتحسين عملياتها التي من شأنها أن تضيف ميزة جديدة لخدماتها والاستعانة بالبرمجيات المتطورة لتوفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب.

خامسا: احتل بعد الحساسية الاستراتيجية المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قيمته (3.89) وانحراف معياري قدره (0.763) ويقع هذا ضمن الاتجاه المرتفع، وهو ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم الانفتاح والاستبصار على قدر كبير من المعلومات وذلك من خلال استشعار التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة وقدرة الوكالة على تعديل استراتيجياتها وفقا لذلك، كما أن التجارب السابقة للوكالات محل الدراسة تساهم في تجنب الوقوع في أخطاء مستقبلية من خلال دعم رسم منحى تسيير يصب في تحقيق الأهداف المنشودة، ويدعم تحقيق ذلك استخدام الطرق الحديثة والمتطورة ونظام المعلومات المحين الذي يساعد في عملية التوقع المبكر للتغيرات البيئية دون إهمال عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي لها الدور الأكبر في جعل الوكالات على قدر كبير من اليقظة المستمرة في ظل المنافسة الشديدة.

سادسا: احتل بعد وضوح الرؤية المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي قيمته (2.99) وانحراف معياري قدره (0.797)، ويقع هذا ضمن الاتجاه المتوسط، ما يعني أن للوكالات محل الدراسة طموح واتجاه مستقبلي تعمل على محاولة

بنائه اعتمادا على ما تملكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية، كما أن لها رؤية ضعيفة الوضوح لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجهة العقبات والتحديات، كما أنها يجب أن تراعي عند صياغتها أن تكون محددة وواضحة لكافة الأطراف الفاعلة وموضوعية وترجم إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، إضافة إلى محاولة اعتبارها المرشد والموجه وإسهامها في تحقيق الانسجام بين مختلف الأنشطة والوظائف والعمل على توضيحها لجميع موظفي الوكالات محل الدراسة.

سابعاً: بناء على ما سبق يمكن أن نستخلص أن وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تمارس الرقابة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة ويعود ذلك لاهتمام وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة بالاستشعار المستمر للمتغيرات البيئية والسعي إلى التكيف والتأقلم معها بهدف الاستجابة للظروف وضمان تقديم أفضل الخدمات للأطراف ذوي المصلحة.

الفرع الثالث: تحليل ومناقشة نتائج إجابات أفراد العينة حول محور التميز التنظيمي

من خلال تحليل إجابات أفراد العينة حول محور التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة وحسب الجدول رقم (28.3) كانت النتائج كالتالي:

أولاً: احتل بعد تميز القيادة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (4.14) وانحراف معياري قدره (0.673)، وهو ما يقع ضمن الاتجاه المرتفع، ما يدل أن الوكالات محل الدراسة تستخدم النفوذ غير القسري لتوجيه وتنسيق أنشطة أعضاء الوكالة لتحقيق هدف مشترك، حيث أنها تعمل على خلق فرص المبادرة لدى العمال لتحفيز إبداعاتهم وتسعى باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد من خلال وضع خطط بديلة لمواجهة التطورات الحاصلة، كما يساهم التواصل بين الإدارة والعاملين بالوكالات محل الدراسة على تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة عن طريق تفويض بعض الصلاحيات للعاملين في حدود اختصاصهم.

ثانياً: احتل بعد تميز الثقافة التنظيمية المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (4.13) وانحراف معياري قدره (0.622)، وهو ما يقع ضمن الاتجاه المرتفع، ما يدل أن الوكالات محل الدراسة تمتلك الرؤية المشتركة للإدارة والعاملين لمجموعة من قيم التميز التي يلتزمون بها وتتم ترجمتها إلى سياسات وممارسات تقود سلوكهم نحو ممارسات العمل الرائعة في الوكالة، كما أن ثقافة الوكالات محل الدراسة تعكس الاحترام المتبادل بين المسؤول والعامل، وتساهم في تعزيز العمل الجماعي وتنمية روح الفريق،

وأن الوكالات محل الدراسة تتبنى ثقافة دعم جهود عمالها لتحقيق أفضل النتائج وتؤكد على تبني ثقافة التفوق على منافسيها من الوكالات الأخرى، كما تسعى جاهدة إلى الموازنة بين الحياة الاجتماعية والمهنية للعمال.

ثالثاً: احتل بعد تميز المرؤوسين المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته (4.12) وانحراف معياري قدره (0.621)، ويقع هذا ضمن الاتجاه المرتفع، ما يعني أن الوكالات محل الدراسة تمتلك أفراداً يقومون بممارسة الأنشطة داخلها بدرجة حماس متميز في تأدية مهام الوكالة بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعد على تخطي العقبات بالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق الأهداف الكلية للوكالة، وما يدعم ذلك هو تفاعل عمال الوكالات محل الدراسة مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة، كما أن لديهم الاستعداد لمواكبة التغيرات والتطورات في طرق أداء العمل ويتمتعون بالمرونة في التعامل مع الآخرين سواء من داخل الوكالة أو من خارجها، وأن لديهم قابلية للتدريب والتعلم باستمرار ويمتلكون القدرة على طرح أفكار جديدة لحل المشكلات.

رابعاً: احتل بعد تميز الهيكل التنظيمي المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته (4.00) وانحراف معياري قدره (0.705)، ويقع هذا ضمن الاتجاه المرتفع، ما يدل أن الوكالات محل الدراسة تمتلك الإطار الذي تتحدد من خلاله العلاقات وأدوار السلطة والمسؤولية التي صممت لإنجاز مهام الوكالة وتحقيق أهدافها، كما أنها تسخر هيكلها التنظيمي نحو تحقيق وحدة الهدف الكلي، والذي يحقق توزيع الوظائف بشكل متساو ومتوازن ويعكس المسؤوليات بوضوح مما يؤدي إلى تفادي التداخل والازدواجية في الوظائف، لا سيما أنه يدعم الوكالة في تحديد نقاط القوة والضعف لديها ويتمتع بالمرونة لتكيف مع جميع التغيرات التي تواجهها.

خامساً: احتل بعد تميز الاستراتيجية المرتبة الخامسة والأخيرة وذلك بمتوسط حسابي قيمته (3.99) وانحراف معياري قدره (0.617)، ويقع هذا ضمن الاتجاه المرتفع، ما يدل أن الوكالات محل الدراسة تمتلك الآلية التي تتبعها في تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال تحويلها إلى خطط وبرامج وإجراءات عمل واقعية تمكنها من تحقيق التميز، كما أنها تراعي المشاكل والصعوبات التي واجهتها عند صياغة الاستراتيجية التي تهدف إلى خلق نوع من الانسجام والاتفاق بين مختلف مصالحها الإدارية وكذا التوازن داخل الوكالة وخارجها، كما أنها تستند في صياغتها إلى تعاون جميع الأطراف ذوي المصلحة من عمال وموردين وزبائن، وتعمل على توفير الظروف المناسبة التي تضمن الأداء الجيد في تنفيذ الأعمال.

سادسا: بناء على ما سبق يمكن أن نستخلص أن وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تتوافر على مستوى تميز تنظيمي بدرجة مرتفعة ما يدل أن الوكالات محل الدراسة تميل إلى تبني التوجهات الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تحقيق الجودة في خدماتها من خلال استقطابها للمورد البشري الكفاء، المحافظة عليه وتحفيزه لزيادة إنتاجيته وكفاءته ومنحه الحرية والاستقلالية في القيام بمهامه واستغلال التكنولوجيات الحديثة في أداء العمل بما يحقق لها قيمة مضافة في خدماتها ترضي جميع الأطراف ذوي المصلحة وتحقق لها مكانة متميزة بين منافسيها.

الفرع الرابع: تحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

تم فيما سبق استخدام عدة أساليب إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة لذا سنقوم فيما يلي بمناقشة وتفسير النتائج المحصل عليها حسب كل فرضية رئيسية كالتالي:

أولا: تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: "توجد ممارسة للرقابة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة وفق آراء عينة الدراسة".

وللإجابة على هذه الفرضية استخدمنا المتوسط الحسابي، حيث توصلنا بناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم (22.3) أن هناك ممارسة للرقابة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة قادرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال المعقدة وشديدة الاضطراب والتكيف مع هذه التغيرات بمرونة وسرعة وحشد جميع الموارد المادية والبشرية لاستغلال الفرص المتاحة واستخدام نقاط القوة لمعالجة نقاط الضعف لديها واستغلال الفرص المتاحة بما يحقق لها مركزا رياديا بين منافسيها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمود محمد الضابط، 2022) التي توصلت إلى توافر ممارسة الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات السعودية غير الربحية بدرجة مرتفعة، ودراسة (سهير شاكر صديق، 2021) التي توصلت أيضا إلى أن هناك اهتماما عاليا بالرقابة الاستراتيجية في شركات الاتصالات محل الدراسة، ودراسة (محمد صقور، 2021) التي توصلت إلى توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية بنسب عالية لدى المديرين في الشركات المدروسة وكذا دراسة (Shahesta Elsaid Lebda, 2022) التي توصلت إلى أن مستوى الرقابة الاستراتيجية في الجامعة محل الدراسة كبير نسبيا، واختلفت مع دراسة (سليمان محمد أبو شريعة، 2022) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية قد كان بدرجة موافقة متوسطة.

ثانيا: تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: "يوجد مستوى مرتفع للتميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة وفق آراء عينة الدراسة".

وللإجابة على هذه الفرضية استخدمنا المتوسط الحسابي، حيث توصلنا بناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم (28.3) على أن هناك مستوى مرتفعاً للتميز التنظيمي بوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة، وهو ما يعكس صورة الأسلوب الإداري المتميز من خلال منح الاستقلالية والحرية للعمال واعتماد أسلوب فرق العمل وفتح مجال المشاركة في معالجة الصعوبات والتحديات في ظل بيئة مشجعة وداعمة للأفكار الإبداعية من خلال الخبرات المتراكمة والتي تصب في مجملها نحو تحقيق الأهداف وضمان البقاء والاستمرارية في بيئة شديدة التنافس. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (غرام علي عبد العزيز، 2023) التي توصلت إلى أن مستوى التميز التنظيمي قد كان بدرجة مرتفعة، ودراسة (Sultan Saif Ali Al Darmaki & Khairunneezam Mohd Noon, 2021) حيث جاءت أهمية التميز التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بدرجة عالية من وجهة نظر مجتمع الدراسة، ودراسة (Ahmed Al Yami & Eman Haif A, bin Wared, 2019) التي توصلت إلى أن مستوى التميز التنظيمي كان مرتفعاً بشكل عام، واختلفت هذه النتيجة مع كل من دراسة (عبد الله محمد كامل الشوابكة، 2021) ودراسة (أحمد بن محمد الزائدي، 2020) التي توصلت إلى أن مستوى التميز التنظيمي جاء بمستوى متوسط، ودراسة (معصم محمد مبارك الضمور، 2017) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة التميز التنظيمي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة ممارسة منخفضة.

ثالثاً: تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

ولإثبات صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معاملات الارتباط (Pearson) بين متغيرات الدراسة، وتوصلنا إلى صحة هذه الفرضية حسب الجدول رقم (39.3) أي أن: هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة، حيث بلغ معامل ارتباط الحساسية الاستراتيجية بالتميز التنظيمي (0.734)، أما معامل الارتباط بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والتميز التنظيمي (0.883)، في حين كان معامل الارتباط بين وضوح الرؤية والتميز التنظيمي (0.623)، ومعامل الارتباط بين المقدرات الجوهرية والتميز التنظيمي (0.716)، أما

معامل الارتباط بين سرعة الاستجابة والتميز التنظيمي (0.726)، وبين سيولة الموارد والتميز التنظيمي (0.770)، كما أن معامل الارتباط الإجمالي للرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بلغ (0.888).

وبناء على النتائج السابقة يتضح أن كلها كانت معاملات ارتباط موجبة دلت على العلاقة الارتباطية القوية بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها سواء كل بعد على حدى ما عدا بعد وضوح الرؤية ذو الارتباط المتوسط مع مستوى التميز التنظيمي أو كانت مجتمعة مع بعضها، ما يعني أنه كلما كانت الأبعاد مجتمعة كلما زادت قوة علاقتها مع مستوى التميز التنظيمي بوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أحمد بن محمد الزائدي، 2020) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية عالية القيمة بين درجة توافر الرقابة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي بجامعة الملك عبد العزيز، ودراسة (تامر حري مقاط، 2020) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، ودراسة (معتصم محمد مبارك الضمور، 2017) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختلفت جزئياً مع دراسة (Shahesta Elsaid Lebda, 2022) التي توصلت إلى أن الرقابة الاستراتيجية تتوسط بشكل جزئي العلاقة بين آليات التعلم التنظيمي والتميز التنظيمي ودراسة (Zeyad Faisal Al-Azzam & al.) التي توصلت إلى أن الرقابة الاستراتيجية تتوسط بشكل كامل العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي.

رابعا: تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ستة (06) فرضيات فرعية، حيث أن كل فرضية فرعية تربط بين بعد من أبعاد الرقابة الاستراتيجية باعتباره المتغير المستقل وبين المتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي.

أظهرت نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط للرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي والموضحة في الجدول رقم (44.3) أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في وكالات السياحة والأسفار، حيث بلغت قيمة التأثير (0.789)، كما أكدت النتائج أن نسبة (78.9%) من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي ترجع إلى التغير في الرقابة الاستراتيجية وهي نسبة معتبرة، ويشير هذا إلى الدور الكبير الذي تلعبه

الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التميز التنظيمي وذلك عن طريق القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للوكالة من أجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر وبالتالي حفاظ الوكالة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها، حاضرا ومستقبلا، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (غرام علي عبد العزيز، 2023) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في تحقيق التميز التنظيمي بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية، ودراسة (بسام سمير الرميدي وآخرون، 2022) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي للرقابة الاستراتيجية وأبعادها الخمسة على التميز التنظيمي لشركات السياحة، دراسة (أحمد بن محمد الزائدي، 2020) التي توصلت إلى أن الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل تفسر نسبة (93%) من التباين في التميز التنظيمي، وكذا دراسة (تامر حربي مقاط، 2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، ودراسة (طارق رضوان محمد رضوان، 2014) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الرقابة الاستراتيجية في التميز التنظيمي.

وكانت النتائج المتحصل عليها للفرضيات الفرعية كالتالي:

1- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: وتنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

أظهرت نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لأبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة وسيولة الموارد) على التميز التنظيمي والموضحة في الجدول رقم (41.3) أن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة وذلك بمعامل تأثير بلغ (0.132)، وهو البعد الذي جاء في المرتبة الرابعة من حيث قوة التأثير في المتغير التابع التميز التنظيمي من بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية الستة المذكورة سابقا، حيث تؤكد هذه النتيجة على مساهمة الحساسية الاستراتيجية في التميز التنظيمي، ويرجع ذلك إلى إدراك الوكالات محل الدراسة لأهمية الحساسية الاستراتيجية التي أصبحت مهمة جدا في عصر يتسم بسرعة التغيرات والتحولات البيئية وذلك من خلال التركيز على توفير كل الظروف الملائمة للقيام بعمليات التحليل البيئي الداخلي

والخارجي وتوفير نظام معلومات حديث ومتطور ومحين لاستشعار جميع التغيرات الحاصلة التي تساعد في معرفة نقاط قوة وضعف الوكالة وكذا اقتناص الفرص وتجنب التهديدات التي يمكن أن تؤثر في مستوى التميز التنظيمي بالوكالة.

2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: وتنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الأهداف الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

أظهرت نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة وسيولة الموارد) على التميز التنظيمي والموضحة في الجدول رقم (41.3) أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لاختيار الأهداف الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة وذلك بمعامل تأثير بلغ (0.348)، وهو البعد الذي جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في المتغير التابع التميز التنظيمي من بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الستة المذكورة سابقاً، وتشير هذه النتيجة إلى مساهمة اختيار الأهداف الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة، ومن أجل رفع مستوى التميز التنظيمي بالوكالة فمن الضروري أن تعمل الوكالة على اختيار الأهداف الاستراتيجية التي تناسب قدراتها الحقيقية مع الفرص المتاحة أمامها، وأن تركز فيها على تقديم أفضل الخدمات للزبائن من خلال ربط جميع أنشطة وحدات الوكالة بالأهداف الاستراتيجية التي يجب أن تتميز بالدقة والواقعية التي من شأنها أن تؤثر في مستوى التميز التنظيمي بالوكالة.

3- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: وتنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

أظهرت نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة وسيولة الموارد) على التميز التنظيمي والموضحة في الجدول رقم (41.3) أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة وذلك بمعامل تأثير بلغ (0.045)، وهو البعد الذي جاء في المرتبة السادسة والأخيرة من حيث قوة التأثير في المتغير التابع التميز التنظيمي من بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الستة المذكورة سابقاً، وتشير هذه النتيجة إلى ضعف تأثير وضوح الرؤية للوكالات محل الدراسة مقارنة بالأبعاد الأخرى، وضعف وضوح رؤية الوكالة قد يقود العمال إلى الحياد عن تحقيق الأهداف المنشودة من جهة وتنفيذ نشاطات الوكالة من جهة أخرى بالدقة المطلوبة وفي الوقت المطلوب، كما أن دور وضوح الرؤية في تحقيق الانسجام بين مختلف الأنشطة

والوظائف لن يتحقق في حال عدم موضوعيتها وترجمتها إلى أهداف استراتيجية تضمن بقاء الوكالة في محيط شديد التنافس وتؤثر على مستوى التميز التنظيمي بها.

4- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: وتنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

أظهرت نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة وسيولة الموارد) على التميز التنظيمي والموضحة في الجدول رقم (41.3) أن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة، وذلك بمعامل تأثير بلغ (0.095)، وهو البعد الذي جاء في المرتبة الخامسة من حيث قوة التأثير في المتغير التابع التميز التنظيمي من بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الستة المذكورة سابقا، وتشير هذه النتيجة رغم ضعف تأثير هذا البعد أيضا مقارنة بالأبعاد الأخرى، إلا أن وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تمتلك المهارات والخبرات التي تميزها عن غيرها من الوكالات، كما أنها تهتم برفع كفاءات وخبرات العاملين فيها ببرمجة دورات تدريبية لتطوير أدائهم وتحسين مهاراتهم، وأنها تولي اهتماما بالبرمجيات المتطورة التي من شأنها توفير المعلومات بدقة في الوقت المناسب، كما تخصص جزءا من مواردها المادية لتحسين عملياتها التي يمكن أن تضيف لها قيمة لخدماتها التي من شأنها أن تؤثر في تحقيق التميز التنظيمي لها عن باقي الوكالات.

5- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: وتنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة الاستجابة في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

أظهرت نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة وسيولة الموارد) على التميز التنظيمي والموضحة في الجدول رقم (41.3) أن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية لسرعة الاستجابة في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة وذلك بمعامل تأثير بلغ (0.163)، وهو البعد الذي جاء في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في المتغير التابع التميز التنظيمي من بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الستة المذكورة سابقا، وتشير هذه النتيجة إلى مساهمة سرعة الاستجابة في تحسين التميز التنظيمي بوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة، فسرعة الاستجابة تدعم القدرة على مواجهة رهانات المستقبل من خلال قدرة الوكالة على اتخاذ قرارات استراتيجية بصورة سريعة لمواجهة التغيرات البيئية الطارئة والتكيف معها، وتساعد أيضا على مواكبة التطور وتلبية خدمات زبائنهم مقارنة بالمنافسين من خلال سعيها إلى تحقيق التميز والسرعة في تقديم هذه الخدمات.

6- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية السادسة: وتنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة".

أظهرت نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لأبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة وسيولة الموارد) على التميز التنظيمي والموضحة في الجدول رقم (41.3) أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة وذلك بمعامل تأثير بلغ (0.139)، وهو البعد الذي جاء في المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير في المتغير التابع التميز التنظيمي من بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية الستة المذكورة سابقاً، وتشير هذه النتيجة إلى أن الوكالات محل الدراسة تمتلك مرونة عالية في إعادة تخصيص مواردها لمواكبة التطورات الحاصلة في بيعتها واحتواء أي أزمة ناتجة عن إعادة التوزيع والتنسيق، إضافة إلى ضرورة امتلاكها مصادر عديدة للحصول على الموارد المادية في الوقت المناسب لضمان تدفقها بشكل مستمر يضمن تنفيذ الأعمال وتقديم الخدمات المطلوبة التي من شأنها أن تؤثر في مستوى التميز التنظيمي للوكالة.

مما تقدم تأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية تبعاً لأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة وسيولة الموارد) مجتمعة في تحقيق التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة وكانت النتائج متباينة في درجة التأثير، وقد جاء ترتيبها على النحو التالي: حيث تصدر بعد اختيار الأهداف الاستراتيجية في المرتبة الأولى بأعلى تأثير وأهمية في تحقيق التميز التنظيمي بمعامل تأثير قدر بـ (0.348) ويليه في المرتبة الثانية تأثير بعد سرعة الاستجابة بمعامل تأثير قدر بـ (0.163)، ثم جاء في المرتبة الثالثة تأثير بعد سيولة الموارد بمعامل تأثير بلغ (0.139)، أما المرتبة الرابعة فكان نصيبها بعد الحساسية الاستراتيجية بمعامل تأثير قدر بـ (0.132)، وجاء بعد المقدرات الجوهرية في المرتبة الخامسة بمعامل تأثير قدر بـ (0.095)، أما بعد وضوح الرؤية فقد احتل المرتبة السادسة والأخيرة بأقل أهمية وتأثير والذي بلغ معامل تأثيره قيمة قدرت بـ (0.045).

بناءً على المعطيات والتحليل السابقة فإننا نستخلص صحة وجود أثر للرقابة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة والمرتبة حسب درجة التأثير (اختيار الأهداف الاستراتيجية، سرعة الاستجابة، سيولة الموارد، الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية ووضوح الرؤية) في تحقيق التميز التنظيمي بوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة وعليه فإن المتغير المستقل الرقابة الاستراتيجية له تأثير في تحقيق التميز التنظيمي مما يستوجب على الوكالات محل الدراسة الاهتمام بالرقابة الاستراتيجية كونها نقطة البداية أو الانطلاقة في نجاح وتطور المنظمات وخاصة المنظمات شديدة التنافس وذلك بالاهتمام الكبير بأبعادها ذات التأثير وخاصة بعد المقدرات الجوهرية وبعد وضوح الرؤية.

وقد توصلنا إلى بناء معادلة الانحدار المتعدد التي تحدد العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة وفق الصيغة التالية:

$$Y = 0.422 + 0.132 X_1 + 0.348 X_2 + 0.045 X_3 + 0.095 X_4 + 0.163 X_5 + 0.139 X_6 + \varepsilon_i$$

أي أن:

التميز التنظيمي = $0.422 + 0.132$ (الحساسية الاستراتيجية) + 0.348 (اختيار الأهداف الاستراتيجية) + 0.045 (وضوح الرؤية) + 0.095 (المقدرات الجوهرية) + 0.163 (سرعة الاستجابة) + 0.139 (سيولة الموارد) + ε_i

حيث أن:

Y: المتغير التابع والممثل في التميز التنظيمي؛

X₁: بعد الحساسية الاستراتيجية؛

X₂: بعد اختيار الأهداف الاستراتيجية؛

X₃: بعد وضوح الرؤية؛

X₄: بعد المقدرات الجوهرية؛

X₅: بعد سرعة الاستجابة؛

X₆: بعد سيولة الموارد.

ε_i: الخطأ العشوائي.

خامسا: تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة

تنص الفرضية الرئيسية الخامسة على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)".

ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمسة (05) فرضيات فرعية، حيث أن كل فرضية فرعية تعبر عن متغير من المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

1- تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

أظهرت نتائج اختبار T لآراء العينة حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس والموضحة في الجدول رقم (45.3) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة المعنوية (0.581) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، بمعنى أن الإطارات المسيرة في الوكالات محل الدراسة أجابوا في نفس الاتجاه دون أي فرق بغض النظر عن النوع الاجتماعي ذكورا أو إناثا، هذا يعني أن مفهوم الرشاقة الاستراتيجية يمكن تطبيقه من جانب العاملين جميعهم بغض النظر عن الجنس. واتفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة (سليمان محمد أبو شريعة، 2022)، دراسة (مجد صقور، 2021) ودراسة (منيرة خالد الهيلم العجمي، 2021) التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى إلى متغير الجنس، واختلفت مع دراسة (تامر حربي مقاط، 2020) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول الرشاقة الاستراتيجية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (معتصم محمد مبارك الضمور، 2017) التي توصلت إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية للقادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس.

2- تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير السن".

أظهرت نتائج اختبار ANOVA لآراء العينة حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير السن والموضحة في الجدول رقم (46.3) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير السن، حيث بلغت قيمة المعنوية (0.400) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، بمعنى أن الإطارات المسيرة في الوكالات محل الدراسة أجابوا في نفس الاتجاه دون أي فرق بغض النظر عن الفئات العمرية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (مجد صقور، 2021) التي توصلت إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تعزى إلى متغير العمر.

3- تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

أظهرت نتائج اختبار ANOVA لآراء العينة حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير المستوى التعليمي والموضحة في الجدول رقم (47.3) والجدول رقم (48.3) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، لصالح فئة مستوى (جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)) على حساب فئة مستوى (ثانوي فأقل)، ولصالح فئة مستوى (جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)) على حساب فئة مستوى (دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه))، وكذا لصالح فئة مستوى (دبلوم مهني) على حساب فئة مستوى (دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه))، حيث بلغت قيمة المعنوية (0.030)، (0.001) و (0.014) لكل من الفرق بين الفئات على التوالي، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، بمعنى أن الإطارات المسيرة في الوكالات محل الدراسة تختلف آراؤهم حول الرشاقة الاستراتيجية خاصة من حيث فئة المستوى التعليمي الجامعي باعتبارهم أكثر تطلعا بآليات وتقنيات التسيير والقوانين المتعلقة به. واتفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة (سليمان محمد أبو شريعة، 2022)، دراسة (مجد صقور، 2021) ودراسة (تامر حربي مقاط، 2020) التي توصلت إلى وجود فروق حول متغير الرشاقة الاستراتيجية تعزى للمؤهل أو المستوى العلمي.

4- تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة".

أظهرت نتائج اختبار ANOVA لآراء العينة حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير الخبرة والموضحة في الجدول رقم (49.3) والجدول رقم (50.3) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة، لصالح فئة مستوى (أقل من 05 سنوات) على حساب فئة (من 10 إلى 14 سنة)، وكذا لصالح فئة مستوى (15 سنة فما أكثر) على حساب فئة مستوى (من 10 إلى 14 سنة)، حيث بلغت قيمة المعنوية (0.001) و (0.002) لكل من الفرق بين الفئات على التوالي، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، بمعنى أن الإطارات المسيرة في الوكالات محل الدراسة تختلف آراؤهم حول الرشاقة الاستراتيجية خاصة من حيث فئة الأقل خبرة كونهم حديثي الخبرة في سواء من حيث مجال التسيير أو الخوض في غمار تجربة في بيئة تنافسية ذات محيط شديد التقلب.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (تامر حربي مقاط، 2020) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول الرقابة الاستراتيجية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، واختلفت هذه النتيجة مع كل من دراسة (سليمان محمد أبو شريعة، 2022)، دراسة (منيرة خالد الهيلم العجمي، 2021) ودراسة (معتصم محمد مبارك الضمور، 2017) التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول الرقابة الاستراتيجية تعزى إلى سنوات الخدمة أو الخبرة.

5- تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرقابة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

أظهرت نتائج اختبار T لآراء العينة حول الرقابة الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي للوكالة والموضحة في الجدول رقم (51.3) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرقابة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي حيث بلغت قيمة المعنوية (0.685) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، بمعنى أن الإطارات المسيرة في الوكالات محل الدراسة أجابوا في نفس الاتجاه دون أي فرق بغض النظر عن المسمى الوظيفي مدير وكالة أو مديراً تجارياً. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة (سليمان محمد أبو شريعة، 2022)، دراسة (محمد صقور، 2021) ودراسة (تامر حربي مقاط، 2020) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول متغير الرقابة الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

سادساً: تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية السادسة

تنص الفرضية الرئيسية السادسة على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)".

ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمسة (05) فرضيات فرعية، حيث أن كل فرضية فرعية تعبر عن متغير من المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

1- تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

أظهرت نتائج اختبار T لآراء العينة حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والموضحة في الجدول رقم (52.3) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة المعنوية (0.263) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، بمعنى أن الإطارات المسيرة في الوكالات محل الدراسة أجابوا في نفس الاتجاه دون أي فرق بغض النظر عن النوع الاجتماعي سواء كانوا ذكورا أو إناثا. واتفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة (فاطمة زهرة مداني، 2021) ودراسة (صياحي الأخضر، 2018) وكذا دراسة (معتصم محمد مبارك الضمور، 2017) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي أو الجنس، واختلفت مع نتيجة دراسة (تامر حربي مقاط، 2020) التي توصلت إلى هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول التميز التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير النوع أو الجنس.

2- تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير السن".

أظهرت نتائج اختبار ANOVA لآراء العينة حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير السن والموضحة في الجدول رقم (53.3) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير السن، حيث بلغت قيمة المعنوية (0.110) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، بمعنى أن الإطارات المسيرة في الوكالات محل الدراسة أجابوا في نفس الاتجاه دون أي فرق بغض النظر عن الفئات العمرية. واتفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة (فاطمة زهرة مداني، 2021) ودراسة (صياحي الأخضر، 2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

3- تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

أظهرت نتائج اختبار ANOVA لآراء العينة حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي والموضحة في الجدول رقم (54.3) والجدول رقم (55.3) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، لصالح فئة مستوى (جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)) على حساب فئة (دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه))، وكذا لصالح فئة مستوى (دبلوم مهني) على حساب فئة مستوى (دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه))، حيث بلغت قيمة المعنوية (0.001) و (0.007) لكل من الفرق بين الفئات على التوالي، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، بمعنى أن الإطارات المسيرة في الوكالات محل الدراسة تختلف آراؤهم حول مستوى التميز التنظيمي خاصة من حيث فئة المستوى التعليمي الجامعي باعتبارهم أكثر تطلعا بآليات وتقنيات التسيير والقوانين المتعلقة به. واتفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة (فاطمة زهرة مداني، 2021)، دراسة (صياحي الأخضر، 2018) ودراسة (تامر حربي مقاط، 2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4- تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة".

أظهرت نتائج اختبار ANOVA لآراء العينة حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير الخبرة والموضحة في الجدول رقم (56.3) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة المعنوية (0.140) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، بمعنى أن الإطارات المسيرة في الوكالات محل الدراسة أجابوا في نفس الاتجاه دون أي فرق بغض النظر عن أقدميتهم وخبرتهم في الخدمة. واختلفت هذه النتيجة مع كل من دراسة (فاطمة زهرة مداني، 2021)، دراسة (صياحي الأخضر، 2018) ودراسة (تامر حربي مقاط،

2020) وكذا دراسة (معتمد محمد مبارك الضمور، 2017) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

5- تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

أظهرت نتائج اختبار T لآراء العينة حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي والموضحة في الجدول رقم (57.3) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة المعنوية (0.650) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، بمعنى أن الإطارات المسيرة في الوكالات محل الدراسة أجابوا في نفس الاتجاه دون أي فرق بغض النظر عن المسمى الوظيفي مدير وكالة أو مديراً تجارياً. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (تامر حربي مقاط، 2020) التي توصلت إلى هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول التميز التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية وطبيعتها وكيفية إجرائها، ففي البداية تعرفنا على مجتمع الدراسة المتمثل بالإطارات المسيرة في وكالات السياحة والأسفار ومن ثم قمنا بتحديد متغيرات الدراسة، حيث اخترنا عشوائية مقدرة بـ (532) إطارا مسيرا، موزعين على مختلف الوكالات السياحية بولايات (الوادي، بسكرة، ورقلة، تبسة وباتنة)، كما استعرضنا مختلف أدوات الدراسة المستعملة للقياس، واختبارات الصدق الظاهري بواسطة مجموعة من المحكمين، واختبارات الصدق الداخلي لأداة الدراسة الرئيسية المتمثلة في الاستبيان واختبار مدى قوة الترابط والاتساق الداخلي بين الفقرات مع الدرجة الكلية لمحاورها، ومن ثم تطرقنا إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة حيث توصلنا إلى مدى تمتعها بالثبات الممتاز لجميع محاورها، وكذا تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية من خلال تحليل محاور الاستبيان الخاص بها واختبار فرضياتها بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V. 26) لإجابات وآراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان.

وقد تم التوصل إلى وجود ممارسة للرشاقة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة ومستوى تميز تنظيمي مرتفع أيضا وفق آراء عينة الدراسة، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين متغيرات الدراسة وأثر لكل من بعد (الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة وسيولة الموارد) في تحقيق التميز التنظيمي بوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى لكل من متغير (الجنس، السن والمسمى الوظيفي)، في حين أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المستوى التعليمي والخبرة)، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التميز التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس، السن، الخبرة والمسمى الوظيفي) وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المستوى التعليمي) بوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة، وتم في الأخير تحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة.



خاتمة

تشهد وكالات السياحة والأسفار على غرار باقي المؤسسات في العالم تغيرات، تحولات وتطورات متزايدة على مستوى المحيط بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة بدورها عن ظاهرة العولمة، التطور التكنولوجي والأزمات المتتالية، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب لمواجهة كل هذه التغيرات في المحيط، فمستقبلها أصبح مرهونا بمدى قدرتها على تجاوز العقبات التقليدية وامتلاك وتطوير عوامل التأقلم والتعايش مع البيئة.

وقد حظي موضوع الرقابة باهتمام العديد من الباحثين، نظرا لما يلعبه هذا المفهوم من دور هام يتيح للمنظمات القدرة على التنافس على المستوى المحلي والعالمي وضمان البقاء والاستمرارية وتحقيق التميز في محيط يمتاز بالتقلبات الشديدة، ولهذا فإن إشكالية الدراسة التي قمنا بطرحها تتمحور حول أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، وتمت معالجة هذه الإشكالية وفق ثلاثة فصول تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، وباتباع المنهج والأدوات المتبعة سابقا، توصلت الدراسة بالاعتماد على عرض ومراجعة الأدبيات وتوصيف وتحليل البيانات اللازمة لها إلى مجموعة من النتائج، ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج، وسنقترح بعض التوصيات التي من شأنها أن تعمل على تحسين مستوى الرقابة الاستراتيجية على مستوى وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة لضمان تحقيق التميز التنظيمي وبعض الاقتراحات التي يمكن أن تعالج جوانب النقص في هذه الدراسة أو آفاق دراسية أخرى:

أولا: نتائج الدراسة

1- نتائج الدراسة النظرية

- على ضوء مراجعة الأدبيات واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم الوصول إليه حول متغيري الدراسة تم استنتاج ما يلي:
- تعني الرقابة، الحسية والاستجابة والتعلم، إذ تشير الأبحاث السابقة إلى أن قدرات الاستشعار القوية وإمكانيات الاستجابة وقدرات التعلم هي أمور ضرورية لنجاح المنظمة في البيئات المضطربة؛
- نبع مفهوم الرقابة الاستراتيجية من سعي مختلف المنظمات إلى تبني استراتيجيات وفلسفات غير تقليدية لمواجهة التحديات الجديدة ومواكبة التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي تحدث في بيئة العمل وتحقيق ميزة تنافسية؛
- تعتبر الرقابة الاستراتيجية مفتاح النجاح في بيئة أعمال سريعة التغير حيث يمكن أن تتكيف مع التغيرات المفاجئة بهدف الاستفادة من فرص السوق المتغيرة؛
- تتكون الرقابة الاستراتيجية من ستة أبعاد متكاملة تتمثل في: الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة وسيولة الموارد؛
- تعمل الرقابة الاستراتيجية على التركيز على العميل والتكيف مع احتياجاته الحالية والمستقبلية؛

- توفر الرقابة الاستراتيجية للمنظمة فرصة لتكون مرنة، وتكيف وتستجيب بسرعة للتغيرات وتنفيذ الإجراءات من أجل التحكم في عدم اليقين في السوق وكذا المخاطر؛
- تهتم الرقابة الاستراتيجية بوجود مفهوم مشترك ومتكامل بين الاستراتيجيات وتنفيذها، كما أنها تؤكد التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة؛
- هناك حاجة إلى السرعة لاستشعار التغيرات البيئية والاستجابة بشكل مناسب، لذلك تتطلب الرقابة الاستراتيجية استثماراً كبيراً للموارد للحفاظ على مستويات عالية من المرونة والسرعة اللازمة لتكون قادرة على الاستجابة للتهديدات والفرص البيئية المفاجئة، فالمرونة العالية هي كفاءة أساسية ذات قيمة متزايدة للمنظمة بشكل عام، والشراكات بين المنظمات على وجه الخصوص؛
- انطلق التميز التنظيمي من مجموعة من النظريات والمفاهيم الإدارية المتطورة التي تشكل في مجموعها الإطار النظري للتميز التنظيمي الذي يتضمن نظرية النظم، نظرية (Z)، نظرية ماكينزي، نظرية البحث عن التميز، نظرية التميز؛
- نظراً لأهمية التميز التنظيمي زادت الحاجة إلى وجود طريقة علمية ورشيقة تمكن من فهم طبيعة المشاكل التي تواجهها المنظمات وحلها بطريقة علمية وعقلانية، من أجل التوصل إلى أداء أمثل و متميز، ولذلك فإن الاهتمام بكيفية الوصول إلى التميز التنظيمي بات أمراً حتمياً ومهما جداً بالنسبة للمنظمات من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة المنافسة؛
- إن التميز التنظيمي ليس هدفاً ثابتاً محدداً موضوعاً يمكن الوصول إليه، ولا هو مكان مقصود أو حتى نهاية حيث يمكن أن تعلن المنظمة أنها وصلت إليه، بل هو السعي المستمر، والجهد المتواصل لتصبح المنظمة الأفضل في كل شيء، ومختلفة عن المنظمات الأخرى؛
- إن التميز التنظيمي هو حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها، حاضراً ومستقبلاً، بما يؤدي إلى خلق قيمة أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة خاصة الزبائن، المساهمين، المجتمع، الخ...
- تحقيق التميز التنظيمي لا يتم إلا من خلال تحقيق أبعاده المتمثلة في تميز القيادة، تميز الرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي وتميز الثقافة التنظيمية؛

2- نتائج الدراسة التطبيقية

تم التوصل من خلال نتائج الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج أهمها:

- تمارس وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة الرقابة الاستراتيجية بمستوى مرتفع لكل من بعد (الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة وسيولة الموارد) وبمستوى متوسط لبعده وضوح الرؤية؛

- تمتلك وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة مستوى تميز تنظيمي مرتفعاً في كل من أبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي وتميز الثقافة التنظيمية)؛
- توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
- توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الاستراتيجية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
- توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
- توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
- توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين سرعة الاستجابة والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
- توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين سيولة الموارد والتميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لاختيار الأهداف الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛

- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لسرعة الاستجابة في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير السن؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضاقة الاستراتيجية في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير السن؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؛

ثانيا: توصيات الدراسة

في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها والتي ارتكزت على المفاهيم النظرية للرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي، بالإضافة إلى البحث والتحليل للبيانات واستكمالاً لمتطلبات المنهجية، فقد تمكنت الدراسة من الوصول إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي قد تسهم في تحقيق التميز لوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة بشكل خاص ولجميع الوكالات الأخرى بشكل عام، والتي تعتبر بمثابة ركائز يمكن أن تستند عليها الوكالات لنجاح تطبيقها الرشاقة الاستراتيجية اتجاه التغيرات البيئية الحاصلة والتي تعود بالنفع عليها من خلال زيادة تحسين الأداء وبالتالي تحقيق أهداف الوكالة وتميزها من خلال خدماتها التي تقدمها لزبائنهم، ومن أهم هذه التوصيات والاقتراحات ما يلي:

- لابد لوكالات السياحة والأسفار أن تعطي أهمية لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية، هذا المفهوم الحديث الذي فرضته التغيرات في محيط المؤسسة وذلك باعتماده ونشر فلسفته وتبني مبادئه كأسلوب من أساليب التأقلم والتعايش وتعزيز ممارسته في جميع المستويات باعتباره عاملاً جوهرياً وله أهمية كبيرة في تعزيز التميز التنظيمي؛
- ضرورة اهتمام وكالات السياحة والأسفار بجميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية كاستراتيجية فعالة لتحقيق استمرارية التنافس؛
- تعزيز الرشاقة الاستراتيجية عن طريق توافق الأهداف بين طبيعة الخدمات المقدمة وخصائص الوكالة، وتطور الخطط بما يفي بمتطلبات المستفيدين والاستجابة للظروف البيئية المتغيرة، وإشراك المستفيدين في عمليتي التخطيط والتنفيذ، وتوفير المعلومات للعاملين للقيام بواجبتهم المنوطة بهم، والسماح بالمبادرة والأفكار الجديدة لتنفيذ استراتيجيات الوكالة؛
- ضرورة زيادة الاهتمام بأبعاد التميز التنظيمي؛
- ضرورة قيام وكالات السياحة والأسفار بتقييم دوري لمختلف نشاطاتها لغرض معرفة أسباب النجاح والفشل وتحديد نقاط القوة والضعف لديها؛
- توفير الإجراءات التنظيمية والظروف المساهمة في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية مما يعزز أداء العاملين باتجاه تحقيق أهداف الوكالة ومنه تحقيق التميز؛

- يجب على وكالات السياحة والأسفار تحسين بيئة العمل، فالكفاءات هم أفراد متميزون يسعون لتحقيق ذاتهم في ظل ظروف عمل مريحة ومناخ مستقر يسمح لهم بالابتكار والمشاركة في إبداء الرأي، وإذا لم تجد هذه الكفاءات مسعاها في الوكالة التي تحتضنها فإنها بالتأكيد ستبحث عن مكان آخر؛
- تعزيز التميز التنظيمي عن طريق تعريف المرؤوسين واجباتهم دون صعوبة وتوفير فرص المبادأة لهم لحفز إبداعهم، والحرص على توفير استراتيجية الوكالة المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة، وتوفير ثقافة الوكالة مناخا إيجابيا لتأدية الأعمال، ومنح الثقافة التنظيمية في الوكالة للعاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل؛
- بناء رؤية واضحة وخلق قناعة لدى العاملين والمتعاملين مع الوكالة بتلك الرؤية والتركيز لما ترغب أن تكون عليه الوكالة، مع التركيز على الصورة الذهنية لدى العملاء حول الوكالة وتحسين صورتها وسمعتها أمام الجميع؛
- التطوير المهني المستمر للعاملين، عن طريق برامج التدريب المتنوعة، وأساليب التعلم المختلفة، لزيادة مهارات الكفاءات ورفع مستويات أدائها وإنتاجها؛
- تطبيق خطوات التميز التنظيمي للوصول إلى أعلى مستويات الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة؛
- ضرورة وضع رؤية وتوجهات استراتيجية تركز على معايير إدارة التميز؛
- الاهتمام بتطبيق الإدارة بالتفويض، وذلك من خلال منح بعض الصلاحيات الإدارية للعاملين؛
- الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي بشكل يتناسب مع التطور المعرفي والتكنولوجي وتطور أنشطة الوكالة؛
- زيادة الاهتمام بالمعايير العالمية المعترف بها الخاصة بالتميز؛
- تشجيع ثقافة التميز بين العاملين من خلال حوافز مشجعة؛
- الاهتمام بنتائج التقييم الخارجي لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة؛
- وضع خطط مرحلية متدرجة ضمن خطة استراتيجية طويلة المدى هدفها الارتقاء بمستوى التميز التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية؛
- توسيع الاهتمام بالهيكل التنظيمية الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، بما يفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة على طرق العمل وتحقيق التميز التنظيمي؛
- إنشاء سجل الاقتراحات داخل الوكالة وذلك من أجل إشراك الزبائن في تقديم اقتراحات وأفكار تساعد الوكالة في تحسين خدماتها بما يتلاءم وحاجات ورغبات المتعاملين؛
- إيلاء الاهتمام الكافي بنظام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وباعتبارها عاملا مهما يساعد على تحقيق التميز للوكالات محل الدراسة؛

- ضرورة إعطاء أهمية كبيرة لتلبية حاجات الزبائن وسرعة الاستجابة لهم؛
- العمل على الاستخدام الأمثل للموارد من أجل تحقيق الكفاءة بشكل يجعل الوكالة تتفوق على منافسيها.

آفاق الدراسة:

- تتضح من خلال هذه الدراسة آفاق جديدة للبحث؛ نوجز أهمها كما يلي:
- دراسة أثر الرقابة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ الحوكمة؛
 - دراسة دور الرقابة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرار؛
 - دراسة واقع تطبيق الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية؛
 - دراسة دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين ممارسة الرقابة الاستراتيجية؛
 - دراسة أثر الرقابة الاستراتيجية على جودة الخدمة المقدمة؛
 - دراسة دور رأس المال البشري في تعزيز الرقابة الاستراتيجية؛
 - دراسة دور تبني النموذج الجزائري للتميز في تحقيق التميز التنظيمي المستدام بالمؤسسات الجزائرية.



قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ- القرآن الكريم:

1- الآية 30، سورة الكهف، القرآن الكريم.

ب- المعاجم:

2- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الأولى، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2005.

ج- الكتب:

- 3- إبراهيم عبد الحميد، استراتيجيات النجاح وأسرار التميز، دار النشر والتوزيع الإسلامية، القاهرة، 2001.
- 4- أسامة خيرى، التميز التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 5- إكرام عبد الرحيم، التحديات المستقبلية للتكتل الاقتصادي العربي -العولمة.. والتكتلات الإقليمية البديلة-، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، 2002.
- 6- امتثال حسن عبد الرزاق وآخرون، مبادئ الإحصاء الوصفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 7- أمل عثمان رشوان، التميز التنظيمي كمدخل متكامل لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2019.
- 8- أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة -مدخل لبناء المهارات البحثية-، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.
- 9- الحديد إبراهيم إسماعيل، إدارة التسويق السياحي، دار الإعصار العلمي، الأردن، 2010.
- 10- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- 11- داغر منقذ محمد وصالح عادل حرحوش، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 2000.
- 12- الدوري زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية -مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 13- رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012.
- 14- زيد منير عبوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- 15- سالم محمد علي، الإدارة الاستراتيجية، دار البداية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2009.
- 16- سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال الدولية، ط 01، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
- 17- سعد الحاج بن جخلد، ثلاثة مناهج لبحث علمي رائد، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، 2019.
- 18- سعيد سالم القحطاني وآخرون، منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات SPSS، المكتبة الوطنية، الرياض، 2000.
- 19- سليم بطرس جلدة، مبادئ إدارة مكاتب السياحة والسفر، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 20- سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، دون طبعة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.
- 21- صالح علي عودة الهللات، إدارة التميز - الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال -، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014.
- 22- صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 23- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل -، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
- 24- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل -، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 25- العارف نادية، الإدارة الاستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 26- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 27- عبد المطلب عبد المجيد، النظام الاقتصادي العالمي وآفاقه الجديدة بعد أحداث 11 ديسمبر، ط 01، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2003.
- 28- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم للنشر والتوزيع، جدة، 2008.
- 29- عصام حسين السعيد، إدارة مكاتب وشركات وكلاء السياحة والسفر، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، الأردن، 2009.
- 30- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.

- 31- علي فلاح الزعبي، **مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق "مدخل منهجي - إداري"**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
- 32- القريوتي محمد قاسم، **السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال-**، الطبعة 05، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 33- الكرخي مجيد، **التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري تطبيقي-**، الطبعة الرابعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 34- لمياء حفني، **أعمال السياحة ووكالات السفر**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 35- محمد أحمد عبد الفضيل، **النظام القانوني لوكيل السياحة والاسفار**، مكتبة الجلاء الجديدة، مصر، 2004.
- 36- محمد ناصر الدين الألباني، **صحيح الجامع الصغير وزيادته**، المجلد 01، الطبعة الثالثة، المكتب الإسلامي، بيروت، لبنان، 1988.
- 37- مصطفى أحمد السيد، **إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000**، دليل علمي، دون دار نشر، مصر، 2001.
- 38- منال سيد يوسف، **التميز البحثي - الأسس والمفاهيم-**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 39- مؤيد سعيد السالم، **منظمات التعلم**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.

د- الرسائل والأطروحات:

- 40- أبوبكر بوسالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية**، المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
- 41- آلاء محمد موسى الجخلب، **أثر الرقابة الاستراتيجية على جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية في ظل جائحة فيروس كوفيد-19**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2021.
- 42- تامر حربي مقاط، **البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي - دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية-**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2020.
- 43- تحرير شعبان محمد الشريف، **دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية -محافظات قطاع غزة-**، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2018.
- 44- جواد تيسير حسن السباعنة، **تأثير الرقابة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2021.

- 45- خالد سليمان السلايطه، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التميز التنظيمي في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2012.
- 46- خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
- 47- رامي إبراهيم عبد العال نجم، أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2019.
- 48- ساري أحلام، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال -دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي والجزائر-، أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.
- 49- سائد عليان العجرمي، دور رأس المال المعرفي في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية-، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2022.
- 50- سعد عايد الرشيد، التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2010.
- 51- سعدي عائشة، المنظمة بين التعلم التنظيمي وإدارة التميز -دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات السلوكية واللاسلكية بولاية تيسيمسليت-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 02 لونييسي علي، البليدة، الجزائر، 2016.
- 52- سليمان محمد أبو شريعة، أثر ممارسة الرقابة الاستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات -دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية-، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2022.
- 53- صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع كوندور بروج بوعرييج-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
- 54- عايد عويض العطوي، أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك-، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2011.

- 55- العرابي عكاشة، أثر الابتكار على تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع المحيط -دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال وحوكمة المؤسسات (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2020.
- 56- علا فاضل علوان، محددات الرقابة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال -بحث ميداني في شركتي زين العراق وآسياسيل للاتصالات المتنقلة-، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015.
- 57- علي زهير علي أبو جبار، الرقابة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2020.
- 58- علي محمد أحمد أبو رضوان، دور البقطة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي لدى كبرى البلديات: الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2021.
- 59- عوينان عبد القادر، السياحة في الجزائر -الإمكانيات والمعوقات- (2000-2025) في ظل الاستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للهيئة السياحية SDAT 2025، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.
- 60- فاطمة زهرة مداني، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي -دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2021.
- 61- محمد أنور رشدي هنية، مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.
- 62- محمد مطر الزيدانيين، أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة والمستخدمة في التميز التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2012.
- 63- مدحت حمدي إسماعيل الجيار، الرقابة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية -دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية-، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2020.
- 64- مسعود هاني العمارين، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2007.

- 65- معتصم محمد مبارك الضمور، الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017.
- 66- معزز جاسم محمد الربيعي، الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية -دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية، رسالة ماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2021.
- 67- نورة بنت رحيم بن براك العتيبي، درجة توافر مميزات الرشاقة التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2022.
- 68- نورة عبد الله الشهري، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية، تخصص إدارة وإشراف تربوي، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017.

هـ - المجالات:

- 69- إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية -دراسة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض-، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 20، العدد 20، الجزء 02، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر، 2019.
- 70- أحلام كركود، القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي -حالة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)-، المجلة العلمية المستقبل القيادي، المجلد 09، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2021.
- 71- أحمد بن محمد الزائدي، الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لجامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 09، جامعة تبوك، تبوك، المملكة العربية السعودية، 2020.
- 72- أسيل علي مزهر وياسر شاكر ياسر، تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المستدام -دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدرءاء- المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 13، العدد 53، العراق، 2017.
- 73- أكرم محسن الياسري وآخرون، الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية والبراعة التنظيمية -بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق-، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 08، العدد 31، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق، 2019.

- 74- أنيس أحمد عبد الله وأمين طلال ذياب، أثر خصائص شخصية المنظمة في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية - بحث تحليلي لعدد من الجامعات الأهلية في العراق-، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48، الجزء 02، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، تكريت، العراق، 2019.
- 75- إيمان لعراجي وفريدة بوغازي، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 01 مكرر (الجزء الثاني)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2020.
- 76- بديار أمينة، المسؤولية الاجتماعية كنوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2019.
- 77- بسام سمير الرميدي وآخرون، تأثير الصحة التنظيمية على تعزيز التميز التنظيمي في شركات السياحة - الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط-، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 16، العدد 01، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، الفيوم، مصر، 2022.
- 78- بن عبد العزيز سفيان وآخرون، دور الوكالات السياحية في تنشيط قطاع السياحة في الاقتصاد الجزائري - دراسة حالة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 15، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2022.
- 79- بواب رضوان وكياس عبد الرشيد، الإدارة الإلكترونية كمؤشر للتميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 05، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2021.
- 80- بوريح صارة، الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية -دراسة حالة مجمع سيم SIM-، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2021.
- 81- جواد محسن راضي ومثنى توفيق عبد الحسن الموسوي، تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية -بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط-، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، العراق، 2019.
- 82- حنان حسن سليمان، التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة، مجلة العلوم التربوية، المجلد 25، العدد 03، الجزء 01، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2017.

- 83- حنان دريد وآخرون، الانغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة -دراسة عينة من الموظفين-، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 09، العدد 02، جامعة محمد العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2022.
- 84- حيدر طه عبد الله وعراك عبود عمير، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي -بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية-، مجلة الدنانير، العدد 15، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 2019.
- 85- خالد عبد الرحمن معتق السلمي، العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 19، العدد 19، الجزء 11، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر، 2018.
- 86- خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، 2016.
- 87- خولة بنت عبد الله المفيز وآخرون، الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض (تصور مقترح)، مجلة العلوم التربوية، المجلد 03، العدد 26، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2021.
- 88- رغدان عدنان عبد الرزاق، أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرقابة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإسلامية، العدد 20، الجامعة العراقية، بغداد، العراق، 2018.
- 89- زهراء كريم حمزة المرشدي وأحمد عبد الله أمانة الشمري، دور اليقظة الريادية في تعزيز الرقابة الاستراتيجية، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 03، العدد 01، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهريين، العراق، 2022.
- 90- ساخي بوبكر وتيغزة أحمد، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 13، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021.
- 91- سلمى زغمار وعبد القادر دبوش، دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرقابة الاستراتيجية -دراسة حالة مجمع صيدال "فرع قسنطينة"-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 09، العدد 01، جامعة محمد العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2022.
- 92- سهير شاكر صديق، أثر الرقابة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي -دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد-، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 53، الجزء 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2021.

- 93- شفاء محمد علي العزاوي وزيد حضير محسن، التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي -بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد-، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 18، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، 2017.
- 94- شهاب محمد محمود الطه، العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي -دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين لشركة (Korek) للاتصالات النقالة في العراق-، مجلة تنمية الرفادين، المجلد 40، العدد 129، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2021.
- 95- صفاء إدريس عبودي ورغد محمد خروقة، البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية -دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 109، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 2018.
- 96- صفاء تايه محمد، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية -دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة، آداب الكوفة، المجلد 06، العدد 15، كلية الآداب، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، 2013.
- 97- ضيف سعيدة وعلة مراد، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي -دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
- 98- طارق رضوان محمد رضوان، أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر-، المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد 34، العدد 03، كلية التجارة، جامعة طنطا، طنطا، مصر، 2014.
- 99- عادل حلمي أمين اللمسي، الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد 45، العدد 04، كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مصر، 2021.
- 100- عالية جواد محمد علي، انعكاس البراعة التنظيمية على التميز التنظيمي -بحث استطلاعي في شركة الصناعات القطنية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 122، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2020.
- 101- عائشة سلطان الشامسي وصالح سليم الحموري، الرشاقة في إدارة الموارد البشرية، الإصدار 08، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، التعلم التنفيذي، الإمارات العربية المتحدة، ب.س.ن.

- 102- العايدى مريم وآخرون، الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتميز التنظيمي -دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات بأردار-، مجلة المالية والأسواق، المجلد 07، العدد 02، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2020.
- 103- عبد الحكيم بن سالم وآخرون، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي -دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء "CASNOS" فرع بشار-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 02، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2018.
- 104- عبد العالم محمد محمد، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء -المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2021.
- 105- عبد الله علي العمار، أثر التعزيز النفسي على التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينة الحديدة-، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، المجلد 05، العدد 10، جامعة تعز، اليمن، 2020.
- 106- عبد الله محمد كامل الشوابكة، درجة تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 51، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، 2021.
- 107- عبد المعز علي الشيخ خليل، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التابعة لوزارة الحكم المحلي، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، العدد 09، جامعة الإسراء، غزة، فلسطين، 2020.
- 108- عبد الناصر علك حافظ وآخرون، دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير، مجلة الدنانير، المجلد 01، العدد 16، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، بغداد، العراق، 2019.
- 109- علي عبود الرفيعي وضرغام حسن عبد، أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2018.
- 110- عمار عواد محمد ومصطفى عبد الرزاق شاكر، دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات -دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين-، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 55، الجزء 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2021.

- 111- غرام علي عبد العزيز، أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 19، العدد 03، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2023.
- 112- فتيحة رأس الكاف وآخرون، مساهمة رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور-، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 07، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2021.
- 113- كاريش صليحة وعيادي فايزة، متطلبات تطبيق مقارنة الرقابة في إدارة الموارد البشرية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 01، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2018.
- 114- كنزة بودهم وآخرون، ممارسات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي-، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 07، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021.
- 115- كوثر حميد هاني الموسوي، الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية-دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل-، مجلة آداب الكوفة، المجلد 02، العدد 35، كلية الآداب، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، 2018.
- 116- ماجد جبار غزاي الفتلاوي وآخرون، تعزيز أبعاد رأس المال الاجتماعي من خلال مدخل قدرات الرقابة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال المعاصرة -دراسة استطلاعية لآراء من العاملين في معمل الألبسة الرجالية في النجف-، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 11، العدد 01، جامعة بابل، العراق، 2019.
- 117- مجد صقور، أثر الرقابة الاستراتيجية في القدرات التنافسية -دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في سوريا-، مجلة جامعة البعث، المجلد 43، العدد 17، جامعة البعث، سوريا، 2021.
- 118- محمد بن عبد الله الحنزاب وغازي أبو قاعود، أثر الرقابة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية، المجلة، المجلد 20، العدد 01، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن، 2020.
- 119- محمد راشد المري وسامر عبد الحميد البشباشة، أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن، 2020.

- 120- محمد سعيد عبد المطلب هلال، تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرقابة الاستراتيجية، مجلة الإدارة التربوية، المجلد 29، العدد 29، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، 2021.
- 121- محمود أسامة عبد الوهاب، الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيم -دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية-، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد 13، العدد 53، الجامعة المستنصرية، العراق، 2016.
- 122- محمود عبد الرحمن الشنطي ومدحت حمدي الجيار، الرقابة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية-، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 01، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2021.
- 123- محمود محمد الضابط، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 02، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2022.
- 124- مساك أمينة وسلمى رزق الله، تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الإداري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 05، جامعة البليدة 2، لونيبي علي، البليدة، الجزائر، 2019.
- 125- مصطفى أحمد أمين ومحمود عمر أحمد عيد، تحقيق الرقابة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 22، العدد 04، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر، 2021.
- 126- مظفر أحمد حسين وأحمد عبد الله دانوك، دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في معمل إسمنت كركوك-، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 40، العدد 111، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2017.
- 127- منال أحمد علي الفقيه، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 13، صنعاء، الجمهورية اليمنية، 2018.
- 128- منيرة خالد الهيلم العجمي، درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد 45، العدد 03، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2021.
- 129- ميثاق هاتف الفتلاوي وآخرون، دور السلوك الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي -بحث تحليلي لآراء مديري شركة أور العامة في محافظة ذي قار، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 10، العدد 37، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2021.

- 130- نسرين الزهراني، التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 05، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2020.
- 131- نعموني مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 573.
- 132- هشام عبد الله حمد الجميلي ومراد موسى عبد الجبوري، ذكاء الأعمال ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48، الجزء 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2019.
- 133- وجيه محمد السيد سلامة، أثر تطبيق أبعاد التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 16، العدد 01، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، مصر، 2019.
- 134- وسن فاضل خلف وآخرون، تأثير التميز التنظيمي على ممارسات الاستدامة الموجهة نحو الإبداع -دراسة تطبيقية في مصرف ذي قار-، مجلة البحوث والدراسات النفطية، المجلد 03، العدد 30، مركز البحث والتطوير النفطي، بغداد، العراق، 2021.
- و- الملتقيات والتظاهرات العلمية:**
- 135- بلكبير بومدين وفؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 08 و 09 مارس 2005.
- 136- جواد شوقي وباسين الخرشة، المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز -دراسة تحليلية في البنوك الأردنية-، المؤتمر العربي الأول حول إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2008.
- 137- الدخيل هيفاء منصور وآل عنزان سارة زيد، واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية، المملكة العربية السعودية، 22 - 24 نوفمبر 2016.
- 138- شوفي قطان، إدارة التميز -الفلسفة الحديثة للنجاح في المنظمات في عصر العولمة والمنافسة-، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.

139- مجيد منصور وحسين العابد، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول دور التميز والريادة في تفوق المنظمات الأعمال، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، يومي 21 و22 ماي 2013.

140- نوي طه حسين وضيف أحمد، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011.

ز- القوانين والمراسيم

141- المرسوم التنفيذي رقم 99-06 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق لـ 04 أفريل سنة 1999، يحدد القواعد التي تحكم نشاط وكالة السياحة والأسفار، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 24، الصادر بتاريخ 07 أفريل 1999.

142- المرسوم التنفيذي رقم 02-05 مؤرخ في 22 شوال عام 1422 الموافق لـ 06 جانفي سنة 2002، يتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، الصادر بتاريخ 09 جانفي 2002.

143- المرسوم رقم 17-161 المؤرخ في 18 شعبان عام 1438 الموافق لـ 15 مايو سنة 2017، يحدد شروط إنشاء وكالات السياحة والأسفار وكيفيات استغلالها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 30، الصادر بتاريخ 17 ماي 2017.

ح- مواقع الانترنت

144- <https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works>, Visit on: 05/01/2023 at 15 :30.

145- https://member.jqac.com/en/index.asp?patten_cd=12&page_no=9, visited on 05/01/2023, at 19:15.

146- ربيع الزواوي، نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020، متاح على الرابط التالي:

<http://www.iso-tec.com/التميز-الاوربي-efqm-2020-نموذج>, visited on 06/01/2023 at 11 :40

147- جائزة الملك عبد العزيز للجودة، النموذج الوطني للتميز المؤسسي سنة -سعي نحو التميز-2022، ص 03، متاح على الرابط التالي:

<https://kaqa.org.sa/ar/WinningCorp/Pages/default.aspx#>, visited on 06/01/2023 at 20 :40.

148- <http://www.iso-tec.com/wp-content/uploads/2021/11/EFQM-2020.jpg>, visited on 06/01/2023 at 11 :43.

ثانيا: باللغة الأجنبية

A- Les Livres :

149- Alain Vas, **Les fondements de la stratégie**, édition Dunod, Paris, France, 2017.

- 150- Barad, M., **Strategies and Techniques for Quality and Flexibility**, Springer, Cham, Switzerland, 2018.
- 151- Burke Johnson & Larry Christensen, **Educational Research Quantitative, and Mixed Approaches**, 4th Edit, Sage Publication, California, United States, 2012.
- 152- Chris Gratton & Ian Jones, **Research Methods for Sports Studies**, 2nd Edit, Routledge Taylor & Francis Group, United Kingdom, 2010.
- 153- Denning, Stephen, **The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done**, Kindle Edition, Published by AMACOM Books, New York, 2020.
- 154- Diane C. Blankenship, **Applied Research and Evaluation Methods in Recreation**, Human Kinetics, U.S.A, 2009.
- 155- Doz, Y., & Kosonen, M., **Fast Strategy: How Strategic Agility will help to Stay Ahead of the Game**, First edition, Harlow: Wharton School Publishing, Pearson Education, New Jersey, United States, 2008.
- 156- Frances Hesselbein & Rob Johnston, **On Mission and Leadership : A leader to leader Guide**, Jossey-Bass, U.S.A, 2002.
- 157- Larson-Hall, Jenifer, **A Guide to Doing Statisitcs in Second Language Research Using SPSS**, Routledge, Taylor & Francis Group, New York, U.S.A, 2010.
- 158- L. J. PORTER & S. J. TANNER, **Assessing Business Excellence**, Second Edition, Oxford, Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, Amsterdam, Netherlands, 2004.
- 159- Mandi J. LUIS, **The Mckinsey 7S Framework**, Mind Tools Ltd, Canada, 2005.
- 160- Manu CARRICANO & Fanny POUJOL, **Analyse de donnés avec SPSS**, Pearson Education France, Paris, France, 2010.
- 161- Paul PINTO, **La performance Durable -Renouer avec les Fondamentaux des Entreprises qui Durent-**, Dunod, Paris, 2003.
- 162- Peter STREBEL, **Organizational Culture and Change Business -Study on Change Management-**, Academic Answers Ltd, USA, 2004.
- 163- Philip Babcock Gove, **Webster's Third New International Dictionary**, G & C Merriam Company, Springfield, Massachusetts, USA, 2002.
- 164- Robert M. Groves et al., **Survey Methodology**, John Wiley & Sons, 2nd Edit., New Jersey, United States, 2009.
- 165- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A., **Research Methods for Business Students**, 5th Edition, Pearson Education, London, 2009.
- 166- Thompson, R. & Strickland, A., **Strategic Management: Concepts and Cases**, Richard, D. Irwin Book Team, New York, U.S.A, 2006.
- 167- Tilman, Leo M., & General Charles, Jacoby, **Agility: How to Navigate the Unknown and Seize Opportunity in a World of Disruption**, First edition, Missionday. United States, 2019.

B- Les Thèses et Mémoires :

- 168- AKANMU Muslim Diekola, **The Role of Organizational Excellence and Environmental Regulation and Policy on the Relationship Between TQM and Sustainable Performance in Malaysian food and Beverage Companies**, PhD Dissertation of Philosophy, School of Technology Management and Logistics, University Urata Malaysia, Malaysia, 2021.

- 169- Cherron Lakisha Blakely, **Leadership Strategies to Achieve Organizational excellence**, PhD Dissertation of Business Administration, College of Management and Technology, Walden University, Minneapolis, Minnesota, United States, 2020.
- 170- Jonathan Henry Reed, **The Effects of Firm age and Firm Size on Strategic Agility and Performance**, Doctorat in Business Administration, Florida Institute of Technology, Melbourne, Florida, 2020.
- 171- Judith Atieno Ogolla, **Transformational Leadership, Strategic Agility and Performance of State Corporations in KENYA**, Doctorat of Philosophy in Business Administration and Management (Strategic Management), KENYA Methodist University, KENYA, 2020.
- 172- GRAICHE Lynda, **Les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie -Objectivfs et Stratégie-**, Mémoire de magistère en Sciences de Gestion, Management des entreprises, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, Algérie, 2012.
- 173- Young Ki Park, **The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies**, Ph.D. Dissertation, University of Southern California, California, U.S.A, 2011.

C- Les Revues & Publications :

- 174- Ademola Samuel Sajuyigbe & al., **Strategic Agility and Organizational Competiviness of Multinational Companies**, International Journal of Information Management Sciences, Vol 05, Issue 01, Tamkang University, Taiwan, 2021.
- 175- Ahmed Al Yami & Eman Haif A, bin Wared, **The Quality of Work-Life and Relation to Organizational Excellence at King Khalid University of the Faculty Member's Point of View – Business School Case Study-**, Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol 25, Issue 116, Faculty of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq, 2019.
- 176- Alshalabe Feras Suleiman., & al., **The Impact of Agility Management Style on The Organizational Excellence (Agilityà Field Study on Jordanian commercial Banks**, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. V, N° 01, Malcolm Christopher, United Kingdom, 2017.
- 177- Al-Shammari Hussam & Husssein Raef T, **Strategic Planning in Emergent Market Organizations: Empirical Investigation**, International journal of Commerce and Management, Vol 18, Issue 01, Emerald Group Publishing Ltd., United Kingdom, 2008.
- 178- Arokodare, A., & al., **Strategic Agility and firm performance: the moderating role of organizational culture**, Business management Dynamics, Vol 09, Issue 03, Society for Business and Management Dynamics, United Kingdom, 2019.
- 179- Carol STEED, **Excellence in higher education evaluating the ipmlementation of the EFQM Excellece model in higher education in the UK**, Zeitschrift Beiträge zur Hochschulforschung, Vol 24, Isuue 01, Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF), Bayern, Deutschland, 2002.
- 180- Fakunmoju, S., & al., **Strategic Agility and firm performance of selected oil and gas marketing companies in Largos State**, The Journal of Accounting and Management, Vol 10, N° 03, Croatian Accountant – Independent Association of Accountants, Tax Advisors and Finance Professionals, Croatia, 2020.

- 181- Ibrahim Rashed AlTaweel & Sulieman Ibraheem Al-Hawary, **The Mediating Role of Innovation Capability on the Relationship between Strategic Agility and Organizational Performance**, Journal of Sustainability, Vol 13, Issue 14, MDPI, Switzerland, 2021.
- 182- Josh Morton, & al., **Building and Maintaining Strategic Agility: An Agenda and Framework for Executive IT leaders**, California Management Review, Vol 61, Issue 01, University of California Press, California, 2018.
- 183- Khaled Mohammed Al-Fatafta & Shaker Jarallah Alkshali, **The Impact Of Strategic Alliances On Organizational Excellence In Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Companies**, International Journal of Scientific & Technology Research, Vol 09, Issue 06, International Journal of Scientific and Technology Research, Delhi, India, 2020.
- 184- Kalson, B. Mohammad, N. and Mohammed A., **The Impact of Human Resource Management Strategies on the Strategic Agility: A Field Study in Large and Medium Yemeni Manufacturing Sector**, Journal of Social Sciences, Vol 08, Issue 04, Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, Malaysia, 2019.
- 185- Loukas N. ANNINOS, **The Archetype of Excellence in Universities and TQM**, journal of Management History, Vol 13, Issue 04, Emerald Group Publishing Ltd., United Kingdom, 2007.
- 186- M. A. Arokodare & al., **Strategic Agility and Competitive Advantage of Oil and Gas Marketing Companies -The Moderating Effect of Information Technology Capability and Strategic Foresight-**, Journal of Accounting and Management, Vol 10, Issue 03, Danubius University of Galati, ROMANIA 2020.
- 187- Manivelmuralidaran. V, **Agile Manufacturing – An Overview-**, International Journal of Science and Engineering Applications, Volume 04, Issue 03, Association of Technology and Science, India, 2015.
- 188- Mohamed Battour & al., **The Relationship between HRM Strategies and Sustainable Competitive Advantage: Testing the Mediating Role Of Strategic Agility**, Journal of Sustainability, Vol 13, Issue 09, MDPI, Switzerland, 2021.
- 189- Mohammad Izzat Al Halalmeh, **The Impact Of Strategic Agility On Employee's Performance In Commercial Banks In Jordan**, Management Science Letters, Vol 11, Issue 05, Growing Science, Canada, 2021.
- 190- Parks, J. & Hilvert, C., **Eight Key Strategies Can Lead to Organizational and Services Excellence**, Journal of Public Management, Vol 98, N° 03, The International City/Country Management Association, Washington, U.S.A, 2016.
- 191- Qosasi A, & al., **Building SMEs' Competitive Advantage and Organizational Agility of Apparel Retailers in Indonesia: The role of ICT as an Initial Trigger**, Gadjah Mada International journal of Business, Vol 21, Issue 01, Faculty of Economics and Business, University of Gadjah Mada., Indonesia, 2019.
- 192- Rotich, J. & Okello, B., **The Effect of Resource Fluidity On Strategic Agility Among Universities in Kenya: Case of Muliro University of Science and Technology**, The Strategic Journals of Business & Change Management, Vol 06, Issue 02, Nairobi: Starnet College, Kenya, 2019.
- 193- Rula Hani Al-Halaseh & Waleed Eid Al-Rawadyeh, **The Impact of Virtuous Leadership in Organizational Excellence as Perceived by the Academic Staff at Mutah University**, Mu'tah Lil-Buhuth wad-Dirasat, Humanities and Social Sciences Series, Vol 35, Issue 05, Department of Business Management, Business School, Mu'tah University, Jordan, 2020.

- 194- Shahesta Elsaid Lebda, **Examining the mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Organizational Learning Mechanisms and Organizational Excellence: The Case of Kafrelsheikh University's Employees**, Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Researches, Vol 03, Issue 01, Part 01, Faculty of Commerce, Damietta University, Egypt, 2022.
- 195- Sharma Monica & Kodali Rambabu, **Development of a Framework for Manufacturing Excellence**, Measuring Business Excellence, Vol 12, Issue 04, Emerald Publishing Ltd., United Kingdom, 2008.
- 196- Singh Ashu, **A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence**, Organization Development journal, Vol 31, Issue 03, The Organization Development Institute, U.S, 2013.
- 197- Suha Azeez Jaaz & Dina Hamid Jamal, **The Effect of the Dimensions of Strategic Vigilance on Organizational Excellence -An Applied Study of Premium Class Hotels In Baghdad-**, PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, Vol 18, Issue 08, PalArch Foundation, Netherlands, 2021.
- 198- Su Mi DAHLGAARD & Jens J. DAHLGAARD, **In Search of Excellence -Past, Present and Future**, Journal of Management History, Vol 13, Issue 04, Emerald Group Publishing Ltd., United Kingdom, 2007.
- 199- Sultan Saif Ali Al Darmaki & Khairunneezam Mohd Noon, **Organizational Excellence and its Role in Achieving the Competitive Advantage of ABU DHABI University -Applied Study to the Faculties of ABU DHABI University-**, International Journal of Academic Research, Vol 12, Issue 01, Usuli Faqih Research Centre PLT, Malaysia, December 2021.
- 200- Wajeeh Elali, **The Importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond**, International Journal of Business, Ethics and Governance (IJBEG), Vol 04, N° 02, EuroMid Academy of Business & Technology (EMABAT), Istanbul, Turkey, 2021.
- 201- Widjajani & Risris Nurjaman, **The Framwork of Strategic Agility in Small and Medium Enterprise**, Journal of Physics: Conferences Series, IOP Publishing Ltd., United Kingdom, 2020.
- 202- Young Ki Park, Peer Fiss & Omar A. El Sawy, **The Role of business Intelligence and Communication Technologies in Organizational Agility: A Configurational Approach**, Journal of Association for Information Systems, Volume 18, Issue 09, Association for Information Systems, United States, 2017.
- 203- Zeyad Faisal AL-AZZAM & .al, **Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectuel Capital and Organizational Excellence in Jordan Service Sector**, International Journal of Management Studies, Vol 25, Issue 01, Universiti Utara Malaysia, Malaysia, 2018.

D- Les Conférences :

- 204- Aoumeur Akki Alouani et Tidjani Berregui, **l'excellence organisationnelle passe par un système D'information excellent**, Séminaire Internationale sur l'excellence, Faculté de droit et science économie, Université Kasdi Merbah, Ouargla, Algérie, 08 et 09 Mars 2005.
- 205- Joel ETTINGER, **Baldrige National Quality Program Criterin**, Conférence on The Path to Excellence, Florida, U.S.A, 30 – 31 July 2008.

206- Khalfan Bin Zahran Al Hijji & Waleed Ali Salim Al Badi, **The Impact of Organizational Structure on International Communication at the Main Library of Sultan Qaboos University**, The General Conference Congress of South East Asian Librarians (Consal) XVI, Bangkok, Thailand, 11 – 13 June 2015.

E- Les Sites Web :

207- Shlomo Y. Tarba and al., **Strategic Agility in Emerging and Transitional Markets**, Journal of World Business, September 2019, P 01, available at: <https://ibc-static.broad.msu.edu/sites/globaledge/resources/JWB---CFP---SI-on-Strategic-Agility-In-Emerging-and-Transitional-Markets.pdf>, accessed at 31/10/2022, 18h:30.

208- Kohtamäki Marko & Farmar Donald, **Strategic Agility-Integrating Business Intelligence with Strategy**, Real-time Strategy and Business Intelligence, Palgrave Macmillan, United Kingdom, 2017, P 16, Article available at the following link: https://sci-hub.se/https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-54846-3_2, visited on 08/12/2022 at 21:54.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الرقم	اسم ولقب المحكم	جامعة الانتساب
01	أ.د. مورتفي آمال	جامعة الجزائر
02	أ.د. بوخلوة باديس	جامعة ورقلة
03	أ.د. تيشات سلوى	جامعة ورقلة
04	أ.د. قداش سمية	جامعة ورقلة
05	د. علي حسين	جامعة الوادي
06	أ.د. تي أحمد	جامعة الوادي
07	أ.د. بوقصبة الشريف	جامعة الوادي

الملحق رقم (02): استمارة استبيان الدراسة



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

دكتوراه اقتصاد وتسيير المؤسسات

استمارة استبيان حول موضوع:

أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي
-دراسة حالة لعينة من وكالات السياحة والأسفار -

أخي الكريم، أختي الكريمة...

تحية طيبة وبعد...

يطيب لي أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان هذه والموسومة بعنوان "أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة حالة لعينة من وكالات السياحة والأسفار-"، وذلك استكمالاً للحصول على شهادة دكتوراه ل م د تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، ونظراً للأهمية البالغة لآرائكم في نجاح هذه الدراسة والحصول على نتائج دقيقة يرجى منكم التكرم بقراءة كل سؤال بتمعن واختيار الإجابة التي تعكس الواقع بدقة وموضوعية من خلال وضع علامة (x) على الإجابة المختارة، علماً أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة وسوف يستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم مسبقاً حسن تعاونكم ومساهماتكم القيمة في إثراء هذه الدراسة، راجين الله لكم دوام التوفيق.

❖ الخور الأول: المعلومات الشخصية: يرجى وضع علامة (x) في المربع المناسب

01- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐02- السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 49 سنة ☐ 50 سنة فما أكثر ☐03- المستوى العلمي: ثانوي فأقل ☐ جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس) ☐ دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه) ☐
دبلوم مهني ☐04- الخبرة: أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 09 سنوات ☐ من 10 إلى 14 سنة ☐ 15 سنة فما أكثر ☐05- المسمى الوظيفي: مدير وكالة ☐ مدير تجاري ☐

❖ المحور الثاني: الرقابة الاستراتيجية

درجة الموافقة					الرقم	العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
الحساسية الاستراتيجية						
					01	تقوم الوكالة بعمليات التحليل البيئي الداخلي والخارجي بشكل دوري كل سنة.
					02	لدى الوكالة القدرة على تعديل استراتيجياتها وفق التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية.
					03	تمتلك الوكالة نظام معلومات قادر على استشعار التغيرات المختلفة (تنظيمية - بيئية - اقتصادية - تقنية) في الوقت المناسب.
					04	تحرص الوكالة على استخدام طرق حديثة ومتطورة لتتمكن من توقع المتغيرات الخارجية مبكراً.
					05	تستفيد إدارة الوكالة من تجاربها السابقة لتتجنب الوقوع في أخطاء مستقبلية.
اختيار الأهداف الاستراتيجية						
					06	ترتبط أنشطة الوحدات بالأهداف الاستراتيجية للوكالة.
					07	تختار الوكالة الأهداف الاستراتيجية التي تناسب قدراتها الحقيقية.
					08	تراعي الوكالة أن تكون أهدافها الاستراتيجية تتميز بمواصفات الأهداف الذكية (محددة بدقة، قابلة للقياس، واقعية، يمكن تحقيقها، مرتبطة بزمان).
					09	تركز الأهداف الاستراتيجية للوكالة على تقديم أفضل الخدمات للزبائن.
					10	تنويع الأهداف الاستراتيجية للوكالة مع الفرص المتاحة أمامها.
وضوح الرؤية						
					11	تراعي الوكالة عند صياغة رؤيتها أن تكون محددة وواضحة وموضوعية.
					12	لدى الوكالة الرؤية الواضحة لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجهة التحديات.
					13	تعمل إدارة الوكالة على توضيح رؤيتها لجميع العمال.
					14	تعتبر رؤية الوكالة المرشد والموجه لها وهي تسهم في تحقيق الانسجام بين مختلف الأنشطة والوظائف.
					15	ترجم الوكالة رؤيتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية.
المقدرات الجوهرية						
					16	تمتلك الوكالة المهارات والخبرات التي تميزها عن غيرها من الوكالات.
					17	تحرص الوكالة على رفع كفاءات وخبرات العاملين فيها.
					18	تخصص الوكالة جزءاً من مواردها المادية لتحسين عملياتها التي

					يمكن أن تضيف لها قيمة لخدماتها.	
					تساهم البرمجيات المتطورة الموجودة في الوكالة في توفير المعلومات بدقة في الوقت المناسب.	19
					تبرمج الوكالة دورات تدريبية لفائدة عمالها بهدف تطوير أدائهم واكتسابهم المهارات اللازمة.	20
سرعة الاستجابة						
					تتم الوكالة بالسرعة في تطوير خدماتها مقارنة بالمنافسين.	21
					تسعى الوكالة للاستجابة السريعة للمقترحات التي يعرضها العمال والزبائن.	22
					تمتلك الوكالة القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية بصورة سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة.	23
					تحرص الوكالة على توفير سهولة وسرعة الوصول إلى المعلومات التي تهم العمال والزبائن.	24
					لدى الوكالة سرعة التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها.	25
سهولة الموارد						
					تمتلك الوكالة مصادر عديدة للحصول على الموارد المادية في الوقت المناسب.	26
					تستطيع الوكالة احتواء أي أزمة أو مشكلة ناتجة عن إعادة توزيع وتنسيق الموارد المختلفة (بشرية - مالية - مادية).	27
					تتناسب موارد الوكالة مع أهدافها المطلوب تحقيقها.	28
					تمتلك الوكالة مرونة عالية في إعادة تخصيص مواردها لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها.	29
					تتدفق موارد الوكالة بشكل مستمر لضمان تنفيذ الأعمال وتقديم الخدمات المطلوبة.	30

❖ الخور الثالث: التميز التنظيمي

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تميز القيادة						
31	يساعد التواصل بين الإدارة والعاملين في الوكالة على تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف.					
32	تسعى إدارة الوكالة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.					
33	تضع إدارة الوكالة خططاً بديلة لمواجهة التطورات الحاصلة.					
34	تفوض إدارة الوكالة بعض الصلاحيات للمديرين في حدود اختصاصهم.					
35	تخلق إدارة الوكالة فرص المبادرة لدى العمال لتحفيز إبداعهم.					
تميز المرؤوسين						
36	لدى عمال الوكالة الاستعداد لمواكبة التغيرات والتطورات في					

					طرق أداء العمل.	
					يتمتع عمال الوكالة بالمرونة العالية في التعامل مع الآخرين.	37
					يتفاعل العمال في الوكالة مع بعضهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة.	38
					يتملك عمال الوكالة القدرة على طرح أفكار جديدة لحل المشكلات.	39
					هناك قابلية لدى عمال الوكالة للتدريب والتعلم باستمرار.	40
تميز الاستراتيجية						
					تستند عملية صياغة الاستراتيجية في الوكالة إلى تعاون أكثر من جهة (إدارة، عمال، موردين، زبائن).	41
					تراعي إدارة الوكالة المشاكل التي واجهتها عند صياغة الاستراتيجية.	42
					تعمل إدارة الوكالة عند صياغة الاستراتيجية على توفير الظروف المناسبة التي تضمن الأداء الجيد في تنفيذ الأعمال.	43
					تهدف استراتيجية الوكالة إلى خلق نوع من الانسجام والاتفاق بين مختلف مصالحها الإدارية.	44
					تمتلك الإدارة استراتيجية قادرة على خلق نوع من التوازن داخل الوكالة وخارجها.	45
تميز الهيكل التنظيمي						
					يدعم الهيكل التنظيمي كفاءة الوكالة في تحديد نقاط القوة والضعف لديها.	46
					تسخر الوكالة هيكلها التنظيمي نحو تحقيق وحدة الهدف الكلي.	47
					يحقق الهيكل التنظيمي للوكالة توزيع الوظائف بشكل متوازن.	48
					تمتلك الوكالة الهيكل التنظيمي المرن القابل للتكيف مع التغيرات التي تواجهها.	49
					يعكس الهيكل التنظيمي للوكالة المسؤوليات بوضوح مما يؤدي إلى تفادي التداخل والازدواجية في الوظائف.	50
تميز الثقافة التنظيمية						
					تتبني الوكالة ثقافة دعم جهود عمالها لتحقيق أفضل النتائج.	51
					تعكس ثقافة الوكالة الاحترام المتبادل بين المسؤول والعامل.	52
					تسعى الوكالة للموازنة بين الحياة الاجتماعية والمهنية للعمال.	53
					تؤكد إدارة الوكالة على تبني ثقافة التفوق على الوكالات الأخرى (المنافسين).	54
					تساهم ثقافة الوكالة في تعزيز العمل الجماعي وتنمية روح الفريق.	55

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS V.26

الملحق رقم (1.3): جداول التكرارات للمتغيرات الديمغرافية

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	253	80,6	80,6	80,6
	أنثى	61	19,4	19,4	100,0
	Total	314	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	56	17,8	17,8	17,8
	من 30 إلى 39 سنة	133	42,4	42,4	60,2
	من 40 إلى 49 سنة	82	26,1	26,1	86,3
	50 سنة فما أكثر	43	13,7	13,7	100,0
	Total	314	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	59	18,8	18,8	18,8
	جامعي (اليسانس/ماستر/مهندس)	147	46,8	46,8	65,6
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	23	7,3	7,3	72,9
	دبلوم مهني	85	27,1	27,1	100,0
	Total	314	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	102	32,5	32,5	32,5
	من 05 إلى 09 سنوات	94	29,9	29,9	62,4
	من 10 إلى 14 سنة	61	19,4	19,4	81,8
	15 سنة فما أكثر	57	18,2	18,2	100,0
	Total	314	100,0	100,0	

المسمى_الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير وكالة	216	68,8	68,8	68,8
	مدير تجاري	98	31,2	31,2	100,0
	Total	314	100,0	100,0	

الملحق رقم (2.3): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد ومتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الحساسية_الاستراتيجية	314	3,8968	,76358
اختيار_الأهداف_الاستراتيجية	314	4,0650	,64791
وضوح_الرؤية	314	2,9924	,79708
المقدرات_الجوهرية	314	4,0019	,65303
سرعة_الاستجابة	314	4,0229	,68595
سيولة_الموارد	314	4,0125	,72031
الرشاقة_الاستراتيجية	314	3,8303	,51020
تميز_القيادة	314	4,1489	,67361
تميز_المروسين	314	4,1261	,62157
تميز_الاستراتيجية	314	3,9917	,61716
تميز_الهيكل_التنظيمي	314	4,0094	,70516
تميز_الثقافة_التنظيمية	314	4,1350	,62236
التميز_التنظيمي	314	4,0782	,56168
N valide (liste)	314		

الملحق رقم (3.3): ثبات وصدق أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)

- محور الرشاقة الاستراتيجية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,923	,928	30

- محور التميز التنظيمي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,951	,952	25

- المحور الكلي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,965	,968	55

الملحق (4.3): الانحدار المتعدد لأبعاد الدراسة على المتغير التابع

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,914 ^a	,835	,832	,23029

a. Prédicteurs : (Constante), الحساسية_ الاستراتيجية, وضوح_ الرؤية, سيولة_ الموارد,

المقدرات_ الجوهرية, اختيار_ الأهداف_ الاستراتيجية, سرعة_ الاستجابة

b. Variable dépendante : التميز_ التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	82,466	6	13,744	259,159	,000 ^b
	de Student	16,282	307	,053		
	Total	98,748	313			

a. Variable dépendante : التميز_ التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), سرعة_ الاستجابة, الحساسية_ الاستراتيجية, وضوح_ الرؤية, سيولة_ الموارد,

المقدرات_ الجوهرية, اختيار_ الأهداف_ الاستراتيجية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	,422	,102		4,123	,000		
الحساسية الاستراتيجية	,132	,028	,180	4,759	,000	,377	2,653
اختيار الأهداف الاستراتيجية	,348	,031	,401	11,213	,000	,419	2,386
وضوح الرؤية	,045	,017	,064	2,705	,007	,965	1,036
المقدرات الجوهرية	,095	,032	,111	2,971	,003	,386	2,591
سرعة الاستجابة	,163	,028	,199	5,844	,000	,465	2,150
سيولة الموارد	,139	,029	,178	4,792	,000	,387	2,583

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي

الملحق (5.3): الانحدار الخطي البسيط للرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,888 ^a	,789	,788	,25863

a. Prédictors : (Constante), الرشاقة الاستراتيجية

b. Variable dépendante : التميز التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	77,879	1	77,879	1164,304	,000 ^b
de Student	20,869	312	,067		
Total	98,748	313			

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي

b. Prédictors : (Constante), الرشاقة الاستراتيجية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,333	,111		3,012	,003
الرشاقة الاستراتيجية	,978	,029	,888	34,122	,000

a. Variable dépendante : التميز التنظيمي

الملحق (6.3): فروقات متوسطات إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

- الجنس

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الرشاقة_الاستراتيجية	Hypothèse de variances égales	2,863	,092	,553	312	,581	,04026	,07286	-,10309	,18361
	Hypothèse de variances inégales			,509	83,399	,612	,04026	,07917	-,11719	,19771
التميز_التنظيمي	Hypothèse de variances égales	3,357	,068	1,121	312	,263	,08975	,08009	-,06783	,24733
	Hypothèse de variances inégales			,986	79,979	,327	,08975	,09107	-,09149	,27099

- السن

ANOVA

الرشاقة_الاستراتيجية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,770	3	,257	,986	,400
Intragruppes	80,706	310	,260		
Total	81,476	313			

التميز_التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,902	3	,634	2,030	,110
Intragruppes	96,846	310	,312		
Total	98,748	313			

- المستوى التعليمي

ANOVA

الرشاقة_الاستراتيجية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	3,300	3	1,100	4,362	,005
Intragruppes	78,176	310	,252		
Total	81,476	313			

- الاختبارات البعدية لفروقات المستوى التعليمي

Comparaisons multiples :

Variable dépendante : الرشاقة_الاستراتيجية

LSD

المستوى التعليمي (I)	المستوى التعليمي (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
ثانوي فأقل	جامعي(اليسانس/ماستر/مهندس)	-,16873*	,07739	,030	-,3210	-,0164
	دراسات عليا(ماجستير/دكتوراه)	,19808	,12344	,110	-,0448	,4410
	دبلوم مهني	-,09479	,08509	,266	-,2622	,0726
جامعي(اليسانس/ماستر/مهندس)	ثانوي فأقل	,16873*	,07739	,030	,0164	,3210
	دراسات عليا(ماجستير/دكتوراه)	,36681*	,11261	,001	,1452	,5884
	دبلوم مهني	,07394	,06843	,281	-,0607	,2086
دراسات عليا(ماجستير/دكتوراه)	ثانوي فأقل	-,19808	,12344	,110	-,4410	,0448
	جامعي(اليسانس/ماستر/مهندس)	-,36681*	,11261	,001	-,5884	-,1452
	دبلوم مهني	-,29287*	,11803	,014	-,5251	-,0606
دبلوم مهني	ثانوي فأقل	,09479	,08509	,266	-,0726	,2622
	جامعي(اليسانس/ماستر/مهندس)	-,07394	,06843	,281	-,2086	,0607
	دراسات عليا(ماجستير/دكتوراه)	,29287*	,11803	,014	,0606	,5251

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

ANOVA

التميز_التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	4,069	3	1,356	4,441	,004
Intragruppes	94,679	310	,305		
Total	98,748	313			

- الاختبارات البعدية لفروقات المستوى التعليمي

Comparaisons multiples :

Variable dépendante : التميز_التنظيمي

LSD

المستوى التعليمي (I)	المستوى التعليمي (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
ثانوي فأقل	جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)	-,16610	,08517	,052	-,3337	,0015
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	,25515	,13585	,061	-,0122	,5225
	دبلوم مهني	-,09828	,09365	,295	-,2825	,0860
جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)	ثانوي فأقل	,16610	,08517	,052	-,0015	,3337
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	,42125*	,12392	,001	,1774	,6651
	دبلوم مهني	,06782	,07530	,369	-,0804	,2160
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	ثانوي فأقل	-,25515	,13585	,061	-,5225	,0122
	جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)	-,42125*	,12392	,001	-,6651	-,1774
	دبلوم مهني	-,35343*	,12989	,007	-,6090	-,0978
دبلوم مهني	ثانوي فأقل	,09828	,09365	,295	-,0860	,2825
	جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)	-,06782	,07530	,369	-,2160	,0804
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	,35343*	,12989	,007	,0978	,6090

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

- الخبرة

ANOVA

الرشاقة_الاستراتيجية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	3,607	3	1,202	4,787	,003
Intragruppes	77,868	310	,251		
Total	81,476	313			

- الاختبارات البعدية لفروقات الخبرة

Comparaisons multiples :

Variable dépendante : الرشاقة الاستراتيجية

LSD

الخبرة (I)	الخبرة (J)	Différence		Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
		moyenne (I-J)	Erreur standard		Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 09 سنوات	,12687	,07166	,078	-,0141	,2679
	من 10 إلى 14 سنة	,26258*	,08112	,001	,1030	,4222
	15 سنة فما أكثر	-,03222	,08288	,698	-,1953	,1309
من 05 إلى 09 سنوات	أقل من 05 سنوات	-,12687	,07166	,078	-,2679	,0141
	من 10 إلى 14 سنة	,13571	,08240	,101	-,0264	,2978
	15 سنة فما أكثر	-,15909	,08414	,060	-,3246	,0065
من 10 إلى 14 سنة	أقل من 05 سنوات	-,26258*	,08112	,001	-,4222	-,1030
	من 05 إلى 09 سنوات	-,13571	,08240	,101	-,2978	,0264
	15 سنة فما أكثر	-,29479*	,09233	,002	-,4765	-,1131
15 سنة فما فوق	أقل من 05 سنوات	,03222	,08288	,698	-,1309	,1953
	من 05 إلى 09 سنوات	,15909	,08414	,060	-,0065	,3246
	من 10 إلى 14 سنة	,29479*	,09233	,002	,1131	,4765

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

ANOVA

التميز التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,728	3	,576	1,841	,140
Intragruppes	97,020	310	,313		
Total	98,748	313			

- المسمى الوظيفي

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الرشافة_الاستراتيجية	Hypothèse de variances égales	,789	,375	,406	312	,685	,02524	,06222	-,09719	,14767
	Hypothèse de variances inégales			,390	171,159	,697	,02524	,06471	-,10248	,15297
التميز_التنظيمي	Hypothèse de variances égales	,831	,363	,454	312	,650	,03107	,06850	-,10370	,16585
	Hypothèse de variances inégales			,439	173,650	,661	,03107	,07078	-,10863	,17077