

دور إدارة التميز في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية دراسة ميدانية

د. مصطفى محمد علي شديد

مدرس بقسم الإدارة العامة والمحلية

كلية العلوم الإدارية

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التميز في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات، وذلك من خلال الاختيار السليم للأهداف الإستراتيجية والارتقاء في عملية وضوح الرؤية الإستراتيجية. وتختبر هذه الدراسة العلاقة الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التميز على تحقيق الرشاقة الإستراتيجية. وتم توزيع عدد (١٣٠) استمارة استقصاء على عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي عدد (١٠٩) استمارة أي ما نسبته (٨٣.٩%) من إجمالي عدد الاستمارات التي تم توزيعها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المتغيرات (القيادة، الأهداف والغايات، الموارد البشرية، خدمة المجتمع) لها أثر معنوي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، وتوصي الدراسة في نهايتها بضرورة المشاركة في برامج التميز الحكومي، والتركيز على قياس الرأي العام تجاه خدمة المجتمع، والاعتماد على التميز الإداري في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: إدارة التميز، الرشاقة الإستراتيجية.

The Role Of Excellence Management In Achieving Strategic Agility: A Field Study

Dr. Mostafa Mohamed Aly Shedid

Lecturer in Public & Local Administration Department

Faculty of Management Sciences

Sadat Academy for Management Sciences

Abstract:

This study aims to identify the role of excellence management in achieving strategic agility within Telecom Egypt, by the proper choosing of strategic objectives and clarifying the strategic vision.

The study examines the main hypothetic relationship that states "there is a statistically significant effect of excellence management on achieving strategic agility". A number of (130) survey forms were distributed, and it was found that only (109) forms were valid for statistical analysis, i.e. (83.9%) of all the forms that have been distributed.

The study reached a set of results, the most important of which is that the variables (leadership, goals and objectives, human resources, community service) have significant effect on achieving strategic agility.

Finally, the study recommended the necessity of participating in government excellence programs, also focusing on measuring public opinion towards community service, and depending on administrative excellence in promoting strategic agility.

Key words: Excellence Management, Strategic agility.

المقدمة :

تعيش المنظمات المعاصرة تحديات كبيرة اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً وتكنولوجياً، وذلك نتيجة المتغيرات الخارجية والداخلية في البيئة المحيطة بها، كما تنصف بيئة الأعمال بالاضطراب وعدم الاستقرار، والتغير الدائم بأذواق وتوقعات المستفيدين، وقصر دورة حياة السلع والخدمات، ولم تُعد المنظمات العامة بمنأى عن هذه التدايعات، مما يفرض عليها البحث عن أساليب مبتكرة غير تقليدية للاستفادة من الفرص المتاحة. إن القدرة على الاستجابة والتكيف بسرعة وفعالية مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال هو المفتاح الرئيس لنجاح تلك المنظمات، لذا يجب على هذه المنظمات استخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكنها من مواجهة التغيرات المتسارعة والمتقلبة في بيئة الأعمال؛ حتى تحافظ المنظمات على هذا التميز والتفوق على غيرها من المنظمات. وقد ظهرت الرشاقة الإستراتيجية كمصطلح جديد وكأحد الوسائل لإدارة التغير، ومواجهة المخاطر بالمنظمات والتي تعمل على بناء رؤية داخلية للحصول على القدرات اللازمة لتحقيق التميز، ورؤية خارجية لحسن الاستفادة من الفرص الناشئة عن التغير، وتسعى المنظمات جاهدة لتبني مفهوم الرشاقة الإستراتيجية للدخول إلى عالم المستقبل حتى تتفادى الجمود وعدم المرونة مع مرور الوقت إذا لم تكن يقظة لما يحيط بها من تغيرات (Doz & Kosonen, 2008: 106).

نشأ مفهوم الرشاقة في بداية القرن العشرين في العمل البحثي برعاية حكومة الولايات المتحدة في معهد (Iacocca) في عام ١٩٩١. ويُنظر إلى الرشاقة الإستراتيجية على أنها تمثل القدرة على تعديل التوجه الإستراتيجي للمنظمات باستمرار في الأعمال الأساسية بما يخدم المستفيدين منها، كونها تمثل دالة من الطموحات الإستراتيجية والظروف المتغيرة، ولا تخلق فقط منتجات وخدمات جديدة، ولكن أيضاً نماذج أعمال جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة للمنظمات. إن الرشاقة الإستراتيجية تمكن المنظمات من التفاعل مع متطلبات الأسواق وبناء إستراتيجيات هادفة للاستجابة السريعة لها، حيث إن المنظمات التي تستخدم الرشاقة الإستراتيجية هي تلك المنظمات التي تمتلك المهارة اللازمة للتنقل في وسط الأعمال المتغيرة، وتعتمد التنظيم المتطور والناجح من خلال إستراتيجيات رشيقة هادفة تؤثر في الاستجابة بفعالية (Nicholas, 2012:2).

مصطلحات الدراسة

إدارة التميز: هي محصلة تطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقة تزيد من الحصة السوقية، وتساهم في زيادة قوتها التنافسية (**الجعبري، ٢٠٠٩**).

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها تلك الأنشطة التي يبتكرها وينظمها مديرو الشركات بالتعاون مع العاملين، من أجل الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل، وتميز الأداء، وتقديم مستوى مخرجات متميز يحقق أو يفوق رغبات وتوقعات جميع المستفيدين منها؛ وذلك في ضوء نماذج التميز المختلفة، وسيتم قياسها في استمارة الاستقصاء "إدارة التميز" من الفقرة (١ - ٢٥).

الرشاقة الإستراتيجية: هي القدرة على دعم ودفع التغيرات المفاجئة من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق، وهي الظاهرة التي تساعد في إنتاج المنتجات والخدمات المناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب بالسعر المناسب للعملاء المناسبين، والرشاقة الإستراتيجية لا تعني عدم وجود إستراتيجية إلا أنها تؤكد على التفكير الإستراتيجي ورؤية واضحة بدلاً من التخطيط الإستراتيجي (**Santala, 2009: 39**).

ويعرفها الباحث إجرائياً: هي قدرة المنظمات محل الدراسة على التعامل مع الظروف المتغيرة، والتكيف مع التقلبات المستمرة المتسارعة؛ وذلك بتسخير الموارد والإمكانيات لاتخاذ الإجراءات الضرورية لاستغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة، ضماناً لبقاء واستمرار نمو كل منها في بيئة الأعمال، وسيتم قياسها في استمارة الاستقصاء "الرشاقة الإستراتيجية" من الفقرة (٢٦ - ٥٠).

الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات

دراسة (أبو جبارة، ٢٠٢٠): تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسة الرشاقة الإستراتيجية، وتعزيز التوجه الريادي في الجامعات محل الدراسة.

دراسة (الجيار، ٢٠٢٠): تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية. وتوصي الدراسة بأهمية اعتماد مداخل الرقابة الإستراتيجية ونشر فلسفته، ومبادئه، وتعزيز ممارسته في جميع المستويات باعتباره عاملاً جوهرياً، وله أهمية كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع جودة المنتجات، وخفض التكاليف، وسرعة الاستجابة والتسليم، وتقليل الهدر في الموارد، وتقديم الدعم المتواصل من الإدارة العليا لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة من خلال الالتزام بالروية التي تؤكد على الجودة وتقديم الدعم المادي والمعنوي لتحقيقها.

دراسة (راضي والموسوي، ٢٠١٩): تركز الدراسة على الكشف عن تأثير آليات التعلم التنظيمي المتمثلة باليات (تحديد المعرفية، امتصاص المعرفة، استثمار المعرفة) التي تمتلكها المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (كربلاء المقدسة، القادسية، بابل، النجف، الأشرف) في تعزيز الرقابة الإستراتيجية المتمثلة في (الحساسية الإستراتيجية، وسيولة الموارد، والالتزام الجماعي). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى الرقابة الإستراتيجية داخل المنظمات محل الدراسة كان مرتفعاً بوزن نسبي مرتفع، وأن هناك علاقة بين آليات التعلم التنظيمي، والرقابة الإستراتيجية.

دراسة (عبد الله وعمير، ٢٠١٩): تتناول الدراسة تأثير الرقابة الإستراتيجية في التفوق التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى الرقابة الإستراتيجية داخل المنظمات محل الدراسة كان مرتفع نسبياً، وأن هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد الرقابة الإستراتيجية، و التفوق التنظيمي.

دراسة (الضمور، ٢٠١٧): تركز الدراسة على تحديد العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية (وضوح الرؤية، الأهداف، المقررات الأساسية التكنولوجية، الشراكة في المسؤولية واتخاذ الإجراءات، التنظيم وتنفيذ الأعمال، التخطيط الإستراتيجي) لدى القادة الأكاديميين، والتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرقابة الإستراتيجية، والتميز التنظيمي داخل الجامعات محل الدراسة.

دراسة (رضوان، ٢٠١٤): تتعرف الدراسة على أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي بقطاع الاتصالات في مصر. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي، حيث كان أكثرها تأثيراً هو بُعد وضوح الرؤية، يليه تنفيذ الأعمال والأنشطة التكنولوجية، اختلاف الأهداف، المقررات الدراسية، وأخيراً الشراكة.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Rotich & Okello, 2019): تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير سيولة المورد على الرشاقة الإستراتيجية في جامعة كينيا. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الرشاقة الإستراتيجية كانت متوافرة بمستوى كبير في المنظمات محل الدراسة، كما أن هناك علاقة ارتباط إيجابية كبيرة ذات دلالة إحصائية بين سيولة الموارد، والرشاقة الإستراتيجية في جامعات كينيا.

دراسة (Oyedijo, 2012): تهدف الدراسة إلى بيان العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية، والأداء التنافسي باستخدام البيانات المتولدة من تسع شركات في صناعة الاتصالات في نيجيريا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة: (المنظمة، الأفراد، التكنولوجيا، التخطيط) جاءت بنسبة مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خفة الحركة الإستراتيجية، والأداء التنافسي.

الدراسات الخاصة بمتغير التميز الإداري

دراسة (الأخضر، ٢٠١٩): تلقى الدراسة الضوء على النماذج العالمية للتميز التنظيمي، واستكشاف الإستراتيجيات اللازمة لإرساء ثقافة التميز التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية لمواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية غير المستقرة. وتوصي الدراسة بتوسيع الاهتمام بالهياكل 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.

دراسة (الشروقي، ٢٠١٨): تبرز الدراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي لوزارة الداخلية في مملكة البحرين. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة توصيات من أهمها: ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز المؤسسي وكيفية رفع مستواه وبشكل مستمر، وتشجيع الموظفين على الإبداع والتحسين المستمر، بالإضافة إلى ضرورة استخدام التحفيز المادي والمعنوي في تدريب الموارد البشرية وربط العملية التدريبية بالتميز المؤسسي.

دراسة (حجازي، ٢٠١٨): تركز الدراسة على دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية. وتشير نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري، والتميز المؤسسي وفقاً لمتغيرات الخبرة والموقع الوظيفي. وتوصي الدراسة بضرورة اعتماد الإبداع الإداري كإستراتيجية تتبناها المنظمات من أجل التميز وجودة الأداء.

دراسة (بلكبير، ٢٠١٦): تهدف الدراسة إلى التعرف على مساهمة المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي، وهي دراسة وصفية قائمة على مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالمنظمة المتعلمة والتميز التنظيمي. واتضح من الدراسة أن مساهمة المنظمة المتعلمة تأتي بشكل رئيس من خلال بناء الرؤية المشتركة، والتقييم الذاتي المستمر للمنظمة، والتمكين، ونشر المعارف، وتوظيف التكنولوجيا، وتشجيع التعلم على المستوى الجماعي وتبني المرونة التنظيمية.

دراسة (الحولي، ٢٠١٦): تقيس الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر المعلمين. وتوصي الدراسة بضرورة اعتماد أحد نماذج التميز العالمية وعلى رأسها النموذج الأوروبي للتميز EFQM من قبل الوزارة كأداة فاعلة لتقييم الأداء، بالإضافة إلى إعادة هيكلة جميع العمليات من قبل المديرين وتقديم طرق جديدة فاعلة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيق الرضا لدى جميع المستفيدين.

التعقيب على الدراسات السابقة

بالرجوع إلى الدراسات التي تم استعراضها يتضح لنا أن معظمها لم تتناول متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة، وهو ما يوضح الندرية النسبية – في حدود علم الباحث- للدراسات المشابهة لها في البيئة المحلية، مما يجعل هذه الدراسة متميزة كونها تتناول موضوعاً جديداً وهو (تأثير الرشاقة الإستراتيجية على تحقيق التميز الإداري) ضمن إطار الموضوعات المستجدة والمعاصرة في أدبيات الإدارة العامة. وتتميز هذه الدراسة كونها استفادت من الأدبيات والدراسات السابقة، وخبرات الباحثين السابقين الذين تناولوا مفردات مرتبطة بالدراسة الحالية مما يدعمها ويقوي دليلها، لذا تأتي هذه الدراسة لسد الفجوة وأوجه القصور في الدراسات السابقة واستكمال مسار أبحاثهم للوصول لأفضل النتائج والتوصيات. تعتبر الدراسة الحالية امتداد للدراسات السابقة، وتضيف في ذات الوقت نقطة جوهرية وهي حركة الشركات باتجاه تحقيق التميز الإداري.

● **من حيث مجتمع الدراسة وقطاع التطبيق:** فقد تنوعت الاتجاهات البحثية في تحديد مجتمع وعينة الدراسة في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، والتي تتركز معظمها في مؤسسات وقطاعات مختلفة مثل (مستشفيات، هيئات تعليمية،...إلخ)، في حين تم تطبيق الدراسة على الشركة المصرية للاتصالات. وتبين للباحث الندرية الشديدة في الدراسات التي حاولت قياس دور إدارة التميز في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية مما يزيد من قيمة الدراسة الحالية.

● **من حيث المنهجية:** تعد الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية إذ يناسب هذا المنهج الدراسات التي تتبنى استقصاء الظاهرة التي بلورتها مشكلة الدراسة، ثم تحليلها، وتفسيرها، ومقارنتها، وتقويمها وفقاً لأسس منهجية علمية رصينة.

● **الطرق والأساليب المستخدمة:** اختلاف الأدوات البحثية التي استخدمها الباحث مع الأساليب والطرق المستخدمة في الدراسات السابقة، خاصة فيما يتعلق بحجم العينة ونوعيتها حيث استخدمت الدراسة الحالية أسلوب العينة العشوائية البسيطة

لمجتمع الدراسة، بالإضافة إلى اختلاف مجال التطبيق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

• **متغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة:** تعتمد الدراسة الحالية على بيان دور التميز الإداري في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، حيث قام الباحث بالتعرف على اتجاه العلاقة المباشرة وحجم التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المشكلة الميدانية

شهد قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تطوراً كبيراً على مدى السبع سنوات الماضية نتيجة للدعم الكامل الذي حظي به القطاع في ضوء توجه الدولة نحو بناء مصر الرقمية؛ حيث مثل هذا الدعم حافزاً لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتكثيف جهوده في تنفيذ العديد من المشروعات التي تهدف إلى تعزيز مكانة مصر على خريطة صناعة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتمكين قطاعات الدولة من تحقيق التحول الرقمي، والمساهمة في تحقيق النمو الاقتصادي، بالإضافة إلى بناء قاعدة عريضة من الكوادر التقنية القادرة على تنفيذ المشروعات القومية الكبرى. وقد تم تنفيذ المرحلة الأولى من مشروع تطوير البنية التحتية للاتصالات في كافة أنحاء الجمهورية في ٢٠١٩ باستثمارات بلغت ٣٠ مليار جنيه، ثم تبعه تنفيذ المرحلة الثانية في النصف الثاني من ٢٠٢٠ بتكلفة تصل إلى نحو ٥.٥ مليار جنيه خلال العام المالي الحالي؛ ولقد أثمرت هذه الجهود عن تضاعف سرعة الإنترنت في مصر أكثر من ست مرات عن يناير ٢٠١٩؛ حيث ارتفع متوسط سرعات الإنترنت الثابت في مصر إلى ٣٩.٦ ميجابت/ثانية في ابريل ٢٠٢١ مقارنة بـ ٦.٥ ميجابت/ثانية في يناير ٢٠١٩، كما حصلت الشركة المصرية للاتصالات على لقب أسرع إنترنت في شمال إفريقيا. وسعيًا نحو تعميم التحول الرقمي في كافة محافظات الجمهورية؛ تم البدء في تنفيذ مشروع ربط كافة المباني الحكومية البالغ عددها نحو ٣١٥٠٠ مبنى حكومي على مستوى الجمهورية بشبكة الألياف الضوئية خلال ٢٤ شهراً، وبتكلفة تصل إلى ٦ مليارات جنيه؛ حيث تم ربط حتى الآن أكثر من ١٣ ألف مبنى حكومي بهذه الشبكة (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢١).

وبالرغم مما سبق يمكن توضيح بعض المشاكل والمعوقات التي تواجه قطاع الاتصالات بشكل عام، والشركة المصرية للاتصالات بشكل خاص؛ وهي كما يلي:

- صعوبة الحصول على التمويل اللازم لصناعة البرمجيات، وضيق نطاق الاستثمار المشترك في مجال البرامج مع الشركات الدولية، وهجرة الخريجين المتميزين في هذا المجال للخارج بسبب استقطابهم من الشركات الدولية ومتعددة الجنسيات.
- عدم توافق برامج التدريب مع احتياجات سوق العمل، وضعف مساهمة قطاع البحوث والتطوير بسبب نقص حجم الإنفاق على الأنشطة البحثية، وعدم التعاون بين القطاعين العام والخاص في دعم المشروعات البحثية.
- ضعف الطلب على منتجات تكنولوجيا المعلومات من جانب معظم المؤسسات، وضعف القدرة التسويقية لمنتجات البرمجيات المصرية خارج مصر؛ مما يؤدي إلى ضعف الطلب على منتجات هذه الصناعة.
- سيادة النمط الاحتكاري حيث تسيطر الشركة المصرية للاتصالات على خدمات الهاتف الثابت، في حين تستحوذ شركتان من شركات القطاع الخاص على خدمات المحمول.

وتكمن المشكلة الميدانية محل البحث: في كيفية إمكانية تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في ضوء الاهتمام بإدارة التميز داخل الشركة المصرية للاتصالات. وبشكل أكثر تحديداً يمكن صياغة تساؤلات الدراسة فيما يلي:

التساؤل الرئيسي: ما هو دور إدارة التميز في كيفية تحقيق الرشاقة الإستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات؟

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- هل يؤدي توافر محددات التميز الإداري إلى تحقيق الرشاقة الإستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات؟
- ٢- ما هي أكثر المحددات الإدارية تأثيراً في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات؟

٣- هل تؤدي إدارة التميز إلى تحقيق الرشاقة الإستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات؟

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها على النحو الآتي:

الأهمية العلمية

تناولت الدراسة موضوعين مهمين من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة ، وعليه تعتبر هذه الدراسة محاولة جديدة من خلال دراسة المتغيرين مجتمعين وهي أثر التميز الإداري في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية ، وتأتي هذه الدراسة لإثراء المكتبة العربية والأدب الإداري المتعلق بهذه الموضوعات المهمة "الرشاقة الإستراتيجية"، التميز الإداري، والتي تسعى المنظمات عامة لتحقيقه كهدف إستراتيجي، وقد تفتح الباب واسعاً أمام الباحثين لإجراء العديد من الدراسات المستقبلية في المجال نفسه، والتي من شأنها تعزيز التميز الإداري والتأسيس لمفهوم الرشاقة الإستراتيجية في المنظمات محل الدراسة.

الأهمية العملية

توظيف النتائج الفعلية للدراسة لتقديم التوصيات لصناع القرار ومديري المنظمات محل الدراسة، لتزويدهم بالمعلومات لزيادة إدراك الإدارة العليا بأهمية تبني فلسفة الرشاقة الإستراتيجية، ووضع السياسات واقتناص فرص التميز، لمعرفة السبيل لتعزيز التميز الإداري من أجل تحقيق أهدافه وتطوير الأداء، والذي يساعد حتماً في بقاء تلك المنظمات واستمراريتها. كما تستطيع المنظمات محل الدراسة معرفة درجة التميز الإداري، والرشاقة الإستراتيجية، والتعرف على جوانب القصور فيهما.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف العام للدراسة في التعرف على مدى تأثير إدارة التميز في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات، وذلك من خلال العمل على وضوح الرؤية الإستراتيجية واختيار الأهداف الإستراتيجية. وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية والمتمثلة في:

- التعرف على مدى مساهمة إدارة التميز في اختيار الأهداف الإستراتيجية بصورة سليمة، ووضوح الرؤية الإستراتيجية للشركة.
- التعرف على تأثير إدارة التميز على تحقيق الرشاقة الإستراتيجية على اختلاف المستويات الإدارية.
- توضيح مساعي الشركة المصرية للاتصالات للارتقاء في عملية وضوح الرؤية الإستراتيجية، وكفاءة اتخاذ القرارات من أجل تعزيز القدرة التنافسية في قطاع الاتصالات.
- تقديم توصيات تهدف إلى تعزيز دور إدارة التميز في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات.

الإطار النظري للدراسة

إدارة التميز

"هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدات التفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة (السلمي، ٢٠٠٢: ٢١) (حجازي، ٢٠١٨: ٣٥)، وعرفت على أنها "محصلة تطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصه السوقية، وتساهم في زيادة الربحية" (الجعبري، ٢٠٠٩: ٤٠)، وكذلك أنها "الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى التحسينات المستمرة، والاستجابة للقوى الداعمة للتميز، وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة" (بن عبود، ٢٠٠٩: ٥). وعرفها الزايد بـ "تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة" (زايد، ٢٠٠٥: ٦)، وتم تعريفها أيضاً بأنها "هي تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية" (Egan, 2003: 8).

ومن التعريفات السابقة يمكن القول أن إدارة التميز هي: تطبيق المؤسسة لمجموعة من القواعد والإجراءات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفقاً لأهدافها، وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل.

ويستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط بين عناصره المختلفة والتي يمكن توضيحها فيما يلي: (السلمي، ٢٠٠٢) (الأخضر، ٢٠١٩: ٤٣).

- **غايات وأهداف المؤسسة:** وهي الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز.
- **المناخ المتغير والمتطور (الاجتماعي والسياسي والاقتصادي) للمؤسسة:** إن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المؤسسة، والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء مؤسسة تتحقق فيها إدارة التميز.
- **القيادة الإدارية للمؤسسة:** القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز.
- **الإدارة الإستراتيجية:** وهي المنهجية الإدارية التي تربط العناصر الداخلية والخارجية ذات التأثير في أداء المؤسسة، وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات؛ ومن ثم تحقيق إدارة التميز.
- **إدارة العمليات:** حيث تتحقق إدارة التميز بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المؤسسة؛ ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفقاً لأسس واضحة وقابلة للقياس.
- **الجودة الشاملة:** إن إدارة التميز تتحقق حيث يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل في المؤسسة وفقاً للمواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل أو المستفيد سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين أو من العاملين بها.
- **نظم المعلومات الإدارية الشاملة:** حيث يعتبر بناء وتفعيل نظام معلومات إداري شامل ومتكامل هو أساس تنمية فرص التميز.

- **المعايير المحددة والقياس المرجعي:** تحاول الإدارة دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تسعى للوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً من خلال إتباع منهجية القياس المرجعي.
- **التطوير المستمر:** حيث إنه يعتبر من مقومات إدارة التميز إذ يتيح للمؤسسة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للفئات المستهدفة لا يجاريها المنافسون.
- **العاملين ذوي المعرفة:** فالأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المؤسسة هي الموارد البشرية المختارة بعناية والمتوفر لهم تنمية مستمرة وتدريب هادف واستثمار لقدراتهم الفكرية والمعرفية، حيث إن إدارة التميز في الأساس هي إدارة متميزة للموارد البشرية.
- **عوائد ومنافع متوازنة:** تسعى إدارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمؤسسة.
- **بناء وتنمية العلاقات:** تعمل إدارة التميز على بناء وتنمية العلاقات والشراكات مع مختلف الطوائف والأطراف الذي ترتبط بهم المؤسسة، ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات والشراكات في سبيل تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى أهدافها.
- **القياس:** أساس تفوق إدارة التميز التي تعمل وفقاً لمبدأ " ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه"، ويتطلب هذا المبدأ ضرورة التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات المتداخلة في الأداء.

أهمية إدارة التميز

تعتبر إدارة التميز الاختيار المهم الذي لا بد منه لمواجهة التحديات البيئة الراهنة، والتي تتمثل فيما يلي: (الجعبري، ٢٠٠٩). (الأخضر، ٢٠١٩: ٤٣).

- **التغيرات ثابتة وسريعة:** لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمكن من الاستمرار في تحقيق نجاحات وفقاً لنفس النهج دونما البحث عن طرق جديدة، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغيير والتطوير السريع، بالتالي لابد للمؤسسة من التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية.
- **المنافسة المستمرة:** حيث فرضت العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن يكون السوق مفتوح وبدون حدود، وهذا يعني منافسة مفتوحة وبلا حدود أيضاً؛ بالتالي لا تستطيع المؤسسة الاستمرار والمنافسة إلا من خلال إدارة التميز.
- **المحافظة على المكان والمكانة للمؤسسة:** حيث إن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه، ونفوذها ومكانتها في سوق العمل.
- **لا بديل عن الجودة:** أصبحت الجودة هي الأساس الذي يبنى عليه المستهلكين خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة لهم.
- **ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** لا تستطيع المؤسسة إلا أن تواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحاصل والذي يؤثر بشكل كبير على بيئة الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات تسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية، وهذا بدوره لا يأتي إلا من خلال إدارة التميز.

متطلبات إدارة التميز

- **تتطلب إدارة التميز توافر المقومات الآتية: (السلمي، ٢٠٠٢)، (حجازي، ٢٠١٨: ٣٥).**
- **بناء إستراتيجية متكاملة للمؤسسة بحيث تعبر عن توجهاتها الرئيسية ونظرتها المستقبلية وتضم العناصر التالية (الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية، الخطط الإستراتيجية).**
- **منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.**

- هياكل تنظيمية مرنة تناسب متطلبات الأداء، وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتصف هياكل إدارة التميز بتمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات اللازمة للقيام بالأعمال فضلاً عن استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات، وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة، ومعدلات السماح فيها، وآليات رقابة وضبط الجودة، ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرها، ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها، وتداولها، وتحديثها، وحفظها، واسترجاعها؛ فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفقاً لنتائج الأعمال.
- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيهه، ومتابعة الأداء، وتقويم النتائج، والإنجازات.
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال الإستراتيجية، والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى أهداف ومعايير الأداء المقررة.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج مما يؤكد فرص المؤسسة في تحقيق إدارة التميز.

مقارنة نماذج التميز العالمية والعربية

الجدول رقم (١)

مقارنة لعناصر أبرز نماذج التميز العالمية والعربية.

المعيار	النموذج الأوروبي EFQM	النموذج الأمريكي MBNQ	النموذج الياباني Deming	نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز	نسبة التكرار
القيادة	✓	✓		✓	%٧٥
السياسات والإستراتيجيات	✓		✓	✓	%٧٥
إدارة الموارد البشرية	✓	✓		✓	%٧٥
الشراكات والموارد	✓			✓	%٥٠
العمليات	✓			✓	%٥٠
رضا الفئة المستهدفة	✓	✓			%٥٠
رضا العاملين	✓			✓	%٥٠
المسئولية الاجتماعية	✓			✓	%٥٠
نتائج مؤشرات الأداء	✓	✓		✓	%٧٥
خدمة المجتمع	✓	✓	✓		%٧٥
ضمان الجودة		✓	✓		%٥٠
تأثيرات الجودة			✓		%25
التخطيط الإستراتيجي		✓	✓		%٥٠
التنظيم وإدارة التنظيم			✓		%25
التعليم والتدريب			✓		%25
التمهيط			✓		%25
الرقابة			✓		%25
ثقافة وخدمات الانترنت				✓	%25

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن نموذج ديمنج اتفق مع النموذج الأمريكي في تغطية وشمول مجالات التقييم لمختلف المستويات والأنشطة في المؤسسة، حيث إن النموذج الأمريكي يركز بشكل أكبر على الفئة المستهدفة (المستفيدين) بينما نموذج ديمنج يركز بشكل أكبر على أنشطة حلقات السيطرة على الجودة (ضبطها)، وكذلك على جميع البيانات المستندة إلى حقائق من خلال استعمال المنهج الإحصائي.
- أن النموذج الأمريكي تنافسي كونه يمنح الجائزة للمؤسسة الأفضل من بين المؤسسات الأخرى، بينما كل من نموذج ديمنج والنموذج الأوروبي غير تنافسي كونهما يمنحا جائزتهما لكل مؤسسة تحصل على مستوى معين من النقاط.
- أن جائزة النموذج الأمريكي مخصصة للمنظمات الأمريكية، بينما نموذج ديمنج يمكن أن تشارك فيها وتحصل على جائزته منظمات يابانية وغير يابانية في اليابان وخارجه، وكذلك الحال بالنسبة للنموذج الأوروبي يمكن أن تحصل على جائزته مؤسسات أوروبية وغير أوروبية سواء داخل أوروبا أو خارجها.
- يتميز النموذج الأوروبي عن غيره من النماذج في اعتماده على التقييم الذاتي للمؤسسة، حيث يتم تحديد فرص التحسين من قبل المؤسسة، وذلك وفقاً للتعليمات التي وضعها النموذج في كيفية إعداد تقرير التقييم الذاتي وتقديمه، وسواء فازت المؤسسة بالجائزة أم لا فإن التقييم الذاتي له أهمية فيما يتعلق بمستقبل المؤسسة، كما أن إدارة النموذج الأوروبي تعمل على متابعة المراحل الأخرى التي من بينها الزيارات الميدانية ثم تقرير إرجاع الأثر للمؤسسة المشتركة في النموذج.
- إن نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز اعتمد بشكل كبير على النموذج الأوروبي في وضع العناصر المعايير.

ومن خلال عرض الجدول السابق رقم (١) اتضح أن أكثر محاور ومحددات التميز تكراراً في نماذج التميز المختلفة هي كما يلي:

القيادة: حيث إن قادة الشركة المتميزون يعملون على تحقيق التميز لإدارة الشركة من خلال التحسين المستمر، ويكون ذلك من خلال إعداد وتبني الرؤية والرسالة للشركة

وقيما والمعتمدة على الجودة والتحسين، وتطوير وتنمية ثقافة تنظيمية للشركة تعزز عملية التميز، بالإضافة إلى التحفيز والدعم والتقدير المستمر للعاملين داخل الشركة لإنجازاتهم في مجال التميز، ويتم ذلك عن طريق المشاركة الفعالة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل، والتواصل الفعال بين كل من قيادة الشركة وممثلي المجتمع خارج الشركة. ويقاس هذا البعد من أبعاد التميز داخل استمارة الاستقصاء في العبارات (١ - ٥). ويوضح الجدول التالي رقم (٢) التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول هذا البعد داخل الشركة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير القيادة (X1)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
١	توضح قيادة الشركة الرؤية والرسالة وتعرف بالهدف الإستراتيجي للشركة.	٣.٤٧	١.١٩	متوسط
٢	تشارك القيادة داخل الشركة بفعالية في تطوير ومراجعة وتحسين النظم.	٣.٦٥	١.١	متوسط
٣	تشجع قيادة الشركة العاملين على تحقيق أهداف وغايات الشركة وتطوير أنشطتها.	٣.٣٨	١.٢	متوسط
٤	تقدر القيادة داخل الشركة الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من قبل العاملين.	٣.٤٩	١.٢٣	متوسط
٥	تشارك القيادة داخل الشركة بفعالية في تطوير ومراجعة وتحسين النظم في الشركة.	٣.٥٨	١.٢	متوسط
	الإجمالي	٣.٥١		متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي للدراسة. ويتضح من الجدول السابق أن: المتوسط العام لآراء المستقصى منهم حول متغير (القيادة) كأحد أبعاد التميز داخل الشركة محل الدراسة قد بلغ (٣.٥١)، وهو اتجاه متوسط يميل إلى الموافقة حول أهمية توضيح الشركة لرؤيتها ورسالتها، والمشاركة في أعمال التطوير والتحسين، والتشجيع على تقديم الأفكار الإيجابية في تحقيق التميز داخل الشركة. السياسات والإستراتيجيات: الشركات المتميزة تعمل على تنفيذ رسالتها وبالتالي تحقيق رؤيتها من خلال وضع إستراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة (الفئة المستهدفة)، فيتم تطوير الغايات والأهداف والخطط والسياسات والعمليات ونشرها، ويكون ذلك من خلال اعتماد السياسات والإجراءات على الحاجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للفئة المستهدفة، بالإضافة إلى خضوع السياسات، والإستراتيجيات للمراجعة، والتطوير، والتحديث. ويقاس هذا البعد من أبعاد التميز

داخل استمارة الاستقصاء في العبارات (٦ - ١٠). ويوضح الجدول التالي رقم (٣) التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول هذا البُعد داخل الشركة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير السياسات والإستراتيجيات (X2)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
٦	يتم مراعاة جودة المعلومات المتوفرة واللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.	٣.٤٢	١.٠٧	متوسط
٧	يتم عمل مراجعة إستراتيجية وتحليل قدرات الشركة الداخلية وبينتها الخارجية.	٣.٥٧	١.١٦	متوسط
٨	يتم وضع برامج الشركة وأنشطتها حسب أولويات محددة.	٣.٤٨	١.١٧	متوسط
٩	تقييم إستراتيجيات الشركة لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها.	٣.٣٤	١.٢	متوسط
١٠	تستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن إستراتيجيات الشركة تنفذ على نحو صحيح.	٣.٣٩	١.١٨	متوسط
	الإجمالي	٣.٤٤		متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي للدراسة. ويتضح من الجدول السابق أن: المتوسط العام لآراء المستقصى منهم حول متغير (السياسات والإستراتيجيات) كأحد أبعاد التميز داخل الشركة محل الدراسة قد بلغ (٣.٤٤)، وهو اتجاه متوسط يميل إلى الموافقة حول أهمية التأكد من جودة المعلومات، وسلامتها، وسهولة نقلها بين المستويات الإدارية المختلفة مع العمل على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة لتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات مع التأكيد على سلامة مؤشرات الأداء المستخدمة في قياس الإستراتيجيات؛ وذلك بهدف تحقيق التميز داخل الشركة.

الموارد البشرية: إدارة الشركة المتميزة تعمل على تطوير معارف وقدرات وإنتاجية العاملين فيها على المستوى الفردي، ومستوى فرق العمل في الشركة، وتقوم برعايتهم وتحفيزهم؛ ومن ثم بناء الالتزام من خلال استخدام مهاراتهم لصالح الشركة، ويكون كل ذلك من خلال تحديد مستوى التخطيط والتطوير، وتحسين إدارة الموارد البشرية الذي تقوم به الشركة، مع تجديد وتطوير مهارات الأفراد ودعم معارفهم، وذلك من خلال التعليم

والتدريب المستمر وإتاحة فرص النمو لتلك المهارات، مع تمكينهم ومشاركة العاملين والتعامل معهم بشفافية. ويقاس هذا البعد من أبعاد التميز داخل استمارة الاستقصاء في العبارات (١١ - ١٥). ويوضح الجدول التالي رقم (٤) التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول هذا البعد داخل الشركة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الموارد البشرية (X3)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
١١	توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق الإستراتيجية الخاصة بالشركة.	٣.٣٧	١.٢٣	متوسط
١٢	يحقق نظام العمل في الشركة تكافؤ الفرص للعاملين من حيث التوظيف والتطوير.	٣.٤٩	١.٢١	متوسط
١٣	يتم التأكد من أن مهارات العاملين تتناسب مع أهداف الشركة من خلال التغذية الراجعة من مصادر متنوعة مثل (تقارير العاملين، جودة الخريجين).	٣.٤٢	١.١٩	متوسط
١٤	يتم إتاحة الفرص التي تمكن العاملين في الشركة من المشاركة في خطط تطويرها.	٣.٦١	١.٠٩	متوسط
١٥	يتم تقييم العاملين في الشركة في الشركة ومساعدتهم في تطوير أدانهم.	٣.٤٨	١.١٦	متوسط
	الإجمالي	٣.٤٧		متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

ويتضح من الجدول السابق أن: المتوسط العام لآراء المستقصى منهم حول متغير (الموارد البشرية) كأحد أبعاد التميز داخل الشركة محل الدراسة قد بلغ (٣.٤٧)، وهو اتجاه متوسط يميل إلى الموافقة حول أهمية تطوير الموارد البشرية وفقاً للإستراتيجية الخاصة بالشركة مع الحفاظ على تكافؤ الفرص وتمكين العاملين في المشاركة؛ وذلك بهدف تحقيق التميز داخل الشركة.

خدمة المجتمع: الشركات المتميزة تهتم بتحقيق النتائج المتميزة فيما يتعلق بالمجتمع، ويكون ذلك من خلال إدراك المجتمع لما تقدمه الشركة له من خدمات تلبي رغباته، ومدى تأثير الشركة فيه ورضاه عنها، بالإضافة إلى الإجراءات الداخلية للشركة

لرصد وفهم وتحسين أداء الشركة، من خلال تلبية رغبات وتطلعات المجتمع، وتكون بمثابة مؤشرات للأداء. ويقاس هذا البعد من أبعاد التميز داخل استمارة الاستقصاء في العبارات (١٦ - ٢٠). ويوضح الجدول التالي رقم (٥) التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول هذا البعد داخل الشركة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير خدمة المجتمع (X4)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
١٦	تحرص الشركة على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.	٣.٤٢	١.٢١	متوسط
١٧	يتم جمع المعلومات لدراسة دور الشركة وأثرها على المجتمع.	٣.٤	١.١٩	متوسط
١٨	تستخدم الشركة أدوات قياس متنوعة لدراسة وقياس الرأي العام تجاه خدماتها مثل استمارات الاستقصاء.	٣.٣٨	١.١	متوسط
١٩	يتوفر مؤشرات لقياس مساهمة الشركة في خدمة المجتمع المحلي وضمان إيجابياتها.	٣.٥٩	١.٠٩	متوسط
٢٠	يتم إنشاء برامج علمية تخدم السياسة العملية الداخلية والخارجية للدولة.	٣.٣١	١.٣	متوسط
	الإجمالي	٣.٤٢		متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

ويتضح من الجدول السابق أن: المتوسط العام لآراء المستقصى منهم حول متغير (خدمة المجتمع) كأحد أبعاد التميز داخل الشركة محل الدراسة قد بلغ (٣.٤٢)، وهو اتجاه متوسط يميل إلى الموافقة حول أهمية تحقيق التنمية المستدامة، ومعرفة الرأي العام حول توجهات الشركات؛ وذلك بهدف تحقيق التميز داخل الشركة. نتائج الأداء الرئيسية: الشركات المتميزة تهتم بتحقيق نتائج متميزة فيما يتعلق بالعناصر الرئيسية لسياستها وإستراتيجياتها وما حققته من أهداف وفقاً للخطط الموضوعية، حيث ينصب هذا العنصر على معرفة الإجراءات والتدابير التي تعكس تحقيق الشركة للنجاح والتميز، بالإضافة إلى التدابير التشغيلية المستخدمة لرصد وفهم، ومن ثم تحسين نتائج الأداء الرئيسية للشركة. ويقاس هذا البعد من أبعاد التميز داخل استمارة الاستقصاء في العبارات (٢١ - ٢٥). ويوضح الجدول التالي رقم (٦) التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول هذا البعد داخل الشركة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنتائج الأداء الرئيسية (X5)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
٢١	يتوفر مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للشركة وضمان تحسينه.	٣.٣٦	١.٢٣	متوسط
٢٢	يتوفر ضمانات إدارية تضمن مواصفات منافسة بين مقدمي الخدمات.	٣.٤٢	١.١٩	متوسط
٢٣	يتوفر مؤشرات لمراقبة ترشيد استهلاك الموارد وضمان طرق سليمة.	٣.٤	١.١٧	متوسط
٢٤	يتوفر مؤشرات على المعرفة المتاحة للجميع وتستخدم على نحو مناسب.	٣.٣١	١.٢	متوسط
٢٥	يتوفر مؤشرات عن النتائج المحققة من الأهداف داخل الشركة.	٣.٥١	١.١	متوسط
	الإجمالي	٣.٤		متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

ويتضح من الجدول السابق أن: المتوسط العام لآراء المستقصى منهم حول متغير (نتائج الأداء) كأحد أبعاد التميز داخل الشركة محل الدراسة قد بلغ (٣.٤)، وهو اتجاه متوسط يميل إلى الموافقة حول أهمية توفير مؤشرات بهدف مراقبة الوضع الحالي للشركة لترشيد الاستهلاك، والتأكد من النتائج المحققة؛ وذلك بهدف تحقيق التميز داخل الشركة.

الرقابة الإستراتيجية

مفهوم الرقابة الإستراتيجية

تناولت الأديبات في مجال الإدارة موضوع الرقابة كموضوع مهم وحيوي ، وقد عرف بعض الباحثين الرقابة اصطلاحاً بأنها القدرة على خلق التغير والاستجابة له من أجل تحقيق الربح في بيئة الأعمال المضطربة (*Doz & Kosonen, 2008*)، أما (*Audran, 2011: 29*) فيرى أن الرقابة عبارة عن التدخلات التكتيكية وقت الحاجة، بحيث تكون عبارة عن رد فعل لحدث طارئ، في حين أن الرقابة الإستراتيجية عبارة عن خطوة وقائية واستباقية للحدث الطارئ قبل وقوعه، والعمل على علاجه لو حدث، ويُعد مفهوم الرقابة الإستراتيجية *Strategic Agility* من المفاهيم الحديثة، والتي لها أثر كبير في إبراز المنظمات وامتلاكها السمة والنظرة المعاصرة، وكيفية تفسير أدائها وسرعة ودقة تفوقها التنافسي (الغزالي، ٢٠١٣: ٣)، وتشكل الرقابة الإستراتيجية السمة المميزة للمنظمات المعاصرة، بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها، بسرعة ودقة تمكنها من التفوق على

منافسيها في بيئة أعمالها (Ojha., 2008: 36) كما تُعرف الرشاقة الإستراتيجية بأنها: " القدرة على استغلال الفرص التي تبطن استغلال المنافسين من ذات الفرصة، وقدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية الغامضة " (David, 2005: 67 & Raschke) ويعرفها (Abu-Radi,2013:12) بأنها: "القدرة على سرعة التعرف واغتنام الفرص، وتغيير الاتجاهات وتجنب الاصطدامات"، ويعرفها آخرون بأنها: "القدرة على التكيف والتوافق المستمر مع التوجه الإستراتيجي في بيئة الأعمال كوظيفة من الوظائف الإستراتيجية والسعي لخلق منتجات وخدمات جديدة بأشكال ونماذج مبتكرة لخلق قيمة مضافة " (Idris & AL- Rubaie,2013:71). ويكاد يجمع الباحثون أمثال (Ofoeghu & Akanbi, 2012)، و(Ojha, 2008:220)، على مفهوم موحد للرشاقة الإستراتيجية حينما يؤكدون بأنها القدرة على الإدراك والحصول على المزايا التي تنتجها الفرص البيئية، من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير القريب والبعيد الذي يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع وفاعل وبالشكل المطلوب، وبعبارة أخرى هي مجموعة من الفلسفات والقدرات المتكونة التي تعمل سوباً لتمكين المنظمة للتوجه المستمر نحو الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال (الزين، ٢٠١٣ : ٢٩).

أهمية الرشاقة الإستراتيجية

تعد الرشاقة الإستراتيجية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوق المنظمات وضمان بقائها وديمومتها وتعود حاجة المنظمات إلى الرشاقة الإستراتيجية بسبب التغيرات في البيئة الخارجية وبيئة العمل (الحزريات، ٢٠١٥ : ١٥). وأشار (Lengnick-Hall & Becker, 2009: 4) أن الرشاقة الإستراتيجية تجسد قدرة المنظمة على إدارة التغيير المستمر، والمرتبب بازدياد وتيرة التغييرات البيئية، فهي تهيئ المنظمة لقبول التغيير من خلال تكوين بدائل عدة، وحشد الموارد وتطوير المهارات، واتخاذ الإجراءات الكفيلة لتذليل جميع العوائق أمام التغيير.

كما تسهم الرشاقة الإستراتيجية في دعم المقدر على تعبئة الموارد وتخصيصها نحو الفرص الإستراتيجية الجديدة مع أقصى قدر من السيولة، وبالتالي تحقيق أقصى درجات التميز (الضمور، ٢٠١٧: ١٥).

ويمكن إبراز أهمية الرشاقة الإستراتيجية بالآتي: (Santala, 2009: 36)

- أن الرشاقة الإستراتيجية تمثل مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية، لأنها تمكن المنظمة من السيطرة والتكيف مع التغيرات المفاجئة.
- تمكن الاستفادة من السوق المضطرب، وهذا لا يعني عدم وجود إستراتيجية لكنها بديل التخطيط الإستراتيجي.
- تؤكد على التفكير الإستراتيجي والرؤية الواضحة.
- تهتم بوجود مفهوم مشترك بين الإستراتيجيات وتنفيذها.

وأضاف كل من (Abd Aziz & Zailani, 2011: 457) و (Doz & Kosonen, 2008: 376).

- أن الرشاقة الإستراتيجية تمكن المنظمة من الرد السريع والفعال لتقلبات البيئة، مما يسمح لها بتأسيس موقع تنافسي متفوق.
- أنها ذات أهمية مزدوجة للمنظمة مطلوبة من جانبيين، الأول: للبحث داخل المنظمة بهدف فهم الكفاءات الأساسية، والثاني: خارج المنظمة لمعرفة البيئة المحيطة بوضوح. ومما سبق يرى الباحث أن للرشاقة الإستراتيجية أهمية كبيرة باعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمكن المنظمة من ضمان استمراريتها ونجاحها، وتمكنها من التفوق على المنافسين في بيئة الأعمال التي تتميز بسرعة التغيير وصولاً لتحقيق التميز الإداري، إن المنظمات غير الرشيقة تتحول مع مرور الزمن إلى منظمات ساكنة غير قادرة على منافسة المنظمات الأخرى، مما يدفعها إلى الانهيار، كما يُشير الباحث إلى أهمية ممارسة المنظمات المحلية للرشاقة الإستراتيجية خاصة قطاع الاتصالات لما لها من أهمية ودور في التنمية الشاملة ومنها الصحية والاجتماعية والاقتصادية، في ظل الظروف الاستثنائية التي

يعيشها القطاع المحلي، بما يدفعها إلى اغتنام الفرص وإدارة المخاطر والتهديدات التي تواجهها ورسم الإستراتيجيات الملائمة.

أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

من خلال مراجعة عدد من الأدبيات المعاصرة، والخاصة بالرشاقة الإستراتيجية ومنها دراسة كل من (أبو جبارة، ٢٠٢٠)، دراسة (الجبار، ٢٠٢٠)، دراسة (راضي والموسوي، ٢٠١٩)، دراسة (رضوان، ٢٠١٤) نجد أن أغلب الباحثين يتفقون على أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية هي: (وضوح الرؤية، المقدرات الأساسية، تحديد الأهداف الإستراتيجية، مشاركة المسؤولية، اتخاذ الإجراءات)، وهي التي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية، كونها الأكثر ملائمة لمجتمع الدراسة المستهدف، وفيما يأتي توضيح لكل منها:

وضوح الرؤية: توفر للمنظمة السرعة الضرورية للتنفيذ والاستقرار المطلوب في استثمار أو استغلال الفرص المتاحة كلما أمكن ذلك، والرؤية هي عملية واقعية ذات مصداقية أكثر جاذبية للمستقبل، وتركز على جميع الشركاء في سلسلة القيمة، وتدفعها نحو استغلال الفرص المرتبطة بها (Abu – Radi, 2013: 21). وهي أيضاً الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المنظمة على محاولة بنائه، اعتماداً على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية، ومحاولة استبصار الظروف الخارجية (هنية، ٢٠١٦: ١٨). وتكمن أهمية الرؤية وتصبح أكثر إلحاحاً في فترات تحول المنظمات والتغييرات المهمة التي تجري فيها، حيث تساعد على توضيح الاتجاه العام للتغيير، وتحفز العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفقاً للاتجاه المعلن. ويقاس هذا البعد من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية داخل استمارة الاستقصاء في العبارات (٢٦ - ٣٠). ويوضح الجدول التالي رقم (٧) التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول هذا البعد داخل الشركة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير وضوح الرؤية (Y1)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
٢٦	تمتلك الشركة رؤية واضحة عما ترغب أن تكون عليه بالمستقبل.	٣.٥٩	١.٠٣	متوسط
٢٧	يتم استخدام الرؤية كمرشد وموجه لكافة الأعمال التي تقوم بها الشركة.	٣.٥١	١.٠٥	متوسط
٢٨	تعكس الرؤية بوضوح الصورة الذهنية المثالية التي تسعى إدارة الشركة للوصول إليها.	٣.٤٧	١.١	متوسط
٢٩	يوجد تكامل وانسجام تام بين وحدات الشركة وأقسامها في ضوء رؤيتها.	٣.٣٩	١.٢	متوسط
٣٠	تراعي الشركة الموضوعية عند صياغة رؤيتها المستقبلية.	٣.٤٢	١.١٧	متوسط
	الإجمالي	٣.٤٨	١.١١	متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

ويتضح من الجدول السابق أن: المتوسط العام لآراء المستقصى منهم حول متغير (وضوح الرؤية) كأحد أبعاد الرشاقة الإستراتيجية داخل الشركة محل الدراسة قد بلغ (٣.٤٨)، وهو اتجاه متوسط يميل إلى الموافقة حول أهمية الاعتماد على الرؤية كموجه لكافة الأعمال مع الربط بين رؤية الشركة والصورة الذهنية عنها، كما يجب على الشركة مراعاة الموضوعية في صياغة رؤيتها المستقبلية.

المقدرات الأساسية (الجوهرية): هي المهارات الخاصة بالمنظمات والسمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا العميل مقارنة مع المنافسين، وتمثل وعي وإدراك المنظمات بالمقدرات المطلوبة لكيفية أداء العمل، إذ إن المنظمة التي لا تدرك قدراتها الأساسية ستسري عملية تعقب الفرص لها بشكل سيء، وهنا من الضروري إيجاد وتحديد القائمة الخاصة بالمهارات والمعارف التي تتناسق مع المقدر الجوهري لها (Long, 2000: 25) ويراهم آخرون بأنها: وعي المنظمة للقدرات، وكيف يمكن استخدام هذه القدرات لخلق قيمة العملاء (فاضل، ٢٠١٦: ١١٩) بينما تعرف بأنها: الخبرات والتعلم التنظيمي المتراكم في المنظمة، والذي ينتج عن المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال، والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء أنشطتها الداخلية (هنية، ٢٠١٦: ١٦)، وتتخذ المقدرات الجوهرية أشكالاً مختلفة مثل: (المهارات التقنية والنظرية والعملية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها)، وتزود المقدرات الجوهرية المنظمة بالسرعة والاستقرار المطلوب للرشاقة الإستراتيجية. ويقاس هذا البعد من أبعاد الرشاقة

الإستراتيجية داخل استمارة الاستقصاء في العبارات (٣١ - ٣٥). ويوضح الجدول التالي رقم (٨) التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول هذا البعد داخل الشركة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المقدرات الأساسية (الجهرية) (Y2)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
٣١	يملك العاملون بالشركة مجموعة من المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل.	٣.٥١	١.١	متوسط
٣٢	توظف الشركة نقاط القوة لديها بالطريقة التي تحقق لها القدرات المميزة.	٣.٤٧	١.١٢	متوسط
٣٣	تحدد الشركة العمليات الأكثر أهمية التي تخلق قيمة مضافة للعملاء.	٣.٤٢	١.٣	متوسط
٣٤	تخصص الشركة ما يلزمها من موارد لتحسين كافة عملياتها الإنتاجية والخدمية.	٣.٤٤	١.١٢	متوسط
٣٥	تمتلك الشركة التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في تنفيذ عملياتها الداخلية.	٣.٣٩	١.١٩	متوسط
	الإجمالي	٣.٤٥		متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

ويتضح من الجدول السابق أن: المتوسط العام لآراء المستقصى منهم حول متغير (المقدرات الأساسية الجوهرية) كأحد أبعاد الرشاقة الإستراتيجية داخل الشركة محل الدراسة قد بلغ (٣.٤٥)، وهو اتجاه متوسط يميل إلى الموافقة حول أهمية امتلاك العاملين داخل الشركة المعارف والمهارات وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم للاستفادة من ذلك، بالإضافة إلى أهمية امتلاك التكنولوجيا الحديثة داخل الشركة في تنفيذ الأعمال الداخلية.

اختيار الأهداف الإستراتيجية: إن أي منظمة مهما كان حجمها كبيراً، أو صغيراً، أو اختلاف نشاطها إنتاجياً، أو خدمياً تمتلك هدفاً أو مجموعة من الأهداف، واختيار الأهداف الإستراتيجية يرتبط برسالة المنظمة ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا، وغالباً ما تكون الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتأهيل أو تعزيز أو تطوير قدراتها للمواءمة مع الفرص الحالية أو الناشئة، فهو غاية ومسعى كل منظمة تريد أن تحقق نجاحها (Abu radi, 2013: 21). ويقاس هذا البعد من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية داخل استمارة الاستقصاء في العبارات (٣٦ - ٤٠). ويوضح

الجدول التالي رقم (٩) التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول هذا البُعد داخل الشركة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير اختيار الأهداف الإستراتيجية (Y3)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
٣٦	تقوم الشركة بوضع الأهداف الإستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها.	٣.٤٩	٠.٩٩	متوسط
٣٧	تتلاءم الأهداف الإستراتيجية للشركة مع الفرص المتاحة أمامها.	٣.٤٧	١.٠١	متوسط
٣٨	تناسب طبيعة الخدمات والمنتجات المقدمة مع القطاعات السوقية التي تقدم لها الخدمة.	٣.٤٥	١.٠٢	متوسط
٣٩	تقوم الشركة بتطوير أهداف مرحلية محددة مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية.	٣.٤٢	١.١٤	متوسط
٤٠	تتميز الأهداف الإستراتيجية بمواصفات SMART (محددة، قابلة للقياس، واقعية، يمكن تحقيقها، مرتبطة بزمان).	٣.٤٣	١.١٣	متوسط
	الإجمالي	٣.٤٥		متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

ويتضح من الجدول السابق أن: المتوسط العام لآراء المستقصى منهم حول متغير (اختيار الأهداف الإستراتيجية) كأحد أبعاد الرشاقة الإستراتيجية داخل الشركة محل الدراسة قد بلغ (٣.٤٥)، وهو اتجاه متوسط يميل إلى الموافقة حول أهمية وضع الأهداف الإستراتيجية بما يتوافق مع رسالة الشركة والفرص المتاحة أمامها، وأن تتميز تلك الأهداف بأنها قابلة للقياس والواقعية وارتباطها بجدول زمني.

المسئولية المشتركة: عبارة عن مشاركة سلسلة القيمة الخاصة بجميع الشركاء في صنع القرارات التنظيمية، مع محاسبة مشتركة للمخرجات (فاضل، ٢٠١٦: ١١٩)، وتشير المسئولية المشتركة إلى مسئولية أطراف فاعلة ومتعددة ومدى مساهمتها في تحقيق نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجميعي، تمثل مقياساً للمدى والقيمة المتراكمة للمنظمة من خلال بناء علاقات مع شركاء سلسلة القيمة. ويقاس هذا البعد من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية داخل استمارة الاستقصاء في العبارات (٤١ - ٤٥). ويوضح الجدول التالي رقم (١٠) التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول هذا البُعد داخل الشركة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (١٠)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المسؤولية المشتركة (Y4)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
٤١	تشجع الشركة العاملين على التعامل مع أخطاء العمل باعتبارها فرصة للتعلم.	٣.٤١	١.١٢	متوسط
٤٢	توفر الشركة باستمرار المعلومات للعاملين للقيام بالمهام المنوطين بها.	٣.٣٩	١.١٧	متوسط
٤٣	تتعامل الشركة مع كافة الأطراف المعنية باعتبارهم شركاء في المسؤولية عن تحقيق النتائج النهائية.	٣.٤٢	١.١٢	متوسط
٤٤	بُعد التوجه بالعمل أحد المقومات الأساسية عند القيام بتخطيط وتنفيذ مشروعات الشركة.	٣.٤٣	١.١٢	متوسط
٤٥	تتعامل الشركة مع العاملين باعتبارهم شركاء في المسؤولية عن نتائج الأعمال.	٣.٢٩	١.٢٨	متوسط
	الإجمالي	٣.٣٩		متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي للدراسة. ويتضح من الجدول السابق أن: المتوسط العام لآراء المستقصى منهم حول متغير (المسؤولية المشتركة) كأحد أبعاد الرشاقة الإستراتيجية داخل الشركة محل الدراسة قد بلغ (٣.٣٩)، وهو اتجاه متوسط يميل إلى الموافقة حول أهمية تشجيع العاملين على التعامل مع أخطاء العمل، مع أهمية شعور العاملين بأهميتهم داخل العمل باعتبارهم شركاء للنجاح.

اتخاذ الإجراءات: هي قدرة المنظمة على استخدام القدرات الخاصة بها، وقدرات سلسلة القيمة الخاصة بشركائها إستراتيجياً للحصول على النتائج والمخرجات (فاضل، ٢٠١٦: ١١٩)، فيما يرى (Ojha, 2008: 66-67)، بأنها: تمثل قدرة المنظمة على استخدام قدرات شركاء سلسلة القيمة الخاصة بها بشكل إستراتيجي للحصول على أفضل النتائج في الأعمال. ويقاس هذا البعد من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية داخل استمارة الاستقصاء في العبارات (٤٦ - ٥٠). ويوضح الجدول التالي رقم (١١) التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول هذا البعد داخل الشركة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (١١)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير اتخاذ الإجراءات (Y5)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
٤٦	تُعد الشركة من إستراتيجياتها وإجراءاتها لتتوافق مع المتغيرات البيئية دون الإخلال بالتوجه الكلي للشركة.	٣.٣٦	١.٢١	متوسط
٤٧	تشجع الشركة على تبادل الأفكار والمناقشات بين وحدات الشركة حول تنفيذ الإجراءات.	٣.٤١	١.١٧	متوسط
٤٨	تضع الشركة جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة والإجراءات.	٣.٣٩	١.١٨	متوسط
٤٩	تتميز الشركة بالقدرة على تحديد الإجراءات التي من شأنها تطوير الخدمات والمنتجات التي تقدمها.	٣.٤٢	١.١	متوسط
٥٠	تعمل الشركة على تسهيل عملية تنفيذ الإجراءات الجديدة بسهولة.	٣.٤٣	١.٠٨	متوسط
	الإجمالي	٣.٤		متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي للدراسة.
ويتضح من الجدول السابق أن: المتوسط العام لآراء المستقصى منهم حول متغير (اتخاذ الإجراءات) كأحد أبعاد الرشاقة الإستراتيجية داخل الشركة محل الدراسة قد بلغ (٣.٤)، وهو اتجاه متوسط يميل إلى الموافقة حول أهمية مرونة إستراتيجية الشركة وقبول تعديلها، مما يسمح بتبادل الأفكار والمناقشات، مع أهمية وضع الشركة لجدول زمنية لكافة المهام والأنشطة والإجراءات.
الدراسة الميدانية

منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة الرئيسية (إدارة التميز) كمتغير مستقل، (الرشاقة الإستراتيجية) كمتغير تابع، كما تعتمد على المنهج التطبيقي في التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال آراء المستقصى منهم داخل الشركة المصرية للاتصالات.

مجتمع الدراسة

واصلت الشركة المصرية للاتصالات، نجاحاتها خلال العام ٢٠٢١، واحتلت المركز الرابع والستين في قائمة فوربس لأقوى ١٠٠ شركة في منطقة الشرق الأوسط وفقاً

لمؤسسة فوربس، والتي تصدرها بشكل دوري وتقوم فيها بتصنيف الشركات وفقاً لمنهجية محددة تستند إلى ثلاثة معايير، هي القيمة السوقية، والمبيعات، وإجمالي الأصول وصافي الأرباح.

ونجحت المصرية للاتصالات في التقدم ٢٧ مركزاً بقائمة فوربس لهذا العام مقارنة بالعام الماضي، لتحتل المرتبة ٦٤ مقارنة بالمركز ٩١ في ٢٠٢٠. وذلك تحقيقها مبيعات وصلت قيمتها إلى ملياري دولار وصافي أرباح بقيمة ٣١٠ مليون دولار، وحجم أصول يصل إلى ٥.٤ مليار دولار، وقيمة سوقية بلغت ١.٢ مليار دولار.

يذكر أنه وفقاً لقائمة فوربس فإن المصرية للاتصالات جاءت في المركز الثاني على المستوى المحلي لأقوى الشركات في مصر، قامت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات خلال عام ٢٠٢٠ بإطلاق العديد من المبادرات، وتنفيذ عدد من المشروعات لتحقيق أهداف إستراتيجية بناء مصر الرقمية والتي تشمل ثلاثة محاور وهي: بناء القدرات، ورعاية الابداع التكنولوجي، والتحول الرقمي؛ وترتكز على ثلاث قواعد وهي: الاقتصاد الرقمي الدامج، والبنية التحتية المؤمنة، والإطار التشريعي والحوكمة.

وحدة تحليل الدراسة

وحدة التحليل المعتمد عليها داخل الدراسة هم: رؤساء القطاعات، ورؤساء الإدارات المركزية، والمديرون العموميون داخل الشركة المصرية للاتصالات، حيث تم الاعتماد على هؤلاء للتعرف على دور إدارة التميز في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية.

أداة الدراسة

تم الاعتماد على استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية واستطلاع آراء المستقضي منهم، ويوضح الجدول التالي رقم (١٢) المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة، وعدد الفقرات وتسلسلها داخل استمارة الاستقصاء.

الجدول رقم (١٢)
متغيرات الدراسة وعدد العبارات وتسلسلها.

التسلسل	عدد العبارات	المتغير	
٥-١	٥	القيادة	المتغير المستقل (X)
١٠-٦	٥	السياسات والإستراتيجيات	
١٥-١١	٥	الموارد البشرية	
٢٠-١٦	٥	خدمة المجتمع	
٢٥-٢١	٥	نتائج الأداء الرئيسية	
٣٠-٢٦	٥	وضوح الرؤية	المتغير التابع (Y)
٣٥-٣١	٥	المقدرات الجوهرية الأساسية	
٤٠-٣٦	٥	اختيار الأهداف الإستراتيجية	
٤٥-٤١	٥	المسئولية المشتركة	
٥٠-٤٦	٥	اتخاذ الإجراءات	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

عينة الدراسة

وبعد دراسة مجتمع الدراسة من حيث عدد المديرين ورؤساء القطاعات ومديرو الإدارات المركزية داخل الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة القاهرة الكبرى، قام الباحث بتوزيع عدد (١٣٠) استمارة كعينة بسيطة موسعة على المستويات الإدارية المشار إليها.

وبعد مراجعة وفحص الاستثمارات المسترجعة تبين أن عدد (١٠٩) استمارة صالحة لعملية التحليل، وأن ما تبقى من الاستثمارات والذي يبلغ عدده (٢١) استمارة غير صالحة للتحليل الإحصائي وذلك لأسباب خارجة عن حدود وإمكانات الباحث، وبذلك تصبح نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (٨٣.٩%) من إجمالي عدد الاستثمارات الموزعة.

الأدوات الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية المتبعة لتحليل آراء المستقصى منهم، وهي كالاتي:
معامل (Alpha Cronbach Coefficient) "معامل ألفا كورنباخ": وذلك لقياس صدق وثبات أداة الدراسة.

- التحليل الوصفي متضمناً حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مع تحديد الاتجاه العام لآراء المستقصى منهم.
 - اختبار الفروض بقياس معامل الارتباط والانحدار البسيط.
- صدق أداة الدراسة وثباتها**

لقياس صدق أداة الدراسة (استمارة الاستقصاء) اعتمد الباحث على قياس ثبات الأداة (Reliability) من خلال قياس معامل (Alpha Cronbach Coefficient) لكل متغير من متغيرات الدراسة، حيث بلغ متوسط قيمة معامل (Alpha Cronbach) لاستمارة الاستقصاء كاملة (0.773)، وهو ما يؤكد على درجة الموثوقية في أداة الدراسة، ويبين الجدول التالي رقم (13) قيم (Alpha Cronbach) لكل متغير على حدة من متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (13)

قيم (Alpha Cronbach) لكل متغير من متغيرات الدراسة.

المتغير	المتغير	قيمة (Alpha Cronbach)
(X) المتغير المستقل	القيادة	0.748
	السياسات والإستراتيجيات	0.814
	الموارد البشرية	0.789
	خدمة المجتمع	0.713
	نتائج الأداء الرئيسية	0.658
(Y) المتغير التابع	وضوح الرؤية	0.811
	المقدرات الجوهرية الأساسية	0.836
	اختيار الأهداف الإستراتيجية	0.71
	المسئولية المشتركة	0.79
	اتخاذ الإجراءات	0.862

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

اختبار الفروض

اعتمد الباحث على وسيلتين لغرض اختبار فروض الدراسة وهما: ارتباط بيرسون الخطي (Pearson Linear Correlation)، واختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وتستخدم معاملات الارتباط لغرض معرفة قوة

علاقات الارتباط الموجودة ما بين متغيرات الدراسة، أما معادلة الانحدار لغرض معرفة التأثير المتبادل بين متغيرات الدراسة.

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة: اعتمد الباحث على اختبار الارتباط بيرسون الخطي لاختبار الفرضية الرئيسية والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (الرشاقة الإستراتيجية)، والمتغير التابع (إدارة التميز). ولثبات علاقة الارتباط لأبد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضية الرئيسية والفرضيات المنبثقة عنها.

ثانياً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة: تتضمن هذه الفقرة قياس تأثير المتغير المستقل (الرشاقة الإستراتيجية) على المتغير التابع (إدارة التميز) وذلك باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression). الفرضية الرئيسية للدراسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التميز على تحقيق الرشاقة الإستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات.

ولاختبار هذا الفرض يتم اختبار الفروض الفرعية المنبثقة منه، وهي كالتالي: الفرض الفرعي الأول للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التميز، ووضوح الرؤية الإستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات.

الجدول رقم (١٤)

نتائج الارتباط الفرعي الأول (n= 109)، وتحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرض الفرعي الأول (إدارة التميز) X، (وضوح الرؤية الإستراتيجية) y1

المتغير	B	T	مستوى المعنوية (SIG)	F	مستوى المعنوية (SIG)	R	R ²
الثابت	١.٥٤	٩.٣٦	٠.٠٠	١٩٦.٣٥	٠.٠٠	٠.٧٤٣	٠.٥٨٧
إدارة التميز	٠.٦٩٧	١٣.٥٩	٠.٠٠				

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

يتضح من الجدول السابق أن: هناك علاقة ارتباط إيجابية طردية قوية بين إدارة التميز، ووضوح الرؤية الإستراتيجية كأحد أبعاد متغير الرشاقة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين وفقاً لمخرجات نتائج الدراسة (0.743). قيمة (T=9.36) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التميز، ووضوح الرؤية الإستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات.

معامل التحديد ($R^2 = 0.587$) وهو ما يعني أن (58.7%) من التغير الحادث في المتغير التابع (وضوح الرؤية الإستراتيجية) يحدث نتيجة التغير في المتغير المستقل (إدارة التميز)، وأن النسبة الباقية (41.3%) ترجع لعوامل أخرى.

قيمة ($Beta = 0.697$) حيث تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين إدارة التميز، ووضوح الرؤية الإستراتيجية داخل الشركة محل الدراسة علاقة تأثيرية إيجابية (طردية).

وهو ما توضحه المعادلة التالية:

وضوح الرؤية الإستراتيجية = 0.697 إدارة التميز داخل الشركة المصرية للاتصالات + 1.54

أي أن كل تغير في إدارة التميز داخل الشركة المصرية للاتصالات بمقدار الوحدة الواحدة يقابله نفس التغير في وضوح الرؤية الإستراتيجية لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية بمقدار (0.697) وحدة.

وينتج مما سبق قبول صحة الفرض الفرعي الأول الذي ينص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التميز، ووضوح الرؤية الإستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات.

الفرض الفرعي الثاني للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التميز، وتفعيل المقدرات الأساسية الجوهرية داخل الشركة المصرية للاتصالات.

الجدول رقم (١٥)

نتائج الارتباط الفرعي الأول ($n=109$)، وتحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرض الفرعي الثاني (إدارة التميز) X، (المقدرات الأساسية الجوهرية) y_2

المتغير	B	T	مستوى المعنوية (SIG)	F	مستوى المعنوية (SIG)	R	R^2
الثابت	١.٠٦	٨.٤٦	٠.٠٠	٢٠٣.٥	٠.٠٠	٠.٧٣	٠.٦٠٣
إدارة التميز	٠.٥٢٩	١٢.٣٦	٠.٠٠				

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي للدراسة. يتضح من الجدول السابق أن: هناك علاقة ارتباط إيجابية طردية قوية بين إدارة التميز، وتفعيل المقدرات الأساسية الجوهرية كأحد أبعاد متغير الرشاقة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين وفقاً لمخرجات نتائج الدراسة (٠.٧٣). قيمة ($T=12.36$) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهي أقل من (0.05) مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التميز، وتفعيل المقدرات الأساسية الجوهرية داخل الشركة المصرية للاتصالات.

معامل التحديد ($R^2=0.603$) وهو ما يعني أن (60.3%) من التغير الحادث في المتغير التابع (المقدرات الأساسية الجوهرية) يحدث نتيجة التغير في المتغير المستقل (إدارة التميز)، وأن النسبة الباقية (39.7%) ترجع لعوامل أخرى. قيمة ($Beta=0.529$) حيث تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين إدارة التميز، وتفعيل المقدرات الأساسية الجوهرية داخل الشركة محل الدراسة علاقة تأثيرية إيجابية (طردية). وهو ما توضحه المعادلة التالية:

المقدرات الأساسية الجوهرية = ٠.٥٢٩ إدارة التميز داخل الشركة المصرية للاتصالات + ١.٠٦

أي أن كل تغير في إدارة التميز داخل الشركة المصرية للاتصالات بمقدار الوحدة الواحدة يقابله نفس التغير في المقدرات الأساسية الجوهرية لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية بمقدار (0.529) وحدة.

وينتج مما سبق قبول صحة الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التميز، وتفعيل المقدرات الأساسية الجوهرية داخل الشركة المصرية للاتصالات.

الفرض الفرعي الثالث للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التميز، وحسن اختيار الأهداف الإستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات.

الجدول رقم (١٦)

نتائج الارتباط الفرعي الأول (n= 109)، وتحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرض الفرعي الثالث (إدارة التميز) X، (حسن اختيار الأهداف الإستراتيجية) y3

المتغير	B	T	مستوى المعنوية (SIG)	F	مستوى المعنوية (SIG)	R	R ²
الثابت	٠.٩٨٧	٧.٢٤	٠.٠٠				
إدارة التميز	٠.٥٥٩	١١.٢٣	٠.٠٠	١٨٧.٩	٠.٠٠	٠.٧٧١	٠.٥١٢

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي للدراسة. يتضح من الجدول السابق أن: هناك علاقة ارتباط إيجابية طردية قوية بين إدارة التميز، وحسن اختيار الأهداف الإستراتيجية كأحد أبعاد متغير الرشاقة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين وفقاً لمخرجات نتائج الدراسة (0.771). قيمة (T=11.23) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التميز، وحسن اختيار الأهداف الإستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات.

معامل التحديد ($R^2 = 0.512$) وهو ما يعني أن (51.2%) من التغير الحادث في المتغير التابع (حسن اختيار الأهداف الإستراتيجية) يحدث نتيجة التغير في المتغير المستقل (إدارة التميز)، وأن النسبة الباقية (48.8%) ترجع لعوامل أخرى. قيمة ($Beta = 0.559$) حيث تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين إدارة التميز، وحسن اختيار الأهداف الإستراتيجية داخل الشركة محل الدراسة علاقة تأثيرية إيجابية (طردية).

وهو ما توضحه المعادلة التالية:

حسن اختيار الأهداف الإستراتيجية = 0.509 × إدارة التميز داخل الشركة المصرية للاتصالات + 0.987

أي أن كل تغير في إدارة التميز داخل الشركة المصرية للاتصالات بمقدار الوحدة الواحدة يقابله نفس التغير في حسن اختيار الأهداف الإستراتيجية لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية بمقدار (0.509) وحدة.

وينتج مما سبق قبول صحة الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التميز، وحسن اختيار الأهداف الإستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات.

الفرض الفرعي الرابع للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التميز، وتحقيق المسؤولية المشتركة داخل الشركة المصرية للاتصالات.

الجدول رقم (17)

نتائج الارتباط الفرعي الأول ($n = 109$)، وتحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرض الفرعي الرابع (إدارة التميز) X، (تحقيق المسؤولية المشتركة) y4

المتغير	B	T	مستوى المعنوية (SIG)	F	مستوى المعنوية (SIG)	R	R^2
الثابت	1.28	10.67	0.00	211.3	0.00	0.809	0.611
إدارة التميز	0.781	15.36	0.00				

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

يتضح من الجدول السابق أن: هناك علاقة ارتباط إيجابية طردية قوية بين إدارة التميز، وتحقيق المسؤولية المشتركة كأحد أبعاد متغير الرشاقة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين وفقاً لمخرجات نتائج الدراسة (0.809). قيمة (T=15.36) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التميز، وتحقيق المسؤولية المشتركة داخل الشركة المصرية للاتصالات.

معامل التحديد ($R^2 = 0.611$) وهو ما يعني أن (61.1%) من التغير الحادث في المتغير التابع (تحقيق المسؤولية المشتركة) يحدث نتيجة التغير في المتغير المستقل (إدارة التميز)، وأن النسبة الباقية (38.9%) ترجع لعوامل أخرى. قيمة (Beta= 0.781) حيث تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين إدارة التميز، وتحقيق المسؤولية المشتركة داخل الشركة محل الدراسة علاقة تأثيرية إيجابية (طردية).

وهو ما توضحه المعادلة التالية:

تحقيق المسؤولية المشتركة = 0.781 إدارة التميز داخل الشركة المصرية للاتصالات + 1.28

أي أن كل تغير في إدارة التميز داخل الشركة المصرية للاتصالات بمقدار الوحدة الواحدة يقابله نفس التغير في تحقيق المسؤولية المشتركة لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية بمقدار (0.781) وحدة.

وينتج مما سبق قبول صحة الفرض الفرعي الرابع الذي ينص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التميز، وتحقيق المسؤولية المشتركة داخل الشركة المصرية للاتصالات.

الفرض الفرعي الخامس للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التميز، وكفاءة اتخاذ الإجراءات داخل الشركة المصرية للاتصالات.

الجدول رقم (١٨)

نتائج الارتباط الفرعي الأول ($n=109$)، وتحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرض الفرعي الخامس (إدارة التميز) X ، (كفاءة اتخاذ الإجراءات) $y5$

المتغير	B	T	مستوى المعنوية (SIG)	F	مستوى المعنوية (SIG)	R	R^2
الثابت	١.٧٨٧	١١.٢٣	٠.٠٠	٢١٥.٣٦	٠.٠٠	٠.٧٨٤	٠.٦٣٩
إدارة التميز	٠.٨١٤	١٦.٥٧	٠.٠٠				

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي للدراسة. يتضح من الجدول السابق أن: هناك علاقة ارتباط إيجابية طردية قوية بين إدارة التميز، وكفاءة اتخاذ الإجراءات كأحد أبعاد متغير الرشاقة الإستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين وفقاً لمخرجات نتائج الدراسة (٠.٧٨٤). قيمة ($T=16.57$) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهي أقل من (0.05) مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التميز، وكفاءة اتخاذ الإجراءات داخل الشركة المصرية للاتصالات.

معامل التحديد ($R^2 = 0.639$) وهو ما يعني أن (63.9%) من التغير الحادث في المتغير التابع (كفاءة اتخاذ الإجراءات) يحدث نتيجة التغير في المتغير المستقل (إدارة التميز)، وأن النسبة الباقية (36.1%) ترجع لعوامل أخرى. قيمة ($Beta = 0.814$) حيث تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين إدارة التميز، وكفاءة اتخاذ الإجراءات داخل الشركة محل الدراسة علاقة تأثيرية إيجابية (طردية). وهو ما توضحه المعادلة التالية:

كفاءة اتخاذ الإجراءات = ٠.٨١٤ إدارة التميز داخل الشركة المصرية للاتصالات + ١.٧٨٧

أي أن كل تغير في إدارة التميز داخل الشركة المصرية للاتصالات بمقدار الوحدة الواحدة يقابله نفس التغير في كفاءة اتخاذ الإجراءات لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية بمقدار (٠.٨١٤) وحدة.

وينتج مما سبق قبول صحة الفرض الفرعي الخامس الذي ينص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التميز، وكفاءة اتخاذ الإجراءات داخل الشركة المصرية للاتصالات.

مناقشة نتائج الدراسة

- إن متغير القيادة له أثر معنوي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات، حيث إن وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية للشركة والمشاركة الفعالة في تطوير ومراجعة وتحسين النظم، مع تحقيق الأهداف والغايات والمساهمة الإيجابية في عملية التطوير يساعد القيادات الإدارية في تحقيق الأعمال والإستراتيجيات؛ بما يضمن حدوث الرشاقة الإستراتيجية داخل الشركة.
- إن متغير السياسات والإستراتيجيات له أثر معنوي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية؛ وذلك من خلال مراعاة جودة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات، والتركيز على تحليل قدرات الشركة الداخلية والخارجية مع تقييم إستراتيجيات الشركة لتحقيق مؤشرات الأداء المستخدمة في عملية التقييم.
- إن متغير الموارد البشرية له أثر معنوي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية؛ وذلك من خلال توضيح خطط تطوير الموارد البشرية، وتحقيق التكافؤ في فرص التوظيف والتطوير، والتأكد من أن مهارات العاملين تتوافق مع أهداف الشركة.
- إن متغير خدمة المجتمع له أثر معنوي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية؛ وذلك من خلال الحرص على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع مع الاعتماد على أدوات قياس متنوعة لتحديد مدى مساهمة الشركة في معرفة وقياس الرأي العام، مع الحرص على تقديم خدمة عامة للمجتمع المحلي.

- إن متغير نتائج الأداء الرئيسية له أثر معنوي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية؛ وذلك من خلال توفير العديد من المؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للشركة للتأكد من ترشيد استهلاك الموارد، وتحقيق الأهداف المرجوة.

التوصيات :

- ضرورة المشاركة في برامج التميز في القطاع الحكومي من خلال تضافر إدارات الشركة والشركات التابعة لها، مع وزارة التخطيط والإصلاح الإداري؛ وذلك لتطوير مقاييس للأداء المتميز، مع الأخذ في الاعتبار تطبيق محاور أحد نماذج التميز الإداري الأكثر انتشاراً في العالم، والاعتماد عليها كمرجعية بدلاً من نظم الأداء الموجودة والمطبقة حالياً داخل تلك الشركات.
- العمل على تعزيز المعايير التي حصلت على أعلى تقييم، والعمل على تطوير أساليبها ودراسة أسباب حصول المعايير الأخرى على تقييم متدني، والعمل على تلافي أسبابها مستقبلاً، وتوفير ما يدعم تحسينها.
- العمل على تنمية وعي العاملين داخل الشركة بأنظمة العمل وعلى رأسها النظام الأساسي، وذلك من خلال توزيعها عليهم وعقد ورش العمل لتوضيح أية مواد أو بنود أو معايير قد تكون غير واضحة بالنسبة لبعضهم، وبالتالي الاستفادة من التغذية المرتدة لإعادة النظر في بعضها، وبما يتفق مع إستراتيجية الشركة ووفقاً للأصول القانونية لذلك.
- العمل على مراجعة الخطة الإستراتيجية للشركة، وذلك من خلال فريق من الخبراء يعمل على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للاستفادة من الفرص المتاحة وتلافي التهديدات المرتقبة، من أجل تعزيز الرشاقة الإستراتيجية وفقاً لنماذج التميز الإداري المختلفة.
- تشجيع العاملين داخل الشركة على المشاركة في الخطط التطويرية لهم، وبما يعزز تحقيق أهداف الشركة وإستراتيجياتها من خلال المبادرة بعقد المزيد من الاجتماعات وورش العمل لمناقشتها معهم.

- دعم أدوات ودراسات قياس الرأي العام تجاه خدمات الشركة، والتنوع في استخدامها للاستفادة منها في التعرف وبشكل أكبر على دور الشركة في خدمة المجتمع، وتوضيح ذلك من خلال نتائج استخدام تلك الأدوات والدراسات.
- أهمية تبني الشركة لفلسفة إدارة التميز؛ وذلك من أجل النهوض بمستوى أدائها ورفع إنتاجيتها وتحسين جودة مخرجاتها.
- تعد فلسفة إدارة التميز منهجاً إدارياً مناسباً من أجل تنسيق الجهود في جميع جوانب العمل الإداري والتقني في الشركة، وبالتالي فهي تسهم في إحداث تغيرات إيجابية ترفع مستوى كفاءة أداء الشركة.
- ضرورة إنشاء وحدة خاصة بإدارة التميز؛ وذلك ضمن إدارة التطوير الإداري لما سيكون لها من دور في تعزيز ورفع مستوى تطبيق عناصر إدارة التميز وفقاً للنماذج العالمية من خلال الدراسات اللازمة لذلك وبالتالي مواكبة تطوير تلك العناصر أولاً بأول.
- أهمية استعانة إدارة الشركة بالخبراء والمراكز الاستشارية المتخصصة، وخصوصاً تلك الحاصلة على تراخيص من المؤسسات العالمية المتخصصة في إصدار وتحديث نماذج إدارة التميز؛ وذلك لتتمكن من الحصول على شهادات وجوائز التميز العالمية والتي تمنحها تلك المؤسسات، والتي من أهمها حالياً نموذج إدارة التميز الصادر عن المؤسسات الأوروبية والأمريكية واليابانية.
- تعزيز ثقافة المنظمة ومشاركة المعلومات والخبرات بين العاملين وإرسال بعثات بشكل دوري من أجل معايشة وتعلم هذه الأساليب والممارسات الخاصة بهذا المفهوم في المنظمات التي تعمل بها، وتفعيل أقسام خاصة بالبحث والتطوير في المنظمات الدولية من أجل تفعيل وتطوير هذا المفهوم.
- دعم مبدأ المشاركة في كافة المستويات الإدارية عن طريق الاجتماعات والورش الدورية يتم من خلالها عملية إطلاع العاملين على المستجدات والظروف، وتعزيز مبدأ المشاركة في وضع الخطط والمقترحات والتوصيات.

- تطوير منظومة التوظيف واستقطاب الكفاءات وتسخير الموارد اللازمة لها، وتخصيص الأموال اللازمة لعمليات وأنشطة الرشاقة الإستراتيجية.
- بناء رؤية واضحة، وخلق قناعة لدى العاملين والمتعاملين مع الشركة بتلك الرؤية، وبناء صورة ذهنية لدى العملاء الداخليين والخارجيين حول الشركة وتحسين صورتها وسمعتها أمام المجتمع والعلماء والعاملين.
- الاهتمام بمواكبة التطور التكنولوجي والتطور العلمي في مجال الأجهزة والمعدات، وتحديث الأدوات بشكل مستمر ومحاولة تخفيض تكلفة استخدامها إلى أدنى مستوي دون التأثير على معدلات أو جودة الخدمات، والاستفادة من منحنيات الخبرة وكفاءة إدارة الموارد.
- تطوير أداء الشركة على أن يكون العملاء نقطة الانطلاق، بحيث تعمل على تلبية رغباتهم وتوقعاتهم أو ما يفوقها وصولاً لحالة الرضا الكامل، وذلك من خلال مراجعة الشركات لعملياتها وأنشطتها كماً ونوعاً لتضيف قيمة محددة وجديدة لهم في كل نشاط أو عملية في سلسلة العميل.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- السلمي، على (٢٠٠٢)، إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الغزالي، طاهر وإدريس محمد (٢٠٠٩)، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار المناهل، عمان، الأردن.

ب- المجلات والدوريات العلمية

- بكبير، خليدة (٢٠١٦)، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد ١٤، العدد ١، ص ص ١٦٥ - ١٨٤.

- بن عبود، على أحمد ثاني (٢٠٠٩)، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- حجازي، محمود حسن (٢٠١٨)، دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد الثالث، العدد (٩)، فلسطين.
- راضي، جواد والموسوي، مثنى (٢٠١٩)، تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرقابة الإستراتيجية - بحث استطلاعي لأراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظات الفرات الأوسط، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد (٩)، العدد (١)، ص ص ٦٩ - ٨٨.
- رضوان، طارق (٢٠١٤)، أثر محددات الرقابة الإستراتيجية على التميز التنظيمي، مجلد التجارة والتمويل، المجلد (١)، العدد (٣)، ص ص ٢ - ٤٤.
- زايد، محمد عادل (٢٠٠٥)، الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز، مركز البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- عبد الله، حيدر طه، وعمير، عراك عبود (٢٠١٩)، دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي - بحث ميداني لعينة من الكلية الأهلية، مجلة الدناير، المجلد (١)، العدد (١٥)، ص ص ٢٩٦ - ٣٢٠.
- فاضل، علا (٢٠١٦)، أبعاد الرقابة الإستراتيجية: تكيفها في منظمات الأعمال - بحث ميداني تحليلي في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد (٢٢)، العدد (٩٤)، ص ص ١١٢ - ١٣٧.

ج- الرسائل العلمية

- أبو جبارة، على (٢٠٢٠)، الرقابة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الأخضر، صياحي (٢٠١٩)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- الجعبري، تغريد عيد (٢٠٠٩)، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

- الجبار، مدحت حمدي إسماعيل (٢٠٢٠)، الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الحزيرات، محمد أحمد (٢٠١٥)، أثر الخطة الإستراتيجية على الأداء العملي في ضوء القدرات التنافسية للشركات- دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية بالأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحولي، عليان عبد الله (٢٠١٦)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الزين، نور محمد سالم (٢٠١٣)، أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الخطة الإستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل دراسة تطبيقية على شركة أبا هاوس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الشروقي، خليفة علي (٢٠١٨)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، كلية تدريب الضباط، الأكاديمية الملكية للشرطة، البحرين.
- الضمور، معتصم محمد مبارك (٢٠١٧)، الرشاقة الإستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- هنية، محمد (٢٠١٦)، مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

د- تقارير

- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، تقرير موجز عن مؤشرات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، أبريل ٢٠٢١.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abd Aziz, A., Zailani, S. (2011). **A Conceptual Paper On Determinants and Outcomes of Supply Chain Agility**. International Conference on Computer Communication and Management, Proc. of CSIT.
- Abu-Radi, S., & Al-Hawajreh, K. M. (2013). **Strategic Agility And Its Impact On The Operations Competitive Capabilities In Jordanian Private Hospitals**. Jordan: Middle East University.
- Audran., A. (2011). **Strategic Agility: A Winning Phenotype In Turbulent Environments** (Unpublished Master Thesis). Politecnico Di Milano, Italy.
- David., R. (2001). **Strategic Management: Concepts and Cases**. (8th ed). New Jersey: prentice Hall. Inc.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2007). **An Example of Joint Research Between Industry and Academia: Strategic Agility EFMD**. Annual Conference.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). **Fast Strategy: How strategic Agility Will Help To Stay Ahead Of The Game**. Harlow: Wharton School Publishing.
- EGAN, STEVE. (2003). **"Embracing Excellence In Education "**, Sheffield Hallam University.
- Idris., W., M., & AL Rubaie. (2013). Examining the Impact of Strategic Learning On Strategic Agility. *Journal of Management and Strategy*.4 (2).
- Lengnick-Hall., C., & Beck., T. (2009). **Resilience Capacity And Strategic Agility: Prerequisites For Thriving In A Dynamic Environment**. Working Paper, 9th, The University of Texas at San Antonio, College of Business.

- Long., C. (2000). **Measuring Your Strategic Agility**. Consulting to Management C2M, 11(3) 25-37.
- Nicholas. F. Horney. (2012). **Principals Of Agility Consulting and Training**, American Management Association, University of South Florida.
- Ofoegbu, O, E, & Akanbi, P, A. (2012). The Influence Of Strategic Agility On The Perceived Performance Of Manufacturing Firms In Nigeria. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 11(2) 153-160.
- Ojha., D. (2008). **Impact of Strategic Agility On Competitive Capabilities And Financial Performance** (Unpublished PhD Thesis). Clemson University, USA.
- Oyedijo, A. (2012). Strategic Agility And Competitive Performance In The Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3) 227-237.
- Rotich, J., & Okello, B. (2019). The Effect of Resource Fluidity On Strategic Agility Among Universities In Kenya: Case Of Masinde Muliro University And Technology, *Strategic Journals*, 6(2), 2176–2190
- Santala., M. (2009). **Strategic Agility In A Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case SWOT Consulting** (Unpublished Master's thesis). Department of Marketing and Management, Helsinki School of Economics, Espoo, Finland.