جامعة يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

# انعكاس تبني أبعاد الرشاقة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي
## دراسة حالة: بمتوسطة الشهيد زوالي محمد بدائرة السواقي –ولاية المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين:
مرزوقي رميسة
بوشليت مسعودة

تحت إشراف الأستاذة
د. العيداني حبيبة

| أعضاء لجنة المناقشة | | | |
|---|---|---|---|
| أ. د. بولصنام محمد | أستاذ التعليم العالي | جامعة المدية | رئيسا |
| د. العيداني حبيبة | أستاذ محاضر أ | جامعة المدية | مقررا ومشرفا |
| د.طهراوي حياة | أستاذ محاضر أ | جامعة المدية | عضوا ممتحنا |

السنة الجامعية 2022–2023

جامعة يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

# انعكاس تبني أبعاد الرشاقة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي
## دراسة حالة: بمتوسطة الشهيد زوالي محمد بدائرة السواقي –ولاية المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين:
مرزوقي رميسة
بوشليت مسعودة

تحت إشراف الأستاذة
د. العيداني حبيبة

| أعضاء لجنة المناقشة | | | |
|---|---|---|---|
| أ. د. بولصنام محمد | أستاذ التعليم العالي | جامعة المدية | رئيسا |
| د. العيداني حبيبة | أستاذ محاضر أ | جامعة المدية | مقررا ومشرفا |
| د.طهراوي حياة | أستاذ محاضر أ | جامعة المدية | عضوا ممتحنا |

السنة الجامعية 2022–2023

## دعاء

اللهم أنفعني بما علمتني علمني ما ينفعني وزدني علما

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور ولا أصاب باليأس إذا فشلت

بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق الأداء الناجح

# كلمة شكر وتقدير

دائما هي كلمات الشكر والعرفان تكون غاية في الصعوبة
ربما لأنها لا تشعرنا دوما بقصورها وعدم ايفائها حق من
نشكره بداية لا يسعني إلا أن أشكر
الله تعالى الذي أكرمني ووفقني لإنجاز هذه الدراسة فله
الحمد والمنة وتمام النعمة وأسأل الله أن يتقبل مني ويجعلها صدقة جارية
على جدي رحمه الله.

انطلاقا من قول الرسول صلى الله عليه وسلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس"
لا يسعني في هذا المقام إلا أن أنسب الفضل لأصحابه فأخص بالذكر أستاذتي
الفاضلة "العيداني حبيبة" التي كان لها الأثر الكبير في انجاز هذه المذكرة
فلها مني جزيل الشكر والامتنان وأدامها الله منبرا للعلم والمعرفة ووفقها لمزيد
من النجاحات وأكون ناكرة الجميل إن لم أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ
الدكتور "محمد بولصنام" على نصائحه وتحملي ومساعدتي

كما أتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الذين حكموا لي استبيان الدراسة فالشكر
موصول لهم على توجهاتهم القيمة التي وفرت عني الجهد الكثير

كما أوجه شكري وتقديري للأساتذة الأفاضل "أعضاء لجنة المناقشة"
الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل فلهم الشكر على نصائحهم
وتوجيهاتهم التي ستنير العمل وتخرجه في أحسن وأجمل ما يكون

وشكري لكل من ساعدني ولو بكلمة طيبة

# إهداء

أهدي هذا العمل إلى من لا يمكن أن توفي حقها

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى من غمرتني بفيض حنانها

وعطائها إلى أعز ما أملك في الوجود أمي

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى الذي طالما تمنى لي الأفضل لطالما

فرح لفرحي إلى أبي العزيز

كلمتان ما أتقناهما حفظهما الله وجعل لي في كل يوم تقواهما وأين ماكنت في مقامي

أبغي رضاهما

إلى من كان يضيء لي الطريق ويساندني ويتنازل عن حقوقه لإرضائي والعيش في

هناء أخي: عبد الرحمان وإلى صغيرة العائلة إلين

إلى الأيادي الطاهرة التي أزالت من طريقي أشواك الفشل إلى من ساندوني عند

ضعفي وساقوني بالحب إلى من رسموا لي المستقبل بخطوط من الثقة والحب إليكم عائلة

"مرزوقي" و "يعقوب"

إلى من شعرت معها بحلاوة البحث والاجتهاد وتقاسمت معها هذا العمل إلى رفيقة

دربي طيلة مشواري الدراسي "مسعودة"

إلى من جمعتني معها أجمل اللحظات إلى من كانت ملاذي وملجئي في حل المعادلات

إلى من جمعتني بها جدران الجامعة وزحمة الكراسي والطاولات زميلتي "رتيبة"

إلى من شاءت الأقدار أن تجمعني بها في هذه المذكرة وتجعلها مني أختا ثانية

"فائزة"

إلى كل من أحب أهدي هذا العمل المتواضع

**روميسة**

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى نور العينين ومن أستمد وجودهم القوة والعزم والإصرار إلى التي جعل الله الجنة تحت قدميها إلى رمز العطاء ونبع الحب إلى بسمة حياتي ومن سهرت على راحتي ومنحتني الثقة والأمل بالمستقبل وكان دعائها سر نجاحي إلى أمي الحبيبة اطال الله في عمرها

إلى من أستمد منه قوتي وسندي في الحياة إلى من علمني حب القرآن والوطن إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله إلى من كان ورائي في كل صغيرة وكبيرة وعلمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح إلى أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره

إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى الأخوة والأخوات

إلى أقربائي ومن ساندو ظهري وقت الحاجة ودعموا إيماني وقت الضياع عائلتي الكريمة "بوشليت"

إلى من ساعدتني على إتمام هذا العمل المتواضع ورفيقة دربي ومن كانت بجانبي في أصعب لحظاتي حبيبتي روميسة

مسعودة

**ملخص باللغة العربية**

يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى انعكاس تبني أبعاد الرشاقة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي في متوسطة الشهيد "زوالي محمد" دائرة السواقي ولاية المدية، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة لاستطلاع أراء الموظفين بالمتوسطة، بحيث وزعنا 32 استبانة بالطريقة العشوائية، وبواسطة برنامج "spss " الإحصائي تم تحليل البيانات المحصل عليها، وقد توصلنا في نهاية البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

* اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر الرشاقة التنظيمية كان **موافق؛**
* اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر بعد رشاقة الاستشعار كان **موافق؛**
* اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي كان **موافق؛**
* وجود علاقة طردية بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق، التمكين، التعلم، الاستجابة) وتحقيق التميز التنظيمي.
* عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى لمتوسط استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة (الرشاقة التنظيمية والتمييز التنظيمي) في متوسطة الشهيد "زوالي محمد" تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة)

وبناء على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فقد توصلنا إلى:

* ضرورة زيادة الاهتمام بالرشاقة التنظيمية والتوسع في استخدامها في المؤسسات التعليمية.
* ضرورة زيادة الوعي والاهتمام بمفهوم التميز التنظيمي في المؤسسات التربوية.
* ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المستقبلية التي تتعلق بالرشاقة التنظيمية والتمييز التنظيمي مع متغيرات أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة التنظيمية، التميز التنظيمي، أبعاد الرشاقة التنظيمية.

**ملخص باللغة الأجنبية**

This research aims to know the reflection of the adoption of the dimensions of organizational agility on achieving organizational excellence in the medium of the martyr 'Zawali Muhammad' circle of Al -Sawaki, the state of Medea, and to determine the nature of the relationship between them and to achieve the objectives of the research. In the random way, through the statistical 'SPSS' program, the data obtained was analyzed, and at the end of the research we have reached a set of results, the most important of which are:

* The trend of the majority of members of the study sample from the educational body at the middle of the martyr Muhammad Zawali in the Al - Sawaki district - the state of Medea - on the extent of the availability of organizational agility.
* The trend of the majority of members of the study sample from the educational body at the middle of the martyr Muhammad Zawali in the Al - Sawaki district - Al -Madina state - on the extent of availability after the sensitivity of the sensation was ok;
* The trend of the majority of members of the study sample from the educational body at the middle of the martyr Muhammad Zawali in the Al - Sawaki district - the state of Medea - on the extent of the availability of the dimensions of organizational excellence.
* The existence of a direct relationship between organizational grace in its dimensions (sensitivity, the agility of decision -making, the agility of practice and application, empowerment, learning, response) and achieving organizational excellence.
* The lack of statistically significant differences at the level of the average responses of the respondents on the variables of the study (organizational agility and organizational discrimination) in the medium of the martyr 'Zawali Muhammad' attributed to the following variables (sex, age, educational level, experience, job)

Based on the findings of this study, we have concluded:

- The need to increase interest in organizational agility and expand its use in educational institutions.
- The need to increase awareness and interest in the concept of organizational excellence in educational institutions.

- The need to conduct more studies and future research that Related to organizational agility and organizational discrimination with other variables.

**Keywords**: organizational agility, organizational excellence, dimensions of organizational agility.

# فهارس

| المحتويات | الصفحة |
|---|---|
| **كلمة شكر** | **-** |
| **إهداء** | **-** |
| **ملخص باللغة العربية** | **I** |
| **ملخص باللغة الانجليزية** | **II** |
| **فهرس المحتويات** | **V** |
| **قائمة الجداول** | **VII** |
| **قائمة الأشكال** | **X** |
| **مقدمة** | أ |
| **الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لمتغيرات الدراسة** | |
| **تمهيد** | **2** |
| **المبحث الأول: المرتكزات الفكرية للرشاقة التنظيمية** | **3** |
| **المطلب الأول:** ماهية الرشاقة التنظيمية | 3 |
| **المطلب الثاني:** أبعاد الرشاقة التنظيمية | 7 |
| **المطلب الثالث:** تحقيق الرشاقة التنظيمية | 11 |
| **المطلب الرابع:** الخطوات الأساسية لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية | 14 |
| **المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز التنظيمي** | **17** |
| **المطلب الأول:** ماهية التميز التنظيمي | 17 |
| **المطلب الثاني:** دواعي الاهتمام بالتميز التنظيمي ومتطلباته | 22 |
| **المطلب الثالث:** أبعاد التميز التنظيمي | 25 |
| **المطلب الرابع:** مراحل تحقيق التميز التنظيمي | 28 |
| **المبحث الثالث: دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي** | **31** |
| **المطلب الأول:** نماذج التميز التنظيمي | 31 |
| **المطلب الثاني:** ركائز الرشاقة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي | 37 |
| **المطلب الثالث:** العلاقة المحورية بين الرشاقة التنظيمية وتحقيق التميز التنظيمي | 38 |
| **المبحث الرابع : مناقشة الدراسات السابقة** | **45** |

| | |
|---|---|
| **المطلب الأول:** الدراسات المتعلقة بمتغير الرشاقة التنظيمية | 45 |
| **المطلب الثاني:** الدراسات المتعلقة بمتغير التميز التنظيمي | 50 |
| **المطلب الثالث:** الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة | 55 |
| **المطلب الرابع** : التعقيب على الدراسات السابقة | 58 |
| **خلاصة الفصل** | **61** |
| **الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي– ولاية المدية–** | |
| **تمهيد الفصل** | **62** |
| **المبحث الأول:** تقديم متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي بولاية المدية | **63** |
| **المطلب الأول:** التعريف بمتوسطة الشهيد محمد زوالي | 63 |
| **المطلب الثاني:** الهيكل التنظيمي لمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي–ولاية المدية– | 63 |
| **المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة التطبيقية** | **67** |
| **المطلب الأول:** منهجية الدراسة | 67 |
| **المطلب الثاني:** اتساق وثبات أداة القياس ( الاستبانة) | 69 |
| **المطلب الثالث:** الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة | 77 |
| **المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.** | **81** |
| **المطلب الأول:** تفسير مجالات الدراسة | 81 |
| **المطلب الثاني:** اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة | 93 |
| **المطلب الثالث:** اختبار الفرضية الرابعة | 96 |
| **المطلب الرابع:** اختبار الفرضية الخامسة | 101 |
| **خلاصة الفصل** | 106 |
| **الخاتمة** | **108** |
| **قائمة المراجع** | **114** |
| **قائمة الملاحق** | **126** |

| الرقم | عنوان الجدول | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| 1-1 | الشروط الداخلية والخارجية للتعلم التنظيمي | 11 |
| 2-1 | الفرق بين المؤسسات الرشيقة والمؤسسات التقليدية | 42 |
| 1-2 | وصف أداة الدراسة | 68 |
| 2-2 | درجات مقياس ليكارت الخماسي | 69 |
| 3-2 | معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد رشاقة الاستشعار والدرجة الكلية لهذا البعد | 70 |
| 4-2 | معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد رشاقة اتخاذ القرار والدرجة الكلية لهذا البعد | 71 |
| 5-2 | معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الممارسة والتطبيق والدرجة الكلية لهذا البعد | 71 |
| 6-2 | معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الاستجابة والدرجة الكلية لهذا البعد | 72 |
| 7-2 | معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التمكين والدرجة الكلية لهذا البعد | 72 |
| 8-2 | معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التعلم والدرجة الكلية لهذا البعد | 73 |
| 9-2 | معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد تميز القيادة والدرجة الكلية لهذا البعد | 73 |
| 10-2 | معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد تميز الإستراتيجية والدرجة الكلية لهذا البعد | 74 |
| 11-2 | معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد تميز الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لهذا البعد | 74 |
| 13-2 | معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد تميز المرؤوسين والدرجة الكلية لهذا البعد | 75 |
| 14-2 | معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد تميز الثقافة والدرجة الكلية لهذا البعد | 75 |

| | | |
|---|---|---|
| 15-2 | معامل الارتباط Spearman بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد | 76 |
| 16-2 | معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل | 77 |
| 17-2 | توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس | 77 |
| 18-2 | توزيع أفراد الدراسة حسب العمر | 78 |
| 19-2 | توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي. | 79 |
| 20-2 | توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة | 79 |
| 21-2 | توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة المهنية | 80 |
| 22-2 | نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد رشاقة الاستشعار | 82 |
| 23-2 | نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد رشاقة اتخاذ القرار | 83 |
| 24-2 | نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد رشاقة الممارسة والتطبيق | 84 |
| 25-2 | نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد الاستجابة | 85 |
| 26-2 | نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد التمكين | 86 |
| 27-2 | نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد التعلم | 87 |
| 28-2 | نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد تميز القيادة | 88 |
| 29-2 | نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد تميز الإستراتيجية | 89 |
| 30-2 | نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد تميز الهيكل التنظيمي | 90 |
| 31-2 | نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد تميز المرؤوسين | 91 |
| 32-2 | نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد تميز الثقافة | 92 |
| 33-2 | معامل الإرتباط Spearman بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي | 94 |
| 34-2 | نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية تعزى إلى الجنس | 97 |
| 35-2 | نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية تعزى إلى العمر | 98 |
| 36-2 | نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية تعزى إلى المستوى التعليمي | 98 |

| | | |
|---|---|---|
| 37-2 | نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية تعزى إلى الخبرة المهنية | 99 |
| 38-2 | نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية تعزى إلى الوظيفة | 100 |
| 39-2 | نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التميز التنظيمي تعزى إلى الجنس | 101 |
| 40-2 | نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التميز التنظيمي تعزى إلى العمر | 102 |
| 41-2 | نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التميز التنظيمي تعزى إلى المستوى التعليمي | 103 |
| 42-2 | نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التميز التنظيمي تعزى إلى الخبرة المهنية | 104 |
| 43-2 | نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التميز التنظيمي تعزى إلى الوظيفة | 105 |

| رقم الشكل | عنوان الشكل | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| 1-1 | أبعاد الرشاقة التنظيمية | 7 |
| 2-1 | دواعي الاهتمام بالتميز التنظيمي | 22 |
| 3-1 | أبعاد التميز التنظيمي | 25 |
| 4-1 | معايير النموذج الأوروبي للتميز | 31 |
| 5-1 | معايير نموذج **Demming** | 33 |
| 6-1 | هيكل معايير بالدريج للتميز في الأداء | 35 |
| 7-1 | نموذج ( **Shariffi and zhang**) | 43 |
| 1-2 | الهيكل التنظيمي لمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي ولاية المدية | 64 |
| 2-2 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 77 |
| 3-2 | توزيع عينة الدراسة حسب العمر | 78 |
| 4-2 | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي | 79 |
| 5-2 | توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة | 79 |
| 6-2 | توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية | 80 |


مقدمة

تشهد المؤسسات المعاصرة مجموعة من التحديات الناجمة عن انفتاح الاقتصاديات على بعضها البعض، فضلا عن تسارع الابتكارات على الساحة العالمية، مما أدى إلى اشتداد التنافس بين المؤسسات لم يسبق له مثيل، مما يفرض عليها ضرورة التكيف مع هذه التحديات؛ هذه الأخيرة أجبرت المؤسسات بضرورة امتلاك مجموعة من القدرات والموارد المتميزة وغير قابلة للتقليد التي تمكنها من البقاء، لذلك تُعدّ الاستجابة السريعة لهذه التحديات والتغيرات أمرا مهما في عالم الأعمال، كون هذه الأخيرة أصبحت على نحو متزايد غير معروف، أو لا يمكن تحديدها بوضوح، فالاعتماد على المداخل التقليدية يُعدّ أمرا بالغ الخطورة، ومن ثمّ لا بدّ من البحث عن أساليب ومنهجيات حديثة تساعدها على امتلاك مكانة تنافسية تسمح لها بتحقيق التفوق التنافسي، ومن بين هذه الأساليب نذكر الرشاقة التنظيمية.

تعدّ الرشاقة التنظيمية من المداخل الحديثة التي تساعد المؤسسات على امتلاك رؤية واضحة في وسط هذا الغموض؛ فسرعة التغيير التي تشهدها بيئة الأعمال، يتطلب منها تطوير منهجيات التعامل مع البيئة، وإيجاد أساليب تساهم في الفهم الصحيح لمكونات هذه البيئة.

اهتم الباحثون في الآونة الأخيرة بالتميز التنظيمي؛ كونه من المؤشرات التي تعبر عن مكانة المؤسسات ضمن البيئة التنافسية، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى إدخال أفكار وتوجهات حديثة، فضلا عن تبني استراتيجيات عمل جديدة تتناسب مع التغيرات الحالية.

### إشكالية الدراسة:

في ظل التكنولوجي الهائل أصبحت المؤسسات تواجه ضغطا كبيرا للتأقلم مع الواقع الجديد في عالم الأعمال، هذا ما دفعها إلى إتباع أساليب إدارية حديثة لمواكبة هذه التغيرات لضمان تميز أدائها. وتُعدّ المؤسسات التعليمية من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز في تقديم خدماتها التعليمية، لضمان أن تكون المخرجات تتوافق مع التوجهات الحديثة في التعليم، وعلى هذا السياق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

**ما مدى مساهمة أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي؟ وما واقع ذلك في متوسطة الشهيد زوالي محمد ولاية المدية؟**

للإجابة على الإشكالية والإلمام بالموضوع أكثر تم طرح التساؤلات الآتية:

- ما مدى اعتماد متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي –ولاية المدية– على أبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة؟.

- ما مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية – من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد التميز التنظيمي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي–ولاية المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز التنظيمي في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي–ولاية المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$؟

### الفرضيات

للإجابة على التساؤلات المطروحة ثم اقتراح الفرضيات الآتية بهدف مناقشتها، ومن ثم الحكم على مدى صحتها أو خطئها:

* نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتماد متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي –ولاية المدية– على الرشاقة التنظيمية تفوق 50%.
* نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية – تفوق 50%.
* هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي.
* هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي–ولاية المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$
* هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز التنظيمي في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي –ولاية المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط الآتية:

- تناولت الدراسة موضوعا هاما يتميز بالندرة في الدراسات المحلية، حيث لا يوجد هناك دراسات حاولت التعرف على انعكاس الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي؛
- إبراز الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرشاقة التنظيمية؛
- تكمن أهمية البحث أهمية البحث بأنه يعتبر بوابة تفتح أفاقا جديدة للباحثين؛
- تكمن أهمية البحث في أنه يعد من الموضوعات المهمة في ميدان إدارة الأعمال؛ إذ يتناول مفهومين مهمين: أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي.

### أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كما يأتي:

- تبيان العلاقة بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستثمار؛ اتخاذ القرار؛ التطبيق والممارسة؛ الاستجابة؛ التمكين؛ التعلم) والتميز التنظيمي في متوسطة محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية–؛
- معرفة درجة توفر الرشاقة التنظيمية في متوسطة محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية–؛
- تحديد مدى انعكاس أبعاد الرشاقة التنظيمية من قبل مدرسي متوسطة محمد زوالي على التميز التنظيمي.

### أسباب اختيار الموضوع:

- السعي لإثراء المكتبة بدراسة تتناول موضوع جديد؛
- الميل الشخصي للبحث في الموضوع؛
- الرغبة في دراسة الموضوع بشكل معمق للخروج بنتائج حقيقية.

### منهج وأدوات الدراسة:

في هذه الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، وكذا إثبات أو نفي صحة الفرضيات يتم الاعتماد على الأدوات الآتية:

- المسح المكتبي والغرض منه الوقوف على ما تناوله مختلف المراجع والمصادر؛
- تصميم استبيان للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع؛
- استخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج **Spss**.

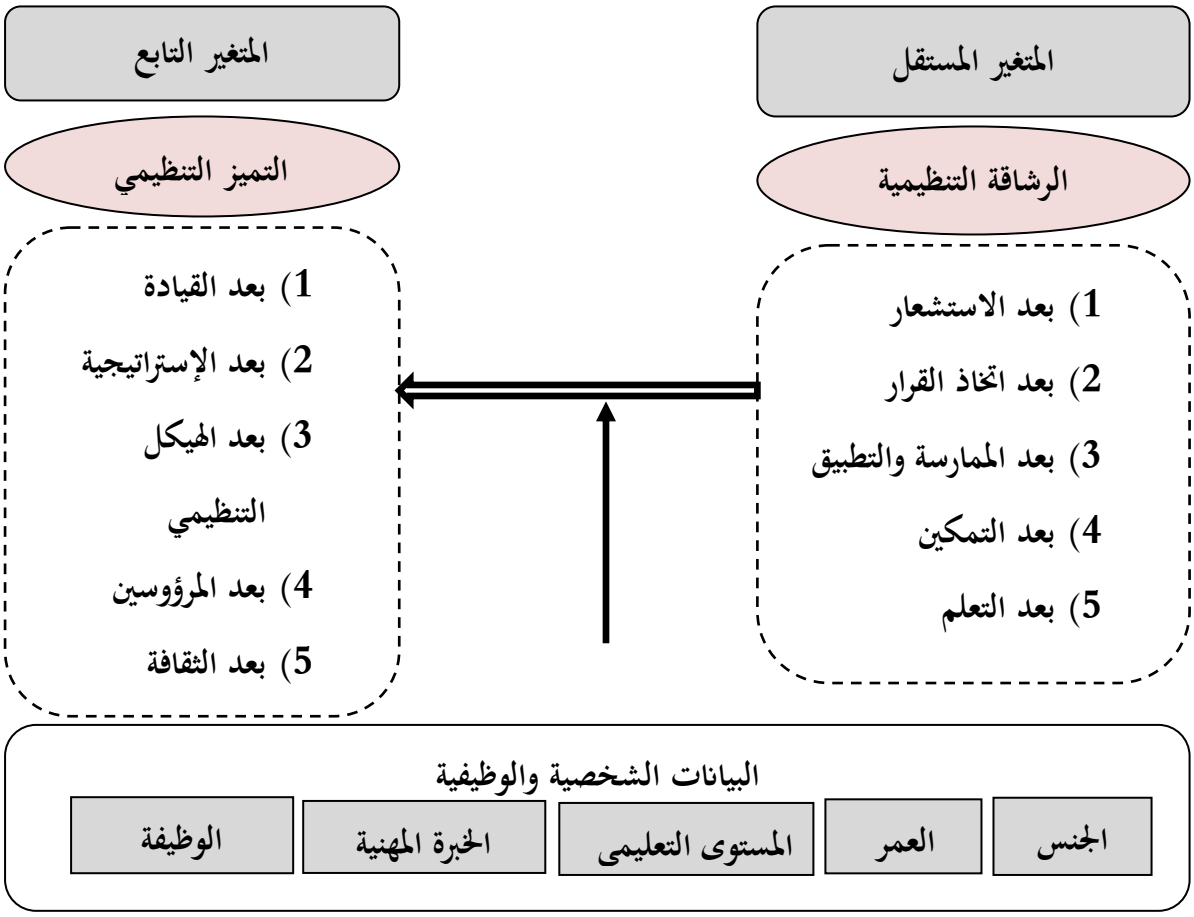
### حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الميدانية على (الأساتذة؛ الإداريين) لمتوسطة الشهيد زوالي محمد بدائرة السواقي ولاية المدية.

- **الحدود الزمانية:** حدد المجال الزماني في هذا البحث في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022-2023.
- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية في (فئة الأساتذة؛ فئة الإداريين) بمتوسطة الشهيد زوالي محمد بدائرة السواقي ولاية المدية.

### نموذج الدراسة:

- يمثل الجانب الأيمن من النموذج المتغير المستقل ممثل بالرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار؛ رشاقة اتخاذ القرار؛ رشاقة الممارسة والتطبيق، رشاقة التمكين؛ رشاقة التعلم)؛
- يمثل الجانب الأيسر من النموذج المتغير التابع ممثل بالتميز التنظيمي بأبعاده (القيادة؛ الإستراتيجية؛ الهيكل التنظيمي؛ المرؤوسين؛ الثقافة التنظيمية)؛
- بينما يمثل الجزء السفلي بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وهي (الجنس؛ العمر؛ المستوى التعليمي؛ الخبرة المهنية؛ الوظيفة).




**المصدر: من إعداد الطالبتين**

**هيكل البحث:**

لمعرفة مدى مساهمة أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي، وعلى ضوء ذلك يتم تقسيم البحث إلى جانبين: نظري والأخر تطبيقي:

- الفصل الأول بعنوان: **الإطار النظري والفكري لمتغيرات الدراسة**، الذي يحتوي على أربع مباحث، نركز في المبحث الأول على ماهية الرشاقة التنظيمية، مع الإشارة إلى مفهومها، نشأتها، الخصائص وأهميتها، فضلا عن تحديد أبعادها الرئيسية، مع ذكر أهم الخطوات لتحقيق الرشاقة التنظيمية. أما المبحث الثاني: فسنتطرق فيه إلى التميز التنظيمي بتحديد مفهومه، متطلباته، واهم عناصره التي تم الاعتماد عليها في الجانب التطبيقي، أما المبحث الثالث سنشير إلى دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيم، انطلاقا من عرض أهم نماذج التميز،وفي الأخير سنوضح العلاقة المحورية بين هذين المتغيرين. أما المبحث الرابع يتضمن الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الرشاقة التنظيمية، وكذلك الدراسات المتعلقة بمتغير التميز التنظيمي، مع الإشارة إلى الدراسات التي لها نفس الموضوع.
- أما الفصل الثاني: سنحاول إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة ذات طابع عمومي "دراسة ميدانية لمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي بولاية المدية"، بحيث يتم التطرق فيه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يضم تقديم عام لمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي ولاية المدية، أما المبحث الثاني: فيشمل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، فيما يتناول المبحث الأخير تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.

في نهاية البحث، يتم تلخيص أهم النقاط التي تضمنها البحث، وهذا يتم التطرق إليه في الخاتمة والتي تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم التوصيات وآفاق الدراسة.

# الإطار النظري والفكري
# لمتغيرات الدراسة

**تمهيد**

تواجه المؤسسات ظروفا بيئية تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد والتعقيد، فضلا عن التغير المستمر في حاجات الزبائن، مما يتوجب عليها إجراء مسح شامل للبيئة التي تنشط فيها، للحصول على المعلومات اللازمة تساعدها على صياغة الإستراتيجية لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، ويتحقق ذلك بتطبيق مجموعة من الأساليب المبتكرة تساعدها على الاستجابة الفورية للمتغيرات البيئية والمحافظة على مواردها الإستراتيجية، ولعلّ أبرز هذه الأساليب نجد الرشاقة التنظيمية.

اهتم الباحثون في الآونة الأخيرة بمفهوم التميز التنظيمي، كون أن المؤسسات لم تعُد مطالبة بتحقيق أفضل أداء، بل التميز في جميع المجالات لضمان الاستمرارية في ظل المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات البحث عن أساليب تجعلها تختلف عن غيرها.

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي، ومحاولة تحديد طبيعة العلاقة المحورية بين هذين المتغيرين. ومن أجل الإلمام بجوانب متغيرات الدراسة سنقوم بتقسيم الجانب النظري إلى المباحث الآتية:

* **المبحث الأول: المرتكزات الفكرية للرشاقة التنظيمية**
* **المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز التنظيمي**
* **المبحث الثالث:دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي**
* **المبحث الرابع:مناقشة الدراسات السابقة**

## المبحث الأول: المرتكزات الفكرية للرشاقة التنظيمية

تعتبر الرشاقة التنظيمية أو (خفة الحركة التنظيمية) واحدة من الطرق الحديثة التي يتم الاعتماد عليها للاستجابة لعوامل التغير التنظيمي، والتغيرات غير المسبوقة في بيئة الأعمال؛ هذه التغيرات أصبحت أسرع بكثير من قدرة المؤسسات على المواءمة بين قدراتها وبين هذه التغيرات، مما استوجب عليها تطوير قدراتها على الاستجابة من خلال تبني مفاهيم معاصرة تتوافق وطبيعة البيئة التي تنشط فيها.

### المطلب الأول: ماهية الرشاقة التنظيمية

تعتبر الرشاقة التنظيمية مفهوما حديثا في الفكر الإداري المعاصر، فهي تساعد المؤسسة للتغلب على التحديات المختلفة، باعتبارها صمام النجاح لمواجهة البيئات التنافسية المختلفة.

#### أولا– تعريف الرشاقة التنظيمية

ليس من السهل إيجاد تعريف موحدّ للرشاقة التنظيمية بسب حداثة المصطلح من جهة، ومن جهة أخرى بسب اختلاف أراء الباحثين حول هذا المصطلح.

**أ. لغة:** الرشاقة في اللغة من مصدر "رشق" وتعني الخفة والسرعة في العمل؛ بمعنى القدرة على التحرك السريع .[1]

**ب. اصطلاحا:** تعددت تعريف الرشاقة التنظيمية، نذكر البعض منها على سبيل المثال – لا الحصر–:

* تشير الرشاقة التنظيمية إلى " القدرة على إنجاز الأعمال غير المخطط لها، والأنشطة الجديدة استجابة لتحولات غير المتوقعة في طلبات السوق، أو طلبات العملاء الفريدة من نوعها".[2]

* تعرف أيضا على أنها: "الممارسات والأساليب التي تتيح للمؤسسة مواكبة التغيير، وسرعة التعامل معه بفاعلية لتحسين قدرتها التنافسية، بما يتماشى مع تحديات البيئة المحيطة بها."[3]

* كما تشير إلى: "مجموعة من الإجراءات الإدارية التي تمكن من سرعة التجاوب مع الأحداث المحيطة، والتغلب على التحديات المختلفة وتمكنها من إدارة المعرفة بكفاءة".[4]

---

[1] . سارة عزيز الدتيتي، **دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية: دراسة ميدانية على الكادر الإداري في مستشفى الأطفال بمحافظة الطائف**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 11، المركز القومي للبحوث، فلسطين، 2022، ص30.

[2] . عبد العزيز يعقوب عبد الله، محمد خميس إسحاق بلال، **أبعاد الرشاقة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة على شركات الاتصالات العامة بمدينة الجنينية**، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، العدد 3، السنة 2، جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم، السودان، 2021، ص 242.

[3] . عبير حمد عبد الله الوهيبي، ندى نيت صالح بن سعد بن شعيل، **الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية: سيناريوهات مستقبلية**، مجلة العلوم التربوية، المجلد 6، العدد 1، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2022، ص301.

[4] . سهام بنت محمد صالح كعكب، **دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق الرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي: دراسة ميدانية**، المجلة التربوية، العدد 86، الجزء 2، جامعة سوهاج، مصر، 2021، ص477.

* كما عرفت على أنها: "المرونة التي تمتاز بها المؤسسة في التكييف مع المستجدات البيئية بأفضل شكل ممكن وبأقل التكاليف، مما يسهم في تحقيق أهدافها، وضمان استمرارها وبقائها في العمل."[1]

* الرشاقة التنظيمية هي " قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المرجوة، من جراء تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية، مما ينعكس بدوره على تنمية المؤسسة، وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغير".[2]

مما سبق، يمكن القول أن الرشاقة التنظيمية هي " قدرة المؤسسة على الإستجابة بشكل ناجح للفرص المتاحة في بيئة الأعمال، ووضع الحلول الاستباقية لتلبية الاحتياجات المختلفة.

**ثانيا–نشأة الرشاقة التنظيمية**

ظهر مفهوم الرشاقة التنظيمية في القرن الأخير من القرن الماضي، إبان الركود الاقتصادي الذي تعرض له الاقتصاد الأمريكي عندما اجتمع مجموعة من الخبراء الصناعيين في ذلك الوقت، وأدركوا أن معدل التغير في بيئة الأعمال الدولية أسرع من قدرات مؤسسات الإنتاج التقليدية، لأن هذه المؤسسات غير قادرة على اقتناص الفرص الجديدة في بيئة الأعمال الدولية، وعليه لابدّ من وجود نظم إنتاجية مرنة ورشيقة، وقادرة على مواكبة المتغيرات في البيئة[3]، لذلك قررّ الكونغرس الأمريكي إنشاء قوة عمل مشتركة بين الوكالات للنظر في التصنيع في الولايات المتحدة لجعلها أكثر قدرة على المنافسة، ودعا الكونغرس جامعة ليهاي "الأمريكية" لتقديم بحث في المؤسسات المصنعة، وكان الهدف من البحث هو التعرف على المؤسسات الناجحة في القرن 21. وفي عام 1993 طبقت ولأول مرة نظم التصنيع الرشيقة.[4] ومصطلح الرشاقة قدم للمرة الأولى رسمياً عام 1991، عن طريق تقرير أيا كوى الذي قدمه مجموعة من الخبراء والأكاديميين في جامعة ( Lelight ) في الولايات المتحدة بعنوان: " إستراتيجية الشركات الصناعية في القرن 21"، ووفقا لهذا التقرير تم تحديد الرشاقة التنظيمية على أنها: النظام الذي يهدف إلى

---

[1] . حسين وليد حسين، أحمد غازي مهدي، محمود مجيد نعمة، **الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية وسلوك الموارد البشرية المخطط: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان**، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 120، جامعة بغداد، العراق، ص242.

[2] . علي رزاق جياد العابدي، **الرشاقة التنظيمية مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعية في وزارة الصناعة والمعادن**، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 24، جامعة الكوفة، العراق، ص154.

[3] . اياد فاضل محمد التميمي، **أثر الذكاء الإستراتيجي في الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية**، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 29، جامعة كلية التراث الجامعة ، العراق، ص188.

[4] . ايناس نهاد كامل الدباغ، **تأثير الرشاقة التنظيمية في جودة الخدمة: بحث استطلاعي تحليلي في شركة العامة للصناعات الكهربائية**، العدد 56، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2019، ص170.

تلبية الاحتياجات المتغيرة في السوق، والتحول السريع بين المنتجات في الوقت الفعلي من أجل التكيف مع احتياجات الزبون المتغيرة.[1]

ثم انتقلت الرشاقة التنظيمية شأنها شأن الاتجاهات الحديثة الأخرى في مجال الإدارة العامة إلى إدارة المؤسسات التربوية.[2] ثم سرعان ما اكتسبت أهمية حاسمة لدورها الكبير في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة لجميع المؤسسات بشكل عام، والجامعات بشكل خاص، فهي أحد المكونات الأساسية لمواكبة التطورات العلمية والتقنية في جميع المجالات التي تتميز بها الجامعات المتقدمة في التصنيفات العالمية.[3]

**ثالثا– خصائص الرشاقة التنظيمية**

تتجلى خصائص الرشاقة التنظيمية فيما يلي:

- **التعاون مع العملاء:** بناء علاقة إستراتيجية قائمة على الثقة؛
- **الاستعانة بمصادر خارجية: من خلال** التعاون مع المؤسسات ذات العلاقة، وتكوين الشراكات لسدّ روابط مفقودة ضمن قدرات المؤسسة، واستكشاف البيئات المضطربة وتحسين القرارات الإستراتيجية؛
- **عدم الاعتماد على الشركاء فقط:** فالاعتماد على الشركاء يحدّ من الاستفادة من فرص جديدة، ومن مرونة الأنظمة؛
- **أنظمة تكنولوجيا المعلومات الفعالة:** يساعد وجود مثل هذه الأنظمة على سرعة معالجة البيانات، والمساهمة في توفير المعلومات ونظم مراقبة البيئة تساعد على استجابة أسرع، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية؛
- **المناخ الإبداعي:** إن تعزيز ثقافة الإبداع داخل المؤسسة تزيد من قدراتها، وتُعزز مرونتها وتساعدها على الاستجابة للتغيرات في البيئة بالسرعة المطلوبة للتكيف مع الأوضاع الجديدة؛
- **الاتصالات الفعالة:** يجب أن تحتوي المؤسسة على نظام اتصال فعال وسلس، يسمح بتوصيل المعلومات بين الهياكل الإدارية، الأفراد ومكونات المؤسسة المختلفة في الوقت المحدد، وبالسرعة والوضوح اللازم؛
- **اللامركزية:** تساعد اللامركزية على نمو الإبداع داخل المؤسسة، وترفع الاستجابة والسرعة في صنع القرار؛

---

[1]. أميرة نعمة مخيف، محمد باقر مهدي، **توظيف أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحقيق الجاهزية الإستراتيجية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية: فرع النجف الأشرف**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 4، جامعة الكوفة، العراق، 2021، ص199.

[2]. خولة بنت عبد المفيز، أمل بنت راشد الحمدان، مي بنت محمد العيفان، **الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض :تصور مقترح**، مجلة العلوم التربوية، المجلد 3، العدد 26، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2021، ص277.

[3]. خلود بنت أحمد الأنصاري، **درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية**، مجلة الجامعة العراقية، العدد51، الجزء 3، مركز البحوث والدراسات الإسلامية "الجامعة العراقية"، العراق، 2021، ص504.

- **إدارة التعقيد:** من خلال تبسيط العمليات، أو وحدات الأعمال التي تشرف عليها الإدارة من خلال التفويض، أو الإلغاء، وتحويل الاهتمام لحل المشكلات، أو تحديد الفرص للتقليل من الاضطرابات البيئية. [1]

**رابعا– أهمية الرشاقة التنظيمية**

تعدّ الرشاقة التنظيمية من المفاهيم البالغة الأهمية في المؤسسات المعاصرة التي تسعى لتصبح قادرة على المنافسة، وتتجلى أهميتها فيما يلي:

- تساعد الرشاقة التنظيمية على زيادة قدرة المؤسسة على الاستشعار، الاستجابة للمتغيرات البسيطة، والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية؛
- تقوم الرشاقة التنظيمية بتحفيز الإبداع التنظيمي الذي بدوره يؤثر على الأداء التنظيمي، وأيضاً تحفز الإبداع التنظيمي الذي يرحب بالأفكار الجديدة ويشجع على المخاطر والتجارب.[2]
- تحقيق أداء تنظيمي إيجابي؛ من خلال قدرة المؤسسة على التعامل مع المحددات البيئية، واتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق التكيف بالسرعة، والمرونة المطلوبة والاستعانة برؤية منظمية تتناسب مع التغيرات؛
- زيادة قدرة المؤسسة على امتلاك مقدرات إدارة المعرفة من خلال تعبئة ونشر مصادر المعرفة من خلال تعبئة ونشر مصادر المعرفة عبر الحدود التنظيمية؛[3]
- مواجهة التغيرات وعدم اليقين الذي يحدث في البيئة المحيطة والتي تعد من السمات الملازمة للمؤسسات، فالخفة داخل المؤسسة تهدف إلى فهم وتحديد الكفاءات والقدرات الأساسية، والخفة خارج المؤسسة تهدف إلى معرفة وتفسير البيئة بوضوح وتحديد الحلفاء والمنظمات المناظرة؛
- تسهم في توليد عدد من البدائل والقدرات، وتطوير المهارات من خلال إعادة تنظيم الموارد، وإزالة كل معوقات التغيير، وممارسة أنشطة إيجابية في مواجهة الظروف المتغيرة؛
- تمكن المؤسسة من الصمود والاستعداد للظروف المتغيرة واستعادة نشاطها وحيويتها بعد تعرضها للازمات المفاجئة، إذ تصبح أكثر كفاءة بسب الخبرة والاستجابة الفاعلة للأحداث المتغيرة.[4]

---

[1]. رمزي (محمد النادر) سليم أبو هلال، **أثر الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية المحافظات الجنزبية**، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2021، ص ص23-24.

[2] . رافد حميد عباس الحدراوي، عمار يوسف شاعر، **انعكاس تطبيق استراتيجية التحول الرقمي على الرشاقة التنظيمية لوزارة الاتصالات العراقية**، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 34 (عدد خاص)، الجامعة التقنية الوسطية، العراق، 2022، ص76.

[3] . هديل كاظم سعيد، حلا صاحب عبد الستار، **التعقيد الادراكي للقادة وتأثيره في خفة الحركة المنظمية: بحث ميداني في مقر شركة توزيع المنتجات النفطية**، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 113، جامعة بغداد، العراق، 2019، ص87.

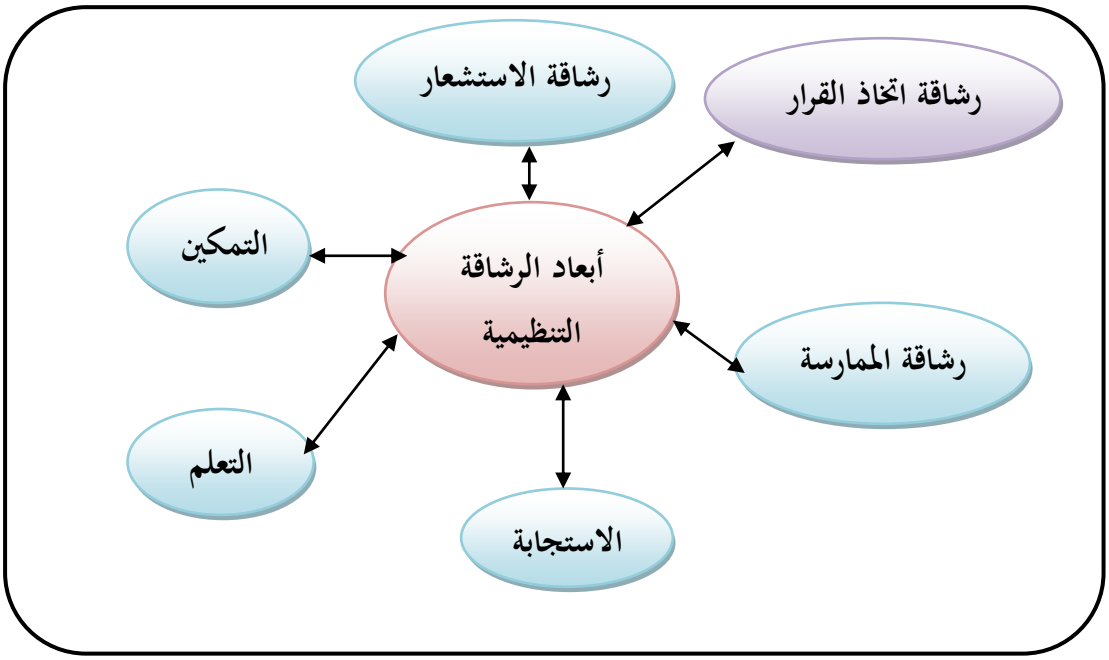
[4] . سناء خصر يوسف، مثنى سعد ياسين، **خفة الحركة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في كلية الحدباء الجامعة**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 13، العدد 1، جامعة الأنبار، العراق، 2021، ص5-6.

- جعل المؤسسة أكثر استجابة لتغيرات السوق، وأكثر مرونة في التعامل مع التحديات؛
- المساهمة في تحسين قدرات المؤسسة وبنيتها التنظيمية.[1]

**المطلب الثاني: أبعاد الرشاقة التنظيمية**

اكتسب موضوع الرشاقة التنظيمية أهمية كبرى في الآونة الأخيرة، وذلك لكونه مفهوما هاما ومدخلا إداريا يساعد المؤسسات على البقاء في ظل البيئة المضطربة وعدم التأكد، وأصبحت الرشاقة الوسيلة الأساسية التي توفر القدرة على المنافسة في بيئة الأعمال في الوقت الحالي. وعليه، يرتكز مفهوم الرشاقة التنظيمية على مجموعة من العناصر، والممثلة في الشكل الآتي:

**الشكل رقم (1-1): أبعاد الرشاقة التنظيمية**




**المصدر**: رمزي محمد نادر، سليم أبو هلال، **أثر الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية المحافظات الجنوبية**، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2021، ص25.

فيما يأتي شرح موجز لهذه الأبعاد:

1. **رشاقة الاستشعار**: تمثل رشاقة الاستشعار القدرة التنظيمية على مراقبة الأحداث، والتغيرات ورصدها في البيئة

[1] . أشرف عبد الرحمن محمد عبد الرحمن، **أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 3، جامعة قناة السويس، مصر، 2022، ص 48.

المحيطة، وبشكل خاص التغيرات في تفضيلات الزبائن وتوجهات المنافسين، والعوامل الخارجية الأخرى.[1] ويشير الاستشعار إلى قدرة المؤسسة على اكتشاف الفرص المتاحة أمامها والتقاطها وتفسيرها، والخطوة الأولى في الاستشعار هو الفهم الكامل للبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وذلك لتحقيق الإدراك التام باتجاهات التغيير ومصادره وأنواعه.[2]

إن مهمة رشاقة الاستشعار هي اكتشاف الفرص التنظيمية وجذب الأعمال الهامة في وقت واحد، لذا فهناك أهمية لارتباط الهيكل التنظيمي والأهداف برشاقة الاستشعار بخصوص الإشارات الجديدة ومعالجتها والاستجابة لها، فإذا لم يتم تكامل أنظمة الاستشعار والمعالجة فستواجه المؤسسة صعوبات في تحقيق الرشاقة التنظيمية.[3]

2. **اتخاذ القرار:** يشير بعد خفة حركة اتخاذ القرار إلى عملية اتخاذ القرارات بصدد الأحداث التي يتم التعرف عليها وتفسيرها، وتحديد الفرص والتهديدات، ووضع خطط العمل في الوقت المناسب؛ فكثيرا ما يتم تقديم تفسيرات مختلفة من قبل عدة أفراد لنفس الحدث، وهنا تبرز أهمية اتخاذ القرار المناسب، إذ تؤثر أخطاء اتخاذ القرار في أداء خفة الحركة، وهذا يتطلب وعياً ذاتيا وقدرة على اختيار طريقة التفكير في المواقف المختلفة.[4]

فخفة الحركة في اتخاذ القرار تتمثل في القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة وتجميعها، وإعادة هيكلتها وتقييمها بالاستناد إلى مجموعة متنوعة من المصادر لشرح مضامين الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات، وتطوير خطط العمل التي توجه إعادة تشكيل الموارد وتطوير إجراءات تنافسية جديدة، وهذا يتطلب خلق القدرة على اتخاذ القرار بسرعة وفاعلية على جميع المستويات.[5]

---

[1] . عبيدة عبد الهادي، عبد القادر الأقرع، علاء يوسف نجيب عاشور، **أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في المحافظة قلقلية، مجلة** العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 17، المركز القومي للبحوث، فلسطين، 2022، ص70.

[2] . سعيد بن قنة، نصيرة قويسي، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة،** مذكرة ماستر في علم النفس، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2020-2021، ص60.

[3] . صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، **دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز التفوق الإستراتيجي للمنظمات في البيئات الديناميكية: دراسة تحليلية في عدد من الجامعات والكليات الأصلية في منطقة الفرات الأوسط في العراق،** مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد2، جامعة المثنى، العراق، 2020، ص 25.

[4] . صالح عبد الرضا، ليث علي مطر، **دور خفة حركة العاملين في تعزيز خفة الحركة التنظيمية: دراسة تحليلية في عدد من الجامعات والكليات الأصلية في منظمة الفرات الأوسط في العراق،** مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 12، العدد 3، جامعة بابل، العراق، 2020، ص216.

[5]. صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، **دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز التفوق الإستراتيجي للمنظمات في البيئات الديناميكية: دراسة تحليلية في عدد من الجامعات والكليات الأصلية في منطقة الفرات الأوسط في العراق،** مرجع سابق الذكر، ص 26.

3. **الممارسة (التطبيق)**: تمثل القدرة على إعادة تكوين الموارد بشكل حيوي وجذري، تعديل العمليات، إعادة هيكلة علاقات، تغيير التجهيز على أساس خطط فعلية، تقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سريعة للسوق في الوقت المناسب.[1] فضلا عن القيام بإجراء تغيير في السياسات مع كبار الزبائن والشركاء الاستراتيجيين.

إن التغيرات البيئية الناتجة عن ارتفاع نسبة عدم التأكد في السوق، وحاجة الزبائن للسلع والخدمات، وتقادم المنتجات بصورة سريعة نتج عنه تحفيز المؤسسات لإعادة النظر في قدراتها من أجل الاستجابة للتغيرات السريعة.[2]

4. **التمكين**: يقوم التمكين على منح الأفراد الحرية في أداء الأعمال، من خلال زيادة توسيع نطاق تفويض السلطة، زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، توفير بيئة تنظيمية تساعد على تطوير الشخصية، بعث روح التقليد والمحاكاة، وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين. ويُعرف كذلك على أنه " العملية التي يتم بموجبها إعطاء ومنح العاملين، السلطة، الحرية، المهارات للقيام بوظائفهم".[3]

يتمحور التمكين حول إعطاء الأفراد صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها، حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة.[4] وتتجلى أهميته فيما يأتي:

* إبقاء المؤسسة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها في مجال الذي تعمل فيه؛
* الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة؛
* جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى اتجاه وظائفهم ومنظماتهم؛
* يعدّ التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية، والفعالية المتزايدة؛
* يمكن استخدام التمكين كأداة مهمة في تعزيز العلاقة بين أعضاء المؤسسة وأصحاب المصلحة. [5]

---

[1] . دنيا حلمي عباس محمد التشيلي، **دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية المجلة العربية للإدارة**، المجلد 40، العدد 3، المنظمة العربية للتنمية الإدارية لجامعة الدول العربية، مصر 2020، ص159.

[2] . محمد علي حسين، بان عبد الأمير حسين الهاشمي، **الرشاقة التنظيمية وفقاً لتوجهات التخطيط الإستراتيجي: دراسة حالة في وزارة التجارة السيارات والمكائن**، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 119، جامعة بغداد، بغداد، 2020، ص195.

[3] . فهيمة حميزي، **دور إستراتيجية التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين بالمنظمة: دراسة حالة المديرية العلمية لاتصالات الجزائر بالمدية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2019-2020، ص12.

[4] . يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص6.

[5] . ميسوم بوشنافة، **أهمية التمكين الإداري في ترقية الإبداع وفي تفعيل مداخل التميز في المنظمات: دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2020-2021، ص10.

5. **الاستجابة:** هو السلوك الذي يأتيه الفرد كرد فعل لمثير ما.[1] فهي القدرة على تحديد التغيرات ومواجهتها بسرعة ممكنة، أو التفاعل معها بشكل استباقي وذلك عن طريق الاستثمار، الإدراك وتوقع التغيرات، أو ردّ الفعل السريع تجاه التغيرات، وفي الاتجاه نفسه، فهي تتمثل بالقدرة على إدراك التغيرات والتفاعل السريع، والاستفادة عن طريق اقتناص الفرص المتاحة والمحتملة في الوقت المناسب.[2]

6. **التعلم:** هو الاستفادة من المعرفة بوصفها قدرة هامة للمؤسسات الرشيقة، وأن الميزة التنافسية للمؤسسات تبدأ مع الاكتشاف المستمر للمعرفة الجديدة، ثم تدوين والإفادة منها للحصول الخبرات والتجارب الإستراتيجية وتطبيقها على الإجراءات المستقبلية.[3]

وعليه، فالتفكير الجماعي والتعلم المستمر الهادف يؤدي إلى تمكين الأفراد، وتحسين أداء المؤسسة والارتقاء بها إلى التميز، فضلا عن زيادة قدراتها على التكييف مع التحديات العالمية الحالية والمستقبلية. وتحقيق ذلك لا بدّ من توافر مجموعة من الخصائص لعملية التعلّم، نوجزها في النقاط الآتية:

* تعدّ الأفكار الجديدة من المتطلبات الأساسية للتعلم التنظيمي؛[4]
* أنها عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط وثقافة المؤسسة، ولا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا إلى أعمالهم اليومية؛
* يعتبر وجود تصور مشترك بين أعضاء المنظمة حول هدف، ومستقبل المنظمة عنصر أساسيا في عملية التعلم؛
* التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة، والخبرة وحدها هي التي تسهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المؤسسة من إدراك معاني القيمة المستمدة من تجاربها.[5]

لتحقيق أهداف التعلم التنظيمي، لا بدّ من توافر مجموعة من الشروط الداخلية والخارجية الموضحة في الجدول الآتي:

---

[1] . سماح خليل قنديل، **أثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020، ص17.

[2] . رنا ناصر صبر، سارة علي سعيد الأمير عبد المحسن، **دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون: بحث ميداني مقارن بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 59، جامعة كربلاء، العراق، ص355.

[3] . شفاء محمد علي حسون العزاوي، ايناس نهاد كامل الدباغ، **تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي: بحث ميداني**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 105، جامعة بغداد، العراق، 2018، ص355.

[4] . علاء فرحان، كريم الخفاجي، **التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة: دراسة مقارنة لأراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط**، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2010، ص52.

[5] . سهى قفصي، **إدارة المعرفة وأثرها على التعلم التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، 2020-2021، **الجزائر**، ص48.

**الجدول رقم (1-1): الشروط الداخلية والخارجية للتعلم التنظيمي**

| التعلم التنظيمي | الشروط الداخلية | الشروط الخارجية |
|---|---|---|
| | - بنية لا مركزية، نظام تسيير تشاركي.<br>- التسيير بالأهداف والمشاريع.<br>- المرونة التنظيمية.<br>- نشر واسع للمعلومات الرسمية والغير رسمية حول ما تم تعلمه سابقا.<br>- مشاركة الإدارة العامة. | - محيط معتدل (ليس كثير الاستقرار وليس كثير التغير).<br>- تصورات المسيرين لها أهمية أكبر من الأهداف الموضوعية للمنظمة. |

**المصدر**: سمية سنقوفة، **عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التعلم التنظيمي: دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر بقسنطينة غرب**، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2013-2014، ص57.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا وجود مجموعة من المستلزمات الواجب أخذها بعين الاعتبار من أجل التعلم التنظيمي الفعال، وهذه الشروط تختلف من مؤسسة لأخرى وفقا للظروف التي تنشط فيها المؤسسات.

**المطلب الثالث: تحقيق الرشاقة التنظيمية**

تعتبر الرشاقة التنظيمية ضرورة حتمية لنجاح المؤسسات المعاصرة؛ فهي تساعد على زيادة قدرتها على الاستثمار والاستجابة للمتغيرات التنظيمية والتكيف معها، بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية في ظل الملامح البيئية التنافسية التي تنشط فيها. ولكي تتميز المؤسسة بالرشاقة التنظيمية يجب أن توازن بين الرشاقة التنظيمية الداخلية والخارجية. وتُعرف الرشاقة التنظيمية الداخلية بأنها: "القدرة على تغيير وإعادة تكوين الأجزاء الداخلية للمؤسسة؛ التنظيم؛ التقنيات؛ وحتى الأفراد في الاستجابة للتغيير."[1] بمعنى "القدرة على استخدام المعلومات التي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات بشأن تحسين منتجات وعمليات المؤسسة."[2] فهذا النوع من الرشاقة يرتكز على سرعة تكيف الوحدات التشغيلية لتوفر الدعم للأفكار المبدعة وتحويلها إلى قرارات كي تنفذ.

[1] . جنان مهدي شهيد الدهان، **العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي وانعكاسها في تنفيذ الإستراتيجية المنظمة: دراسة تحليلية في شركتي زين وآسياسل للاتصالات**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2015، ص21.

[2] . إياد محمود الرحيم، رفل معيد اندراوس، **تحقيق جودة المنتوج باستعمال الرشاقة التنظيمية: دراسة حالة في شركة النعمان العامة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 99، جامعة بغداد، العراق، 2017، ص111.

أما الرشاقة التنظيمية الخارجية فتشير إلى: "القدرة على تغيير وإعادة تكوين الأجزاء الخارجية للمؤسسة"[1] فهي ترتكز على رشاقة السوق الخارجي من خلال المراقبة المستمرة للسوق ومعرفة اتجاهه، وكذلك التواصل مع الزبائن.[2]

صنف الباحثون الرشاقة التنظيمية الخارجية إلى:

1. **خفة حركة الزبائن:** تشير إلى القدرة على اختيار الزبائن واكتشاف واستغلال الفرص المبتكرة، بحيث تقوم المؤسسات باستشعار حاجات الزبائن المتغيرة على أساس الفرص والتهديدات، ومن ثم فإن استخدام إدارة علاقات الزبون يُمكّن المنظمات من الحصول على تدفق معلوماتي عالي الدقة من زبائنها، واستخدام تلك المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بجوانب مهمة من عناصر المزيج التسويقي، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحسين عروض المنتجات أو الخدمات، ويمدّها بالاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة للزبائن بامتلاكها للمعلومات المناسبة في الوقت المناسب، على النحو الذي يسمح لها بالاحتفاظ بهؤلاء الزبائن لفترة طويلة وصياغة العلاقة بينها وبين زبائنها، فضلاً عن اكتساب زبائن جدد.[3]

2. **خفة حركة الشركاء:** تشير إلى" القدرة على الاستفادة من الموردين والموزعين من حيث المعرفة، الكفاءات وكذلك الاستفادة من مقدمي الخدمات اللوجيستينية في اكتشاف واستغلال الفرص المبتكرة."[4] وقد بين الباحثين (Christopher and Harrison) أن بناء خفة حركة الشركاء يتحقق من خلال خمس خصائص رئيسية، وهي:[5]

- يجب أن تكون سلسلة التوريد حساسة للسوق؛
- التكامل الظاهري في شكل تبادل المعلومات بين وظائف الشركاء يجب أن يكون جزءاً طبيعيا في سلسلة التوريد؛
- عملية التكامل بين الشركاء يمكن أن يكون تعاونا حقيقيا؛
- أن يكون للمؤسسة عمل في الشبكات؛
- قياس الأداء.

---

[1] . جنان مهدي شهيد الدهان، **مرجع سابق الذكر**، ص22.

[2] . إياد محمود الرحيم، **مرجع سابق الذكر**، ص111.

[3] . ليلى حفانة، الزهراء بن سفيان، **إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية–دراسة حالة مستعملي الهاتف النقال بولاية بشار**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 1، جامعة مصطفى اسطنبولي بمعسكر، الجزائر، 2018، ص68.

[4]. أمير غانم وادي، صفاء عبد العلي عبد الأمير، علي محمد عبد الكاظم، **دور الخفة الحركة التنظيمية وذكاء الأعمال في تعزيز استراتيجيات تطوير المنتج: دراسة استطلاعية تحليلية تقنية من موظفي شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 6، جامعة كربلاء، العراق، 2020، ص226.

[5] . جنان مهدي شهيد الدهان، **مرجع سابق الذكر**، ص28.

إن تحقيق الرشاقة التنظيمية يتم من خلال التنسيق والتكامل بين:

أ. **موجهو الرشاقة:** هي التغيرات والضغوط التي تحدث في بيئة الأعمال، وتحفز المؤسسة على مراجعة الإستراتيجيات الحالية، والبحث عن طرق جديدة لإدارة أعمالها من أجل الحفاظ على حصتها السوقية ومزاياها التنافسية، وتتمثل في: (تقلبات الأسواق، المنافسة الشديدة، التغيرات في متطلبات العملاء، تسارع التكنولوجيا، العوامل الاجتماعية)[1]، وهذا من شأنه أن يحث المنظمة على إعادة النظر في استراتيجياتها وإعادة بنائها.[2]

ب. **أبعاد الرشاقة:** أن تحديد الأبعاد الأساسية للرشاقة التنظيمية من شأنه أن يوافر القوة المطلوبة للاستجابة للتغييرات.[3]

ت. **العوامل المساعدة لتحقيق الرشاقة التنظيمية؛** تتمثل في العناصر الآتية:

- **الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات:** تعدّ التكنولوجيا عاملا أساسيا، ومحددا لقدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والمخاطر البيئية، وكذلك استغلال الفرص المتاحة، كما تعدّ مرونة تقنية المعلومات من الأمور الهامة عندما تمتلك المؤسسة القدرة على الكيفية والوقت المناسبين، والاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجيا، فاستخدام التكنولوجيا يؤثر إيجابيا على مستوى رشاقة المؤسسات، حيث تسهل التكنولوجيا عمليات الاستشعار وعمليات الاستجابة وتزيد نسبة التعامل والمشاركة وتثري الذاكرة التنظيمية.
- **مشاركة جميع الأفراد في وضع إستراتيجية المؤسسة:** إن وجود إستراتيجية واضحة تتحدد فيها رؤية المؤسسة، رسالتها وأهدافها الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها ليس كافيا لتحقيق الرشاقة التنظيمية بها، بل من المهم أن تتعاون القيادات مع جميع العاملين في وضعها، كما تتيح لها الفرصة الحقيقية والمشاركة في تحديدها والأخذ بالآراء الصائبة، وتشجيع الأفكار المتميزة للاستعانة بها، وكل هذا يضمن تفاعل الجميع وسعيهم بإيجابية لتحقيق تلك الإستراتيجية.
- **تشجيع المناخ الداعم للابتكار وتجريب الأفكار الجديدة والمتميزة:** يعدّ الابتكار ركن أساسي للرشاقة التنظيمية؛ لأن المؤسسات المبتكرة تكون أكثر قدرة على مواجهة التغيير، والأهم منه (الابتكار) هو تبني ثقافة الابتكار ونشرها، حيث يعتبر أمر هام لنجاح المؤسسات وتحسين مستوى رشاقتها التنظيمية، ورغبة الإدارة في الابتكار هي شرارة التي تحفز على التغيير، كما أن استحداث حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات القائمة، أو استحداث عمليات وطرق عمل جديدة يحتاج إلى تجريب، فمن المهم تشجيع ثقافة تجريب الأفكار الجديدة مع

---

[1] . محمد درع أحمد، مالك النعيم محمد، مجدي محمد حمد النيل، **أثر الرشاقة التنظيمية على الحصة السوقية والدور البسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية في المعارف التجارية الأهلية في العراق**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2020، ص166.

[2] . إياد محمود الرحيم، رفل سعيد أندراوس، **مرجع سابق الذكر**، ص112.

[3] . **المرجع نفسه**، ص112.

تقويمها باستمرار، من خلال دعمها إذ أثبتت فعاليتها ومعالجة السلبيات التي قد تطرأ أثناء التجريب، وهذا يعتمد على وجود بيئة عمل تشجع على التغيير نحو الأفضل وداعمة للابتكار.

- **كفاءة الأفراد بالمؤسسات:** من المهم توفير قدرات متميزة لدى قادة المؤسسات في التعامل مع التغيير وإدارته بشكل مناسب، ومنه قدرتهم على حث الأفراد العاملين على مواجهة التغيير بدلاً من مقاومته، وتوفير كافة السبل والأساليب التي تساعدهم على مواكبة التغيير والاستفادة منه لصالح المؤسسة، والاهتمام بتحقيق رضاهم الوظيفي الذي سيؤثر إيجابيا على سرعة إنجاز العمل، وتشجيعهم على تكوين فرق عمل تتمتع بالاستقلالية اللازمة. [1]

**المطلب الرابع: الخطوات الأساسية لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية**

تعددت وجهات نظر الباحثين حول الخطوات الأساسية لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات، وهذه الخطوات يجب أن تتم تدريجياً للتغلب على المعوقات التي قد تواجهها. وفيما يلي عرض لهذه الخطوات وفقا لآراء الباحثين:

**أولا–** يرى بعض الباحثين أن تحسين مستوى الرشاقة تمر بثلاث خطوات، تتمثل فما يأتي:

- **الخطوة 1**: تشمل تحليل البيئة التنظيمية من خلال مراجعة الرؤية، الغايات، الأهداف، السياسات، الإجراءات، الإستراتيجيات، الهيكل التنظيمي ودرجة التغير البيئي؛
- **الخطوة 2**: فيها يتم تحديد العوامل، والمؤثرات التي تضغط عليها لتواجه التغير وتتوافق معه؛
- **الخطوة 3**: يتم فيها تحديد القدرات اللازمة لإجراء التغير والتكيف معه. والحفاظ على استدامة الرشاقة التنظيمية يتطلب الاستفادة القصوى من موارد التنظيمية لزيادة القدرة الديناميكية، وذلك يتحقق من خلال النظرة الإستراتيجية، النظرة النظامية، التعلم التنظيمي، المشاركة والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.

**ثانيا–** هناك من يرى وجود طريقتين أساسيتين لزيادة الرشاقة بالمؤسسات، وهما:

- **الطريقة 1**: تتم من خلال توظيف خدمات تكنولوجيا المعلومات كمصادر لتقليل وقت الخدمة، وتنفيذ مشروعات تكنولوجيا المعلومات، مثل: التواصل مع العملاء لاكتشاف بيئة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بهم وتحديد الموارد المراد إدارتها.
- **الطريقة 2**: من خلال تقليل تكاليف التنسيق اللازمة للتواصل مع المشاركين في عمليات المنظمة، وتعزيز خدمات التنسيق. وقد وضع الباحثان ( **Jafarnejad and Shahaire** ) نموذجا لتحسين رشاقة المؤسسات، ويشتمل بدوره على ثلاث مراحل، وهي:

---

[1] . دعاء محمد سيد عمر، **تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية**، المجلد 3، العدد 1، جامعة جنوب الوادي، مصر، 2020، ص ص71-72.

أ. **تحديد مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه:** يتحدد مستوى الرشاقة المطلوب في ضوء احتياجات ودواعي الرشاقة، والهدف الإستراتيجي لتحسين الرشاقة والإستراتيجيات اللازمة لتحسين الرشاقة، والتي تتمثل في (الاستباقية وردّ الفعل)؛

ب. **تحديد القدرات اللازمة لتحقيق مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه:** تمثل مجموع القدرات اللازمة من أجل تحقيق الاستجابة الفعالة للتغييرات، والاستفادة من الفرص التي تطرحها، وتتمثل في (الاستجابة؛ الكفاءة، المرونة؛ السرعة)؛

ت. **تحديد المتطلبات أو العوامل المساعدة اللازمة لتحقيق مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه، أو الوصول إليه:** هي تلك الاحتياجات اللازم توفرها لتحقيق مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه، وتتمثل في (مرونة الممارسات والأساليب والأدوات والتقنيات، وتوفر المعلومات الكافية، وتبني ثقافة الابتكار).

**ثالثا–** فيما قدّم البعض الآخر إطاراً لتطوير وتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات، يشتمل على ثلاثة أبعاد أساسية، حيث:

– **البعد الأول:** يشمل المهام خاصة بوضع إستراتيجية خاصة بالرشاقة، وهذه الخطوة مهمة جداً لأنها تضمن تركيز على سبب الحاجة للرشاقة، وما يجب فعله لتطويرها، ومن خلال هذه المرحلة لابد أن يراعي المدراء:

* العوامل الداخلية والخارجية المتعلقة بالرشاقة، وكيف يمكن أن يختلف تأثيرها مع تطور القدرة التنافسية للمؤسسة، ومتطلبات العملاء والتكنولوجيا؛
* استراتيجية للمنظمة وأهدافها المتعلقة بالرشاقة، بحيث يتم تشكيل هذه الإجراءات في ضوء خصائص بيئة التشغيل الخاصة بها، وكذلك يستلزم التأكد من مستوى الرشاقة المطلوب؛
* تحديد نقاط القوة والضعف الحالية المتعلقة باحتياجات الرشاقة في جميع أنحاء المؤسسة؛
* كما يجب أن تهدف الأنشطة المضطلع بها إلى تطوير القدرة التنظيمية للاستشعار بالتغييرات، والاستجابة لها بسرعة وفاعلية.

– **البعد الثاني:** تنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة مسبقاً، وتشمل:

* تعديل العمليات الحالية للمساعدة في تسهيل بناء الرشاقة على مختلف المستويات التنظيمية؛
* تحديد الإجراءات والعمليات الجديدة لتحديد أولوياتها في تحقيق، أو تعزيز الرشاقة على سبيل المثال الإجراءات المرتبطة بحل المشكلات، أو التحسين المستمر، أو تطوير القدرات؛
* تزويد أفراد المؤسسة بالمعرفة، المهارات والمواقف الخاصة بالرشاقة. [1]

[1] . دعاء محمد سيد عمر، **تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي**، مجلة العلوم التربوية، المجلد 3، العدد 1، جامعة جنوب الوادي، مصر،2020، ص 68.

**رابعا–** قدمت دراسة ( **Wahyono :2018**) رؤية شاملة لتنمية الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات تشتمل على ثلاث خطوات، وهي:

– **صياغة إستراتيجية الرشاقة:** تحديد الإستراتيجية للمؤسسة بإجراء مسار عمل واضح لما يجب القيام به، وتشمل هذه الخطوة عدداً من العناصر المتعلقة بـــ:

* **دوافع الرشاقة وعوامل التغيير**: يعالج هذا الجانب المحددات الحقيقية لبناء الرشاقة ويمكن العثور عليها في البيئة الخارجية وضمن السياق التنظيمي، وتشمل التغييرات في السوق المنافسة ومتطلبات العملاء ومسارات التكنولوجيا، وديناميات الابتكار والاتجاهات الاجتماعية والسياسية.
* **استراتيجية الاستجابة وأهداف الرشاقة:** يتمثل الهدف الرئيسي في هذه الخطوة التوصل إلى بيان شامل لتصميم استراتيجية الرشاقة، حيث يتعلق هذا الجانب بتحديد الأولويات والأهداف الإستراتيجية التي تريد المنظمة تحقيقها فيما يتعلق ببناء الرشاقة، فكل مؤسسة لها وجهة نظرها الخاصة حول الرد على التغييرات أو توقعها، ويعد تطوير الرشاقة بمثابة "رد فعل" على بيئة الأعمال المتغيرة، وكذلك فإن المستوى المرغوب من الرشاقة يعد متغيراً أساسياً يجب تحديده عند تحديد استراتيجية الاستجابة.
* **قدرات الرشاقة:** يتعلق هذا البعد بتحديد متطلبات التنفيذ الأساسية من حيث القدرات اللازمة للعمل. فالرشاقة التنظيمية عبارة عن قدرة للمنظمة تشمل الهياكل التنظيمية وأنظمة المعلومات والعمليات، فبمجرد أن تدرك المنظمة مستوى احتياجاتها من الرشاقة، ينبغي تقييم قدراتها الحالية ونقاط قوتها.

– **تنفيذ إجراءات الرشاقة:** ترتبط هذه الخطوة بالتنفيذ العملي لإستراتيجية الرشاقة (مثل: تحديد فريق العمل وأصحاب المصلحة الرئيسيين، وتوقيت النشاط والمعالم). وفي هذه الخطوة، تصبح الأهداف الإستراتيجية أبعاد لعملية للتنفيذ بغرض تحديد الممارسات أو المبادرات المطلوبة، وبالتالي فإن معظم إجراءات التنفيذ تهدف إلى تطوير العمليات التي تحركها الرشاقة وكفاءات الموارد البشرية والتكنولوجيا، مع الهدف النهائي وهو تعزيز الأداء التنظيمي الشامل. ويندرج تحت هذه الخطوة ثلاثة عناصر مرتبطة بها، وهي: إعادة هندسة العمليات لسرعة الحركة، كفاءات الموارد البشرية، والتكنولوجيا والبنية التحتية لسرعة الحركة.

– **تقييم أداء الرشاقة:** ترتبط هذه المرحلة بتحديد المؤشرات المناسبة القادرة على تقييم كفاءة وفعالية مبادرة بناء الرشاقة، وهذه الخطوة مهمة في التحقق مما إذا كان الأداء الناتج مرضياً أم لا، ولاتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة[1].

[1] . دعاء محمد سيد عمر، **مرجع سابق الذكر**، ص 69.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للتميز التنظيمي

يعتبر التميز التنظيمي أحد مقومات النجاح الاستراتيجي للمؤسسات المعاصرة، خاصة في ظل ما تفرضه متطلبات القرن 21 من تحديات كبيرة، حيث أن تحقيق المؤسسة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد من كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المؤسسات، وتبيينها لنظم حيوية وفاعلة وجديدة.

### المطلب الأول: ماهية التميز التنظيمي

أخذ التمييز التنظيمي اهتماما واسعا من قبل الباحثين باعتباره أحد المواضيع المهمة في ظل اقتصاد المعرفة، إضافة الى أهميته للمنظمات وفق المتغيرات البيئية الراهنة.

#### أولا– تعريف التميز التنظيمي

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم التميز التنظيمي بسبب حداثة المصطلح واختلاف أراء ووجهات نظر الباحثين، وهذا يعود الى تعدد خلفياتهم الفكرية.

التميز التنظيمي مصطلح مركب من لفظتين **الأولى:** لفظة التميز والتي يمكن التعبير عنها لغة في معجم مقاييس اللغة (1979) "الميم والباء والزاء أصل صحيح يدل على أن تنزيل شيء من شيء، وتنزيله وميزته تميزا ومزته ميزا، وانهار الشيء انفصل عن الشيء".[1] والتميز "نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأفراد سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع في إطار الإبداع الإداري والتحسين المستمر".[2] و**الثانية** تنظيمي، وهي مشتقة من كلمة تنظيم أو فعل (نظم)، حيث عرفه (**Robbins** ) بأنه "كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم، يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين، أو مجموعة أهداف.[3] وعليه تحديد تعاريف التميز التنظيمي كما يأتي:

* يشير التميز التنظيمي إلى " القدرة على إرضاء أصحاب المصالح، توفير الموارد اللازمة لتنفيذ العمليات المختلفة، وتوفير إدارة ناجحة تستطيع وضع استراتيجيات فاعلة لتنفيذ أهدافها".[4]

---

[1] . منيرة جعيلان العازمي، **التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة**، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، المجلد1، العدد 2، كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعلم التطبيقي، الكويت، 2021، ص 378.

[2] . مها بنت صالح احمد القرمزي، **فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم نماذج دولية وعربية ومحلية**، دار النشر نيل وفرات، مصر، 2018، ص 21.

[3] . عبد الناصر علك حافظ، نسرين جاسم محمد، سؤدد حمد، **دور إستراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير**، مجلة الدنانير، العدد 16، الجامعة العراقية، العراق، 2019، ص 212.

[4] . فائق مشعل قدوري، وفاء غفري الالوسي، **دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الإستراتيجية**، مجلة جامعة كركوت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، جامعة تكريت، العراق، 2018، ص 123.

* يُعرف كذلك على أنه "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء في المؤسسة، مما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما تحققه المؤسسات المنافسة، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة "[1]

* كما يُنظر إليه على أنه "سعي المؤسسات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء".[2]

* يعرف كذلك بأنه "إستراتيجية قادرة على تقييم المؤسسات، ومنحها ميزة تنافسية من خلال إدارة التغيير المستمر، والذي يجعلها قادرة على توفير الموارد اللازمة باستمرار،[3] لتحقيق التفوق المستمر في الأداء المؤسسي، وتحقيق اعلي مستويات الإنتاج سواء على المستوى الفردي، أو الجماعي أو المؤسسي.[4]

من خلال ما سبق، يمكن القول أن التميز التنظيمي هو: فلسفة عمل وإستراتيجية تسعى من خلالها المؤسسات تحقيق معايير الأداء الإستراتيجي من خلال طرح الأفكار الجديدة، وبلوغ مستويات التفوق في الأداء.

**ثانيا– أهمية التميز التنظيمي**

في ظل البيئة التنافسية للأعمال أصبح التميز التنظيمي في مقدمة الأوليات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، فهو معيار لنجاحها وتفوقها عن غيرها. وعليه يمكن حصر هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- توحيد الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية وتحقيق أهداف المؤسسة المميزة، وتطوير آليات عمل على جميع المستويات، مما ينعكس ايجابيا على استمرارية المؤسسات ونجاحها على فترات طويلة؛
- تحقيق معدلات التغير وتحقيق المنافسة الغير محدودة، وحفظ مكانته التنظيمية لمواجهة التغيرات المتسارعة.[5]
- تحقيق ولاء الأفراد العاملين ورضاهم الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقتهم وجهودهم ويسهل الاحتفاظ بهم، مما يُسهم في نجاح المؤسسة وتقدمها؛[6]

---

[1]. ياسر محمد خليل، **مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية**، دار إضافة للنشر والتوزيع، مصر، 2021، ص 152.

[2] محمد ديب، **فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 4، الجامعة الأردنية، 2016، ص 693.

[3] . أمل عثمان رشوان، **التميز التنظيمي كمدخل متكامل لإدارة الجودة الشاملة**، الدار الجامعية بالإسكندرية للنشر والتوزيع، مصر، 2021، ص 18.

[4] . رضا إبراهيم المليحي، **إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق**، عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص 13.

[5] . ميسون عبد الله احمد الشكة، سجي نذير حميد الصراف، **المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة استدلالية لأراء عينة من العاملين في مستشفى السلام**، مجلة تكريك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 41، جامعة تكريت، العراق، 2018، ص 94.

[6] . عائشة حمودي، **دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري ولاية المدية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2021-2022، ص72.

- يمكن المؤسسة من تحقيق نتائج ايجابية على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي؛
- يدعم ويقوي ترابط المؤسسة مع أصحاب المصلحة الداخلين والخارجين؛[1]
- المؤسسات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها من خلال ظهورها؛
- المؤسسة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصنع القرار سواءا كانوا أفراد آم مجموعات، والتمعن في حساسية الدور الذي يقومون به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسات؛[2]
- المؤسسة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الأفراد العاملين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزا في الأداء قياسيا مع المؤسسات المنافسة؛[3]
- يساعد في تحقيق الاستقرار في المؤسسة؛[4]
- يساعد المؤسسة على التكيف من خلال إعطائها المرونة العالية لمواجهة التغيرات البيئية؛
- السعي الدائم لإدخال التكنولوجيا الحديثة، والذي له دور كبير في بقاء المؤسسة في موقع التميز؛[5]
- تطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاقتصادية؛[6]
- تسهيل عملية انسياب المعلومات وتدفقها بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يسهم في تحقيق الاتصال الفعال في كافة الاتجاهات؛
- انجاز أنشطة المؤسسة بدقة واختيار أفضل الطرق لإنجاز المهام.[7]

**ثالثا– أهداف التميز التنظيمي**

يسعى التمييز التنظيمي إلى تحقيق العديد من الأهداف في المؤسسات من أبرزها ما يأتي:

---

[1] . علي جود الرافعي، فرفار حسن عبد، **أثر قدرات إستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 1، جامعة الكوفة، العراق، 2018، ص 305.

[2] . علي حسون فندي الطائي، سنان فاضل حمد القبسي، **انعكاس ممارسة إدارة الأداء في التميز التنظيمي: بحث ميداني في وزارة المالية الهيئة العامة للضرائب**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، جامعة بغداد، العراق، 2016، ص34.

[3] . محمد داود، **إدارة التميز والإبداع الإداري**، دار المنهل للنشر والتوزيع، لبنان، 2021، ص 29.

[4] . عبد العالم محمد، **أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة**، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 6، العدد 1، جامعة الشقراء، السعودية، 2021، ص 272.

[5] . ليث شاكر أبو طبيخ، **دور كفاءة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في دائرة التخطيط العمراني في محافظة النحيف الأشرف**، مجلة المعين، العدد 5، جامعة الكوفة، العراق، 2020، ص 21.

[6] . رضا بوبريحة ، **أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء والغاز غرداية**، أطروحة دكتوراه – الدور الثالث– في علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2020–2021، ص 16.

[7] . هيفاء راشد الدغمي، **أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي**، رسالة ماجيستر في الإدارة العامة، جامعة أل البيت، الأردن، 2018–2019، ص ص 47–48.

- ربط استراتيجيات المؤسسات لتحقيق نتائج من خلال المبادرات الإيجابية الملموسة؛[1]
- متابعة نتائج التقييم الذاتي حسب متطلبات ومعايير جوائز التميز لدى كافة العاملين في المؤسسة؛[2]
- تكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية التي تُنشط دور المؤسسات في رفع أداء الأفراد؛[3]
- فهم مبادئ وتطبيقات نماذج التميز التنظيمي المعتمدة، واستخدامها في إدارة التميز التنظيمي؛
- إرساء فكر ومفاهيم، مبادئ وأسس نظم الجودة ومعايير التميز لدى كافة العاملين في المؤسسة؛[4]
- توفير مرجعية لكافة قطاعات المؤسسة فيما يخص التميز؛
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات، حيث يتضح مدى مساهمة التطور العلمي والتكنولوجي في تطوير وسائل وأنظمة الإنتاج في المؤسسة، ومدى مساهمة الاستراتيجيات المتبعة من قبل القيادة الإدارية في تقييم أداء العاملين والعمل على تطويره باستمرار؛[5]
- بناء خارطة الطريق لتطبيقات التميز والدعم والمتابعة لمتطلبات الشفافية؛[6]
- دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية؛[7]
- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية لمعالجة المشكلات الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المؤسسة؛[8]
- معرفة أساسيات نماذج التميز التنظيمي المستخدمة في إدارة التميز التنظيمي؛

---

[1]. وهيبة بن معتوق، **دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر 2018-2019، ص 24.

[2] . رانية بوقطوشة، سليمة بوزراع، **دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة ميلة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة، الجزائر، 2020-2021، ص 26.

[3] . إكرام كفايفي، لعيداني فريدة، **دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة يحيى فارس المدية، الجزائر، 2019-2020، ص 38.

[4] . عبد الحكيم بن سالم، إلياس سليماني، **أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 6، جامعة بشار، الجزائر، 2018، ص 595.

[5] . رونق ساقة، عريب مليكة، **أثر إدارة المواهب البشرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالبرواقية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة يحيى فارس المدية، الجزائر، 2021-2022، ص 60-61.

[6] . سارة علاق، **تأثير تمكين العاملين على تحقيق التميز المؤسسي :دراسة حالة الجزائرية للمياه**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2019-2020، ص 21.

[7] . عالية جواد علي، **انعكاس البراعة التنظيمية على التميز التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الصناعات القطنية العراقية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 26، العدد 122، جامعة بغداد، العراق، 2020، ص 212.

[8] . نورة عبد الله، حزام الشهراني، **دور إدارة المكافئات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي**، رسالة ماجيستر في التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 38.

- ضمان رضا العاملين والعملاء من خلال تمييز أدائهم؛
- استحداث قوة عمل قوية وممكّنة، ولديها قدرة على إنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات العميل الداخلي والخارجي؛
- تحقيق رغبات العمل الداخلي والخارجي والتعرف عليها.[1]

**رابعا– مبادئ التميز التنظيمي**

تشير العديد من الدراسات إلى أن التميز التنظيمي يقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية، وتكمن هذه المبادئ فيما يأتي:

- **نتائج الأعمال**: التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المؤسسات؛
- **التركيز على الزبائن**: التميز يؤدي إلى وجود علاقة مستديمة بين المؤسسة وعملائها؛
- **القيادة والتناسق الأهداف**: التميز هو وجود قيادة قوية ومتميزة تستطيع أن تحقق أهدافها؛
- **الإدارة بالعمليات والحقائق**: إدارة المؤسسة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظم والمعلومات؛
- **تطوير مشاركة العاملين**: التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنشيطهم، وزيادة نسبة مشاركتهم؛
- **التعلم المستمر والابتكار والتجديد**: إحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين؛
- **تنمية علاقات الشراكة والتحالف**: التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضاعفة للمؤسسات؛
- **تحمل المسؤولية الاجتماعية**: تبني منهج أخلاقي في العمل، وليس فقط مجرد التزامها بالقوانين فقط.
- **مبدأ الديمقراطية للقادة**: توسيع دائرة اتخاذ القرار والاهتمام بالاتصالات الغير رسمية؛
- **مبدأ القابلية للتغيير**: يعني توفر المناخ الصحي والمواقف الإيجابية والثقافة الكافية؛
- **مبدأ الاقتراب من العملاء**:من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة وضمان جودة المنتج؛
- **مبدأ الإنتاجية**: يعني الاهتمام بآليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة؛
- **مبدأ المستقبلية**: التركيز على البعد المستقبلي من خلال الرؤية والأهداف مع التركيز على البقاء والمنافسة؛
- **مبدأ الابتكارية**: تعني ابتكار الطرق الإبداعية الداعية للتطوير والتحسين المستمر؛
- **مبدأ التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها**: يعني الحرص الشديد على امتلاك المعرفة الحديثة؛
- **مبدأ المركزية واللامركزية**: تعايش مبدأ المركزية مع مبدأ اللامركزية، التي تسمح بنوع من الإدارة الذاتية.[2]

---

[1] . هداية هجرسي، صفي الدين مريم، **أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة متوسطة يوسفي مصطفى البرواقية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2019-2020، ص ص 40-41.

[2] . محمد طاهر فتوح، بلكرديد عمر، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، الجزائر، 2020-2021، ص 38.

هناك مجموعة أخرى لمبادئ التميز التنظيمي للمؤسسات ذات الجودة، كما أشار إليها الباحث (**Canado**)، وهي:

أ. **التركيز على الزبون:** فهم حاجات الزبون والعمل على تلبيتها؛

ب. **القيادة الاشتراكية:** تعزز الاتصال وتدعم التغييرات اللازمة للتحسين؛

ج. **التعاون العمل الجماعي:** يشمل تطوير العلاقات والتعاون الجماعي؛

د. **إدارة العملية:** عن طريق فهم النظام العام، والعمل على الوقاية من الخطأ؛

هـ. **نظام واقعي لاتخاذ القرارات:** يتم اتخاذ قرارات بناءا على المعلومات والبيانات. [1]

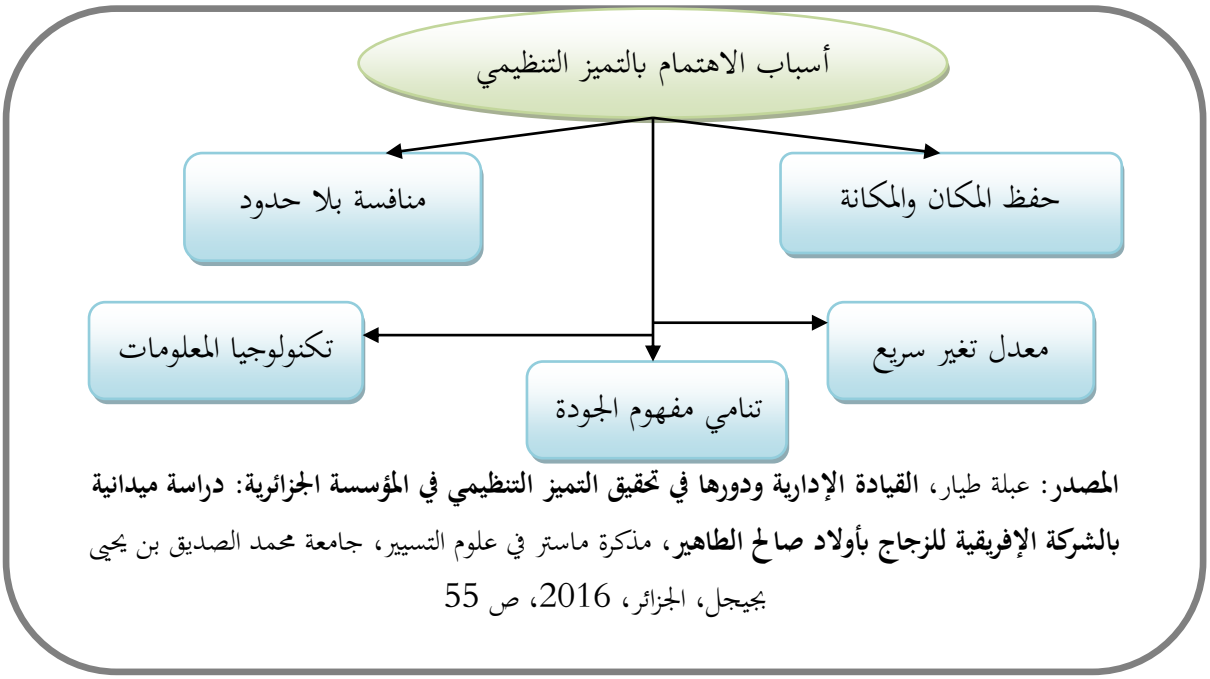
## المطلب الثاني: دواعي الاهتمام بالتميز التنظيمي ومتطلباته

يُعدّ التميز التنظيمي من الموضوعات التي وجدت اهتماما كبيرا من الباحثين، لما له من دور كبير في تحقيق التفوق التنافسي، لذا هناك مجموعة من الأسباب أدت بالمؤسسات للبحث في كيفية الوصول إلى التميز التنظيمي.

### أولا– دواعي الاهتمام بالتميز التنظيمي

إن للتميز التنظيمي العديد من المبررات التي جعلت المؤسسات تهتم به بشكل كبير من أجل تحقيق القوى الداعمة للتميز، وفي أدناه شرح موجز لهذه الدواعي والموضحة في الشكل الأتي:

**الشكل رقم (1–2) : دواعي الاهتمام بالتميز التنظيمي**




**المصدر:** عبلة طيار، **القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح الطاهير**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، الجزائر، 2016، ص 55

[1] . شفاء محمد علي، زيد حضير محسن، **التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي: بحث ميداني**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 18، جامعة الأنبار، العراق، 2017، ص 290.

فيما يأتي شرح موجز لهذه الأسباب:

**1.تغيير الثابت والسريع:** الثابت الوحيد في بيئة المؤسسة هو التغير الذي أصبح من أهم القضايا الحديثة، خاصة في ظل اعتبار المؤسسة نظام مفتوح يتكيف مع الظروف المحيطة، ما يحتم عليها تبني مدخل التميز التنظيمي وإدارته من أجل المحافظة على موقعها التنافسي في الأسواق؛ أي أن المؤسسات الحديثة من أجل البقاء في الأسواق وتدعيم ميزتها التنافسية تعمل دائما على إحداث التغيرات اللازمة لمواكبة التطورات.

**2. المنافسة بلا حدود:** يؤكد الفكر الإداري الحديث طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المؤسسات المعاصرة نتيجة العولمة، وانفتاح الأسواق، والدخول في مرحلة المنافسة الفائقة وضرورة تحقيق التميز المستدام.[1]

**3. المحافظة على مكانة المؤسسة:** بمعنى الحفاظ على مكانة المؤسسة من قيادتها ومواردها وثقافتها والمركز التنافسي لها، من خلال تطوير أعمالها وأدائها المتميز من أجل العمل على السيطرة على السوق والحفاظ على مكانتها.[2]

**4. تنامي مفهوم الجودة:** لقد أثبتت الدراسات أن هناك تزايدا كبيرا في عدد المؤسسات التي طبقت المفاهيم الخاصة بالجودة بالسنوات الأخيرة، وكذا تحول التوجه المنظمي نحو تبني مدخل الجودة، وهذا ما يعكس رغبة وسعي المؤسسات نحو تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاعتماد على أساليب علمية لتحقيق التميز التنظيمي.

**5. تكنولوجيا المعلومات:** إن مقدار التأثير الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تقديره في الوقت الحالي، نظرا لاستمرار تدفقه بمعدلات يُصعب معها حساب تأثيره الحالي والمستقبلي، لهذا نجد أن كل المؤسسات لا يمكن أن تبقى بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات؛ فهي أصبحت وسيلة هامة لتخفيض التكاليف وتحسين الجودة، مما يضمن تحقيق التميز التنظيمي.[3] وعليه، فان تطور الأعمال والقدرة التنافسية تتم من خلال تطوير القدرات التكنولوجية الإلكترونية، مما يوفر استمرارية وتقدم لدى المؤسسة.[4]

---

[1] . عبلة طيار، **القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح الطاهير**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، الجزائر، 2016، ص 55

[2] . فؤاد بن احمد الغامدي، حسن بن عبد القادر، **أثر الإدارة الالكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة وفق رؤية المملكة 2030: دراسة ميدانية على موظفي إدارة الزراعة بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة مكة المكرمة**، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 35، جامعة الملك عبد العزيز جدة، السعودية، 2021، ص 598.

[3] . عبد الكريم وزاني، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2019-2020، ص 36.

[4] . محمود إسماعيل، إسماعيل أبو عودة، **أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018، ص 21.

**ثانيا– متطلبات التميز التنظيمي**

يطلب تحقيق التميز التنظيمي عدة أمور أساسية، وأهم هذه المتطلبات ما يأتي:

**1. القيادة وثبات الغاية:** إن القيادة تلعب دورا محوريا في نشر وتزكية ثقافة التميز المؤسسي، من خلال أولا كسب ثقة مواردها البشرية، ثم توجيههم ودعمهم عبر كافة المستويات التنظيمية والإدارية، تعليمهم، تدريبهم، تنمية وتطوير كفاءاتهم، وتوفير المناخ الملائم للعمل الذي يساعدهم أولا على إدارة ذواتهم والتحكم بمقوماتهم الشخصية، ثم القيام بالأداء التنظيمي المتميز، الايجابي والذي يصنع تفوقهم على بقية المنافسين، فالمورد البشري قيمة مضافة ينبغي على المنظمة أن تستثمره، وتعمل على تمكينه وإشراكه في مختلف العمليات التنظيمية التي يتوقع أن تحقق مزيد من النجاح والقدرة على المنافسة وامتلاك حصة سوقية اكبر وبمعايير أكثر جودة.[1]

**2. التميز المستمد من الزبائن:** تؤكد كل مداخل التميز أن الزبون هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين، فصوت الزبون يكون حاسما في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على الزبائن.

**3. المسؤولية الاجتماعية:** تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة التنظيمية لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المؤسسة.[2]

**4. التوجه الاستراتيجي:** من خلال تبني التطوير الاستراتيجي للمؤسسة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في أجزاء المؤسسة.

**5. التعلم والتحسين المستمر:** حيث يسهم ذلك في توفير بيئة مناسبة ومحفزة للإبداع من خلال المشاركة الفعالة المعرفة.[3]

**6. نظام معلومات متكامل:** أهم آليات دراسة المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وحفظها ومشاركتها.[4]

---

[1]. ليليا بن صويلح، **التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الأعمال**، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 14، جامعة 20 أوت 1959 بسكيكدة، الجزائر، 2017، ص 17.

[2] . أبو بكر بوسالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة حالة ميدانية على شركة سونطراك البيترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج حاسي الرمل**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2014-2015، ص 67-68.

[3] . زين العابدين عثماني، عنتيوي ياسين، **دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز في أدرار**، مذكرة ماستر علوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2019-2020، ص13.

[4] . ألاء محمد عبد الرزاق، **درجة تحقيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان**، رسالة ماجيستر في التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2021، ص 19.

**7. تميز الهيكل التنظيمي:** يتطلب قدرة الإطار الهيكلي على تحديد العلاقات بين الأعمال والوحدات والأقسام، وتحقيق الاتصال والتعاون بين أجزاء التنظيم، ويحدد خطوط السلطة بشكل يساعد على أداء الأنشطة العمل المختلفة بما يحقق أهداف المؤسسة.[1]

**المطلب الثالث: أبعاد التميز التنظيمي**

اتفق معظم الباحثين في شؤون الإدارة على وجود عدة أبعاد للتميز التنظيمي، وفي أدناه شرح موجز لهذه الأبعاد والموضحة في الشكل الأتي:

**الشكل رقم (1-3): أبعاد التميز التنظيمي**




**المصدر**: صالح علي عود الهلالات، **إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014، الأردن، ص 235.

فيما يأتي شرح موجز لهذه الأبعاد:

**1. الثقافة التنظيمية:** هي مجموع القيم، المعتقدات، المعايير والأعراف التنظيمية التي تُعدّ إطار يحكم أداء المؤسسة، وحتى تتميز الثقافة التنظيمية لابدّ من إتباع أساليب تُسهم في تميزها من خلال فرض مفاهيم التميز بين

[1] . الأخضر صباحي، **تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 33، جامعة سطيف، الجزائر، ص 154.

العاملين والمشاركة الفعالة في تنمية المجتمع، وتوجيه العاملين نحو السلوك المتميز وتعزيزه، إضافة إلى تلبية متطلبات العاملين والحرص على تمكينهم.

**2. الهيكل التنظيمي:** يكتسي الهيكل التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات، فهو أحد الوسائل الضرورية والفعالة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية داخل المؤسسة رغبة في الوصول للأهداف وتحقيق التميز في الأداء، لذلك فتميز الهيكل التنظيمي لا يكون إلا من خلال القدرة على ربط أجزاء التنظيم، تحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، توضح خطوط السلطة والمسؤولية، تعزيز التعاون والانسجام بين جميع من في التنظيم من مرؤوسين وإداريين، بما يمكن أداء الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المطلوبة بكل تفوق وتميز.[1]

**3. تميز الإدارة / القيادة:** تشير القيادة إلى عملية تحريك الأفراد نحو هدف، وهي مكونة من ثلاثة عناصر: أولها وجود مجموعة من الأفراد، والعنصر الثاني وجود قائد، وأخيرا وجود هدف يحرك الأفراد عليه.

فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تمييزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد على التقليد[2]، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذ اتبعت إستراتيجية الباب المفتحة، ودعمت الاتصال المباشر بينها وبين الأفراد، فان ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المؤسسة لتشجيع ظهور التميز في المؤسسة.[3]

**4. تمييز المرؤوسين:** يعتبر المرؤوسين مفتاح التميز التنظيمي، ونقصد بالمرؤوسين كل فرد ينتمي إلى المؤسسة يقوم بممارسة الأنشطة داخلها، ومن ثم يتأثر بقراراتها؛ فهو مصدر الثورة وعبارة عن تركيبة من الخصائص المتمثلة في (القدرات، المهارات، الكفاءات، الخبرة)،[4] وتميز المرؤوسين بتحقيق التميز التنظيمي الذي يحقق الميزة التنافسية للمنظمة ويكون ذلك من خلال:

* الاهتمام بالأفراد العاملين، والعمل على تمكينهم، احترامهم، تشجيعهم وتحفيزهم على السلوك الإبداعي، والسعي إلى تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء والانتماء للمؤسسة؛

---

[1] . ياسين حمداني، محمد بعيليش، **ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2019-2020، ص 67.

[2] . سلمى مراكي، **أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي: دراسة حالة سيلاس للاسمنت ببسكرة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020-2021، 24.

[3] . صبرينة لطرش، **ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة حالة سونلغاز الوطنية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2020-2021، ص 17.

[4] . حميدة مزهود، سمية خالد، **دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون نموذجا**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة، الجزائر، 2018-2019، ص40.

* إتاحة الفرص وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة، يجعلهم يبذلون كافة جهودهم لتحقيق أهداف مؤسستهم بكفاءة؛
* تحديد الأنظمة، القوانين، التعليمات، الإجراءات ولوائح العمل المعمول بها، والتخلي عن الروتين والمركزية في التعامل. [1]

**5.التمييز الاستراتيجي:** يُعدّ من أهم الأبعاد الأساسية لتحقيق التمييز التنظيمي، ويقصد به درجة تميز الخطوات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق رؤيتها، ورسالتها وتفاعلها كخطوة موحدة ومتكاملة تربط مزايا المؤسسة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية، كما أن تميز المؤسسة يتطلب تحديد التوجيهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المؤسسة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية.[2] ويمكن ذكر أهم الاستراتيجيات الواجب تبنيها من قبل المؤسسات:

* **استراتيجيات التحسين والتميز في الأداء**

تلجا المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية رغبة منها في اكتساب ميزة تفضيلية على باقي المؤسسات، من خلال سلسلة من التغيرات الكبيرة في طرق وأساليب العمل المخطط لها والهادفة لرفع مستوى الكفاءة والفاعلية للمؤسسة.

* **إستراتيجية تطوير وتحسين المنتج**

تعني هذه الإستراتيجية تطوير وتحسين المنتجات والخدمات الحالية، وطرح منتجات وخدمات جديدة منفردة متميزة، وكذا الارتفاع بمستوى الجودة إلى ما يفوق توقعات العملاء، لأن عدم مواكبة المنتجات والخدمات المقدمة للمستويات المقدمة من طرف المنافسين، يؤدي إلى ضعف قدرة المؤسسة على المنافسة والبقاء.

* **إستراتيجية الاهتمام الناجح بالعميل**

تعني هذه الإستراتيجية تركيز كافة الجهود ،وتوجيه الموارد اللازمة التي تتضمن إسعاد العميل، وتلبية طلباته وتطلعاته، وتقديم الخدمة له بطريقة صحيحة من المرة الأولى وتحسينها في المستقبل.[3]

---

[1] . صالح علي عود الهلالات، **إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014، الأردن، ص ص257-258.

[2] . هشام عبد الله حمد الجميلي، مراد موسى عبد الجبوري، **ذكاء الأعمال ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة حالة استدلالية لآراء عينة من المديرين في جامعة كركوك**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48، جامعة تكريت، العراق، 2019، ص427.

[3]. نخلة عثامنة، لبنى قدسي، **أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة المينائية جنجن بجيجل**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، الجزائر، 2021-2022، ص18.

**المطلب الرابع: مراحل تحقيق التميز التنظيمي**

لابد من وجود منهجية لتحقيق تميز التنظيمي حسب إطار عملي يتم تفعيله من خلال العناصر الآتية:

**1. التوجه (المسار)**: لدى كل منظمة رؤية مهمة وأهداف إستراتيجية، وهذا يعني أن هناك توجها (مسارا)، وهذه أهم نقطة انطلاق نحو تحقيق التميز، ولكن يجب أن نكون متأكدين من أن رؤيتنا ومهمتنا وأهدافنا واضحة تعكس ما نريده بالضبط، وأن تكون قابلة للتحقيق علميا.

**2. العمليات**: بما أن لدى المؤسسة رؤية ومهمة وأهداف وإستراتيجية واضحة يصبح من السهل ترجمتها من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التنفيذي، وأول خطوة لتحقيق ذلك هو: تحديد القنوات الأساسية التي ستعتمدها المؤسسة كعمود فقري تتوزع منه كل نشاطاتها وانجازاتها. وبعد إن تحدد القنوات الأساسية يجب أن يكون ثمة تخطيط (تصميم) العمليات، ومن ثم ستتبيّن نقاط الارتباط بين العمليات والأهداف الإستراتيجية، وكذلك بين كل عملية وأخرى، وبذلك تبلور خارطة العمليات وتتضح الأعمال، النشاطات والمهمات في نسيج عمليات المؤسسة.

**3. الهيكلة**: عند اتضاح خريطة العمليات والنشاطات والمهمات، يصبح من السهل وضع الهيكل التنظيمي الذي يؤمّن أفضل اتصال بين القائمين على تلك المهمات والنشاطات والعمليات، وكذلك يتحقق من خلال الهيكلة الآمن الوظيفي المطلوب.

**4. القيادة**: عندما توجد منظومة مخططة (مصممة) بطريقة صحيحة ذات توجه واضح، يشرف على تشغيلها الأفراد المناسبون، يصبح من الضرورة أن توجد قيادة تراقب التوجه الفعلي من خلال تخطيط وتنفيذ ومتابعة مستمرة، وبتصحيح مسار المنظومة لتبقى في الاتجاه الصحيح.

**5. الثقافة**: الأسلوب القيادي الذي يتم إتباعه في المؤسسة يحفز المسؤولين في المؤسسة على تبني قيم معينة للعمل، تنطلق من قيمهم الإنسانية، وتتأثر بالقيم التي تعكسها القيادة، وبذلك تنشا أعراف وأساليب في انجاز العمل، وفي التواصل بين الأفراد، وهذا ما يعرف بـ "الثقافة ".

**6. تبادل المعلومات**: الاتصال وتبادل المعلومات هما العمود الأساسي في إبقاء ثقافة أي مجتمع، وذلك فإن تخطيط (تصميم) طرف الاتصال، وتبني الوسائل التي تحقق وتؤمن نقل المعلومات بين الأطراف كلها بالشكل الذي يؤكد ويبرهن ثقافة المؤسسة، ويكون له الدور الكبير في إنجاح خطوات الإنجاز.

**7. القرارات:** حتى يتواصل الانجاز بالشكل الصحيح فلا يتفاجأ أحد بوجود تناقص بين النوايا والأفعال، يأتي توثيق السياسات والإجراءات التي تحكم العمل ضروريا، لكي يستطيع كل مسؤول اتخاذ القرار الصحيح من أول مرة في كل مرة.

**8. إدارة الأداء:** القرارات الصحيحة الفعالة تؤثر كثيرا في دفع عجلة الانجاز إلى الأمام بسرعة، ولذلك فان الأداء المؤسسي سيتحسن وسترتفع المعنويات والإرباح بسبب تسارع الإنجاز، غير أن التحدي أيضا سيزداد في كيفية المحافظة على هذا الرقم الايجابي، وإلا فلن يأتي ولن يتحقق إلا بأداء إدارة مناسبة محفزة للجميع. كما أن رأس مال ثقافة التميز المؤسسي هم العاملون أنفسهم، وعندما يكون الجميع متحفزين ومتحمسين يكون الإبداع والابتكار في تحسين التوجه، العمليات، الهيكلة، القيادة، الثقافة، المعلومات والقرارات، وهكذا يتضح ثقافة التمييز المؤسسي التي تعتبر القاعدة التي يرتكز عليها التميز التنظيمي.[1]

كما أوضحت المؤسسة الأوروبية للجودة (**EFQM**) أن الرحلة نحو بداية التميز تستغرق وقتا كبيرا قد تأخذ فترة طويلة، ويمكن توضيح خطوات تلك المراحل كالآتي:

**1. المراحل الأولية:** في هذه المرحلة تضع المؤسسة رؤيتها المبينة على وضوح الإستراتيجية لتحقيق التميز، وتمر بالخطوات الآتية:

* **تحديد طرف إجراءات العمل:** حيث يتم في هذه المرحلة تحديد طريقة وأسلوب إجراءات العمل التشغيلية، والعمل على تحسينها بطريقة تضمن التكامل والوضوح، ويستحسن في هذه المرحلة الاستعانة بمواصفات الايزو[2] لتحسين إجراءات العمل.
* **البناء على أفضل الممارسات:** بعد تحسين عمليات إجراءات العمل، يتم وضع التقنيات المناسبة لتحديد أفضل الممارسات في المؤسسات الأخرى للاستفادة منها، وإجراء المقارنة معها، ومن المناسب في هذه المرحلة تطبيق المقارنات المرجعية والتقويم الذاتي.
* **تطوير مستوى الأداء:** بعد اعتماد الأداء على أساس أفضل الممارسات، فان نقل مستوى الأداء المتميز يتطلب استخدام نماذج التميز والتي توفر فرصة لمزيد من التعلم التنظيمي لتحقيق الأداء المتميز.

**2. مرحلة تطبيق نموذج التميز:** تمثل الخطوات المتبعة لتطبيق نموذج التميز، وتتمثل في:

* **نشر مفاهيم التميز:** من خلال مناقشة جميع العاملين في المؤسسة حول كيفية تطبيقها؛

---

[1] . صالح عابر بشيت الخالدي، **دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص ص59-60.

[2] . بدر سليمان بن عبد الله ال مزروع، **بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايت العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص ص43-45.

* **فهم نموذج التميز**: من خلال تشكيل فريق عمل للنظر فيه، وفهم محتوياته ومضمونه؛
* **نشر الرسالة**: يتضمن نشر التزام المؤسسة لممارسة التحسين المستمر؛
* **استخدام نموذج التميز للتقويم**: لاكتشاف الفجوات التي يبرزها التقويم الذاتي؛
* **وضع خطط التحسين المستمر**: من خلال البيانات المحصلة من نتائج التقويم الذاتي؛
* **تنفيذ خطة التحسين والتطوير**: التي تطلب أن تكون الأهداف خطة التطوير واضحة، وكذلك تدريب العاملين على استخدام الأدوات اللازمة للتطوير؛
* **مراقبة خطة تحسين وتطوير**: لمراقبة التميز نحو تحقيق أهداف خطة التطوير على أن توفر المؤسسة الدعم والتحفيز اللازمين لتجاوز العقبات؛
* **إعادة إجراء التقويم الذاتي باستخدام نموذج التميز**: لرصد المكاسب والأهداف المحققة، وقياس تقدم المؤسسة على طريق التميز، ومن ثم وضع قواعد الخطط التحسين الجديدة؛
* **المحافظة على المكاسب والأهداف المحققة**: من خلال تطبيق أدوات التحسين في كل جوانب المؤسسة للمحافظة على التطور المحقق؛
* **التركيز على التحسين والتطوير المستمر**: من خلال الالتزام نحو التحسين المستمر، وجعل نموذج التميز جزاء من ثقافة المؤسسة وطريقة إدارة أعمالها. [1]

3. **مرحلة استدامة التميز**: هي الخطوات لاستمرار تحقيق التميز في المؤسسة، وتشمل الأتي:
   * **الاستمرار في تطبيق نموذج التميز؛**
   * **قيادة وإدارة التغيير**: من خلال البيانات المتوفرة من مراجعة وتقويم التميز المحقق؛
   * **فهم منهج النظم**: التفهم المشترك للمداخلات والأولويات المتفق عليها للمخرجات.
   * **توضيح قوة وفرص التحسين**: لوضع حصة من الموارد للتحسين؛
   * **إدخال تقنيات التحسين**: من خلال الأخذ بأدوات التحسين ومسؤوليات التطوير.[2]

[1] . صالح الدين كيكوط، صالح إبراهيم، **دور إدارة الكفاءات في تحسين التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة كوندور للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريريج**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016 -2017، ص62.

[2] . بدر سليمان بن عبد الله ال مزروع، **مرجع سبق ذكره**، ص45.

## المبحث الثالث: دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تحقيق التميز التنظيمي، كونه مفتاح للوصول إلى الريادة العالمية، وذلك من خلال إيجاد أرضية تساعد على خلق الفرص واستغلالها لتحقيق أهدافها في ظل التسارع المعرفي والتكنولوجي الذي تشهده بيئة الأعمال.

### المطلب الأول: نماذج التمييز التنظيمي

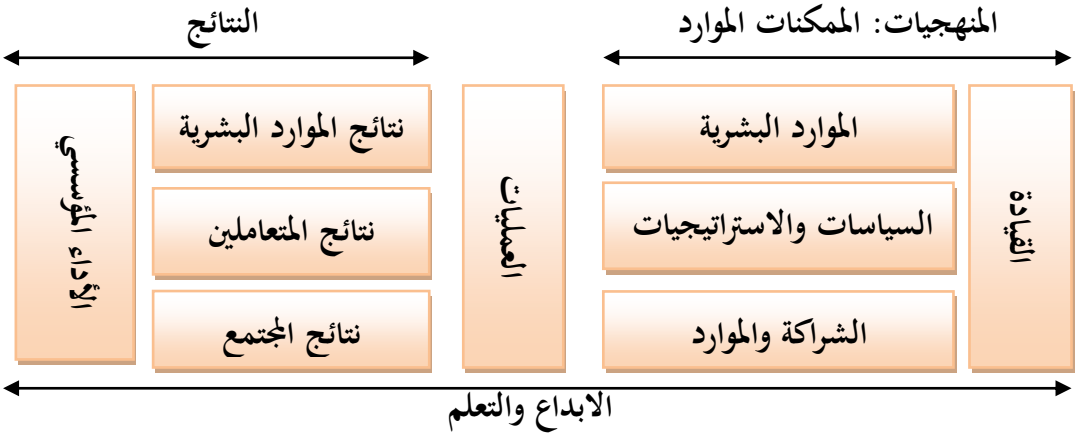
من الضروري تبني مبادئ التميز ووضع أطره في شكل نماذج تسمح لجميع المؤسسات بالوصول الى التميز، حيث توفر هذه النماذج معايير ثابتة تستند اليها المؤسسات في معرفة مدى تميزها والحفاظ عليه.

#### أولا– النموذج الأوروبي للتميز

يعتبر النموذج الأوروبي من النماذج الشائعة الأكثر تطبيقا على المستوى الدولي؛ ويستند هذا النموذج على خدمة العملاء والتميز في الأداء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة[1]. ويُعرف النموذج الأوروبي للتميز بأنه: "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المؤسسة الوصول إلى مرتبة إدارة التميز".[2]

يقوم النموذج الأوروبي للتميز على مجموعة من المعايير، منها ما تتعلق بنظم العمل، ومنها ما تتعلق بالنتائج، وتم وضع في منتصفه التعلم لتأثيره على كل إدارة المؤسسة،[3] ويتضح ذلك من خلال الشكل الآتي:

**الشكل رقم (1–4) معايير النموذج الأوروبي للتميز**




**المصدر**: نواف أبو شمالة، **الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي نماذج دولية رائدة**، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2022، ص5.

---

[1] . بسمة عدنان السيوفي، **تدريب من أجل الازدهار**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2019، ص42.

[2] . سامح عمر، **التميز الإداري في القرن الحادي والعشرون**، دار المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص42.

[3] . اياد عبد الله شعبان، **ادارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز**، داخل المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص95.

وفيما يلي شرح موجز لمعايير هذا النموذج:

- **القيادة:** يركز هذا المعيار على دور القيادة في صياغة رؤية ورسالة المؤسسة، وقيمتها الجوهرية كأساس للنجاح على المدى الطويل، وكيفية ترجمتها إلى إجراءات على أرض الواقع، كما يركز على مشاركة القادة في المؤسسة بشكل شخصي في تطوير وتطبيق نظم العمل وضمان تحسينها بشكل مستمر[1] .
- **السياسة والإستراتيجية:** يقيس تطور النظرة الإستراتيجية لتنفيذ مهام المؤسسة ورؤيتها، تطوير السياسات، الخطط والعمليات لتطبيق الإستراتيجية[2].
- **الموارد البشرية:** يقيس إدارة وتطوير كامل إمكانيات الأفراد، فالمنظمة تقدم لهم الإنصاف، المساواة والتمكين، تكافئهم وتعترف بهم على نحوٍ يحفزهم على تبني الاستخدام الأمثل لمهاراتهم لصالح المؤسسة[3].
- **الشركات والموارد:** يقيس إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بصورة فاعلة، وبناء قدرات المؤسسة لتحقيق منفعة مستدامة[4].
- **العمليات:** يقيس تصميم وإدارة وتحسين العمليات من أجل دعم سياسات واستراتيجيات المؤسسة، لكي ترضي عملائها، وغيرهم من أصحاب المصلحة[5]
- **النتائج:** تشمل دراسة نتائج الموارد البشرية، نتائج المتعاملين ونتائج المجتمع.[6]

### ثانيا– نموذج Demming

تم تأسيس هذا النموذج عام (1950) بإشراف الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، ويقوم هذا النموذج على جائزة ديمنغ تكريما للعالم الأمريكي (**Ed Ward Deming**)، لما حققه من أبحاث وانجازات في مجال الرقابة على الجودة. لهذا النموذج مجموعة من المعايير التي يتم قياس تميز المؤسسات على وفقها؛ والشكل الآتي يوضح هذا المعايير:

---

[1]. اياد عبد الله شعبان، **مرجع سابق الذكر**، ص105.

[2] . بسمة عدنان السيوفي، **مرجع سابق الذكر**، ص106.

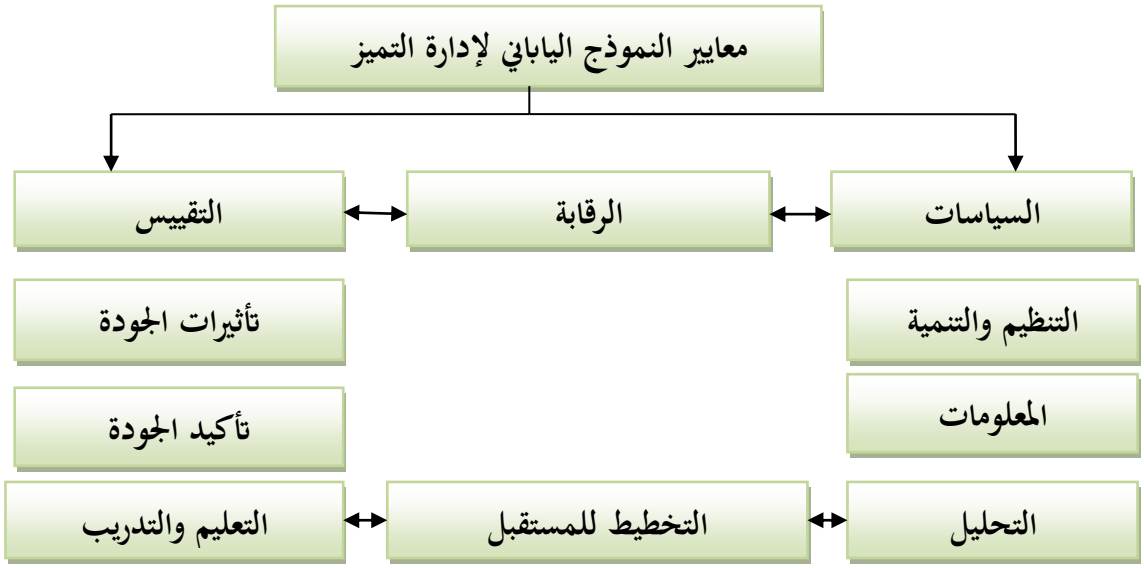
[3] . **المرجع نفسه**، ص107.

[4] . عبد الله ابراهيم ابو بكر عبد الله، محمد حسن الطيب عدلان، **دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: بالتطبيق على مجموعة حياد للصناعة 2019**، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد3، العدد 7، جامعة الجنينة، السودان، 2022، ص522.

[5] . بسمة عدنان السيوفي، **مرجع سابق الذكر**، ص108.

[6] . **المرجع نفسه**، ص109.

**الشكل رقم (1–5): معايير نموذج Demming**




**المصدر**: سعد علي ريحان المحمدي، **إدارة التميز والجودة صور المنظمات المعاصرة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2022، ص77.

من خلال الشكل أعلاه شرح موجز لهذه المعايير:

* **السياسات**: تعني كيفية وضع هذه السياسات وشرحها، ومدى وجود الأهداف والبرامج لغرض تنفيذها.
* **التنظيم والتنمية**: الهيكل التنظيمي للمؤسسة، توزيع السلطة وطبيعة العلاقات مع الاطراف الخارجية.
* **التحليل** : يشير إلى أسلوب التحليل للمشاكل التي تواجه الجودة، أسس ترتيبها، خطط المؤسسة، مدى استعمال التقنية والمعلومات في هذا المجال.
* **التخطيط للمستقبل**: تعني خطط تحسين الجودة في المستقبل، ومدى الالتزام بتنفيذها.
* **تأكيد الجودة**: تعني تصميم السلعة، معايير رضا العملاء، الامور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.
* **تأشيرات الجودة**: تشير إلى النتائج التي تتحقق للمؤسسة نتيجة لأعمال الجودة.
* **الرقابة** : تعني الأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة للتأكيد من الجودة والشكل.
* **المعلومات** : يتناول هذا المعيار استخدام المعلومات في المؤسسة، طرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.
* **التعليم والتدريب**: يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة.

* **القياس والتنسيق:** يتناول هذا العنصر المعايير المستخدمة في نظم الجودة، وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.[1]

**ثالثا– النموذج الأمريكي للتمييز**

انشات الولايات المتحدة الأمريكية نموذج وجائزة مالكروم بالدريج في 1987، ويستمد أفكاره من نموذج "ديمنج" الياباني، ويهدف هذا النموذج لترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر تميز الأداء في المؤسسات، وتنمية قدراتها التنافسية.[2] ووفقا لمعايير 2001، فالمبادئ الجوهرية لجائزة بالدريج هي:

* **جودة التوجيه للعميل:** التأكد من ان السلعة أو الخدمة تلبي احتياجات العميل مقارنة بالمنافسين.
* **القيادة:** يجب على القيادة أن تركز على التوجيه بالعميل، وإشاعة قيم الجودة، التخطيط والاتصالات، والقيام بمراجعة أداء المؤسسة في مجال الجودة والتميز.
* **قيمة العاملين:** المعارف، المهارات، الدافعة واندماج العاملين تلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسة.
* **سرعة الاستجابة:** اعادة تصميم العمليات واستعمال التكنولوجيا، وتأكيد مفهوم تقليص الدورات الزمنية.
* **تصميم الجودة ومنع العيوب:** بما يضمن تقليل الاخطاء والعيب، وأيضا التسليم في الوقت.
* **التحسين والتعلم المستمر:** بالتركيز على رفع الإنتاجية، خفض التكاليف، تحسين الأداء والاهتمام بالمسؤوليات الاجتماعية.
* **النظرة المستقبلية بعيدة الأمد:** أخذ كل الاعتبارات في النظرة المستقبلية، ذوي المصالح، العملاء، العاملين، الموردين، المساهمين، المجتمع، التكنولوجيا الجديدة، الحاجات المتغيرة للعملاء والتعامل مع المنافسة.
* **الإدارة بالحقائق:** ضرورة اتخاذ القرارات بناءا على بيانات ومعلومات موثوقة، سواء فيما يخص العملاء، أو العاملين، أو المنافسة أو أداء المؤسسة.
* **توطيد علاقات الشراكة:** هي علاقات داخلية تتعلق بالعمل، أو خارجية كالعلاقات مع الموردين.
* **التركيز على النتائج:** عدم التركيز فقط على النتائج المالية لقياس الأداء، وانما استخدام تشكيلة متوازنة من المقاييس، ما يؤمن للمؤسسة قياس الأداء الفعلي والقيام بالتحسن المستمر.[3]

أما العلاقات التي تربط بين مختلف معايير بالدريج، فهي كما في الشكل الموالي:

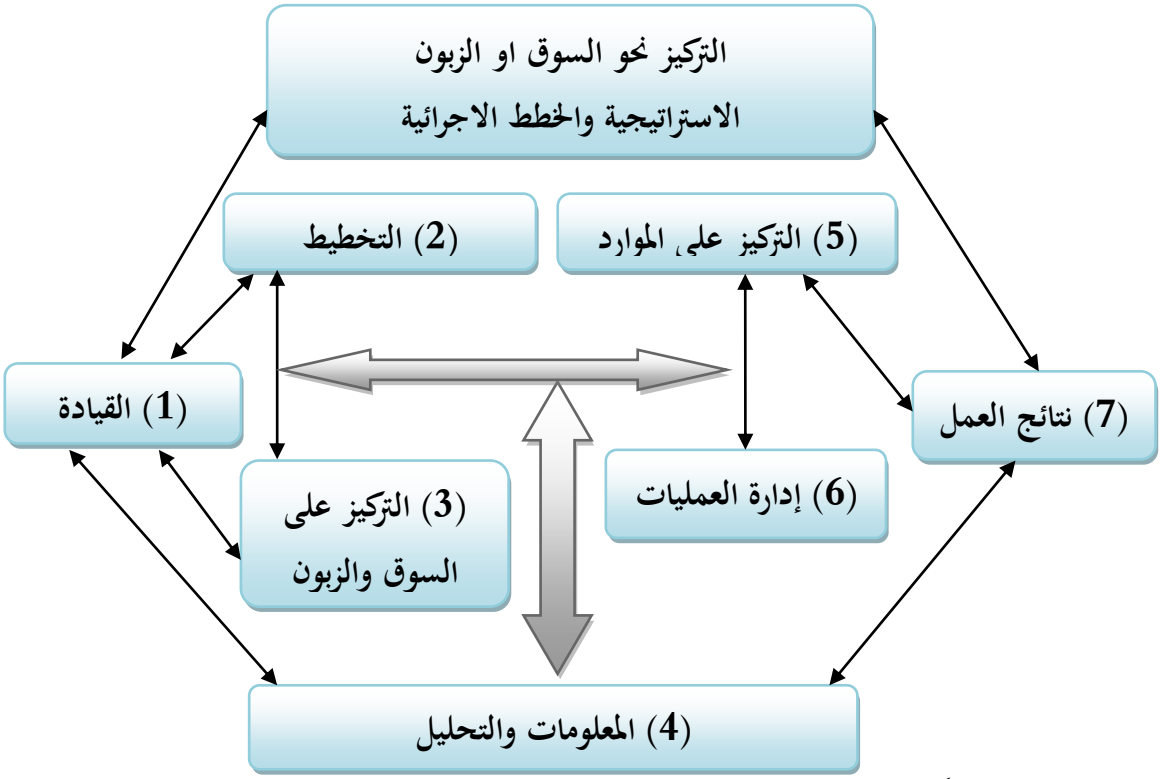
---

[1] . ايمان محمد ابراهيم احمد، **استخدام نموذج التميز الاوروبي في تطوير منهجيات الادارة بالتطبيق في المؤسسات المشاركة في البرنامج الرئاسي**، رسالة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة والامتياز، جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا، السودان،2018، ص ص 22-23.

[2] . جدو صالح الدين، فاندي محمد، **امكانية تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في الجامعات الجزائرية: دراسة حالة جامعة برج بوعريريج**، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، 2019-2020، ص27.

[3] . محمد بوعون، **تكامل إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية لتحقيق الاداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في مؤسستي الاسمنت [حامة بوزيان (قسنطينة) وعين الكبيرة (سطيف)]**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013- 2014، ص ص68-69.

**الشكل رقم (1-6): هيكل معايير بالدريج للتميز في الأداء**




**المصدر**: محمد بوعون، **تكامل إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية لتحقيق الاداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في مؤسستي الاسمنت: [حامة بوزيان (قسنطينة) وعين الكبيرة (سطيف)]**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013- 2014، ص69.

يتم قياس هذه المعايير بتوزيع 1000 نقطة كما يأتي:

*القيادة (القدرة على تأهيل إطارات التسيير): 90 نقطة؛
*المعلومات والتحليل: 75 نقطة؛ *إدارة العمليات: 140 نقطة؛
*التخطيط الاستراتيجي: 55 نقطة؛ * نتائج الأعمال: 250 نقطة؛
* إدارة وتطوير المواد البشرية: 140 نقطة؛ * التوجه نحو العميل وإرضائهم: 250 نقطة.

**رابعا- النموذج الجزائري**

يعتبر من النماذج الرائدة في افريقيا، أُنشا اقتداءاً بنماذج التميز الرائدة، وذلك لمسايرة التطورات العالمية وتحدياتها. حيث اقترح لأول مرة انشاء نموذج وطني للتميز سنة 2000، وتم إقراره بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-05 المؤرخ في 2000/01/06، حيث وضع تحت اشراف وزارة الصناعة الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والامن الصناعي، ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة (QAP) التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها

2 مليون دينار جزائري، بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية، وتمنح الجائزة سنويا، كما تعنى بها جل المؤسسات التي تنشط على مستوى التراب الوطني.

يتم التقييم في هذا النموذج على أساس سلم تنقيط من 1000 نقطة، توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية، وفيما يلي شرح لهذه المعايير والنقاط الخاصة بها:

- **التزام الإدارة 120 نقطة:** يظهر هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة، وذلك من خلال الاجراءات المتخذة في سبيل نشر الثقافة الجودة، وتعبئة الموارد اللازمة لاستمرارية التحسين.
- **الإستراتيجية والأهداف 80 نقطة:** يبين هذا المعيار درجة توافق استراتيجية الجودة مع استراتيجية المؤسسة، ومدى اعتبار الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف والأقسام.
- **الاستماع للزبائن 200 نقطة:** يظهر هذا المعيار الأدوات التي تستعملها المؤسسة في قياس وفاء الزبائن، ودرجة رضاهم حول مخرجاتها، ونذكر على سبيل المثال: التحقيقات، سير الآراء.....
- **أساليب منظمة في معالجة الشكاوي 120 نقطة:** مجموع الإجراءات لمتابعة التظلمات، ودرجة انعكاس ذلك على مخرجات المؤسسة وخدماتها.
- **التحكم في النوعية 120 نقطة:** يمثل هذا المعيار قدرة المؤسسة على التحكم في خصائص، ومواصفات السلع والخدمات المقدمة، وذلك من خلال مراقبة وضبط مختلف مراحل العملية الإنتاجية.
- **قياس الجودة 80 نقطة:** يبين هذا المعيار كيفية اختيار المؤسسة للمعايير التي تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة، ومدى التحكم في هذه المعايير، ودرجة تأثيرها وانعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية.
- **تحسين الجودة 80 نقطة:** يبين قدرة المؤسسة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة الشاملة بمثيلتها المحققة، وكيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة، وما هي الإجراءات المتبعة لضمان فعالية هذه العمليات.
- **النتائج 200 نقطة:** ويتم التركيز على بعض النتائج الآتية: نتائج المنظمة الخاصة بإرضاء الزبائن؛ نتائج المنظمة الخاصة بإرضاء العملاء؛ نتائج المنظمة المتعلقة بالجوانب المالية؛ نتائج المنظمة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية. [1]

[1] . شهدان عادل، عبد اللطيف الغرباوي، **ادارة الجودة الشاملة وفقا لمعايير الدولة، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع بالإسكندرية**، مصر، 2020، ص ص41-44.

**المطلب الثاني: ركائز الرشاقة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي**

للرشاقة التنظيمية عدة ركائز تختلف من مؤسسة إلى أخرى وفقا لطبيعة مجالها ولاحتياجاتها الأساسية، وهذه الركائز يمكن استخدامها كمقياس لقابلية المؤسسة للتكيف والاستجابة للتغيرات البيئية، وهي كالأتي:

**1- ثقافة الإبداع:** المقصود بها إحداث التجديد في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين، إن هذا النوع من الإبداعي غير المادي يهدف إلى تنظيم طرق وأساليب التسيير، بغية تنظيم سلوك المؤسسة وجعله أكثر فعالية.[1] ويُعد الإبداع من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والمتميزة في أدائها وانجازها، والتي تسعى لأحداث نقلة نوعية وتغيرات جوهرية في الأساليب الإدارية، ودعم الأفراد العاملين فيها، فضلا عن تشجيع السلوك الإبداعي لديهم.

**2- تمكين العاملين:** التمكين بكونه إستراتيجية إدارية تُستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض تطوير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها. وتكمن أهمية التمكين في رفع المستوى المشاركة الفاعلة للعاملين،[2] وزيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة، بالإضافة إلى زيادة سرعة استجابة المؤسسة لتغيرات في السوق وتعزيز الولاء والالتزام للمؤسسة.[3]

**3- مواجهة المخاطر:** يجب على المؤسسات الرشيقة أن تنجح في مواجهة المخاطر والتحديات الداخلية والخارجية، وتعتبر هذه الركيزة مماثلة لركيزة ثقافة الإبداع؛ فهي ثقافة تتجاوز حدود المستويات التنظيمية، وليس هناك طريقة واحدة صحيحة للاستجابة للمخاطر والتحديات، وهو ما يعني القدرة على المرونة الحاسمة للتعامل مع تحديات السوق، اقتصاد المعرفة والمنافسة العالمية، مما يساعد على النجاح في اتخاذ القرارات المناسبة.[4]

**4- الرؤية الاستراتيجية:** هي الصورة الشاملة المستقبلية للمؤسسة والمنطلقة من داخل المنظمة بشكل رئيسي،[5] وللرؤية صلة وثيقة بالرشاقة التنظيمية، غير أن وجود رؤية للمؤسسة لا يعني إنها رشيقة، ولكن الالتزام بالرؤية

---

[1] . عبد الله حسن مسلم، **الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق**، دار المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص29.

[2] . احمد علي صالح، زكرياء الدوري، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة**، دار اليازوري، العلمية، الأردن، 2022، ص ص69-70.

[3] . السيد احمد عبد الفخار، **الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة**، دار النشر للجامعات، 2013، ص147.

[4] . دعاء محمد سيد عمر، **مرجع سابق الذكر**، ص62.

[5] . علاء الدين رسلان، **أبحاث تطبيقية في الأردن، المعاصرة أبحاث محكمة**، دار المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص68.

والتركيز على تحقيقها يساعد على جعل المؤسسة أكثر رشاقة، بشرط أن تكون الرؤية واقعية. وتُعدّ الرؤية المحددة بوضوح أمرا حاسما للنجاح التنظيمي، حيث أنها توفر للمديرين والعاملين الهدف الأسمى للعمل الجامعي المستمر.[1]

**5- الاتجاه الاستراتيجي**: يتم تأسيس الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة عن طريق الرؤية، فوجود بُعد صريح للرؤية يجعل المؤسسة ذات توجه استراتيجي واضح، ووضوح الاتجاه يساعدها على الاستجابة بطرق فعالة ورشيقة من خلال بناء إطار توجيهي للقرارات، والاستجابة للعوامل الخارجية.[2]

**6- إدارة التغيير**: المؤسسة الرشيقة هي التي يمكنها أن تدير التغيير بنجاح،[3] فإدارة التغيير هي عملية اصلاح تهدف إلى معالجة مظاهر العيوب، والقصور داخل المنظمة ضمن خطة مدروسة دون الحاق الضرر بها، وتشمل إدارة التغيير في المؤسسات الرشيقة على المراحل الآتية:

* إدراك التغيير: يشير إدراك التغيير إلى استعداد المؤسسة للكشف عن التغيرات المحتملة الداخلية والخارجية على حدّ سواء، والمؤسسات الرشيقة تُدرك التغيرات بشكل أسرع وأكثر ثقة من غيرها؛
* تنفيذ التغيير: هو عملية تحول القرار إلى نتائج قابلة للتنفيذ، والمؤسسات الرشيقة تنفذ التغييرات بشكل أسرع وأكثر سلامة ودقة، ويتطلب تنفيذ التغيير اختيار فعاليته، من حيث إعادة النظر في دقة وصحة التغيير، واكتشاف مجالات التحسين والقدرة على الاستجابة للبيئة.[4]

**7- مرونة الهيكل التنظيمي**: يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي تتم ضمنه ممارسة القوة (الهيكل التنظيمي يقرر ويحدد ما هي الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة)، ويتم في ضوء هذا الإطار اتخاذ القرارات.[5]

**8- الاتصال التنظيمي الفعال**: الاتصال التنظيمي الفعال هو نقل الآراء والمفاهيم والأفكار، وتلقي ردود فعل عن طريق نظام دقيق للتغذية العكسية (المعلومات المرتدة)، لغرض التوصل إلى افعال محددة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة،[6] ويمكن القول أن المؤسسات الناجحة هي تلك القادرة على الجمع بين أساليب الاتصالات الفعالة والمتعددة الاتجاه في جميع أنحاء المؤسسة.

---

[1] . دعاء محمد سيد عمر، **مرجع سابق الذكر**، ص62

[2] . **المرجع نفسه**، ص63.

[3] . **المرجع نفسه**، ص63.

[4] . انعام الحيالي، **إدارة التغيير في منظمات الاعمال**، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، 2015، ص30.

[5] . دعاء محمد سيد عمر، **مرجع سابق الذكر**، ص63.

[6] . محمد يوسف القاضي، **السلوك التنظيمي**، دار المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص131.

**9- التحليل البيئي والاستجابة:** الهدف العام من هذه الركيزة تسهيل عمل الرشاقة، وفي الواقع يُعدّ تحليل السوق والاستجابة لتحدياته مقياسا لكيفية تقييم المؤسسة للبيئة الخارجية، وتوفر هذه الركيزة الأدوات والمقاييس لتحليل البيئة الخارجية، كما تُسلط الضوء على أهمية العلاقات التي تحدث داخل المؤسسة وخارجها، وبالتالي تعزز فرص نجاح المؤسسة.

**10- تطوير منظمة التعلم (التعلم التنظيمي):** هو جهد متواصل تمارسه المؤسسة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها بهدف الوصول الى معاني مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها،[1] فالتعلم ينعكس إيجابا على نتائج الأعمال، وإيجاد وتطوير الميزة التنافسية.[2] يمكن القول أن التعلم التنظيمي يضمن تحت مظلته التعلم الفردي لكل عامل في المؤسسة، والتعلم الجماعي لكل جماعة من جماعات العمل في المؤسسة.[3]

**11- مرونة العمليات:** لتوسيع بعض القدرات التنظيمية التي ترتبط دائما بزيادة الرشاقة داخل المؤسسة، لابدّ من أن تكون عمليات المؤسسة على قدر كبير من المرونة.[4]

مما سبق، يتضح أن هناك مجموعة من المرتكزات تستند إليها الرشاقة التنظيمية لتحقيق النجاح، واستباق التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، هذه الأخيرة تشهد تطورات متسارعة، قد تُشكل في بعض الأحيان تهديدا بالنسبة للمؤسسات، إذا لم تأخذ بعين الاعتبار بعض المعوقات التي تؤثر على تفاعل أبعاد الرشاقة التنظيمية فيما بينها وتقوم بتذليلها. ومن بين هذه المعوقات نذكر:

- **المركزية والأنظمة البيروقراطية:** مما يحول دون صعوبة اتخاد القرار في مستويات الإدارة الدنيا، كما يسهم جمود اللوائح والأنظمة بالمؤسسات في إيجاد بيئات تنظيمية مستقرة أو بطيئة، مما يقلل مرونتها في الاستجابة للتغير؛
- **التكيف الثقافي ومقاومة التغير:** سواء من العاملين أو من بعض القيادات، حيث تتطلب فكرة التحوّل إلى مؤسسة رشيقة إعادة تشكيل فرق العمل، والاعتماد على تقنيات مخصصة؛
- **صعوبة إجراء عمليات المراجعة والتحسين:** إن تحسين العمليات لزيادة الكفاءة يتطلب تكاليف عالية تعتمد على نضج المؤسسة في مستوى الكفاءة، كما أن القدرة على اتخاذ إجراءات استباقية فعالة في الوقت المناسب يصطدم مع البيئة المعقدة سريعة التغير، فتتوجه المؤسسة في عملياتها للتفاعل مع التغيرات المعقدة، بدلا من معالجتها واستثمارها كفرص تحقق لها التميز.

---

[1] . دعاء محمد سيد عمر، **مرجع سابق الذكر**، ص63.

[2] . مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم**، دار المنهل للنشر والتوزيع، الأردن 2012، ص138.

[3] . جعفر الزيباري، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، دار المنهل، الأردن، 2020، ص27.

[4] . دعاء محمد سيد عمر، **مرجع سابق الذكر**، ص63.

- **تأثير الهيكل التنظيمي وعمليات التشغيل:** الهياكل التنظيمية التقليدية الهرمية من المعوقات الأساسية لتطبيق الرشاقة التنظيمية، حيث تركز على أنظمة العمليات الروتينية لأداء المهام، بينما تتطلب الرشاقة التنظيمية هياكل تنظيمية شبكية تمكن المؤسسات من إنشاء وتحديث الابتكارات.[1]

- **ضعف جودة المعلومات:** تتعلق الصعوبات الناتجة عن جودة المعلومات بالأفراد والأشخاص المستقبلين للبيانات والمعلومات، كاستقبال المعلومات خارج التوقيت المناسب أو عدم وصولها مباشرة إلى المعنيين، أو عدم الاستخدام الجيد للمعلومات، فضلا عن عدم وضوح غايات وأهداف الاتصال، مما يؤدي إلى ضعف التواصل، وكذا الإفراط في نشر المعلومات.

- **الاختلاف في مستوى المهارات الاتصالية:** يتوقف الاتصال على مدى إتقان مهاراته والتحكم فيها، لذلك فضعف مهارات الاتصال لدى الموظفين واختلاف مستوياتها لديهم، قد يؤدي إلى ضعف سلوكهم في العمل، وبالتالي انعدام القيم المضافة ضمن نظام الاتصال الإداري، فافتقار الفرد العامل للمهارات الاتصالية يقلل من فرص نجاحه في العمل، خاصة إذا كان يعمل في مؤسسة تتوفر على موارد بشرية ذات مؤهلات، ومهارات اتصالية عالية.[2]

**المطلب الثالث: العلاقة المحورية بين الرشاقة التنظيمية وتحقيق التميز التنظيمي**

في ظل عالم متحرك ومتغير بوتيرة لم يسبق لها مثيل، ومع ما يعرف بالثورة المعرفية باتت المؤسسات في تحد حقيقي لمجرد الحفاظ على مكانتها، فضلا عن قدرتها على المنافسة الجادة مع المؤسسات الأخرى، وكم من مؤسسة انهارت وتراجعت لذليل التصفيات العالمية في مجال عملها، كل ذلك ليس إلا نتيجة طبيعية لعدم القدرة على مجاراة التطور والانتقال من مربع إلى آخر بنفس السرعة التي يسير بها عالم الصناعة والخدمات، ومن هنا يبرز سؤالان هامان هما: لماذا تملك بعض المؤسسات القدرة على النجاح وتجاوز منافسيها في حين تفشل مؤسسات أخرى؟ وما الذي يميز المؤسسات ذات الاستجابة عن تلك المؤسسات التي تفشل من الاستجابة بسرعة، والتكيف للخبرات السريعة في بيئة الأعمال؟[3] للإجابة على هذين السؤالين سيقودنا إلى معرفة دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي.

---

[1]. خولة بنت عبد الله، أمل بنت راشد الحمدان، مي بنت محمد العيفان، **الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض: تصور مقترح**، مجلة العلوم التربوية، المجلد3، العدد 26، الجزء 3، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، المملكة العربية السعودية، ص281

[2] . نادية مدروس، **معوقات تطبيق الرشاقة في الاتصال الإداري وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين**، مجلة دفاتر **MECAS**، المجلد 17، العدد 3، جامعة بلقايد أبو بكر بتلمسان، الجزائر، 2021، ص 287.

[3] . كرار كاظم رسن أبو دكة، **دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات العراقية**، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة ميسان، العراق، 2020-2021، ص 22.

يُعدّ التميز التنظيمي من الاتجاهات الحديثة التي تؤثر تأثيرا إيجابيا على مستوى أداء المؤسسات من خلال تحقيق سلوكها المخطط، مما يساعد على تحسين قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة،[1] من خلال هذا التطور تساعد الرشاقة التنظيمية من خلال مفهومها وأبعادها على بلورة الاستجابة المستمرة وغير المتوقعة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية بما يدفعها للنجاح على المدى الطويل.

تعتمد المؤسسات في الأوقات المضطربة على مواقفها الاستباقية والمبادرة لضمان اتخاذ القرارات الفعالة تلبية لمتطلبات العملاء،[2] لذا فالمؤسسات التي تريد البقاء والزيادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، فإنه يتطلب منها أن تتبنى مفهوم الرشاقة التنظيمية لتحقيق استجابتها السريعة للتغيرات البيئية غير المتوقعة، فضلا عن أنها تحقق فوائد كثيرة، نذكر أهمها:

* تحسين قدرة المنظمة على البقاء؛ النمو والاستدامة؛
* القدرة على تحليل وإدراك بيئة تنظيم الأعمال؛
* المساعدة في الحفاظ على تقسيم الوضع التنافسي للمؤسسة في إطار البيئة التنافسية؛
* حل المشكلات بطريقة إبداعية؛
* تعلم أساليب ومهارات جديدة لإعادة تنظيم الوظائف؛
* تلعب دورا مهما في أداء سلسلة من المهام بنجاح.[3]

فضلا عن ذلك، فهناك مجموعة من المبررات الداعية للأخذ بمفهوم الرشاقة التنظيمية، وهي على النحو الآتي:

* انخفاض دورة حياة المنتجات؛
* المنافسة الشديدة الناتجة عن النمو السريع وزيادة القدرة التنافسية؛
* تعدد واختلاف الاحتياجات الفعلية للعملاء؛
* التغيرات التكنولوجية المتسارعة؛
* التغيرات في العوامل الاجتماعية؛ ومنها:
  - المنافسة المكثفة على تطوير التكنولوجيا؛

---

[1] . محمد حيدر قلجة، **دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج الأوروبي EFQM: دراسة ميدانية على شركات التأمين في المحافظات الفلسطينية الجنوبية**، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2021، ص 39.

[2] .محمود عبد الرحمن الشنطي، مدحت حمدي الجبار، **الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدامية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 1، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا –الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2021، ص 139.

[3] . كرار كاظم رسن أبو دكة، **مرجع سابق الذكر**، ص ص 20-21.

- التغيرات في المهارات الوظيفية؛
- المسؤولية البيئية؛
- محدودية الموارد؛
- توقعات العملاء المتزايدة.[1]

مما سبق، يتضح لنا أن الرشاقة التنظيمية تضمن تحقيق التميز التنظيمي من خلال القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة، وتسخير الإمكانيات لاتخاذ الإجراءات الضرورية التي تضمن استغلال الفرص، وتجنب التهديدات ضمانا لبقاءها واستمرارها، ومن جانب آخر تظهر الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التي لها قيادات مبدعة وهياكل تنظيمية مرنة، فضلا عن الأفراد العاملين المهرة من ذوي الخبرات والمواهب. والجدول الآتي يوضح الفرق بين المؤسسات الرشيقة والمؤسسات التقليدية

**جدول رقم (1–2) الفرق بين المؤسسات الرشيقة والمؤسسات التقليدية**

| المعيار | المؤسسة التقليدية | المؤسسة الرشيقة |
|---|---|---|
| **الهيكل التنظيمي** | هرمي_ رأسي | هيكل شبكي ذو شكل أفقي مسطح |
| **كفاءة الوحدات والفرق** | امتلاك الخبرة | تعدد الاختصاصات |
| **تدفق المعلومات وصناعة القرار** | مركزي | لا مركزي |
| **دور المدراء** | السيطرة والمراقبة | التنسيق والتسوية |
| **توعية الأفراد** | وجود الاحترام والكفاءة | التكيف، المسؤولية، الاستقلالية |

**المصدر**: محمد حيدر قلجة، **دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج الأوروبي EFQM: دراسة ميدانية على شركات التأمين في المحافظات الفلسطينية الجنوبية**، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى يغزة، فلسطين، 2021، ص 22.

من جانب آخر، حدد الباحثون بعض السمات للمؤسسات الرشيقة، نذكر بعضها منها:

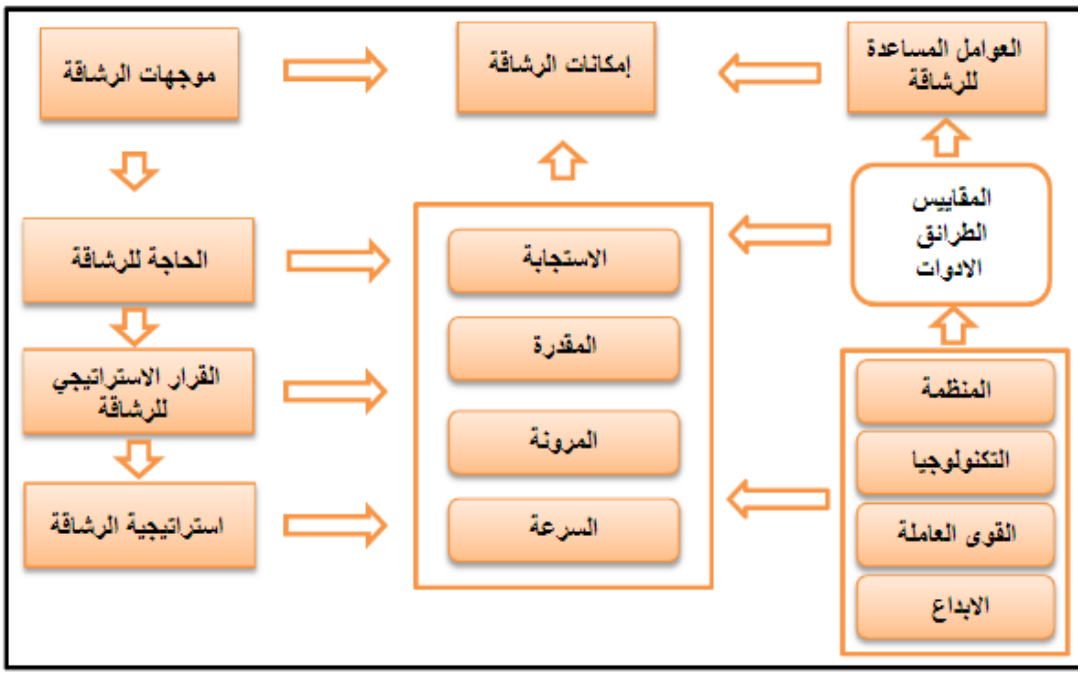
- السرعة والمرونة؛
- منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية؛
- منتجات وخدمات ذات معلوماتية عالية، وخصائص ذات قيمة مضافة عالية؛
- تعبئة القدرات الأساسية؛
- الاستجابة للقضايا الاجتماعية والبيئية ؛
- تجمع التقنيات المختلفة؛

[1] . كرار كاظم رسن أبو دكة، **مرجع سابق الذكر**، ص 15.

- التكامل داخل المؤسسة والتكامل بين المؤسسات.[1]

وعليه يمكن القول: أن الرشاقة تمثل مستقبل المؤسسات الرائدة، فإذا أرادت المؤسسة أن تظل قادرة على المنافسة، فيجب أن تتمتع بالقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة، وتمتلك فهما لقدراتها التي تعزز من قدرتها على تقييم الفرصة الجديدة، والتي تميزها عن باقي المؤسسات. وتحقيق ذلك يتطلب على المؤسسات معرفة بعض نماذج الرشاقة التنظيمية، ولعلّ أهمها كنموذج **(sharifi and zhang)** والموضح في الشكل الآتي:

**الشكل رقم (1-7): نموذج (sharifi and zhang)**




**المصدر**: أحمد عبد الله الشمري، سحر عباس الزيادي، **العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة**، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 7، العدد 26، جامعة كربلاء، العراق،2018، ص 123.

من خلال الشكل يتضح أن هذا النموذج يتكون من:

**الجزء الأول للرشاقة:** يمثل برامج التشغيل التي تشمل الضغوط المبذولة للتغيرات في بيئة الأعمال فيها، فالمنظمة تبحث عن استراتيجيات جديدة لتحريك العمل من أجل الحفاظ على التفوق التنافسي؛

**الجزء الثاني:** يدل على قدرات الرشاقة التنظيمية؛

**الجزء الثالث:** يرتبط بالعوامل المساعدة للرشاقة، التي تكون بمثابة وسائل وأدوات لتحقيق المقدرة التنظيمية.[1]

[1] . محمد حيدر قلجة، **مرجع سابق الذكر**، ص 21.

يتكون النموذج من ثلاث خطوات رئيسية، هي:

- تحديد متطلبات الرشاقة للمؤسسات ومستوى الرشاقة الحالي؛
- التعرف على قدرات الرشاقة اللازمة للمؤسسة لتصبح رشيقة؛
- تحديد إجراءات العمل والأدوات التي تمكن المؤسسة من تحقيق القدرات المحددة.[2]

وفي الأخير نلاحظ وجود علاقة مؤثرة الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات، على الرغم من قلة الأبحاث التي قامت باختبار مثل هذه العلاقة بين المتغيرين.

[1] . أحمد عبد الله الشمري، سحر عباس الزيادي، **العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة**، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 7، العدد 26، جامعة كربلاء، العراق،2018، ص 123.

[2] . **المرجع نفسه، ص 123.**

**المبحث الرابع: مناقشة الدراسات السابقة**

يستعرض هذا المبحث أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي وذلك للاستفادة من هذه الدراسات في التحليل، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف هذه الدراسات والدراسة الحالية.

**أولا– الدراسات المتعلقة بمتغير الرشاقة التنظيمية**

من بين الدراسات التي تناولت متغير الرشاقة التنظيمية نذكر ما يأتي:

**أولا– دراسة: رافد حميد عباس الحداوي، عمار يوسف شاكر، 2022**

**موضوعها** انعكاس تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي على الرشاقة التنظيمية لوزارة الاتصالات العراقية، و**هدفت هذه الدراسة** إلى الكشف عن تأثير تبني إستراتيجية التحول الرقمي بأبعادها (القيادة، البنى التحتية، الموارد والأمن السيبيراني) في تعزيز الرشاقة التنظيمية لوزارة الاتصالات العراقية بأبعادها ( الاستشعار والاستجابة)، فضلا عن تحديد مستوى اهتمام (الوزارة محل الدراسة) بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية.

**بالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، اعتمد البحث استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، ومُثلت وزارة الاتصالات العراقية ميدانا للجانب التطبيقي للبحث، وتم اختيار عينة من العاملين في أقسام (تكنولوجيا المعلومات والتخطيط والجودة )كونهم الأكثر دراية بآليات التحول الرقمي بواقع (93) فردا، واعتمد الباحثان في اختبار فرضيات الدراسة على البرنامج الإحصائي SMART PLS .

**أهم نتائج الدراسة:**

* ضعف اهتمام الوزارة المبحوثة بمتغيري البحث: إستراتيجية التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية؛
* اتضح أن تبني إستراتيجية التحول الرقمي من قبل الوزارة المبحوثة يمكن أن يسهم في زيادة قدرتها على استشعار التغيرات والتهديدات البيئة؛
* وجود تأثير معنوي ايجابي لإستراتيجية التحول الرقمي في تعزيز الرشاقة التنظيمي.

**أوصت الدراسة بـ:**

* ضرورة تشكيل وحدة إدارية تتولى الإشراف على عملية التحول الرقمي؛
* الإسراع بتشريع القوانين والأنظمة التي تدعم عملية التحويل الرقمي؛
* رفع القدرات والمهارات والإمكانيات للعاملين والمؤسسة ككل من خلال وضع برامج تدريبية متخصصة داخل وخارج البلد؛
* العمل على إيجاد برامج تثقيف وتوعية لشرائح المجتمع لعمليات التحول الرقمي.

**ثانيا– دراسة: أمير نعمة مضيف، محمد باقر مهدي، 2021**

**موضوعها** توظيف أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحقيق الجاهزية الإستراتيجية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية فرع النجف الأشرف، و**هدفت الدراسة** إلى: التعرف على مدى اهتمام الشركة العامة للتجهيزات الزراعية فرع النجف الأشرف بالرشاقة التنظيمية ودورها الفاعل، وانعكاس هذا الدور على تحقيق الجاهزية الإستراتيجية.

**بالنسبة لمنهجية وعينة الدراسة:** اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض الحصول على المعلومات اعتمد الباحث على المقابلات الشخصية واستمارة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة (81 مفردة).

**أهم نتائج الدراسة:**

* الرشاقة التنظيمية على المستوى الكلي بأبعادها (الاستشعار، الاستجابة والمرونة) لها مساهمة ايجابية في تجاوز نسبة من معوقات الجاهزية الإستراتيجية؛
* جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية متوفرة في الشركة المبحوثة، إلا أن بعد الاستشعار هو الأكثر انتشارا من بين الأبعاد؛
* توافر أبعاد الجاهزية الإستراتجية ( الثقافة التنظيمية، تبادل المعلومات، العمل الجماعي والملاءمة التنظيمية) بالشركة قيد الدراسة.

**أوصت الدراسة بـــ:**

* ضرورة ترسيخ مفهوم الرشاقة التنظيمية في العمل ضمن مرافق للشركة المبحوثة؛
* التأكيد على ضرورة معرفة كيفية توظيف أبعاد الرشاقة التنظيمية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية فرع النجف الأشرف لتحقيق الجاهزية الإستراتيجية لدى الشركة المبحوثة؛
* يتطلب من الشركة المبحوثة إعداد خطة لتحسين مستوى المرونة التنظيمية بوضع قواعد وإجراءات تنظيمية مرنة.

**ثالثا– دراسة: محمد حسين علي حسين، بان عبد الأمير حسن الهاشمي، 2020.**

**موضوعها** الرشاقة التنظيمية وفقا لتوجهات التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة في وزارة التجارة الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن، **وهدفت الدراسة** إلى إمكانية ترشيق منظمات الأعمال وفقا لتوجهات التخطيط الاستراتيجي، والتي وضعت لكي تعالج العديد من المشكلات التي تعاني منها منظمات الأعمال، ومن ضمنها الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن التي اختيرت مجتمعا للبحث.

**بالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة** لغرض تحقيق الأهداف الخاصة بهذا البحث تم جمع المعلومات بإجراء المقابلات الشخصية، وتصميم استبانة لعينة قصدية من مدراء الأقسام ومعاونيهم ومدراء الشعب، وكان عددهم

( 55) فردا. واعتمد الباحثان المقياس الخماسي (Likert) وإظهار النتائج بالاستناد إلى نظام (spss) مع استخدام مختلف الأدوات الإحصائية لتحليل النتائج.

**أهم نتائج الدراسة:**

* يرتبط مؤشر الرشاقة التنظيمية بعلاقة معنوية مع مؤشر دعم الإدارة العليا المتمثل بتحديد والسياسات الخاصة بالمنظمة واختيار أنسب الإستراتيجيات؛
* يرتبط مؤشر الرشاقة التنظيمية بعلاقة معنوية مع مؤشر التخطيط الاستراتيجي المتمثل بتحقيق الأهداف بعيدة المدى والتوجه الفعلي للمنظمة في تحقيق الأهداف؛
* إمكانية الاستفادة من القرارات الناجحة في الماضي لغرض صياغة قرارات مستقبلية جيدة.

**أوصت الدراسة بـــ:**

* دعم الإدارة العليا على إعادة تكوين ديناميكية الموارد التنظيمية فيها بشكل حيوي، وإعادة هيكلة العلاقات وفق خطط فعلية؛
* العمل على رفع مستوى القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة الأحداث من التغير البيئي، وذلك من خلال رفع مستوى التدريب والتأهيل للعاملين؛
* دعم الإدارة العليا على إعداد دراسات حول المنافسين وقدراتهم واتجاهاتهم؛
* تهيئة مناخ مناسب للأفراد العاملين لتشجيعهم على الإبداع وتنمية شعورهم بالانتماء.
* تشجيع العمل بموجب توجهات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة والسعي للحصول على شهادة الايزو.

**رابعا– دراسة: رنا ناصر صبر، سارة علي سعيد حامدي، علي عبد الأمير عبد الحسين، 2019**

**موضوعها** دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون، بحث ميداني مقارن بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة (TBI)، **وهدفت الدراسة** إلى تشخيص مستوى انعكاس الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون، وذلك عن طريق تقديم إطار فكري بخصوص متغيرات البحث معززا بالجانب التطبيقي المقارن لمصرفي التنمية الدولي والعراقي للتجارة (TBI).

**بالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة:** اعتمد البحث على المنهج التكاملي الذي يمزج بين المنهج التاريخي والمنهج الاستطلاعي التحليلي، كما اعتمدوا على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تجسدت عينة البحث بـــ (156) زبونا ضمت (61) زبونا لمصرف التنمية الدولي، و(85) زبونا لمصرف العراقي للتجارة.

**أهم نتائج الدراسة:**

* وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابي للرشاقة التنظيمية في سلوك مواطنة الزبون لكل من مصرف التنمية الدولي والمصرف العراقي للتجارة؛
* وجود فروق معنوية بين المصرفين في مستوى الرشاقة التنظيمية بأبعادها ( الاستجابة، المقدرات، المرونة والسرعة)، وهذا نتيجة تباين المصرفين في مستوى توفير المقدرات، الاستجابة، المرونة والسرعة في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن؛
* وجود فروق معنوية بين المصرفين في مستوى سلوك مواطنة الزبون بأبعاده ( التوصيات، مساعدة الزبائن وتقديم التغذية العكسية)، وهذا نتيجة تباين المصرفين في مستوى التوصيات، المساعدة وتقديم التغذية العكسية المقدمة لدى الزبائن إلى المصرفين.

**أوصت الدراسة بـــ:**

* ضرورة زيادة اهتمام إدارة المصارف المبحوثة بالرشاقة التنظيمية؛
* تحسين سلوك مواطنة الزبون؛
* ضرورة توفير دورات تدريبية للعاملين في المصرفين بشأن تطوير قدراتهم؛
* تشجيع العاملين في المصرفين على استقبال التغذية العكسية من الزبائن لتقييم مستوى مواطنة الزبون؛

**خامسا– دراسة: شفاء محمد علي العزاوي، ايناس نهاد كامل الدباغ، 2018**

**موضوعها** تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي بحث ميداني، و**هدفت الدراسة** إلى التعرف على واقع متغيري البحث في المنظمة المبحوثة، والتعرف أيضا على علاقة الارتباط والتأثير بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة، الاستجابة، القدرة على التعلم والمسؤولية المشتركة) والأداء العالي بأبعاده ( فرق العمل موجهة ذاتيا، إدارة الجودة الشاملة، احتواء العاملين، تكنولوجيا الإنتاج المتكامل والتعلم التنظيمي).

**بالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة:** فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبق البحث على عينة من المصارف الحكومية، وشمل عينة من القيادات الإدارية بلغ عددهم (120) فرداً، واستعمل البحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتضمنت (59) سؤال فضلا عن برنامج المقابلات الشخصية.

**أهم نتائج الدراسة:**

* حقق بعد القدرة على التعلم علاقة ارتباط معنوية قوية مع مجمل أبعاد الأداء العالي، بما يؤكد أن قدرة المنظمة على التعلم واكتساب المهارات، والذي ينعكس بالمقابل على تحقيق الأداء العالي، وكانت قيمة الارتباط جيدة باستثناء بعد الاستشعار الذي حقق علاقة ارتباط غير معنوية؛

* عدم معنوية علاقة بعد الاستشعار مع مجمل أبعاد الأداء العالي إلى وجود علاقة عكسية بينهما؛
* تؤثر الرشاقة التنظيمية بصورة محدودة في الأداء العالي، من خلال بعدي القدرة على التعلم والممارسة.

**أوصلت الدراسة بـــ:**

* ضرورة سعي المنظمة المبحوثة إلى متابعة التغيرات البيئية أولا بأول، مثل: تفضيلات الزبائن، التطورات التكنولوجية؛
* العمل على إعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب لتلبية طلبات الزبائن؛
* تشجيع العاملين على تبادل المعارف فيما بينهم؛
* إعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، لمل له من أهمية في تحسين إنتاجية الفرد؛
* الاهتمام باستيراد وتطبيق التكنولوجيا الحديثة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى الزبائن.

**سادسا– دراسة: إياد محمود الرحيم، رفل سعيد اندراوس، 2017**

**موضوعها** تحقيق جودة المنتوج باستعمال الرشاقة التنظيمية: دراسة حالة في الشركة العامة، و**هدفت الدراسة** إلى تحديد مستوى الرشاقة التنظيمية في الشركة قيد الدراسة، فضلا عن البحث في كيفية تحسين الجودة من خلال تقليل المعيب باستخدام الرشاقة التنظيمية.

**بالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة:** اعتمدت الباحثة على منهج دراسة حالة، وكذا إجراء المقابلات الشخصية، الزيارات الميدانية واستعانت كذلك بالتقارير والسجلات لجمع البيانات والمعلومات، وطبق البحث في شركة النعمان العامة، واختير قسم الصناعات البلاستيكية كعينة الدراسة. ولبيان أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية في جودة المنتجات، فقد استخدمت الباحثة مجموعة من معادلات المنطق الضبابي كمؤشر الرشاقة الضبابي وتقييم أداء المؤشرات الثانوية، ولقياس مستوى الجودة استخدمت المقاييس الكمية، مثل: مؤشر الجودة، نسبة الوحدات المعيبة.

**أهم نتائج الدراسة:**

* إن مستوى الرشاقة التنظيمية في الشركة رشيق جدا بالاستناد إلى المؤشرات الأساسية المتمثلة بالتنظيم الإداري للشركة، تصميم المنتجات وتصنيع المنتجات؛
* تمتلك الشركة آليات تنظيمية ليست بالمستوى المطلوب، حيث بادرت بإدخال بعض التحسينات في آلياتها التنظيمية، وإجراء التغيرات الايجابية؛
* من خلال السجلات تبيّن وجود تقليل لكلف إعادة العمل للوحدات المعيبة إلى النصف تقريبا.

**أوصت الدراسة بـــ:**

* التركيز على التحديد الكمي لنسب المعيب التي تحدث في العمليات الإنتاجية،
* التركيز على توفير الهيكل التنظيمي الأفقي، وخلق جو الإبداع في تنفيذ الأعمال؛
* زيادة وعي العاملين وإدراكهم بمفاهيم الجودة وأهميتها؛
* اعتماد الشركة على النموذج المفاهيمي المقترح من أجل ضمان تلبية متطلبات الزبائن المتجددة.

**المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بمتغير التميز التنظيمي**

من بين الدراسات التي تناولت متغير التميز التنظيمي نذكر ما يأتي:

**أولا– دراسة: عبدالله إبراهيم ابكر عبدالله، محمد حسن الطيب عدلان، 2022**

**موضوعها** دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: بالتطبيق على مجموعة جياد الصناعية 2019، و**هدفت الدراسة** إلى: التعرف على دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي وتوضح مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية ( الاختيار والتعيين، التدريب والتقييم) في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياد الصناعية.

**بالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ودراسة ميدانية استعملت فيها استمارة الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم استخدام عينة قصدية، حيث وزعت (91) استمارة على العاملين في مختلف الوحدات.

**أهم نتائج الدراسة:**

* توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي،
* يوجد دور لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج الأعمال بمجموعة جياد الصناعية؛
* وجود دور للتعويضات والحوافز للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج العاملين بمجموعة جياد الصناعية؛

**أوصت الدراسة بـــ:**

* ضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال المؤتمرات والورش والاهتمام بالثقافة التنظيمية؛
* ضرورة اختيار طرق فعالة لتنشيط وتأهيل القادة لكي تساعدها على التكيف مع المتغيرات؛
* ضرورة اهتمام الشركة محل بتوفير فرص متساوية وعادلة لكل العاملين في الترقية والتدريب؛

* يجب على الشركة تنظيم وإدارة المعلومات والمعرفة، من أجل تمكين العاملين من الوصول إليها واستخدامها لقيام بأعمالهم على نحو فعال.

**ثانيا– دراسة: أسماء بادرياني، ايمان بادرياني، 2021**

**موضوعها** دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة بجامعة احمد دراية بأدرار، و**هدفت الدراسة** إلى: معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة احمد دراية بولاية أدرار.

**بالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة،** اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض جمع المعلومات تم الاعتماد على الاستبيان وتوزيعه على أساتذة وإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة أحمد دراية بأدرار، وقدرت عينة الدراسة بـ(ـ 60) مفردة، وتم تحليل (52) استبانة.

**أهم نتائج الدراسة:**

* هناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي في جامعة احمد دراية من خلال حساب معامل الارتباط الذي بلغ: 0.762 ؛
* لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية تعزى المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، الخبرة)؛
* لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز التنظيمي تعزى المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، الخبرة).

**أوصت الدراسة بـــ:**

* ضرورة العمل على تحسين مستوى التميز التنظيمي وذلك باستغلال الثقافة التنظيمية الموجودة في جامعة احمد دراية؛
* العمل على تحقيق التميز، وذلك بالاهتمام بجودة الثقافة التنظيمية المتداولة في الجامعة؛
* تفعيل عنصر الرقابة المستمرة لضمان سيرورة العمل بالشكل المطلوب،
* العمل على تعزيز العلاقات الانسانية والتواصل في بيئة الاعمال.

**ثالثا– دراسة: نجوى وفاتي سليم، 2020**

**موضوعها** ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بجامعة 6 اكتوبر –محافظة الجيزة–، و**هدفت هذه الدراسة** إلى الكشف عن مستوى العلاقة المتمثلة بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التمييز المؤسسي بأبعاده ( تميز قيادي، تميز الخدمة المقدمة، تميز بشري، تميز في المنتج) في جامعة 6 أكتوبر.

**بالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ولغرض الحصول على المعلومات تم الاستعانة بالاستبانة، واقتصرت عينة الدراسة على العاملين في إدارة الموارد البشرية ومديري الإدارات المختلفة، بالإضافة إلى قيادات المؤسسة ومديريهم ومن ينوب عنهم في جامعة 6 أكتوبر.

**أهم نتائج الدراسة:**

* وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستشارية لإدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي؛
* وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات التخصصية لإدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي؛
* وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي؛
* أثبتت الدراسة وجود علاقة تأثيرية موجبة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة والتميز التنظيمي.

**أوصت الدراسة بـــ:**

* مراجعة الخطط والبرامج التدريبية التي تم تنفيذها للتأكد من فاعليتها، ومدى توافقها مع احتياجات ومتطلبات العمل؛
* الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين خاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي تعيشها مصر؛
* زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية واعطاءها بعدا استراتيجيا؛
* نشر ثقافة التميز التنظيمي وعقد دورات حول أهمية التميز التنظيمي، وتشجيع العاملين على الإبداع.

**رابعا– دراسة حميدة مزهود، سمية خالد، 2019**

**موضوعها** دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم، قوقة ميلة) نموذجا، و**هدفت هذه الدراسة** إلى: التعرف على دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم، قوقة).

**بالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة:**اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (50) مستخدم بمركز محل الدراسة، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة (42) استبيانة صالحة للتحليل الإحصائي.

**أهم نتائج الدراسة:**

* مستوى المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم، قوقة) جاء متوسطا وفقا لمقاييس الدراسة؛
* مستوى التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم، قوقة) جاء متوسطا وفقا لمقاييس الدراسة؛

* وجود دور للمناخ التنظيمي بعناصره المجتمعة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوقة بميلة) عند مستوى "0.05"

**أوصت الدراسة بـــ:**

* ضرورة الوقوف على العناصر التي من شأنها ان تعمل على خلق توجيهات سلبية نحو المناخ التنظيمي في المنظمة، والتي من شانها عرقلة التميز التنظيمي، ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها؛
* ضرورة ربط نظام الحوافز بشكل مباشر مع انجازات العاملين في وظائفهم؛
* ضرورة تفعيل مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، والاعتراف بقدراتهم بوضع الأهداف التي تساهم في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة؛
* ضرورة تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية توفير مناخ تنظيمي ملائم يساهم في رفع مستوى تميزها.
* إجراء دراسات مماثلة وفي مؤسسات أخرى من اجل تعزيز النتائج المتواصل إليها، والعمل على تجسيدها في أرض الواقع.

**خامسا– دراسة: عامر عبد الكريم الذبحاوي، 2018**

**موضوعها** التفكير الابتكاري ودوره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرسين في المدارس الاهلية في محافظة النجف الأشرف، **وهدفت الدراسة** إلى معرفة طبيعة العلاقة بين التفكير الابتكاري ( الطلاقة الفكرية، التفاصيل، المرونة التلقائية، الأصالة، الطلاقة اللفظية والحساسية للمشكلات) والتميز التنظيمي بأبعاده ( إدارة العمليات، إدارة التغيير، إدارة المشروع، إدارة المعرفة وإدارة الموارد) في المدارس الأهلية في محافظة النجف الأشرف.

**بالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليل، وبالاعتماد على العينة العشوائية تم توزيع (150) استبانة، حيث بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (124) تم إخضاعها للتحليل باستخدام البرنامج الاحصائي المتقدم AMOSS v20 والبربنامج الاحصائي SPSS.

**أهم نتائج الدراسة:**

* جاء بعد الطلاقة الفكرية في المرتبة الأولى في التأثير المعنوي الموجب في التميز التنظيمي؛
* جاء بعد التفاصيل في المرتبة الثانية في التأثير المعنوي الموجب في التميز التنظيمي؛
* جاءت الأبعاد الأخرى: المرونة التلقائية، الأصالة، الطلاقة اللفظية والحساسية بالمشكلات بالمرتبة الثالثة، الرابعة، الخامسة والسادسة على التوالي بالاعتماد على قيمة الوسط الحسابي.

* وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التفكير الابتكاري في التميز التنظيمي على مستوى أبعاد ( الطلاقة اللفظية، الأصالة، التفاصيل والحساسية للمشكلات).

**أوصت الدراسة بـــ:**

* ضرورة إجراء دراسات حول المشكلات التي يعاني منها الموظف والتي تؤثر على قدراتها الابتكارية ونموه الفكري؛
* ضرورة العمل على تشكيل فرق عمل خاصة تحفز الميدان التربوي في المدارس الأهلية، والسعي لنشر ثقافة التميز على عدة مستويات؛
* بذل الجهود للحصول على الوسائل والطرق التي تؤدي إلى النجاح والتغلب على العقبات لتحقيق التميز التنظيمي؛
* على الإدارات التربوية العمل لإيجاد برامج عمل واقعية للتغلب على معوقات التميز التنظيمي.

**سادسا– دراسة: شفاء محمد علي العزاوي، زيد خضير حسين، 2017**

**موضوعها** التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي: بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد، **وهدفت الدراسة** إلى تشخيص وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثر بين التوجه الريادي بأبعاده ( الإبداعية، تقبل المخاطرة، الاستباقية والهجومية التنافسية) والتميز التنظيمي بأبعاده ( القيادة، المارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الاستراتيجية والهيكل التنظيمي).

**بالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة**:اعتمد الباحث على المنهج التحليل الوصفي،وبغرض جمع المعلومات استعان بالمقابلات والزيارات الميدانية، فضلا عن إعداد استبانة وتوزيعها على أفراد عينة البحث والبالغ عددهم (115) من أعضاء مجالس(12)كلية من مجموع (24) كلية بجامعة بغداد. فقد اعتمدت على استمارة الاستبيان لجمع البيانات فضلا عن اسلوب المقابلة الشخصية لدعم نتائج الاستبيان.

**أهم نتائج الدراسة**

* يوجد مستوى جيد من التوجه الريادي في الكليات المبحوثة، وهذا يدّل على اهتمام هذه الكليات بـ: الابداع، تقبل المخاطر، الاستباقية، الهجومية التنافسية والاستقلالية؛
* يتوفر مستوى جيّد للتميز التنظيمي في الكليات المبحوثة حسب إجابات أفراد العينة ( العمداء، معاوني العمداء ورؤساء الأقسام)؛

* توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي بأبعاده ( الابداعية، تقبل المخاطرة، الاستباقية، الهجومية والاستقلالية) والتميز التنظيمي بأبعاده ( القيادة، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الاستراتيجة والهيكل التنظيمي)؛
* توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي بأبعاده (الإبداعية، تقبل المخاطرة، الاستباقية، الهجومية والاستقلالية) والتميز التنظيمي بأبعاده (القيادة، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الإستراتيجية والهيكل التنظيمي).

**أوصت الدراسة بـــ:**

* ضرورة قيام جامعة بغداد وكلياتها المبحوثة بدعم وتعزيز ثقافة التوجه الريادي بأبعاده؛
* ضرورة تشجيع القيادات الجامعية على تقبل المخاطر والخوض في الاعمال التي تتسم بدرجة من المخاطرة؛ ضرورة قيام الجامعة والكليات المبحوثة بالاستمرار في دعم وتعزيز السياسات الرامية للاستقلالية؛
* التأكيد على استثمار وتعزيز العمل الاستباقي في الكليات المبحوثة عن طريق استحداث التخصصات العلمية الجديدة.

**المطلب الثالث: الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة**

من بين الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغير الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي نذكر ما يأتي:

**أولا– دراسة: محمد حيدر قلجة، 2021**

**موضوعها** دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي EFQM : دراسة ميدانية على شركات التامين في المحافظات الفلسطينية الجنوبية، **وهدفت الدراسة** بشكل عام الى: التعرف على دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التمييز التنظيمي وذلك بالتطبيق على شركات التامين في المحافظات الفلسطينية الجنوبية.

**بالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركات التامين في المحتفظات الفلسطينية الجنوبية والبلغ عددهم (127) موظفا، ونظرا لصغر حجم العينة استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة (105) استبانة.

**أهم نتائج الدراسة**

* الوزن النسبي لدرجة التحقق في واقع الرشاقة التنظيمية لشركات التامين بلغت (86.8%) بدرجة تقدير موافق بشدة؛
* الوزن النسبي لمستوى التميز التنظيمي لشركات التامين بلغ (85.2%) بدرجة تقدير موافق؛

* وجود علاقة طردية بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها ( رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق) وتحقيق التمييز المؤسسي،
* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية في تحقيق التمييز المؤسسي لشركات التامين الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، فيما لم يكن هناك تأثير لبعد ( رشاقة الاستشعار)؛
* عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة ( الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي) في شركات التامين تعزى للمتغيرات الآتية ( الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة).

**أوصت الدراسة بـ:**

* زيادة الاهتمام بالرشاقة التنظيمية والتوسع في استخدامها باعتبارها وسيلة للتحقق من الأحداث في التغيرات البيئية في الوقت المناسب؛
* زيادة الوعي والاهتمام بمفهوم التميز التنظيمي للارتقاء بجودة الخدمات المقدمة؛
* إجراء المزيد من الدراسات والابحاث المستقبلية التي تتعلق بالرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي مع متغيرات إدارية أخرى.

**ثانيا– دراسة جابر محمد احمد كمال، 2020**

**موضوعها** الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالتميز في الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة الصناعات الوطنية، وقد هدفت الدراسة بشكل عام الى: التعرف على طبيعة العلاقات بين أبعاد الرشاقة التنظيمية (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، الشراكة في المسؤولية، تنفيذ الأعمال والأهداف الإستراتيجية) والتميز في الأداء التنظيمي بالشركة محل الدراسة.

**بالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وكذا إجراء المقابلات الشخصية، ومن خلال عينة عشوائية قدرها (313) مفردة من العاملين والمديرين بشركات الصناعات الوطنية.

**أهم نتائج الدراسة:**

* اختلفت أهمية متطلبات الرشاقة التنظيمية في شركة الصناعات الوطنية من خلال أبعادها المختلفة؛
* وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، الشراكة في المسؤولية، تنفيذ الأعمال والأهداف الإستراتيجية) والتميز في الأداء التنظيمي.

**أوصت الدراسة بـــ:**

* ضرورة مواصلة المنظمات العمل على امتلاك وتطوير نظام فعال للرشاقة التنظيمية فيها؛

* اعتماد تخطيط السيناريو المستقبلي للمنظمات لتحقيق الفاعلية وكشف الآراء والاتجاهات والميول المستقبلية نحو الإبداع؛
* ضرورة استغلال الطاقات البصرية وقدراتهم الإبداعية وتشجيعهم على المبادرة والابتكار والتطوير.

**ثالثا– دراسة: سماح خليل قنديل، 2020**

**موضوعها** أثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية – دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة والسرعة) على التميز المنظمي، ودراسة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المنظمي.

**بالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة:** لتحقيق أهداف هذه الدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي، تناولت الدراسة ثلاث شركات اتصال، وبالاعتماد على العينة الميسرة تم توزيع (350) استبانة، حيث بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (273) تم إخضاعها للتحليل باستخدام البرنامج الاحصائي المتقدم AMOSS v20 والبربنامج الاحصائي SPSS.

**أهم نتائج الدراسة**

* أن مستوى التميز المنظمي في شركات الاتصال في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا؛
* أن مستوى الرشاقة التنظيمية في شركات الاتصال في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا؛
* وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية (الاستجابة، المرونة، السرعة) على التميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن؛

**أوصت الدراسة بـــ:**

* ينبغي على شركات الاتصال العامل في الأردن إعطاء مفهوم الرشاقة التنظيمية الأولوية في العمل، كونه أحد المفاهيم الضرورية التي يجب أن يتمتع بها كافة المدراء؛
* تطوير قدرات المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن من خلال إقامة ندوات متخصصة، وورش عمل وحلقات نقاش في هذا المجال؛
* يتطلب من شركات الاتصال الاستمرار في الاهتمام بأبعاد الرشاقة التنظيمية ( الاستجابة، المرونة والسرعة) من أجل الحفاظ على مستوى عال من التميز التنظيمي والفعالية في الأداء.

**المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة**

سنحاول في هذا المطلب توضيح نقاط الاختلاف والاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية، كما يلي:

**أولا– ملاحظات عامة**

تطرقنا الى مجموعة من الدراسات السابقة في موضوع انعكاس تبني أبعاد الرشاقة التنظيمية على تحقيق التمييز التنظيمي، وعليه يمكن وضع مجموعة من الملاحظات كالاتي:

* تناولنا 15 دراسة منها (2) محلية و (13) دراسة عربية.
* اتصفت أغلب الدراسات السابقة التي تناولناها بالحداثة: حيث امتدت الفترة الزمنية من (2017-2022)، مع العلم هناك (03) دراسات في العام (2021) و (04) دراسات في العام ( 2022) و(02) دراسات في كل من السنوات الآتية: ( 2022، 2019، 2018، 2017).
* أغلبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات.
* أجريت الدراسات السابقة في دول مختلفة، منها دراسات محلية (الجزائر) وأخرى عربية (مصر، فلسطين والعراق)
* تنوعت تطبيق ميادين الدراسة حيث شملت وزارة الاتصالات، وزارة التجارة، الشركات الاقتصادية، شركات التامين، الجامعات، الصناعة والمدارس الأهلية.
* استخدمت الدراسات السابقة عينات مختلفة ومتباينة، معظمها تمثلت في العينة العشوائية بمجموع (08) دراسات، وأسلوب الحصر الشامل بمجموع( 01) دراسة، إضافة إلى (04) دراسات استخدمت العينة العمدية، و (01) دراسة استخدمت العينة الميسرة.
* أشارت (7) دراسات للرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل و (2) كمتغير تابع.
* أشارت (9) دراسات للتميز التنظيمي كمتغير تابع.

**ثانيا– أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة**

إن تعدد الدراسات دليل على أهمية متغيرات الدراسة، وواجب البحث في مضامين أخرى لهذه المتغيرات، وفيما يلي استعراض أوجه التشابه والاختلاف.

**أ– أوجه الاتفاق**

* تتفق بعض الدراسات مع هذه الدراسة في تناولها للرشاقة التنظيمية، والبعض الآخر تتفق معها في دراستها لمتغير التميز التنظيمي، والبعض الآخر فتناولت متغيري الدراسة الحالية: وهما: الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي.
* اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع، وهو المنهج الوصفي مع استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة الدراسة...الخ.
* اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات (**امير نعمة مضيف، محمد باقر مهدي**) و (**محمد حسين علي حسين، بان عبد الأمير حسن الهاشمي**) و (**رافد حميد عباس الحداوي، عمار يوسف شاكر**) في اتخاذ نفس ابعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، التمكين، الاستجابة والتعلم)
* اتفقت هذه الدراسة مع كل من دراسات (أسماء بادرياني، ايمان بادرياني) و(حميدة مزهود) في كونها دراسات جزائرية.
* اتفقت هذه الدراسة مع دراسات (**سماح خليل قنديل**) و(**جابر محمد أحمد كمال**) و(**محمد حيدر قلجة**)، حيث هدفت تحديد أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي.

**ب- أوجه الاختلاف**

* اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة انها: تعد من الدراسات القلائل على حد علمنا التي القت الضوء على الرشاقة التنظيمية كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالمتوسطة "زوالي محمد".
* مجال الدراسة يختلف عن الدراسات السابقة في انه مجال تعليمي بالدرجة الأولى، في حين ان الدراسات السابقة اغلبها كانت تتحدث عن الشركات الاقتصادية والصناعية والخدماتية.
* تناولت الدراسة الحالية أبعادا مختلفة للتمييز التنظيمي، حيث اقتصرت أبعاد التمييز التنظيمي للدراسات السابقة على (بعد الاستقلالية، بعد التوجه الريادي، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي)، أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على الأبعاد الآتية (تميز ثقافة التنظيمية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإدارة/ القيادة، تميز المرؤوسين وتميز الاستراتيجية).
* الدراسة الحالية ستثري العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي، لما لها من اهمية كبيرة في الواقع لدى المؤسسات التربوية، حيث تم بناء مضامين هذه الدراسة وفقا للنتائج والتوصيات التي توصل اليها الباحثون.

**ج. جوانب استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

استفدنا من الدراسات السابقة في الكثير من الجواب المهمة في البحث العلمي، نذكر أهمها:

- تكوين صورة شاملة للموضوع، مما يساعد على صياغة الإشكالية وبلورة الفرضيات ومن خلال ذلك تم تحديد أهداف الدراسة.
- التعرف عل العناصر الأساسية واللازمة لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الاطار النظري.
- ساهمت في البناء المنهجي للدراسة خاصة في:

  * اختيار المنهج العلمي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة الحالية.

  * تصميم اداة البحث (الاستبانة).

  الاستفادة من منهجية الدراسات السابقة لصياغة المنهجية للدراسة الحالية.

  وضع المفاهيم الإجرائية لمصطلحات الدراسة
- ساهمت في اقتراح مجموعة من التوصيات في ضوء ما توصلت اليه هذه الدراسات من نتائج.

تعتبر الرشاقة التنظيمية عنصراً مهما لتلبية الاحتياجات المتغيرة والسريعة للمؤسسة، بحيث تسمح لها من مسايرة التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات خصوصا في ظل بيئتها المتغيرة، لذا وجب الاهتمام بالرشاقة التنظيمية باعتبارها التطبيق الناجح لقواعد المنافسة، لأنها تساعد على تحقيق التميز التنظيمي؛ هذا الأخير يعتبر من المؤشرات الهامة للولوج نحو العالمية.

في نهاية هذا المبحث توصلنا إلى:

- الرشاقة التنظيمية هي مجموعة من الإجراءات الإدارية التي تمكن من سرعة التجاوب مع الأحداث المحيطة؛
- على المنظمات تبني الرشاقة التنظيمية لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية؛
- هناك **ست** أبعاد للرشاقة التنظيمية التي يمكن من خلالها للمؤسسات الإحساس والاستجابة للفرص والتهديدات في الوقت المناسب؛
- إن تحقيق الرشاقة التنظيمية يتم من خلال التنسيق والتكامل بين:
  - ❖ موجهو الرشاقة التنظيمية؛
  - ❖ أبعاد الرشاقة التنظيمية.
  - ❖ العوامل المساعدة لتحقيق الرشاقة التنظيمية.
- تكمن الخطوة الجوهرية الأولى في الرشاقة التنظيمية مراجعة الرؤية المستقبلية للمؤسسة، غايتها، أهدافها، السياسات والإجراءات، الإستراتيجيات، الهيكل التنظيمي ودرجة التغير البيئي؛
- يعبر التميز التنظيمي عن قدرة المؤسسة على المساهمة بشكل استراتيجي لتحقيق التفوق في الأداء مقارنة مع باقي المؤسسات؛
- من أهداف التميز التنظيمي السعي الدائم لإدخال التكنولوجيا الحديثة للبقاء في موقع الريادة؛
- تضمن الرشاقة التنظيمية تحقيق التميز التنظيمي من خلال القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة، فضلا عن اتخاذ الإجراءات الضرورية لاقتناص الفرص في الوقت المناسب.

# الفصل الثاني:

## دراسة ميدانية بمتوسطة

## الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي - ولاية المدية-

**تمهيد**

بعد أن تم التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم دراسته نظريا على ميدان الدراسة، والمتمثل في متوسطة الشهيد محمد زوالي وذلك بهدف التعرف على مدى توفر أبعاد الرشاقة التنظيمية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة. ولتحقيق أهداف تم تصميم استبانة بناء على ما جاء في الفصل النظري، وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع المشابهة لموضوعنا

يتضمن هذا الفصل وصف أفراد عينة الدراسة، وتحديد أداة الدراسة وطرق تصميمها وإعدادها، وكذا تحليل وتفسير البيانات ليتم بعدها مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والنتائج العامة، وصياغة المقترحات وعلى هذا الأساس تتلخص مباحث هذا الفصل في النقاط الآتية:

- **المبحث الأول: تقديم متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي –ولاية المدية–**
- **المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**
- **المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض**

**المبحث الأول: تقديم متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي ولاية المدية**

في هذا المبحث سيتم استعراض متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي –ولاية المدية– من خلال التعرف على نشأتها، تعريفها، تقسيم المهام وهيكلها التنظيمي.

**المطلب الأول: التعريف بمتوسطة الشهيد محمد زوالي**

متوسطة الشهيد محمد زوالي تقع في دائرة السواقي ولاية المدية، وهي تابعة لمديرية التربية لولاية المدية برقم وتاريخ وقرارا إنشاء 26020 ، وهي حاملة لرقم التعريف الوطني 001946. وتعود بوادر نشأتها إلى سنة 1985 بمساحة 400000م$^2$ منها 2368م$^2$ مبنية والباقي 37632م$^2$ غير مبنية.

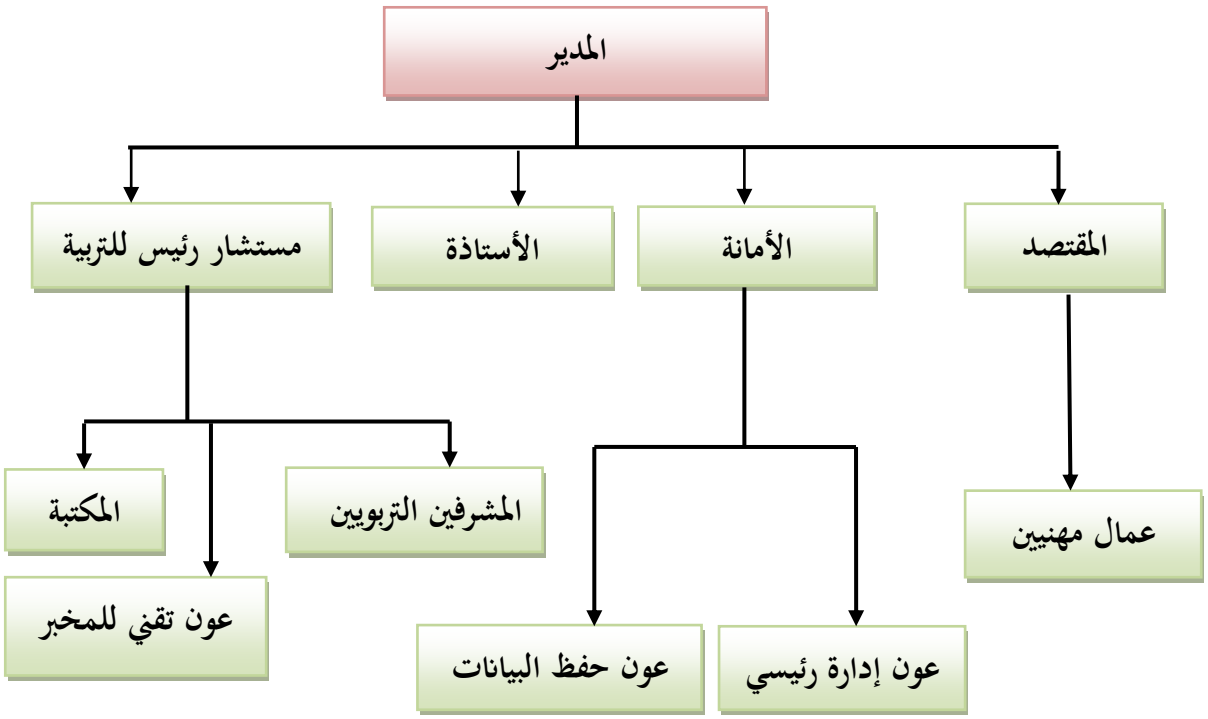
تحتوي المتوسطة على 16 قاعات للتدريس؛ مخبرين 02؛ وتحتوي على ورشتين 02؛ ولها قاعة مخبر الإعلام الآلي 02؛ وساحة واحدة وملعب للرياضة مجهز 01؛ ومكتبة 01؛ عدد كتبها 5966 كتاب؛ ولها 20 مرحاض، منها 10 للذكور؛ و10 للإناث. ونوع النظام فيها هو "نصف داخلي".

يتمدرس في المتوسطة 200 تلميذ، وتضم 26 أستاذ، 06 مشرفين، مقتصد 01، نائب مقتصد 01، مستشار توجيه 01، و01 عامل مهني وسائق، و02 أعوان أمن وصيانة ونظافة، 04 عمال مطبخ، بالإضافة إلى 03 حراس "حاجب، عون استقبال وحارس ليلي".

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي ولاية المدية**

يمكن استعراض الهيكل التنظيمي لمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– في الشكل الآتي:

**الشكل رقم (2–1): الهيكل التنظيمي لمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي ولاية المدية**




**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الخريطة الإدارية لمتوسطة الشهيد زوالي محمد بدائرة السواقي، وثيقة مقدمة من طرف أمانة المتوسطة.

يوضح الشكل رقم (2–1) الهيكل التنظيمي لمتوسطة الشهيد محمد زوالي، والذي يتكون من الآتي:[1]

- **المدير**: يمثل المدير رأس الهيكل التنظيمي، وهو المسؤول الأول في المتوسطة، وتحدد مهامها من خلال المادة 140 مكرر:
  - لا يكلف مدير المتوسطات بالتأطير البيداغوجي والتسيير الإداري والتنشيط التربوي؛
  - يكون آمرين بصرف ميزانية المؤسسة طبقا للتنظيم المعمول به؛
  - يمارس سلطته على جميع الموظفين والأعوان العاملين في المؤسسة بصفته موظف موكل من الدولة؛
  - مسؤول عن حفظ النظام وأمن الأشخاص والحفاظ على الممتلكات؛
  - يتخذ جميع التدابير الضرورية لضمان حسن سير المؤسسة.
- **المقتصد**: من خلال المادة 135: يتضح لنا أن المهام الموكلة للسيد المقتصد داخل المتوسطة، فحسب ما جاء في نص المادة: يكلف المقتصدون بالتسيير المالي والمادي للمؤسسات التعليمية ويكونون بهذه الصفة

[1] . هداية هجرسي، مريم صفي الدين، **مرجع سابق الذكر**، ص 63-64-65-66.

أعوانا محاسبين معتمدين، ويساعدون في تربية التلاميذ ويمارسون أنشطتهم في المتوسطات لاسيما ذات النظام الداخلي، أو نصف الخارجي، في الثانويات، وفي مراكز التوجيه المدرسي والمهني.

- **مستشار رئيس للتربية:** يعتبر السيد مستشار الرئيس للتربية نائبا للمدير في بعض الحالات حسب ما جاء في نص المادة 87 مكرر: يكلف المستشارون الرؤساء للتربية بـ:
  - التنظيم البيداغوجي والتنشيط التربوي؛
  - تنسيق عمل الأساتذة ومتابعته؛
  - يساعدون مدير المؤسسة في المهام الإدارية، وينبون عنه عند الاقتضاء.

- **الأساتذة:** تمتلك المتوسطة مجموعة من الأساتذة بتعداد 26 أستاذ مكلفون بتدريس مختلف المواد، وتوضح المادة التالية مهامهم المادة 54: يكلف أستاذ التعليم المتوسط بتربية التلاميذ ومنحهم حسب مادة الاختصاص تعليماً في المواد الأدبية، العلمية والتكنولوجية، وكذا التربية الفنية والرياضية، وتأطيرهم في الأنشطة الثقافية، وتلقينهم باستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، فضلا عن تقييم عملهم المدرسي ويمارسون أنشطتهم في المتوسطات. ويحدد نصاب عملهم باثنتين وعشرين (22) ساعة من التدريس في الأسبوع.

- **المشرفين التربويين:** تمتلك المتوسطة (06) مشرفين للتربية، وتحدد مهامهم من خلال المادة 84 مكرر 3: يكلف مشرفو التربية بـ:
  - ضمان مراقبة النظام والانضباط في المؤسسات التعليمية؛
  - تنسيق نشاطات المساعدين الرئيسين للتربية ومساعدي التربية ومتابعتهم ومراقبتهم وتوجيههم؛
  - مسك ومتابعة السجلات والدفاتر المتداولة بالتنسيق مع مستشار التربية؛
  - ضمان المداومة التربوية استثنائيا أثناء غياب الأساتذة وتسجيلها في السجلات والوثائق الإدارية المتعلقة بها؛
  - يكلفون بمراقبة التلاميذ عند تنقلهم خارج المؤسسات التعليمية؛
  - المساهمة في تقوية العلاقات الإنسانية وتنمية النشاطات الاجتماعية والتربوية؛
  - استقبال أولياء التلاميذ وتوجيههم.

- **المكتبة:** من مهام المكتبة المدرسية توفير خدمات متنوعة للمتعلم، سواء بواسطة الكتاب أو بواسطة الوثائق، المصادر والموارد المعرفية الأخرى بجميع أشكالها، وشتى وسائطها.

- **عون تقني للمخبر:** يكلف الأعوان التقنيون للمخابر على الخصوص بما يأتي حسب 107 مكرر 5:

* تنفيذ عمليات متسلسلة على أجهزة بسيطة وتحضير المواضيع التجريبية؛
* القيام بعمليات الصيانة الاعتيادية للعتاد والتجهيزات الموضوعة.

**عون إدارة رئيسي:**

* المادة 36: يتولى أعوان المكتب تنفيذ المهام العادية ذات الصلة بالنشاطات الاعتيادية في الإدارة.
* المادة 37: زيادة على المهام المستندة إلى أعوان المكتب، يتولى أعوان الإدارة معالجة الملفات في إطار السير العادي والمنظم للمصالح الإدارية.
* المادة 38: يكلف أعوان الإدارة الرئيسيون بتنفيذ الأعمال الإدارية ويشاركون في تحرير البريد.

**عون حفظ البيانات:**

وفقا للمادة 48: يتولى أعوان حفظ البيانات في إطار نشاطاتهم الإدارية حفظ البيانات في الحاسوب لكل الوثائق الإدارية.

**عمال المهنيين:**

* المادة 09: يمارس الموظفون التابعون لسلك العمال المهنيين المهام الخاصة لمنصب الشغل الذي وظف فيه.
* المادة 10: يكلف العمال المهنيون من الصنف الثالث بالقيام بالمهام العادية تتطلب تقنيات مهنية بسيطة ويمكن أن يكلفوا زيادة على ذلك بمختلف أشغال الصيانة والحفظ الخاصة بالمقرات أو المعتاد الإداري وكذا بكل الأشغال اليدوية التي لها علاقة بنشاط المصالح.
* المادة 11: إضافة إلى المهام المنصوص عليها في المادة 10 أعلاه يقوم العمال المهنيون من الصنف الثاني بتنفيذ المهام الخاصة المرتبطة بتخصصهم.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية الحصول على بيانات للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة محل الدراسة.

**أولا– مجالات الدراسة**:تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية**: أجريت هذه الدراسة في متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي –ولاية المدية–
- ✓ **الحدود البشرية**: الهيئة التعليمية ( الأساتذة + الإداريين)
- ✓ **الحدود العلمية**: تتعلق بمتغيرات الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، الممارسة والتطبيق، الإستجابة، التمكين، التعلم)، وفيما يتعلق بمتغيرات التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة).
- ✓ **الحدود الزمنية**: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2022-2023.

**ثانياً– مجتمع وعينة الدراسة**: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في الهيئة التعليمية ( أساتذة وإداريين) بمتوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي – ولاية المدية–، وقد تم اختيار عينة مكونة من 32 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وتم استرداد كل الاستبانات وهي الصالحة للتحليل.

**ثالثاً– أدوات الدراسة**: تم إعداد استبانة صممت خصيصا لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف ( **أنظر الملحق رقم 1**).
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي (**أنظر ملحق رقم 3**).

**الجزء الأول:** الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية لأفراد الدراسة من خلال 4 متغيرات وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة).

**الجزء الثاني:** احتوى على واقع الرشاقة التنظيمية بأبعادها ( رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، الممارسة والتطبيق، الاستجابة، التمكين، التعلم)

**الجزء الثالث:** احتوى على مدى توافر التميز التنظيمي بأبعاده ( تميز القيادة، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة)، والجدول الآتي يوضح وصف أداة الدراسة

**جدول رقم ( 2–1 ): وصف أداة الدراسة**

| أجزاء الاستبانة | تسلسل العبارات | عدد العبارات |
|---|---|---|
| **الجزء الأول: المعلومات الشخصية** | ////////////// | ////////// |
| **الجزء الثاني** | | |
| **البعد الأول:** رشاقة الاستشعار | من 1 إلى 4 | 4 |
| **البعد الثاني:** رشاقة اتخاذ القرار | من 5 إلى 8 | 4 |
| **البعد الثالث:** الممارسة والتطبيق | من 9 إلى 12 | 4 |
| **البعد الرابع:** الاستجابة | من 13 إلى 16 | 4 |
| **البعد الخامس:**التمكين | من 17 إلى 20 | 4 |
| **البعد السادس:** التعلم | من 21 إلى 24 | 4 |
| **الجزء الثالث** | | |
| **البعد الأول:** تميز القيادة | من 1إلى 4 | 4 |
| **البعد الثاني:** تميز الإستراتيجية | من 5 إلى 8 | 4 |
| **البعد الثالث:** تميز الهيكل التنظيمي | من 9 إلى 13 | 4 |
| **البعد الرابع:** تميز المرؤوسين | من 13 إلى 16 | 4 |
| **البعد الخامس:** تميز الثقافة | من 17 إلى 20 | 4 |
| **المجموع** | ////////////// | 44 |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين

كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات لمقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

**جدول رقم (2–2): درجات مقياس ليكارت الخماسي**

| الاستجابة | غير موافق تماما | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق تماما |
|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### 4.الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( **S.P.S. S** الإصدار 24) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.99) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات غير المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية الآتية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة.
- ✓ حساب معامل الارتباط **Spearman** لأن المتغيرات ترتيبية.
- ✓ معامل ألفا كرونباخ: وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباة أكبر للدراسة.
- ✓ بالإضافة للإختبارات السابقة، تم استخدام الإختبارات الآتية: اختبار ذو الحدين ( Binomail)، اختبار مان–وتني، اختبار كروسكال–والاس.

## المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس (الاستبانة)

سنتناول في هذا المطلب تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدراسة

**أولا– الإتساق الداخلي لأداة الدراسة:**تعتبر الإستبانة أداة من أدوات القياس، والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة. ولتحقيق أهداف الاستبانة اعتمدنا على إجراء نوعين من الصدق:

**1. الصدق الظاهري:** قبل توزيع الإستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من (**02**) محكمين، متخصصين في مجال إدارة الأعمال من أجل التأكد من صحة العبارات وطريقة صياغتها ومدى ملاءمتها، (**أنظر ملحق رقم 2**)، وبناءا على ردودهم قمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على عينة الدراسة ( **أنظر ملحق رقم 3**).

**2. صدق المقياس:**

* **الإتساق الداخلي:** يشير إلى مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وهذا من خلال مقياس **Spearman** لحساب معاملات الإرتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له على النحو الآتي:

**المحور الأول: مدى اعتماد متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي– ولاية المدية– على الرشاقة التنظيمية**

- يبين الجدول رقم (2–3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى اعتماد متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي على رشاقة الاستشعار**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

**جدول رقم (2–3): معامل الإرتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد رشاقة الاستشعار والدرجة الكلية لهذا البعد**

| الرقم | محتوى الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|
| 1 | تمتلك إدارة المتوسطة خطط لمواكبة التحول الرقمي في ميدان التعليم | 0.815** | 0.000 |
| 2 | تتخذ إدارة المتوسطة إجراءات استباقية لكي تحافظ على السير الحسن لخدماتها التعليمية | 0.780** | 0.000 |
| 3 | تعمل إدارة المتوسطة على تطوير الخطط البديلة لمواجهة الظروف المستقبلية | 0.875** | 0.000 |
| 4 | تمتلك إدارة المتوسطة القدرة على التنبؤ بعدد التلاميذ الوافدين إليها | 0.530** | 0.002 |

**المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

- يبين الجدول رقم (2–4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى اعتماد متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي على رشاقة اتخاذ القرار**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

**جدول رقم (2–4): معامل الإرتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد رشاقة اتخاذ القرار والدرجة الكلية لهذا البعد**

| الرقم | محتوى الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|
| 6 | تستخدم إدارة المتوسطة أسلوب المفاضلة بين البدائل عند اتخاذ القرار | 0.637** | 0.000 |
| 7 | تتخذ إدارة المتوسطة القرارات بعد دراسة آثارها على السير الحسن لخدماتها | 0.625** | 0.000 |
| 8 | تتخذ إدارة المتوسطة القرارات بالوقت المناسب بما يخدم مصلحة الهيئة التعليمية ( الأساتذة+ الإداريين) | 0.578** | 0.000 |
| 9 | توفر إدارة المتوسطة المعلومات اللازمة المفاضلة بين بدائل القرار المتوفرة | 0.759** | 0.000 |
| **المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ | | | |

▪يبين الجدول رقم (2–5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى اعتماد متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي على الممارسة والتطبيق**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

**جدول رقم (2–5): معامل الارتباط Spearmanبين كل فقرة من فقرات بعد الممارسة والتطبيق والدرجة الكلية لهذا البعد**

| الرقم | محتوى الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|
| 11 | تُعيد إدارة المتوسطة تشكيل مواردها وفقا للمستجدات في البيئة التعليمية في الوقت المناسب | 0.394* | 0.026 |
| 12 | تمتلك إدارة المتوسطة القدرة على تنفيذ القرارات في وقتها المحدد | 0.764** | 0.000 |
| 13 | تشجع إدارة المتوسطة مبدأ العمل بروح الفريق | 0.756** | 0.000 |
| 14 | تمتلك إدارة المتوسطة الكفاءات اللازمة لاستغلال التكنولوجيا في تحسين خدماتها التعليمية | 0.839** | 0.000 |
| **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ | | | |

▪يبين الجدول رقم (2–6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (**مدى اعتماد متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي على الاستجابة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة

دالة عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

**جدول رقم (2–6): معامل الارتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد الاستجابة والدرجة الكلية لهذا البعد**

| الرقم | محتوى الفقرات | معامل الإرتباط | القيمة الإحتمالية |
|---|---|---|---|
| 16 | تمتلك إدارة المتوسطة القدرة على استيعاب التطورات التكنولوجية بسرعة | 0.765** | 0.000 |
| 17 | تستقبل الهيئة التعليمية التغيرات التنظيمية التي تنفذها الإدارة بسعة صدر | 0.795** | 0.000 |
| 18 | تقوم إدارة المتوسطة باتخاذ إجراءات تصحيحية لتحقيق رضا الهيئة التعليمية | 0.697** | 0.000 |
| 19 | تقدم إدارة المتوسطة الإجابة الفورية لاستفسارات أولاء التلاميذ | 0.434* | 0.013 |
| **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ | | | |

▪يبين الجدول رقم (2–7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس (**مدى اعتماد متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائة السواقي على التمكين**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

**جدول رقم (2–7): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التمكين والدرجة الكلية لهذا البعد**

| الرقم | محتوى الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|
| 1 | تشجع إدارة المتوسطة مشاركة الهيئة التعليمية في وضع الأهداف | 0.867** | 0.000 |
| 2 | تبادل إدارة المتوسطة الأفكار الخاصة لتنفيذ الخطط مع الهيئة التعليمية | 0.849** | 0.000 |
| 3 | تشترك إدارة المتوسطة دوما الهيئة التعليمية في عملية صنع القرار | 0.682** | 0.000 |
| 4 | تهتم إدارة المتوسطة بعدالة توزيع الصلاحيات على كافة المستويات | 0.640** | 0.000 |
| **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ | | | |

▪يبين الجدول رقم (2–8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السادس (**مدى اعتماد متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائة السواقي على التعلم**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة

دالة عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

**جدول رقم (2–8): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التعلم والدرجة الكلية لهذا البعد**

| الرقم | محتوى الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|
| 6 | تمتلك إدارة المتوسطة القدرة على التعلم بطرق جديدة | 0.852** | 0.000 |
| 7 | تشجع إدارة المتوسطة على التعلم من التجارب وتجنب تكرار الخطأ | 0.759** | 0.000 |
| 8 | تطور إدارة المتوسطة معارفها للوصول إلى خدمات تعليمية متميزة | 0.779** | 0.000 |
| 9 | تشجع إدارة المتوسطة الهيئة التعليمية على المشاركة في حل المشكلات | 0.786** | 0.000 |
| **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ | | | |

**المحور الثاني: مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية–**

- يبين الجدول رقم (2–9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى توافر بعد تميز القيادة بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

**جدول رقم (2–9): معامل الإرتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد تميز القيادة والدرجة الكلية لهذا البعد**

| الرقم | محتوى الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|
| 1 | تحرص قيادة المتوسطة على إقناع العاملين الهيئة التعليمية ( الأساتذة+ الإداريين) لممارسة أساليب العمل المختلفة | 0.705** | 0.000 |
| 2 | تلتزم قيادة المتوسطة بأخلاقيات العمل | 0.709** | 0.000 |
| 3 | تحقق قيادة المتوسطة أهداف العمل بممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية | 0.652** | 0.000 |
| 4 | تحفز قيادة المتوسطة الهيئة التعليمية على التميز في العمل | 0.839** | 0.000 |
| **المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ | | | |

▪يبين الجدول رقم (2-10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى توافر بعد تميز الإستراتيجية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

**جدول رقم (2–10): معامل الإرتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد تميز الإستراتيجية والدرجة الكلية لهذا البعد**

| الرقم | محتوى الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|
| 6 | تمتلك إدارة المتوسطة رؤية واضحة لما ستكون عليه مستقبلا | 0,821** | 0.000 |
| 7 | تتجه قرارات المتوسطة نحو إحداث التغيير لمصلحة المتوسطة والهيئة التعليمية | 0,816** | 0.000 |
| 8 | تضع إدارة المتوسطة خططا مستقبلية لتحقيق اهدافها | 0,826** | 0.000 |
| 9 | تركز سياسات المتوسطة على توجيه كافة مواردها لإرضاء متلقي الخدمات | 0,855** | 0.000 |
| **المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ | | | |

▪يبين الجدول رقم (2-11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى توافر بعد تميز الهيكل التنظيمي بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

**جدول رقم (2–11): معامل الإرتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد تميز الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لهذا البعد**

| الرقم | محتوى الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|
| 6 | توجد خريطة توضح خطوط الاتصال بين إدارة المتوسطة والهيئة التعليمية | 0.613** | 0.000 |
| 7 | تتكامل الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي لإنجاز الأهداف | 0.799** | 0.000 |
| 8 | تتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المسؤوليات الإدارية بشكل مستمر | 0.681** | 0.000 |
| 9 | يخدم الهيكل التنظيمي أهداف المتوسطة | 0.671** | 0.000 |
| **المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ | | | |

▪يبين الجدول رقم (2–13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (**مدى توافر بعد تميز المرؤوسين بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

**جدول رقم (2–13): معامل الارتباط Spearmanبين كل فقرة من فقرات بعد تميز المرؤوسين والدرجة الكلية لهذا البعد**

| الرقم | محتوى الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|
| 11 | يعرف المرؤوسين واجباتهم الوظيفية بدون أي صعوبة | 0.770** | 0.007 |
| 12 | يتحلى المرؤوسين بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل المتوسطة | 0.912** | 0.000 |
| 13 | يقتنع المرؤوسين بقدرات تؤهلهم على تحقيق أهداف المتوسطة | 0.895** | 0.000 |
| 14 | تتمتع الهيئة التعليمية بالمبادرة لإيجاد أفضل الحلول للمشكلات | 0.800** | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

▪يبين الجدول رقم (2–14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس (**مدى توافر بعد تميز الثقافة بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

**جدول رقم (2–14): معامل الارتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد تميز الثقافة والدرجة الكلية لهذا البعد**

| الرقم | محتوى الفقرات | معامل الإرتباط | القيمة الإحتمالية |
|---|---|---|---|
| 16 | تعكس ثقافة المتوسطة الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس | 0.874** | 0.000 |
| 17 | تمنح ثقافة المتوسطة الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل | 0.791** | 0.000 |
| 18 | تشعر الهيئة التعليمية بالانتماء للمتوسطة من خلال المناخ التنظيمي السائد | 0.814** | 0.000 |
| 19 | تنسجم ثقافة المتوسطة مع قيم الهيئة التعليمية | 0.691** | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

* **الصدق البنائي**:يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول رقم (2-15) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

**جدول رقم (2–15): معامل الإرتباط Spearmanبين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد**

| المحاور** | | | معامل سبيرمان | Sig |
|---|---|---|---|---|
| الرشاقة التنظيمية | البعد الأول | رشاقة الاستشعار | 0.794** | 0.000 |
| | البعد الثاني | رشاقة اتخاذ القرار | 0.627** | 0.000 |
| | البعد الثالث | الممارسة والتطبيق | 0.800** | 0.000 |
| | البعد الرابع | الاستجابة | 0.797** | 0.000 |
| | البعد الخامس | التمكين | 0.680** | 0.000 |
| التميز التنظيمي | البعد الأول | تميز القيادة | 0.845** | 0.000 |
| | البعد الثاني | تميز الإستراتيجية | 0.894** | 0.000 |
| | البعد الثالث | تميز الهيكل التنظيمي | 0.814** | 0.000 |
| | البعد الرابع | تميز المرؤوسين | 0.827** | 0.000 |
| | البعد الخامس | تميز الثقافة | 0.800** | 0.000 |

**المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

من الجدول رقم (2-15) يتضح أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha$ =0.05)لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل مجالات الدراسة صالحة للتحليل بدون حذف.

**ثانيا– ثبات أداة الدراسة:** يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف،وبتطبيق اختبار**(Cronbach Alpha Ceofficient)**يمكن التحقق من ثبات أداة الدراسة. والجدول رقم (2-16) يوضح معاملات **(Cronbach Alpha)** لمحوري الدراسة والاستبانة ككل.

**جدول رقم (2–16): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والاستبانة ككل**

| المحاور | معامل ألفا كرونباج | عدد العبارات |
|---|---|---|
| المحور الأول | 0.908 | 24 |
| المحور الثاني | 0.935 | 20 |
| الإستبانة | 0.956 | 44 |
| **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss | | |

يتضح من الجداول رقم (2–16) أن قيمة معامل (**Cronbach Alpha**) لمحور مدى اعتماد متوسطة الشهيد زوالي محمد بدائرة السواقي – ولاية المدية– على الرشاقة التنظيمية هي (**0.908**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يؤكد ثبات عال لهذا المحور، كما تدل قيمة (**Cronbach Alpha**) لمحور مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي بمتوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي التي تساوي (**0.935**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يدل على ثبات عال لهذا المحور. كما يتضح من قيمة (**Cronbach Alpha**) للاستبانة ككل هي (**0.956**) وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها.

## المطلب الثالث: الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة وتم الإستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية.

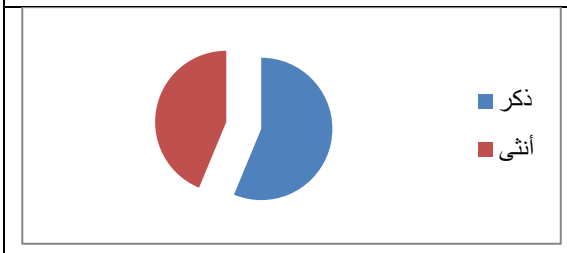
### أولا–توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

يمثل الجدول رقم (2–17) والشكل رقم (2–2) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

**الجدول رقم (2–17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس**

| الفئة | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| ذكر | 18 | 56.25 |
| أنثى | 14 | 43.75 |
| المجموع | 32 | 100.0 |
| **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss | | |

**الشكل رقم (2–2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس**



تشير النتائج حسب الجدول رقم (2–17) أن أفراد الدراسة من الذكور تمثل النسبة الأكبر، حيث بلغت (**56.25%**)،بينما بلغ عدد الإناث بنسبة تمثيل بلغت (**43.75%**)، مما يعني أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور، وهذا راجع لخصوصية المجتمع من جهة، ومن جهة المتوسطة موجودة في مكان بعيد عن الولاية، وهذا ما يجعل الالتحاق بها فيها صعب خصوصا للفتاة، وذلك لقلة المواصلات وعدم وجود أماكن للإقامة الخاصة بالأساتذة بالمتوسطة.

**ثانيا– توزيع أفراد الدراسة حسب العمر**

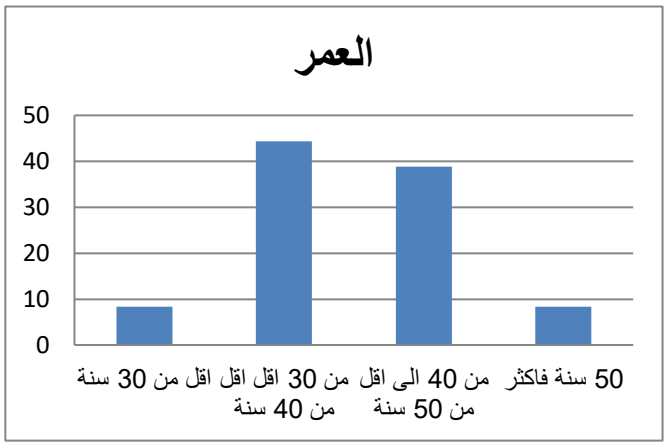
يمثل الجدول رقم (2–18) والشكل رقم (2–3) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

**الجدول رقم (2–18): توزيع عينة الدراسة حسب العمر**

| الفئة | التكرار | % |
|---|---|---|
| **أقل من 30 سنة** | 1 | 3.125 |
| **من 30 إلى أقل من 40 سنة** | 23 | 71.875 |
| **من 40 إلى أقل من 50 سنة** | 6 | 18.75 |
| **50 سنة فأكثر** | 2 | 6.25 |
| **المجموع** | 32 | 100.0 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

**الشكل رقم (2–3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر**




من خلال الجدول رقم (2–18)، يتضح لنا أن الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدراسة هي (**من 30 إلى أقل 40 سنة**) بنسبة بلغت (**71.875%**)، تليها الفئة العمرية (**من 40 إلى أقل من 50 سنة**) بنسبة بلغت (**18.75%**)، تليها الفئة العمرية (**50 سنة فأكثر**) بنسبة بلغت (**6,25%**)، أما الفئة العمرية (**أقل من 30 سنة**) شكلت النسبة الأقل حيث بلغت (**3.125%**)، وتشير هذه النتائج أن المتوسطة ترتكز على الفئة العمرية الشبابية من أجل استثمار كفاءاتهم وقدراتهم المكتسبة في الميدان التعليمي.

**ثالثا: توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي**

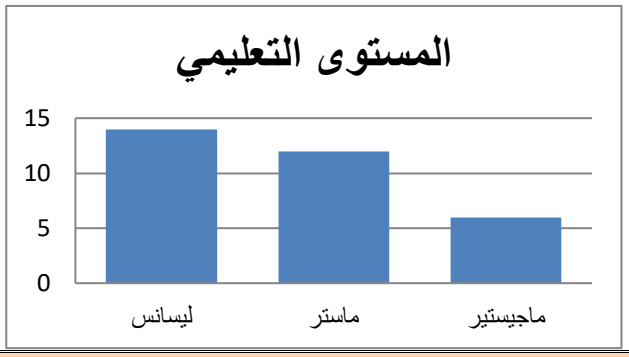
يمثل الجدول رقم (2–19) والشكل رقم (2–4) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي.

**الجدول رقم (2–19): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي**

| الفئة | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| ليسانس | 14 | 43.75 |
| ماستر | 12 | 37.5 |
| ماجيستير | 6 | 18.75 |
| المجموع | 32 | 100.0 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

**الشكل رقم (2–4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي**




يتضح من خلال الجدول رقم (2–19) أن نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على المستوى ليسانس احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغت النسبة(**43.75%**)، تليها نسبة (37.5%) التي تمثل أفراد الدراسة الحاصلين على المستوى ماستر أما الأفراد نسبة الأفراد المتحصلين على ماجيستر فقد بلغت (**18.75%**) . وتشير هذه النتائج أن غالبية الموظفين في المتوسطة يحملون شهادة ليسانس، باعتبارها الأكثر طلبا للمدارس الابتدائية والمتوسطة بعكس الماستر التي تعتبر شهادة تكميلية موجهة للطور الثانوي.

### رابعا: توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة

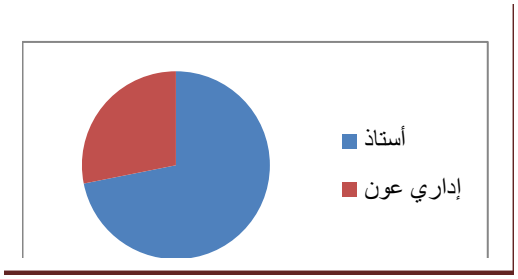
يمثل الجدول رقم (2–20) والشكل رقم (2–5) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة.

**الجدول رقم (2–20): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة**

| الفئة | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| أستاذ | 23 | 71.9 |
| إداري عون | 9 | 28.1 |
| المجموع | 32 | 100.0 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

**الشكل رقم (2–5): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة.**



يوضح الجدول رقم( 2-20) أن نسبة الموظفين في المتوسطة هم فئة الأساتذة بنسبة (**71.9%**)، يليها إداري العون بنسبة (**28.1%**)، وذلك لأن المتوسطة لا تحتاج إلى عدد كبير من الإداريين، بينما تحتاج في كل قسم أستاذ لكل مادة فضلا عن وجود أكثر من أستاذ لنفس المادة عكس الطور الابتدائي.

**رابعا: توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة المهنية**

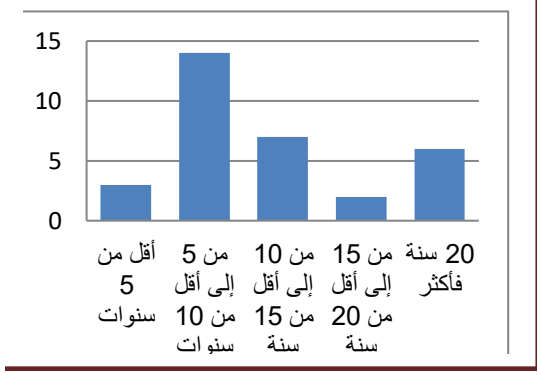
يمثل الجدول رقم (2-21) والشكل رقم (2-6) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة المهنية.

**الجدول رقم (2-21): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية**

| الفئة | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| **أقل من 5 سنوات** | 3 | 9.375 |
| **من 5 إلى أقل من 10 سنوات** | 14 | 43,75 |
| **من 10 إلى أقل من 15 سنة** | 7 | 21.875 |
| من 15 إلى أقل من **20** سنة | 2 | 6.25 |
| **20 سنة فأكثر** | 6 | 18.75 |
| **المجموع** | 32 | 100.0 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

**الشكل رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية**




فيما يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة، فيوضح الجدول رقم (2-20)، أن نسبة أفراد الدراسة الذين لديهم خبرة (**من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات**) احتلوا المرتبة الأولى بنسبة (**43.75%**) تليها (**من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة**) بنسبة (**21.875%**)، تلها فئة (**أقل من 5 سنوات**) بنسبة (**9.375%**) وتليها (**من 15 إلى أقل من 20 سنة**) بنسبة (**6.25**%)، وتشير هذه النتائج إلى أنه في السنوات الأخيرة لم تعد هناك مسابقات توظيف، وتم إحالة الأساتذة الذين وصلوا إلى سن التقاعد.

**المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض**

سيتم في هذا المبحث تفسير مجالات الدراسة، واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات اللامعلمية.– مع ملاحظة أنه تم تطبيق اختبار الإشارة أولا، ولكن وفقا لنتائجه تم الاعتماد على اختبار Binomaial- لتحقيق أهداف البحث.

**المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة**

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات متغيرات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام إختبار ذو الحدين ( Binomail) لاختبار الفرضيات الآتية:

**أولا– الفرضية الرئيسية الأولى:** نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتماد متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية – على الرشاقة التنظيمية تفوق 50%.

حاولنا قياس أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، الممارسة والتطبيق، الاستجابة، التمكين، التعلم) بمتوسطة محمد زوالي بدائرة السواقي– ولاية المدية–، فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية، تم استخدام اختبار ذو الحدين "Binomial" للتعرف على نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتماد متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي– ولاية المدية– على أبعاد الرشاقة التنظيمية.

توضح الجداول الآتية عرضا لنتائج اختبار ذو الحدين "Binomial" المتعلقة بكل بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية للتعرف نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة على كل بعد على حدى.

**الفرضية الفرعية الأولى:** نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتماد متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية – على بعد رشاقة الاستشعار تفوق 50%.

بعد إجراء اختبار ذو الحدين "Binomial" لكل فقرة من فقرات هذا البعد والبالغ عددا 04 فقرات توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (2–22)

**الجدول (2–22): نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد رشاقة الاستشعار**

| العبارة | موافق | غير موافق | مستوى الدلالة | القيمة المختبرة | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| تمتلك إدارة المتوسطة خطط لمواكبة التحول الرقمي في ميدان التعليم | 31 | 01 | 0.00 | 0.5 | موافق |
| | %97 | %3 | | | |
| تتخذ إدارة المتوسطة إجراءات استباقية لكي تحافظ على السير الحسن لخدماتها التعليمية | 31 | 01 | 0.00 | 0.5 | موافق |
| | %97 | %3 | | | |
| تعمل إدارة المتوسطة على تطوير الخطط البديلة لمواجهة الظروف المستقبلية | 30 | 02 | 0.00 | 0.5 | موافق |
| | %94 | %6 | | | |
| تمتلك إدارة المتوسطة القدرة على التنبؤ بعدد التلاميذ الوافدين إليها | 31 | 01 | 0.00 | 0.5 | موافق |
| | %97 | %3 | | | |
| **جميع فقرات البعد** | **31** | **01** | **0.00** | **0.5** | **موافق** |
| | **%97** | **%03** | | | |
| **المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss | | | | | |

يتضح من خلال الجدول ( 2–22) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر بعد رشاقة الاستشعار كان **موافق**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار ذو الحدين الدالة إحصائيا؛ لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من ($\alpha$=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء الأساتذة المستقصين ونسبة الحياد (50%)، وهذا بسبب عدم التشتت في آرائهم بين خيارات الموافقة حول عبارات هذا المحور. **وتعزى هذه النتيجة إلى** أن الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي ترى أن إدارة المتوسطة لديها القدرة التنظيمية على مواكبة التحول الرقمي في ميدان التعليم، فضلا عن قدرتها على التنبؤ بعدد التلاميذ الوافدين إليها، وهذا يشير إلى إدراك إدارة المتوسطة بضرورة امتلاك إمكانات تمكنها من التكيف مع الظروف المستقبلية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتماد متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية – على بعد رشاقة اتخاذ القرار تفوق 50%.

بعد إجراء اختبار ذو الحدين "Binomial" لكل فقرة من فقرات هذا البعد والبالغ عددا 04 فقرات توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-23)

**الجدول (2-23): نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد رشاقة اتخاذ القرار**

| العبارة | موافق | غير موافق | مستوى الدلالة | القيمة المختبرة | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| تستخدم إدارة المتوسطة أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار | 31 | 01 | 0.00 | 0.5 | موافق |
| | %97 | %3 | | | |
| تتخذ إدارة المتوسطة القرارات بعد دراسة آثارها على السير الحسن لخدماتها التعليمية | 32 | 00 | 0.00 | 0.5 | موافق |
| | %100 | | | | |
| تتخذ إدارة المتوسطة القرارات بالوقت المناسب بما يخدم مصلحة الهيئة التعليمية ( الأساتذة+ الإداريين) | 32 | 00 | 0.00 | 0.5 | موافق |
| | %100 | | | | |
| توفر إدارة المتوسطة المعلومات اللازمة المفاضلة بين بدائل القرار المتوفرة ( لترشيد عملية اتخاذ القرار) | 31 | 01 | 0.00 | 0.5 | موافق |
| | %97 | 03 | | | |
| جميع فقرات البعد | 32 | 00 | 0.00 | 0.5 | موافق |
| | %100 | | | | |

**المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss

يتضح من خلال الجدول (2-23) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر بعد رشاقة اتخاذ القرار كان **موافق**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار ذو الحدين الدالة إحصائيا؛ لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من ($\alpha$=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء الأساتذة المستقصين ونسبة الحياد (50%)، وهذا بسبب عدم التشتت في آرائهم بين خيارات الموافقة حول عبارات هذا المحور. **وتعزى هذه النتيجة** أن الهيئة التعليمية بالمتوسطة ترى أن إدارة المتوسطة تسعى إلى اتخاذ القرارات واختيار البدائل بعد دراسة آثارها على السير الحسن لخدماتها التعليمية، مما يدل أن إدارة المتوسطة لديها القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب من وجهة نظر عينة الدراسة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتماد متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية – على بعد الممارسة والتطبيق تفوق 50%.

بعد إجراء اختبار ذو الحدين "Binomial" لكل فقرة من فقرات هذا البعد والبالغ عددا 04 فقرات توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-24 )

**الجدول (2-24) نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد الممارسة والتطبيق**

| العبارة | موافق | غير موافق | مستوى الدلالة | القيمة المختبرة | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| تُعيد إدارة المتوسطة تشكيل مواردها وفقا للمستجدات في البيئة التعليمية في الوقت المناسب | 32 | 00 | 0.000 | 0.5 | موافق |
| | %100 | | | | |
| تمتلك إدارة المتوسطة القدرة على تنفيذ القرارات في وقتها المحدد | 29 | 03 | 0.000 | 0.5 | موافق |
| | %91 | %9 | | | |
| تشجع إدارة المتوسطة مبدأ العمل بروح الفريق | 30 | 02 | 0.000 | 0.5 | موافق |
| | %94 | %6 | | | |
| تمتلك إدارة المتوسطة الكفاءات اللازمة لاستغلال التكنولوجيا في تحسين خدماتها التعليمية | 25 | 07 | 0.000 | 0.5 | موافق |
| | %97 | 03 | | | |
| جميع فقرات البعد | 29 | 03 | 0.002 | 0.5 | موافق |
| | %91 | %9 | | | |
| **المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss | | | | | |

يتضح من خلال الجدول ( 2-24) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر بعد الممارسة والتطبيق كان **موافق**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار ذو الحدين الدالة إحصائيا؛ لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من ($\alpha$=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء الأساتذة المستقصين ونسبة الحياد (50%)، وهذا بسبب عدم التشتت في آرائهم بين خيارات الموافقة حول عبارات هذا المحور. **وتعزى هذه النتيجة** أن إدارة المتوسطة قادرة على تكوين ديناميكية الموارد التنظيمية بما يتوافق مع المستجدات البيئة التعليمية، إضافة إلى تشجيع العمل الجماعي لتحقيق أهدافها التعليمية.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتماد متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية – على بعد الاستجابة تفوق 50%.

بعد إجراء اختبار ذو الحدين "Binomial" لكل فقرة من فقرات هذا البعد والبالغ عددا 04 فقرات توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-25)

**الجدول (2–25) نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد الاستجابة**

| العبارة | موافق | غير موافق | مستوى الدلالة | القيمة المختبرة | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| تمتلك إدارة المتوسطة القدرة على استيعاب التطورات التكنولوجية بسرعة | 23<br>%72 | 09<br>%28 | 0.020 | 0.5 | موافق |
| تستقبل الهيئة التعليمية التغيرات التنظيمية التي تنفذها إدارة المتوسطة بسعة صدر | 29<br>%91 | 03<br>%9 | 0.000 | 0.5 | موافق |
| تقوم إدارة المتوسطة باتخاذ إجراءات تصحيحية لتحقيق رضا الهيئة التعليمية | 30<br>%94 | 02<br>%6 | 0.000 | 0.5 | موافق |
| تقدم إدارة المتوسطة الإجابة الفورية لاستفسارات أولاء التلاميذ | 31<br>%97 | 01<br>%3 | 0.000 | 0.5 | موافق |
| جميع فقرات البعد | 29<br>%94 | 03<br>%6 | 0.002 | 0.5 | موافق |

**المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss

يتضح من خلال الجدول (2-25) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر بعد الاستجابة كان **موافق**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار ذو الحدين الدالة إحصائيا؛ لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من ($\alpha$=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء الأساتذة المستقصين ونسبة الحياد (50%)، وهذا بسبب عدم التشتت في آرائهم بين خيارات الموافقة حول عبارات هذا المحور. **وتعزى هذه النتيجة** أن الهيئة التعليمية بالمتوسطة تعمل على الإستجابة الفورية لاستفسارات أولياء التلاميذ لكسب رضاهم حول الإجراءات المتبعة في المتوسطة، وكذا العمل على تصحيح الانحرافات أثناء تنفيذ بعض القرارات لتحقيق رضا الهيئة التعليمية بما يتوافق مع أهدافها التعليمية.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتماد متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية – على بعد التمكين تفوق 50%.

بعد إجراء اختبار ذو الحدين "Binomial" لكل فقرة من فقرات هذا البعد والبالغ عددا 04 فقرات توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-26)

**الجدول (2-26) نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد التمكين**

| العبارة | موافق | غير موافق | مستوى الدلالة | القيمة المختبرة | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| تشجع إدارة المتوسطة مشاركة الهيئة التعليمية في وضع الأهداف | 30 | 02 | 0.020 | 0.5 | موافق |
| | %94 | %6 | | | |
| تبادل إدارة المتوسطة الأفكار الخاصة لتنفيذ الخطط مع الهيئة التعليمية | 29 | 03 | 0.000 | 0.5 | موافق |
| | %91 | %9 | | | |
| تشترك إدارة المتوسطة دوما الهيئة التعليمية في عملية صنع القرار | 29 | 03 | 0.000 | 0.5 | موافق |
| | %91 | %9 | | | |
| تهتم إدارة المتوسطة بعدالة توزيع الصلاحيات على كافة المستويات الإشرافية | 30 | 02 | 0.000 | 0.5 | موافق |
| | %94 | %6 | | | |
| جميع فقرات البعد | 29 | 03 | 0.002 | 0.5 | موافق |
| | %91 | %9 | | | |
| **المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss | | | | | |

يتضح من خلال الجدول (2-26) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر بعد التمكين كان **موافق**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار ذو الحدين الدالة إحصائيا؛ لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من ($\alpha$=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء الأساتذة المستقصين ونسبة الحياد (50%)، وهذا بسبب عدم التشتت في آرائهم بين خيارات الموافقة حول عبارات هذا المحور. **وتعزى هذه النتيجة** أن إدارة المؤسسة تُعطي فرصا للهيئة التعليمة للمشاركة في وضع الأهداف للارتقاء بالمنظومة التعليمية، وهذا ما يعكس عدالة توزيع الصلاحيات بما يخدم عملية تنفيذ الخطط على مستوى المتوسطة.

**الفرضية الفرعية السادسة:** نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتماد متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية – على بعد التعلم تفوق 50%.

بعد إجراء اختبار ذو الحدين "Binomial" لكل فقرة من فقرات هذا البعد والبالغ عددا 04 فقرات توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-27)

**الجدول (2–27) نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد التعلم**

| العبارة | موافق | غير موافق | مستوى الدلالة | القيمة المختبرة | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| تمتلك إدارة المتوسطة القدرة على التعلم بطرق جديدة | 29 | 03 | 0.020 | 0.5 | موافق |
| | %91 | %9 | | | |
| تشجع إدارة المتوسطة على التعلم من التجارب السابقة وتجنب تكرار الخطأ | 29 | 03 | 0.000 | 0.5 | موافق |
| | %91 | %9 | | | |
| تطور إدارة المتوسطة معارفها للوصول إلى خدمات تعليمية متميزة | 31 | 01 | 0.000 | 0.5 | موافق |
| | %97 | %3 | | | |
| تشجع إدارة المتوسطة الهيئة التعليمية على المشاركة في حل مشكلات العمل | 29 | 03 | 0.000 | 0.5 | موافق |
| | %91 | %9 | | | |
| جميع فقرات البعد | 29 | 03 | 0.002 | 0.5 | موافق |
| | %91 | %9 | | | |

**المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss

يتضح من خلال الجدول (2-27) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر بعد التعلم كان **موافق**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار ذو الحدين الدالة إحصائيا؛ لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من ($\alpha$=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء الأساتذة المستقصين ونسبة الحياد (50%)، وهذا بسبب عدم التشتت في آرائهم بين خيارات الموافقة حول عبارات هذا المحور. **وتعزى هذه النتيجة** أن الهيئة التعليمة بالمتوسطة ترى أن إدارة المتوسطة تسعى جاهدة لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة التعليمية من خلال تطوير معارفها في هذا المجال، والاستفادة من التجارب السابقة لتحسين المنظومة التربوية.

من الجداول رقم ( "2– 22"، "2–23"، "2–24"، "2–25"، "2–26" و"2–27") يتضح أن درجة توافر الرشاقة التنظيمية بأبعادها بالمتوسطة من وجهة نظر هيئة التعليمية جاءت بدرجة موافقة، مما يشير إلى وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية توافر الرشاقة التنظيمية، كونها ضرورة حتمية في ظل الظروف التي تشهدها البيئة

التعليمية، فضلا عن ارتباطها بالنجاح التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (**سماح خليل قنديل:2020**)، دراسة (**أمير نعمة مضيف، محمد باقر المهدي: 2021**)، بينما اختلفت مع دراسة (**محمد حيدر قلجة: 2021**) التي توصلت إلى أن درجة توافر الرشاقة التنظيمية في شركات التامين بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية كانت بتقدير موافق بشدة.

**ثانيا– الفرضية الرئيسية الثانية:** نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية – تفوق 50%.

حاولنا قياس أبعاد التميز التنظيمي ( تميز القيادة، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة) بمتوسطة محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية–، فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي، تم استخدام اختبار ذو الحدين "Binomial" للتعرف على نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتماد متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي– ولاية المدية– على أبعاد التميز التنظيمي.

توضح الجداول الآتية عرضا لنتائج اختبار ذو الحدين "Binomial" المتعلقة بكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي للتعرف نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة على كل بعد على حدى.

**الفرضية الفرعية الأولى:** نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر بعد تميز القيادة بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية – تفوق 50%.

بعد إجراء اختبار ذو الحدين "Binomial" لكل فقرة من فقرات هذا البعد والبالغ عددا 04 فقرات توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (2–28)

**الجدول (2–28) نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد تميز القيادة**

| العبارة | موافق | غير موافق | مستوى الدلالة | القيمة المختبرة | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| **تحرص قيادة المتوسطة على إقناع العاملين الهيئة التعليمية ( الأساتذة+ الإداريين) لممارسة أساليب العمل المختلفة** | 31<br>**%97** | 01<br>**%3** | 0.00 | 0.5 | موافق |
| **تلتزم قيادة المتوسطة بأخلاقيات العمل** | 32<br>**%100** | 00 | 0.00 | 0.5 | موافق |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **تحقق قيادة المتوسطة أهداف العمل بممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية** | 30<br>**%94** | 02<br>**%6** | 0.00 | 0.5 | موافق |
| **تحفز قيادة المتوسطة الهيئة التعليمية على التميز في العمل** | 29<br>**%91** | 03<br>**%9** | 0.00 | 0.5 | موافق |
| **جميع فقرات البعد** | **31**<br>**%97** | **01**<br>**%03** | **0.00** | **0.5** | **موافق** |
| **المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss | | | | | |

يتضح من خلال الجدول (2–28) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر بعد تميز القيادة كان **موافق**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار ذو الحدين الدالة إحصائيا؛ لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من ($\alpha$=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء الأساتذة المستقصين ونسبة الحياد (50%)، وهذا بسبب عدم التشتت في آرائهم بين خيارات الموافقة حول عبارات هذا المحور. **وتعزى هذه النتيجة** أن إدارة المتوسطة تحرص على التمتع بالسلوك الأخلاقي الذي يعمل على إثارة الهيئة التعليمية وتوجيههم من اجل ممارسة أساليب العمل المختلفة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

**الفرضية الفرعية الثانية:** نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر بعد تميز الإستراتيجية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية – تفوق 50%.

بعد إجراء اختبار ذو الحدين "Binomial" لكل فقرة من فقرات هذا البعد والبالغ عددا 04 فقرات توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (2–29)

**الجدول (2–29) نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد تميز الإستراتيجية**

| العبارة | موافق | غير موافق | مستوى الدلالة | القيمة المختبرة | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| **تمتلك إدارة المتوسطة رؤية واضحة لما ستكون عليه مستقبلا** | 27<br>**%84** | 05<br>**%16** | 0.00 | 0.5 | موافق |
| **تتجه قرارات المتوسطة نحو إحداث التغيير لمصلحة المتوسطة والهيئة التعليمية** | 29<br>**%91** | 03<br>**%9** | 0.00 | 0.5 | موافق |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **تضع إدارة المتوسطة خططا مستقبلية لتحقيق أهدافها** | 29 | 03 | 0.00 | 0.5 | موافق |
| | **%91** | **%9** | | | |
| **تركز سياسات المتوسطة على توجيه كافة مواردها لإرضاء متلقي الخدمات التعليمية** | 30 | 02 | 0.00 | 0.5 | موافق |
| | **%94** | **%6** | | | |
| **جميع فقرات البعد** | **29** | **03** | **0.00** | **0.5** | **موافق** |
| | **%91** | **%9** | | | |
| **المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss | | | | | |

يتضح من خلال الجدول ( 2-29) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر بعد تميز الإستراتيجية كان **موافق**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار ذو الحدين الدالة إحصائيا؛ لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من ($\alpha$=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء الأساتذة المستقصين ونسبة الحياد (50%)، وهذا بسبب عدم التشتت في آرائهم بين خيارات الموافقة حول عبارات هذا المحور. **وتعزى هذه النتيجة** أن إدارة المؤسسة ترى أهمية تخصيص الموارد وضع الخطط لإرضاء متلقي الخدمة التعليمية، باعتباره هو الذي يحدد نجاح أو فشل الإستراتيجية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر بعد تميز الهيكل التنظيمي بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية – تفوق 50%.

بعد إجراء اختبار ذو الحدين "Binomial" لكل فقرة من فقرات هذا البعد والبالغ عددا 04 فقرات توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-30)

**الجدول (2-30) نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد تميز الهيكل التنظيمي**

| العبارة | موافق | غير موافق | مستوى الدلالة | القيمة المختبرة | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| **توجد خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين إدارة المتوسطة والهيئة التعليمية** | 31 | 01 | 0.00 | 0.5 | موافق |
| | **%97** | **%3** | | | |
| **تتكامل الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي لإنجاز الأهداف** | 30 | 02 | 0.00 | 0.5 | موافق |
| | **%94** | **%6** | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **تتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المسؤوليات الإدارية بشكل مستمر** | 31<br>**%97** | 01<br>**%3** | 0.00 | 0.5 | موافق |
| **يخدم الهيكل التنظيمي أهداف المتوسطة** | 32<br>**%100** | 00 | 0.00 | 0.5 | موافق |
| **جميع فقرات البعد** | 32<br>**%100** | 00 | **0.00** | **0.5** | **موافق** |
| **المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss | | | | | |

يتضح من خلال الجدول ( 2-30) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر بعد تميز الهيكل التنظيمي كان **موافق**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار ذو الحدين الدالة إحصائيا؛ لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من ($\alpha$=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء الأساتذة المستقصين ونسبة الحياد (50%)، وهذا بسبب عدم التشتت في آرائهم بين خيارات الموافقة حول عبارات هذا المحور. **وتعزى هذه النتيجة** إلى إدراك إدارة المؤسسة بأهمية تسخير الهيكل التنظيمي بما يحقق أهداف المتوسطة بنجاح.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر بعد تميز المرؤوسين بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية – تفوق 50%.

بعد إجراء اختبار ذو الحدين "Binomial" لكل فقرة من فقرات هذا البعد والبالغ عددا 04 فقرات توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-31)

**الجدول (2-31): نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد تميز المرؤوسين**

| العبارة | موافق | غير موافق | مستوى الدلالة | القيمة المختبرة | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| **يعرف المرؤوسين واجباتهم الوظيفية بدون أي صعوبة** | 29<br>**%91** | 03<br>**%9** | 0.00 | 0.5 | موافق |
| **يتحلى المرؤوسين بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل المتوسطة** | 30<br>**%94** | 02<br>**%6** | 0.00 | 0.5 | موافق |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **يقتنع المرؤوسين بقدرات تؤهلهم على تحقيق أهداف المتوسطة** | 30<br>**%94** | 02<br>**%6** | 0.00 | 0.5 | موافق |
| **تتمتع الهيئة التعليمية المبادرة لإيجاد أفضل الحلول للمشكلات التي تواجه سير العمل** | 31<br>**%97** | 01<br>**%3** | 0.00 | 0.5 | موافق |
| **جميع فقرات البعد** | 30<br>**%94** | 02<br>**%6** | **0.00** | **0.5** | **موافق** |
| **المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss | | | | | |

يتضح من خلال الجدول (2-31) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر بعد تميز الهيكل التنظيمي كان **موافق**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار ذو الحدين الدالة إحصائيا؛ لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من ($\alpha$=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء الأساتذة المستقصين ونسبة الحياد (50%)، وهذا بسبب عدم التشتت في آرائهم بين خيارات الموافقة حول عبارات هذا المحور. **وتعزى هذه النتيجة إلى** أهمية دور المرؤوسين ومشاركتهم في حل مشكلات العمل للتغلب على العقبات، فضلا عن تحقيق المرونة في التعامل مع الآخرين.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر بعد تميز الثقافة بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية – تفوق 50%.

بعد إجراء اختبار ذو الحدين "Binomial" لكل فقرة من فقرات هذا البعد والبالغ عددا 04 فقرات توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-32).

**الجدول (2–32) نتيجة اختبار ذو الحدين لفقرات بعد تميز الثقافة**

| العبارة | موافق | غير موافق | مستوى الدلالة | القيمة المختبرة | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| **تعكس ثقافة المتوسطة الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس** | 29<br>**%91** | 03<br>**%9** | 0.00 | 0.5 | موافق |
| **تمنح ثقافة المتوسطة الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل** | 29<br>**%91** | 03<br>**%9** | 0.00 | 0.5 | موافق |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **تشعر الهيئة التعليمية بالانتماء للمتوسطة من خلال المناخ التنظيمي السائد** | 30 | 02 | 0.00 | 0.5 | موافق |
| | **%94** | **%6** | | | |
| **تنسجم ثقافة المتوسطة مع قيم الهيئة التعليمية** | 30 | 02 | 0.00 | 0.5 | موافق |
| | **%94** | **%6** | | | |
| **جميع فقرات البعد** | 30 | 02 | **0.00** | **0.5** | **موافق** |
| | **%94** | **%6** | | | |
| **المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss | | | | | |

يتضح من خلال الجدول (2–32) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر بعد تميز الثقافة كان **موافق**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار ذو الحدين الدالة إحصائيا؛ لأن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهي أقل من ($\alpha$=0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء الأساتذة المستقصين ونسبة الحياد (50%)، وهذا بسبب عدم التشتت في آرائهم بين خيارات الموافقة حول عبارات هذا المحور. **وتعزى هذه النتيجة إلى** سعي إدارة المؤسسة لتكوين ثقافة متجانسة بين أفراد الهيئة التعليمية، مما ينعكس إيجابا على أداء الهيئة التعليمية.

من الجداول رقم ( **"2– 28"**، **"2–29"**، **"2–30"**، **"2–31"**، **"2–32"**) يتضح أن درجة توافر التميز التنظيمي بأبعاده بالمتوسطة من وجهة نظر هيئة التعليمية جاءت بدرجة موافقة، مما يشير إلى وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية تحقيق التميز التنظيمي على مستوى المتوسطة، كونه مدخلا لتحسين الخدمات التعليمية بما ما يتوافق مع متطلبات المنظومة التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (**شفاء محمد عزاوي، زيد خضير حسين:2017**)، دراسة ( **محمد حيدر قلجة: 2021**) و(**سماح خليل قنديل:2020**)،)، بينما اختلفت مع دراسة (**حميدة مزهود، سمية خالد: 2019**) التي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد التميز التنظيمي في مؤسسة مطاحن بني هارون كانت بتقدير متوسط.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

في هذا المطلب سنحاول اختبار العلاقة بين الإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيمي باستخدام معامل الارتباط **Spearman** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، حيث تنص الفرضية على:

**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05≥α بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي.**

للإجابة عل هذه الفرضية، تم إجراء اختبار (**معامل الإرتباط Spearman**)، والنتائج موضحة في الجدول رقم (2-33):

**جدول رقم (2-33): معامل الإرتباط Spearman بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي**

| Spearman | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الرشاقة التنظيمية | | الاستشعار | اتخاذ القرار | الممارسة | الاستجابة | التمكين | التعلم | الرشاقة التنظيمية متغير مستقل |
| التميز التنظيمي | معامل الارتباط | 0.651** | 0.580** | 0.590** | 0.708** | 0.617** | 0.683** | 0.824** |
| | مستوى الدلالة | 0.000 | 0.001 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| | المجموع | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| **المصدر** : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على اعتمادا على برنامج spss | | | | | | | | |

* **رشاقة الاستشعار**: بلغت قيمة معامل الارتباط (R :0.651)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية مرتفعة بين المتغير المستقل " **رشاقة الاستشعار**" والمتغير التابع" التميز التنظيمي" وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( α ≤0.05)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( sig : 0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين رشاقة الاستشعار والتميز التنظيمي.

* **اتخاذ القرار**: بلغت قيمة معامل الارتباط ( R :0. 580)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية متوسطة بين المتغير المستقل " **اتخاذ القرار** " والمتغير التابع" **التميز التنظيمي**"، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( sig : 0.001)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين اتخاذ القرار والتميز التنظيمي.

* **الممارسة:** بلغت قيمة معامل الارتباط (R :0. 590)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية متوسطة بين المتغير المستقل " **الممارسة**" والمتغير التابع "**التميز التنظيمي**"، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( sig : 0,000)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين الممارسة والتميز التنظيمي.

* **الاستجابة:** بلغت قيمة معامل الارتباط (R :0. 708)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية مرتفعة بين المتغير المستقل "**الاستجابة** " والمتغير التابع" **التميز التنظيمي**"، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( sig : 0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين الاستجابة والتميز التنظيمي.

* **التمكين:** بلغت قيمة معامل الارتباط (R :0. 617)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية مرتفعة بين المتغير المستقل "**التمكين** " والمتغير التابع" **التميز التنظيمي**"، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( sig : 0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين التمكين والتميز التنظيمي.

* **التعلم:** بلغت قيمة معامل الارتباط (R :0. 683)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية مرتفعة بين المتغير المستقل "**التعلم** " والمتغير التابع" **التميز التنظيمي**"، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( sig : 0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين التعلم والتميز التنظيمي.

* **الرشاقة التنظيمية متغير مستقل:** بلغت قيمة معامل الارتباط (R :0. 824)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية مرتفعة جدا بين المتغير المستقل "**الرشاقة التنظيمية متغير مستقل** " والمتغير التابع" **التميز التنظيمي**"، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig : 0 .000)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين الرشاقة التنظيمية متغير مستقل والتميز التنظيمي.

**تتفق** هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (**محمد حيدر قلجة: 2021**)، التي توصلت إلى وجود علاقة طردية مرتفعة قدرها (86.2%) بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي، **واختلفت** مع دراسة (**سماح خليل قنديل: 2020**)، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (58.4%)، ودراسة (**جابر محمد احمد كمال: 2020**).

**المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرابعة**

في هذا المطلب سنحاول تحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$، حيث تنص الفرضية على:

**هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي–ولاية المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$**

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام:

**–اختبار مان–وتني (Mann-Whiny)**: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية، وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوية والعكس صحيح.

**–اختبار كروسكال– والاس(Kruskal- Wallis Test)** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة 3 متوسطات أو أكثر، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسطات درجات العينات الثلاث متساوية، وعليه فإن الفروق بين العينات غير معنوية والعكس صحيح.

تتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي– ولاية المدية– تعزى للمتغير **الجنس** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار مان– وتيني** لأن عامل **الجنس** يحتوي على فئتين فقط، هما: ( **ذكور– إناث**). والجدول رقم (2–34 ) يبين هذا الاختبار.

**جدول رقم ( 2–34): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية تعزى إلى الجنس.**

| المجالات | متوسط الرتب | | الاختبار الإحصائي | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|---|
| | العينة الأولى | العينة الثانية | | |
| **الرشاقة التنظيمية** | 17.41 | 19.00 | -0.444 | 0.657 |
| **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss | | | | |

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الرشاقة التنظيمية في الجنسين متساوي، أي أن الفروق بين الجنسين غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي– ولاية المدية تعزى للمتغير **الجنس**، وهذا راجع إلى النظرة التقييمية المتقاربة بين الجنسين في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي– ولاية المدية– لممارسة الرشاقة التنظيمية؛ حيث أن ممارسة الرشاقة التنظيمية على مستوى المتوسطة أو الثانوية لا تقتصر على جنس دون آخر. **واتفقت هذه النتيجة** مع دراسة ( **محمد حيدر قلجة: 2021**) التي توصلت إلى أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية في شركات التأمين في المحافظات الفلسطينية الجنوبية تعزى لمتغير الجنس.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي– ولاية المدية تعزى للمتغير **العمر** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **العمر** يحتوي على أربع فئات. والجدول رقم (2–35) يوضح نتائج هذا الاختبار.

**جدول رقم (2–35 ): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدردة تطبيق الرشاقة التنظيمية تعزى إلى العمر**

| المجالات | متوسط الرتب | | | | الاختبار الإحصائي $x^2$ | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | العينة الأولى | العينة الثانية | العينة الثالثة | العينة الرابعة | | |
| الرشاقة التنظيمية | 22.75 | 18.95 | 15.80 | 18.17 | 0.992 | 0.803 |
| **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss | | | | | | |

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الرشاقة التنظيمية في مختلف الأعمار متساوي، أي أن الفروق بين كل الأعمار غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي– ولاية المدية تعزى لمتغير **العمر**، ونرجع هذه النتيجة إلى توحيد النظرة لدى أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة أبعاد الرشاقة التنظيمية في المتوسطة رغم اختلاف الفئات العمرية. **واتفقت هذه النتيجة** مع دراسة ( **محمد حيدر قلجة: 2021**) التي توصلت إلى أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى (**$\alpha \leq 0.05$** ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية في شركات التأمين في المحافظات الفلسطينية الجنوبية تعزى لمتغير العمر.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي– ولاية المدية تعزى للمتغير **المستوى التعليمي** عند مستوى المعنوية الإحصائية **$\alpha \leq 0.05$**.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس** لأن عامل **المستوى التعليمي** يحتوي على ثلاث فئات، هما: ( **ثانوي– جامعي– دراسات عليا**). والجدول رقم (2–36) يبين هذا الاختبار.

**جدول رقم (2–36 ): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية تعزى إلى المستوى التعليمي.**

| المجالات | متوسط الرتب | | | الاختبار الإحصائي $x^2$ | القيمة الإحتمالية |
|---|---|---|---|---|---|
| | العينة الأولى | العينة الثانية | العينة الثالثة | | |
| الرشاقة التنظيمية | 16.75 | 17.28 | 24.63 | 1.909 | 0.385 |
| **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss | | | | | |

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الرشاقة التنظيمية في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي– ولاية المدية تعزى لمتغير **المستوى التعليمي**، ونرجع هذه النتيجة إلى أن غالبية عينة الدراسة جامعيين، مما يجعلهم متجانسين من حيث المؤهل العلمي، الأمر الذي يقلل من الاختلافات بينهم حول مفهوم الرشاقة التنظيمية. **واتفقت هذه النتيجة** مع دراسة ( **محمد حيدر قلجة: 2021**) التي توصلت إلى أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى (**$\alpha \leq 0.05$** ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية في شركات التأمين في المحافظات الفلسطينية الجنوبية تعزى لمتغير المستوى التعليمي،

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي– ولاية المدية– تعزى للمتغير **الخبرة المهنية** عند مستوى المعنوية الإحصائية **$\alpha \leq 0.05$**.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **الخبرة** يحتوي على خمسة فئات، والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

**– جدول رقم(2–37): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية تعزى إلى الخبرة المهنية**

| المجالات | متوسط الرتب | | | | | الإختبار الإحصائي | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | العينة الأولى | العينة الثانية | العينة الثالثة | العينة الرابعة | العينة الخامسة | | |
| الرشاقة التنظيمية | 17.25 | 16.75 | 22.79 | 15.33 | 17.12 | 1.992 | 0.737 |
| **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss | | | | | | | |

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الرشاقة التنظيمية في مختلف سنوات الخبرة المهنية متساوي، أي أن الفروق بين الخبرة المهنية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد

العينة لدرجة الرشاقة التنظيمية في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي– ولاية المدية تعزى لمتغير **الخبرة المهنية،** ونرجع هذه النتيجة إلى أن الإدارة لما تتبنى مفهوم الرشاقة التنظيمية، فإن جميع أعضاء الهيئة التعليمية سوف تتبناها باختلاف خبراتهم المهنية، فالأمر يتعلق بتحقيق أهداف المنظومة التربوية. **واتفقت هذه النتيجة** مع دراسة ( **محمد حيدر قلجة: 2021**) التي توصلت إلى أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى (**$\alpha \leq 0.05$** ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية في شركات التأمين في المحافظات الفلسطينية الجنوبية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي– ولاية المدية– تعزى للمتغير **الوظيفة** عند مستوى المعنوية الإحصائية **$\alpha \leq 0.05$**.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار مان– وتيني** لأن عامل **الوظيفة** يحتوي على فئتين فقط، هما: ( **أستاذ– عون إداري**). والجدول رقم (2–38) يبين هذا الاختبار.

**جدول رقم ( 2–38): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية تعزى إلى الوظيفة.**

| المجالات | متوسط الرتب | | الاختبار الإحصائي | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|---|
| | العينة الأولى | العينة الثانية | | |
| **الرشاقة التنظيمية** | 17.41 | 19.00 | -0.444 | 0.657 |
| **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss | | | | |

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات الرشاقة التنظيمية في الوظيفة متساوي، أي أن الفروق بين نوع الوظيفة غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي– ولاية المدية تعزى للمتغير **الوظيفة،** وهذا راجع إلى النظرة المتقاربة بين أعضاء الهيئة التدريسية بالمتوسطة لتبني مفهوم الرشاقة التنظيمية. **واتفقت هذه النتيجة** مع دراسة ( **محمد حيدر قلجة: 2021**) التي توصلت إلى أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند

المستوى ($\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية في شركات التأمين في المحافظات الفلسطينية الجنوبية تعزى لمتغير الوظيفة.

**المطلب الرابع: اختبار الفرضية الخامسة**

في هذا المطلب سنحاول تحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$، حيث تنص الفرضية على:

**هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز التنظيمي في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي –ولاية المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.**

تتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز التنظيمي في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي–ولاية المدية– تعزى للمتغير **الجنس** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار مان– وتيني** لأن عامل **الجنس** يحتوي على فئتين فقط، هما: ( **ذكور– إناث**). والجدول رقم (2–39 ) يبين هذا الاختبار.

**جدول رقم ( 2–39): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التميز التنظيمي تعزى إلى الجنس.**

| المجالات | متوسط الرتب | | الاختبار الإحصائي | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|---|
| | العينة الأولى | العينة الثانية | | |
| التميز التنظيمي | 18.14 | 17.77 | -0.103 | 0.918 |
| **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss | | | | |

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات التميز التنظيمي في الجنسين متساوي، أي أن الفروق بين الجنسين غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز

التنظيمي في متوسطة زوالي مجمد بدائرة السواقي–ولاية المدية– تعزى للمتغير **الجنس،** وهذا راجع إلى أن الهيئة التعليمية من كلا الجنسين يدركون أهمية تحقيق التميز التنظيمي لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة التعليمية. **واتفقت هذه النتيجة** مع دراسة ( **محمد حيدر قلجة: 2021**) التي توصلت إلى أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى (**$\alpha \leq 0.05$** ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز التنظيمي في شركات التأمين في المحافظات الفلسطينية الجنوبية تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز التنظيمي في متوسطة زوالي مجمد بدائرة السواقي–ولاية المدية– تعزى للمتغير **العمر** عند مستوى المعنوية الإحصائية **$\alpha \leq 0.05$**.

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس،** وذلك لأن متغير **العمر** يحتوي على أربع فئات. والجدول رقم ( 2–40) يوضح نتائج هذا الاختبار.

**جدول ( 2–40): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التميز التنظيمي تعزى إلى العمر**

| المجالات | متوسط الرتب | | | | الاختبار الإحصائي $x^2$ | القيمة الإحتمالية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | العينة الأولى | العينة الثانية | العينة الثالثة | العينة الرابعة | | |
| التميز التنظيمي | 33.50 | 15.09 | 15.80 | 19.92 | 6.367 | 0.095 |
| **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss | | | | | | |

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات التميز التنظيمي في مختلف الأعمار متساوي، أي أن الفروق بين كل الأعمار غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز التنظيمي في متوسطة زوالي مجمد بدائرة السواقي–ولاية المدية– تعزى لمتغير **العمر،** ونرجع هذه النتيجة إلى توحيد النظرة لدى أفراد عينة الدراسة لأهمية التميز التنظيمي بالنسبة للمتوسطة رغم اختلاف الفئات العمرية. **واتفقت هذه النتيجة** مع دراسة ( **محمد حيدر قلجة: 2021**) التي توصلت إلى أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى (**$\alpha \leq 0.05$** ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز التنظيمي في شركات التأمين في المحافظات الفلسطينية الجنوبية تعزى لمتغير العمر.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التمي التنظيمي في متوسطة زوالي مجمد بدائرة السواقي–ولاية المدية– تعزى لمتغير **المستوى التعليمي** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس** لأن عامل **المستوى التعليمي** يحتوي على ثلاث فئات، هما: ( **ثانوي– جامعي– دراسات عليا**). والجدول رقم (2–41) يبين هذا الاختبار.

**جدول رقم (2–41): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التميز التنظيمي تعزى إلى المستوى التعليمي.**

| المجالات | متوسط الرتب | | | الاختبار الإحصائي $x^2$ | القيمة الإحتمالية |
|---|---|---|---|---|---|
| | العينة الأولى | العينة الثانية | العينة الثالثة | | |
| التميز التنظيمي | 18.63 | 16.48 | 25.50 | 2.690 | 0.261 |
| **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss | | | | | |

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات التميز التنظيمي في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز التنظيمي في متوسطة زوالي مجمد بالسواقي–ولاية المدية– تعزى لمتغير **المستوى التعليمي، واتفقت هذه النتيجة** مع دراسة ( **محمد حيدر قلجة: 2021**) التي توصلت إلى أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التمييز التنظيمي في شركات التأمين في المحافظات الفلسطينية الجنوبية تعزى لمتغير المستوى التعليمي. وكذا دراسة (**أسماء بادرياني، ايمان بادرياني: 2021**) التي توصلت إلى أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز التنظيمي في جامعة احمد دراية بأدرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز التنظيمي في متوسطة زوالي مجمد بالسواقي–ولاية المدية– تعزى لمتغير **الخبرة المهنية** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **الخبرة** يحتوي على خمس فئات، والجدول الآتي يبين نتائج هذا الاختبار.

**جدول رقم( 2–42): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التميز التنظيمي تعزى إلى الخبرة المهنية**

| المجالات | متوسط الرتب | | | | | الإختبار الإحصائي | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | العينة الأولى | العينة الثانية | العينة الثالثة | العينة الرابعة | العينة الخامسة | | |
| التميز التنظيمي | 20.25 | 15.75 | 18.29 | 18.83 | 19.04 | 0.740 | 0.946 |
| **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss | | | | | | | |

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات التميز التنظيمي في مختلف سنوات الخبرة المهنية متساوي، أي أن الفروق بين سنوات الخبرة المهنية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز التنظيمي في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي–ولاية المدية– تعزى لمتغير **الخبرة المهنية**، ونرجع هذه النتيجة أنه كلما زادت خبرة أعضاء الهيئة التدريسية يصبحون أكثر نضجا وأكثر اطلاعا على جوانب العمل ذات العلاقة بالتميز التنظيمي. **واتفقت هذه النتيجة** مع دراسة ( **محمد حيدر قلجة: 2021**) التي توصلت إلى أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى (**$\alpha \leq 0.05$** ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التمييز التنظيمي في شركات التأمين في المحافظات الفلسطينية الجنوبية تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وكذا دراسة (**أسماء بادرياني، ايمان بادرياني: 2021**) التي توصلت إلى أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى (**$\alpha \leq 0.05$** ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز التنظيمي في جامعة احمد دراية بأدرار تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق التميز التنظيمي في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي– ولاية المدية– تعزى للمتغير **الوظيفة** عند مستوى المعنوية الإحصائية **$\alpha \leq 0.05$**.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار مان– وتيني** لأن عامل **الوظيفة** يحتوي على فئتين فقط، هما: ( **أستاذ– عون إداري**). والجدول رقم (2–43) يبين هذا الاختبار.

**جدول رقم ( 2–43): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التميز التنظيمي تعزى إلى الوظيفة.**

| المجالات | متوسط الرتب | | الاختبار الإحصائي | القيمة الاحتمالية |
|---|---|---|---|---|
| | العينة الأولى | العينة الثانية | | |
| التميز التنظيمي | 17.41 | 19.00 | -0.444 | 0.657 |
| **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss | | | | |

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات التميز التنظيمي في الوظيفة متساوي، أي أن الفروق بين نوع الوظيفة غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق التميز التنظيمي في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي– ولاية المدية– تعزى للمتغير **الوظيفة**، وهذا راجع إلى إدراك أعضاء الهيئة التعليمية لأهمية التميز التنظيمي في ظل التغيرات التكنولوجية التي تشهدها البيئة التعليمية.

**خلاصة الفصل**

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى توافر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة المديرية الولائية للضرائب بولاية المدية ، بالإضافة إلى إختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

*هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي –ولاية المدية– تعتمد على الرشاقة التنظيمية بأبعادها.

* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي –ولاية المدية– تتوافر على أبعاد التميز التنظيمي.

وبعد اختبار الفرضيات، توصلنا أنه هناك علاقة طردية مرتفعة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بالسواقي – ولاية المدية–، أما بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة.


الخاتمة

تمحورت إشكالية الدراسة حول الدور الذي تؤديه الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي، حيث قمنا بالربط بين هذين المتغيرين وحاولنا التعرف على طبيعة العلاقة التي تربطها، مما يعطي للمؤسسة القدرة على التحول من وضع لآخر خاصة في حال زيادة عدم التأكد في الظروف البيئية المتغيرة، بغية تحقيق أهدافها. ومن هذا المنطلق تم طرح الاشكالية في السؤال الاتي: **ما مدى مساهمة ابعاد الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي؟ وما واقع ذلك بمتوسطة الشهيد "زوالي محمد" بولاية المدية؟**

وبناء على ما تم عرضه في الجانب النظري والتطبيقي يمكن الإجابة على إشكالية بحثنا: أن الرشاقة التنظيمية هي العامل الرئيسي في تميز المؤسسات، فكلما اهتمت المؤسسة بالرشاقة التنظيمية كلما حققت التميز التنظيمي؛ حيث أن الرشاقة التنظيمية تسمح للمؤسسات من الإستجابة بمرونة للتغيرات البيئية من خلال إحداث بعض التغييرات على بنيتها الداخلية.

من اجل الاجابة عن التساؤلات المشتقة من السؤال الرئيسي، وضعنا مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار؛ وكانت الإجابة عنها كالتالي:

* نصت الفرضية الأولى على " **نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتماد متوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي –ولاية المدية– على الرشاقة التنظيمية تفوق 50%**"، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية في الجانب التطبيقي، حيث توصلنا إلى أن :

- اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر بعد رشاقة الاستشعار كان **موافق**؛
- اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر بعد رشاقة اتخاذ القرار كان **موافق**؛
- اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر بعد الممارسة والتطبيق كان **موافق**؛
- اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر بعد الاستجابة كان **موافق**؛
- اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر بعد التمكين كان **موافق**؛
- اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر بعد التعلم كان **موافق**.

* أما الفرضية الثانية، تمحورت حول " **نسبة إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية – تفوق 50%**"، حيث تم اثبات هذه الفرضية من خلال الجانب التطبيقي، حيث خلصنا إلى ان:

- اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر بعد تميز القيادة كان **موافق**؛
- اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر بعد تميز الإستراتيجية كان **موافق**؛
- اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر بعد تميز الهيكل التنظيمي كان **موافق**؛
- اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر بعد تميز المرؤوسين كان **موافق**؛
- اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من الهيئة التعليمية بمتوسطة الشهيد محمد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية– حول مدى توافر بعد تميز الثقافة كان **موافق**.

* الفرضية الثالثة نصت على " **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي**"، فقد تم إثبات هذه الفرضية في الجزء التطبيقي، حيث خلصنا إلى وجود علاقة خطية طردية مرتفعة جدا بين المتغير المستقل "**الرشاقة التنظيمية متغير مستقل** " والمتغير التابع" **التميز التنظيمي**"، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$)، بلغت قيمة معامل الارتباط (R :0. 824)؛

* تمحورت الفرضية الرابعة حول " هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي–ولاية المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$"، فقد تم نفي هذه الفرضية من خلال الجزء التطبيقي، حيث انتهينا إلى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي–ولاية المدية– تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$؛

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي–ولاية المدية– تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$؛

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي–ولاية المدية– تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$؛

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي–ولاية المدية– تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$؛

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الرشاقة التنظيمية في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي–ولاية المدية– تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

* أما الفرضية الخامسة نصت على: " **هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز التنظيمي في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي –ولاية المدية– تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$**"، فقد تم نفي هذه الفرضية من خلال الجزء التطبيقي، حيث انتهينا إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز التنظيمي في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي –ولاية المدية– تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز التنظيمي في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي –ولاية المدية– تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز التنظيمي في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي –ولاية المدية– تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز التنظيمي في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي –ولاية المدية– تعزى لمتغير الخبرة لمهنية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التميز التنظيمي في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي –ولاية المدية– تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

## نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

* وجود علاقة طردية موجبة بين الرشاقة التنظيمية بجميع أبعادها والتميز التنظيمي؛
* تعبر الرشاقة التنظيمية عن قدرة المؤسسات على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح إلى تحقيقها؛ من خلال القدرة على استشعار التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية في الوقت المناسب؛
* تقوم الرشاقة التنظيمية على مجموعة من الأبعاد تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد؛
* تكمن أهمية التميز التنظيمي في توحيد الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية؛
* إن التميز التنظيمي يعيد تشكيل المؤسسة بشكل استراتيجي من خلال قيادة جديدة، وثقافة تعمل على إيجاد قيمة ملموسة في العمل تحقق الأهداف بصورة تميزها عن غيرها من المؤسسات؛
* لتحقيق الرشاقة التنظيمية يجب تحقيق التنسيق والتكامل بين مجهود الرشاقة وأبعادها؛
* إن تجاوب موظفي المتوسطة اتجاه أبعاد التميز التنظيمي يظهر المستوى العالي للتميز التنظيمي، وهذا دليل على مدى اهمية هذه الابعاد ومدى تطبيقها بشكل أفضل.

## الاقتراحات:

تتمثل في النقاط الأتية:

* ينبغي على متوسطة الشهيد "محمد زوالي" اعطاء مفهوم الرشاقة التنظيمية الأولية في العمل، لكونه أحد المفاهيم الضرورية التي يجب أن يتمتع بها كافة الهيئة التعليمية؛
* هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي في متوسطة زوالي محمد بدائرة السواقي – ولاية المدية–، وهذا ما يتطلب من الأخيرة الاستمرار والمتابعة في الاهتمام بأبعاد الرشاقة التنظيمية من أجل الحفاظ على مستوى عال من التميز التنظيمي؛
* زيادة الاهتمام بالرشاقة التنظيمية والتوسع في استخدامها؛
* زيادة الوعي والاهتمام بمفهوم التميز التنظيمي للارتقاء بجودة الخدمات المقدمة وتميزها؛
* اجراء المزيد من الدراسات والابحاث المستقبلية التي تتعلق بالرشاقة التنظيمية مع متغيرات إدارية أخرى وقطاعات أخرى.
* ضرورة عقد دورات تدريبية للهيئة التعليمية لصقل قدراتهم ومواهبهم من أجل تشجيعهم على التميز في العمل ( تقديم الخدمة التعليمية على أكمل وجه).

**افاق الدراسة:**

بعد دراستنا لموضوع انعكاس تبني ابعاد الرشاقة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي وعرض النتائج المتوصل اليها، يمكن اقتراح دراسات متعلقة بالموضوع وتتمثل في الاتي:

- ✓ دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الابداع التنظيمي لدى المؤسسات؛
- ✓ واقع الرشاقة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية –دراسة مقارنة–؛
- ✓ دور التميز التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛
- ✓ أثر التسويق الالكتروني في تحقيق التميز التنظيمي؛
- ✓ بناء تصور مقترح لتعزيز الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية؛

# قائمة المراجع

**أ. الكتب**


1. احمد علي صالح، زكرياء الدوري، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة**، دار اليازوري، العلمية، الأردن، 2022.
2. انعام الحيالي، **إدارة التغيير في منظمات الاعمال**، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، 2015.
3. اياد عبد الله شعبان، **ادارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز**، داخل المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
4. بسمة عدنان السيوفي، **تدريب من أجل الازدهار**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2019
5. جعفر الزيباري، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، دار المنهل، الأردن، 2020.
6. رضا إبراهيم المليحي، **إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق**، عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر، 2018.
7. سامح عمر، **التميز الإداري في القرن الحادي والعشرون**، دار المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
8. السيد احمد عبد الفخار، **الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة**، دار النشر للجامعات، 2013.
9. شهدان عادل، عبد اللطيف الغرباوي، **ادارة الجودة الشاملة وفقا لمعايير الدولة**، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع بالإسكندرية، مصر، 2020.
10. صالح علي عود الهلالات، **إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014، الأردن.
11. عبد الله حسن مسلم، **الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق**، دار المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
12. علاء الدين رسلان، **أبحاث تطبيقية في الأردن، المعاصرة أبحاث محكمة**، دار المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
13. محمد داود، **إدارة التميز والإبداع الإداري**، دار المنهل للنشر والتوزيع، لبنان، 2021.
14. محمد يوسف القاضي، **السلوك التنظيمي**، دار المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
15. مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم**، دار المنهل للنشر والتوزيع، الأردن 2012.
16. مها بنت صالح احمد القرمزي، **فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم نماذج دولية وعربية ومحلية**، دار النشر نيل وفرات، مصر، 2018.
17. ياسر محمد خليل، **مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية**، دار إضافة للنشر والتوزيع، مصر، 2021.

**ب. أطروحات**

18. أبو بكر بوسالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة حالة ميدانية على شركة سونطراك البيترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج حاسي الرمل**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2014-2015.

19. بدر سليمان بن عبد الله ال مزروع، **بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايت العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.

**20.** جنان مهدي شهيد الدهان، **العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي وانعكاسها في تنفيذ الإستراتيجية المنظمة: دراسة تحليلية في شركتي زين وآسياسل للاتصالات**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2015.

21. رضا بوبريحة ، **أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء والغاز غرداية**، أطروحة دكتوراه – الدور الثالث- في علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2020-2021.

22. ميسوم بوشنافة، **أهمية التمكين الإداري في ترقية الإبداع وفي تفعيل مداخل التميز في المنظمات: دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2020-2021.

**ت. رسائل ماجستير**

23. ايمان محمد ابراهيم احمد، **استخدام نموذج التميز الاوروبي في تطوير منهجيات الادارة بالتطبيق في المؤسسات المشاركة في البرنامج الرئاسي**، رسالة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة والامتياز، جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا، السودان،2018.

24. رمزي (محمد النادر) سليم أبو هلال، **أثر الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية المحافظات الجنزبية**، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2021.

25. سماح خليل قنديل، **أثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020.

26. صالح عابر بشيت الخالدي، **دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

27. علاء فرحان، كريم الخفاجي، **التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة: دراسة مقارنة لأراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط**، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2010.

28. كرار كاظم رسن أبو دكة، **دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات العراقية**، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة ميسان، العراق، 2020-2021.

29. محمد بوعون، **تكامل إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية لتحقيق الاداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في مؤسستي الاسمنت [حامة بوزيان (قسنطينة) وعين الكبيرة (سطيف)]**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013- 2014.

30. محمد حيدر قلجة، **دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج الأوروبي EFQM: دراسة ميدانية على شركات التأمين في المحافظات الفلسطينية الجنوبية**، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى يغزة، فلسطين، 2021.

31. محمود إسماعيل، إسماعيل أبو عودة، **أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018.

32. نورة عبد الله، حزام الشهراني، **دور إدارة المكافئات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي**، رسالة ماجيستر في التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017.

**ث. مذكرات ماستر**

33. إكرام كفايفي، لعيداني فريدة، **دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2019-2020.

34. جدو صالح الدين، فاندي محمد، **امكانية تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في الجامعات الجزائرية: دراسة حالة جامعة برج بوعريريج**، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، 2019-2020.

35. حميدة مزهود، سمية خالد، **دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون نموذجا**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة، الجزائر، 2018-2019.

36. رانية بوقطوشة، سليمة بوزراع، **دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة ميلة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة، الجزائر، 2020-2021.

37. رونق ساقة، عريب مليكة، **أثر إدارة المواهب البشرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالبرواقية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2021-2022.

38. زين العابدين عثماني، عنتيوي ياسين، **دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز في أدرار**، مذكرة ماستر علوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2019-2020.

39. سارة علاق، **تأثير تمكين العاملين على تحقيق التميز المؤسسي :دراسة حالة الجزائرية للمياه**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2019-2020.

40. سعيد بن قنة، نصيرة قويسي، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة**، مذكرة ماستر في علم النفس، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2020-2021.

41. سلمى مراكي، **أثر أخلاقيات الأعمال في التميز المؤسسي: دراسة حالة سيلاس للاسمنت ببسكرة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020-2021.

42. سهى قفصي، **إدارة المعرفة وأثرها على التعلم التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، 2020-2021، **الجزائر**.

43. صالح الدين كيكوط، صالح إبراهيم، **دور إدارة الكفاءات في تحسين التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة كوندور للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريريج**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016 -2017.

44. صبرينة لطرش، **ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة حالة سونلغاز الوطنية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2020-2021.

45. عائشة حمودي، **دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري ولاية المدية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة يحيى فارس بالمدية، الجزائر، 2021-2022.

46. عبد الكريم وزاني، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة يحيى فارس المدية، الجزائر، 2019-2020.

47. عبلة طيار، **القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح الطاهير**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، الجزائر، 2016

48. فهيمة حميزي، **دور إستراتيجية التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين بالمنظمة: دراسة حالة المديرية العلمية لاتصالات الجزائر بالمدية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2019-2020.

49. محمد طاهر فتوح، بلكرديد عمر، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، الجزائر، 2020-2021.

50. نهلة عثامنة، لبنى قدسي، **أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة المينائية جنجن بجيجل**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، الجزائر، 2021-2022.

51. هداية هجرسي، صفي الدين مريم، **أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة متوسطة يوسفي مصطفى البرواقية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير جامعة يحيى فارس المدية، الجزائر، 2019-2020.

52. هيفاء راشد الدغمي، **أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي**، رسالة ماجيستر في الإدارة العامة، جامعة أل البيت، الأردن، 2018-2019.

53. وهيبة بن معتوق، **دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر 2018-2019.

54. ياسين حمداني، محمد بعيليش، **ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2019-2020.

**ج. المجلات**

55. أحمد عبد الله الشمري، سحر عباس الزيادي، **العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة**، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 7، العدد 26، جامعة كربلاء، العراق،2018.

56. الأخضر صباحي، **تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 33، جامعة سطيف، الجزائر.

57. أشرف عبد الرحمن محمد عبد الرحمن، **أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 3، جامعة قناة السويس، مصر، 2022.

58. ألاء محمد عبد الرزاق، **درجة تحقيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان**، رسالة ماجيستر في التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2021.

59. أمل عثمان رشوان، **التميز التنظيمي كمدخل متكامل لإدارة الجودة الشاملة**، الدار الجامعية بالإسكندرية للنشر والتوزيع، مصر، 2021.

60. أمير غانم وادي، صفاء عبد العلي عبد الأمير، علي محمد عبد الكاظم، **دور الخفة الحركة التنظيمية وذكاء الأعمال في تعزيز استراتيجيات تطوير المنتج: دراسة استطلاعية تحليلية تقنية من موظفي شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 6، جامعة كربلاء، العراق، 2020.

61. أميرة نعمة مخيف، محمد باقر مهدي، **توظيف أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحقيق الجاهزية الإستراتيجية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية: فرع النجف الأشرف**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 4، جامعة الكوفة، العراق، 2021.

62. اياد فاضل محمد التميمي، **أثر الذكاء الإستراتيجي في الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية**، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 29، جامعة كلية التراث الجامعة ، العراق.

63. إياد محمود الرحيم، رفل معيد اندراوس، **تحقيق جودة المنتوج باستعمال الرشاقة التنظيمية: دراسة حالة في شركة النعمان العامة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 99، جامعة بغداد، العراق، 2017.

64. ايناس نهاد كامل الدباغ، **تأثير الرشاقة التنظيمية في جودة الخدمة: بحث استطلاعي تحليلي في شركة العامة للصناعات الكهربائية**، العدد 56، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2019.

**65**. حسين وليد حسين، أحمد غازي مهدي، محمود مجيد نعمة، **الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية وسلوك الموارد البشرية المخطط: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان**، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 120، جامعة بغداد، العراق.

**66**. خلود بنت أحمد الأنصاري، **درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية**، مجلة الجامعة العراقية، العدد51، الجزء 3، مركز البحوث والدراسات الإسلامية "الجامعة العراقية"، العراق، 2021.

67. خولة بنت عبد الله، أمل بنت راشد الحمدان، مي بنت محمد العيفان، **الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض: تصور مقترح**، مجلة العلوم التربوية، المجلد3، العدد 26، الجزء 3، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، المملكة العربية السعودية

68. خولة بنت عبد المفيز، أمل بنت راشد الحمدان، مي بنت محمد العيفان، **الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض :تصور مقترح**، مجلة العلوم التربوية، المجلد 3، العدد 26، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2021.

69. دعاء محمد سيد عمر، **تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية**، المجلد 3، العدد 1، جامعة جنوب الوادي، مصر، 2020.

70. دنيا حلمي عباس محمد التشيلي، **دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية المجلة العربية للإدارة**، المجلد 40، العدد 3، المنظمة العربية للتنمية الإدارية لجامعة الدول العربية، مصر 2020.

71. رافد حميد عباس الحدراوي، عمار يوسف شاعر، **انعكاس تطبيق استراتيجية التحول الرقمي على الرشاقة التنظيمية لوزارة الاتصالات العراقية**، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 34 (عدد خاص)، الجامعة التقنية الوسطية، العراق، 2022.

72. رنا ناصر صبر، سارة علي سعيد الأمير عبد المحسن، **دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون: بحث ميداني مقارن بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 59، جامعة كربلاء، العراق.

**73**. سارة عزيز الدتيتي، **دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية: دراسة ميدانية على الكادر الإداري في مستشفى الأطفال بمحافظة الطائف**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 11، المركز القومي للبحوث، فلسطين، 2022.

74. سناء خصر يوسف، مثنى سعد ياسين، **خفة الحركة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في كلية الحدباء الجامعة**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 13، العدد 1، جامعة الأنبار، العراق، 2021.

**75**. سهام بنت محمد صالح كعكب، **دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق الرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي: دراسة ميدانية**، المجلة التربوية، العدد 86، الجزء 2، جامعة سوهاج، مصر، 2021.

**76**. شفاء محمد علي حسون العزاوي، ايناس نهاد كامل الدباغ، **تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي: بحث ميداني**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 105، جامعة بغداد، العراق، 2018.

77. شفاء محمد علي، زيد حضير محسن، **التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي: بحث ميداني**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 18، جامعة الأنبار، العراق، 2017.

78. صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، **دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز التفوق الإستراتيجي للمنظمات في البيئات الديناميكية: دراسة تحليلية في عدد من الجامعات والكليات الأصلية في منطقة الفرات الأوسط في العراق**، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد2، جامعة المثنى، العراق، 2020.

**79**. صالح عبد الرضا، ليث علي مطر، **دور خفة حركة العاملين في تعزيز خفة الحركة التنظيمية: دراسة تحليلية في عدد من الجامعات والكليات الأصلية في منظمة الفرات الأوسط في العراق**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 12، العدد 3، جامعة بابل، العراق، 2020.

80. عالية جواد علي، **انعكاس البراعة التنظيمية على التميز التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الصناعات القطنية العراقية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 26، العدد 122، جامعة بغداد، العراق، 2020.

81. عبد الحكيم بن سالم، إلياس سليماني، **أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 6، جامعة بشار، الجزائر، 2018.

82. عبد العالم محمد، **أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة**، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 6، العدد 1، جامعة الشقراء، السعودية، 2021.

83. عبد العزيز يعقوب عبد الله، محمد خميس إسحاق بلال، **أبعاد الرشاقة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة على شركات الاتصالات العامة بمدينة الجنينية**، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، العدد 3، السنة 2، جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم، السودان، 2021.

84. عبد الله ابراهيم ابو بكر عبد الله، محمد حسن الطيب عدلان، **دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: بالتطبيق على مجموعة حياد للصناعة 2019**، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد3، العدد 7، جامعة الجنينة، السودان، 2022.

85. عبد الناصر علك حافظ، نسرين جاسم محمد، سؤدد حمد، **دور إستراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير**، مجلة الدنانير، العدد 16، الجامعة العراقية، العراق، 2019.

86. عبيدة عبد الهادي، عبد القادر الأقرع، علاء يوسف نجيب عاشور، **أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في المحافظة قلقلية، مجلة** العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 17، المركز القومي للبحوث، فلسطين، 2022.

87. عبير حمد عبد الله الوهيبي، ندى نيت صالح بن سعد بن شعيل، **الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية: سيناريوهات مستقبلية**، مجلة العلوم التربوية، المجلد 6، العدد 1، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2022.

88. علي جود الرافعي، فرفار حسن عبد، **أثر قدرات إستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 1، جامعة الكوفة، العراق، 2018.

89. علي حسون فندي الطائي، سنان فاضل حمد القبسي، **انعكاس ممارسة إدارة الأداء في التميز التنظيمي: بحث ميداني في وزارة المالية الهيئة العامة للضرائب**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، جامعة بغداد، العراق، 2016.

90. علي رزاق جياد العابدي، **الرشاقة التنظيمية مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعية في وزارة الصناعة والمعادن**، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 24، جامعة الكوفة، العراق.

91. فائق مشعل قدوري، وفاء غفري الالوسي، **دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الإستراتيجية**، مجلة جامعة كركوت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، جامعة تكريت، العراق، 2018.

92. فؤاد بن احمد الغامدي، حسن بن عبد القادر، **أثر الإدارة الالكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة وفق رؤية المملكة 2030: دراسة ميدانية على موظفي إدارة الزراعة بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة مكة المكرمة**، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 35، جامعة الملك عبد العزيز جدة، السعودية، 2021.

93. ليث شاكر أبو طبيخ، **دور كفاءة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في دائرة التخطيط العمراني في محافظة النحيف الأشرف**، مجلة المعين، العدد 5، جامعة الكوفة، العراق، 2020.

94. ليلى حفانة، الزهراء بن سفيان، **إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية–دراسة حالة مستعملي الهاتف النقال بولاية بشار**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 1، جامعة مصطفى اسطنبولي بمعسكر، الجزائر، 2018.

95. ليليا بن صويلح، **التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الأعمال**، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 14، جامعة 20 أوت 1959 بسكيكدة، الجزائر، 2017.

96. محمد درع أحمد، مالك النعيم محمد، مجدي محمد حمد النيل، **أثر الرشاقة التنظيمية على الحصة السوقية والدور البسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية في المعارف التجارية الأهلية في العراق**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2020.

97. محمد ديب، **فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 4، الجامعة الأردنية، 2016.

**98**. محمد علي حسين، بان عبد الأمير حسين الهاشمي، **الرشاقة التنظيمية وفقاً لتوجهات التخطيط الإستراتيجي: دراسة حالة في وزارة التجارة السيارات والمكائن**، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 119، جامعة بغداد، بغداد، 2020.

99. محمود عبد الرحمن الشنطي، مدحت حمدي الجبار، **الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدامية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 1، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا –الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2021.

100. منيرة جعيلان العازمي، **التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة**، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، المجلد1، العدد 2، كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعلم التطبيقي، الكويت، 2021.

101. ميسون عبد الله احمد الشكة، سجي نذير حميد الصراف، **المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة استدلالية لأراء عينة من العاملين في مستشفى السلام**، مجلة تكريك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 41، جامعة تكريت، العراق، 2018.

102. نادية مدروس، **معوقات تطبيق الرشاقة في الاتصال الإداري وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين**، مجلة دفاتر **MECAS**، المجلد 17، العدد 3، جامعة بلقايد أبو بكر بتلمسان، الجزائر، 2021.

103. هديل كاظم سعيد، حلا صاحب عبد الستار، **التعقيد الادراكي للقادة وتأثيره في خفة الحركة المنظمية: بحث ميداني في مقر شركة توزيع المنتجات النفطية**، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 113، جامعة بغداد، العراق، 2019.

104. هشام عبد الله حمد الجميلي، مراد موسى عبد الجبوري، **ذكاء الأعمال ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة حالة استدلالية لآراء عينة من المديرين في جامعة كركوك**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48، جامعة تكريت، العراق، 2019.

**105**. يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.

# قائمة الملاحق

**ملحق رقم 01: استبيان قبل التحكيم**

**جامعة المدية**

**كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**

**تخصص: إدارة الأعمال**

**الموضوع: استبيان**

**أخ (ت)ي العامل (ة)، تحية طيبة وبعد**

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة لجمع المعلومات لإجراء دراسة حالة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان: " **انعكاس تبني أبعاد الرشاقة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة بمتوسطة زوالي مُحَمَّد**"

لذا نتمنى أن تولوا هذا الاستبيانة اهتمامكم، ونرجوا منكم التكرم ومساعدتنا في الإجابة على أسئلة الاستبانة بكل مصداقية وموضوعية. علما أن المعلومات المتحصل عليها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

**تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير**

**الرشاقة التنظيمية:** مجموعة من الإجراءات الإدارية التي تمكن من سرعة التجاوب مع الأحداث المحيطة، والتغلب على التحديات المختلفة.

**التميز التنظيمي:** الوصول إلى الأداء الذي يحقق تطلعات الإدارة العليا والعاملين في المنظمة

## من أجل كل سؤال ضع العلامة (×) في الخانة المناسبة

**المحور الأول: البيانات الشخصية**

- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
- **العمر:** أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐
  من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 فما فوق ☐
- **المستوى التعليمي:** ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐
- **الخبرة المهنية:** أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐
  من10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 إلى أقل من 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر ☐
- **الوظيفة:** **أستاذ** ☐ **عون إداري ( مشرف تربوي، مقتصد، مراقب عام)** ☐

**المجال الأول: يرجى وضع العلامة (×) أمام العبارة التي تعكس مدى توافر الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين**

| | | العبـــارة | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | رشاقة الاستشعار | تمتلك إدارة المتوسطة خطط لمواكبة التحول الرقمي في ميدان التعليم | | | | | |
| 2 | | تتخذ إدارة المتوسطة إجراءات استباقية لكي تحافظ على السير الحسن لخدماتها التعليمية | | | | | |
| 3 | | تعمل إدارة المتوسطة على تطوير الخطط البديلة لمواجهة الظروف المستقبلية | | | | | |
| 4 | | تمتلك إدارة المتوسطة القدرة على التنبؤ بعدد التلاميذ الوافدين إليها | | | | | |
| 5 | رشاقة اتخاذ القرار | تستخدم إدارة المتوسطة أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار | | | | | |
| 6 | | تتخذ إدارة المتوسطة القرارات بعد دراسة آثارها على السير الحسن لخدماتها التعليمية | | | | | |
| 7 | | تتخذ إدارة المتوسطة القرارات بالوقت المناسب بما يخدم مصلحة الهيئة التعليمية ( الأساتذة+ الإداريين) | | | | | |
| 8 | | توفر إدارة المتوسطة المعلومات اللازمة المفاضلة بين بدائل القرار المتوفرة ( لترشيد عملية اتخاذ القرار) | | | | | |
| 9 | الممارسة والتطبيق | تُعيد إدارة المتوسطة تشكيل مواردها وفقا للمستجدات في البيئة التعليمية في الوقت المناسب | | | | | |
| 10 | | تمتلك إدارة المتوسطة القدرة على تنفيذ القرارات في وقتها المحدد | | | | | |
| 11 | | تشجع إدارة المتوسطة مبدأ العمل بروح الفريق | | | | | |
| 12 | | تمتلك إدارة المتوسطة الكفاءات اللازمة لاستغلال التكنولوجيا في تحسين خدماتها التعليمية | | | | | |
| 13 | الاستجابة | تمتلك إدارة المتوسطة القدرة على استيعاب التطورات التكنولوجية بسرعة | | | | | |
| 14 | | تستقبل الهيئة التعليمية التغيرات التنظيمية التي تنفذها إدارة المتوسطة بسعة صدر | | | | | |
| 15 | | تقوم إدارة المتوسطة باتخاذ إجراءات تصحيحية لتحقيق رضا الهيئة التعليمية | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 | | تقدم إدارة المتوسطة الإجابة الفورية لاستفسارات أولاء التلاميذ | | | | | | |
| 17 | التمكين | تشجع إدارة المتوسطة مشاركة الهيئة التعليمية في وضع الأهداف | | | | | | |
| 18 | | تبادل إدارة المتوسطة الأفكار الخاصة لتنفيذ الخطط مع الهيئة التعليمية | | | | | | |
| 19 | | تشترك إدارة المتوسطة دوما الهيئة التعليمية في عملية صنع القرار | | | | | | |
| 20 | | تهتم إدارة المتوسطة بعدالة توزيع الصلاحيات على كافة المستويات الإشرافية | | | | | | |
| 21 | التعلم | تمتلك إدارة المتوسطة القدرة على التعلم بطرق جديدة | | | | | | |
| 22 | | تشجع إدارة المتوسطة على التعلم من التجارب السابقة وتجنب تكرار الخطأ | | | | | | |
| 23 | | تطور إدارة المتوسطة معارفها للوصول إلى خدمات تعليمية متميزة | | | | | | |
| 24 | | تشجع إدارة المتوسطة الهيئة التعليمية على المشاركة في حل مشكلات العمل | | | | | | |

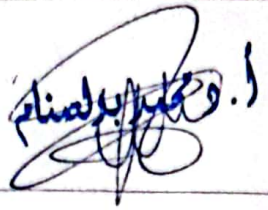
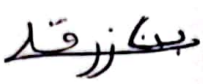
**المجال الثاني: يرجى وضع العلامة (×) أمام العبارة التي تعكس مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين**

| | الرقم | العبـــارة | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تميز القيادة | تحرص قيادة المتوسطة على إقناع العاملين الهيئة التعليمية ( الأساتذة+ الإداريين) لممارسة أساليب العمل المختلفة | | | | | |
| 2 | | تلتزم قيادة المتوسطة بأخلاقيات العمل | | | | | |
| 3 | | تحقق قيادة المتوسطة أهداف العمل بممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية | | | | | |
| 4 | | تحفز قيادة المتوسطة الهيئة التعليمية على التميز في العمل | | | | | |
| 5 | تميز الإستراتيجية | تمتلك إدارة المتوسطة رؤية واضحة لما ستكون عليه مستقبلا | | | | | |
| 6 | | تتجه قرارات المتوسطة نحو إحداث التغيير لمصلحة المتوسطة والهيئة التعليمية | | | | | |
| 7 | | تضع إدارة المتوسطة خططا مستقبلية لتحقيق أهدافها | | | | | |
| 8 | | تركز سياسات المتوسطة على توجيه مواردها لإرضاء متلقي الخدمات التعليمية | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 9 | تميز الهيكل التنظيمي | توجد خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين إدارة المتوسطة والهيئة التعليمية | | | | | | | |
| 10 | | تتكامل الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي لإنجاز الأهداف | | | | | | | |
| 11 | | تتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المسؤوليات الإدارية بشكل مستمر | | | | | | | |
| 12 | | يخدم الهيكل التنظيمي أهداف المتوسطة | | | | | | | |
| 13 | تميز المرؤوسين | يعرف المرؤوسين واجباتهم الوظيفية بدون أي صعوبة | | | | | | | |
| 14 | | يتحلى المرؤوسين بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل المتوسطة | | | | | | | |
| 15 | | يقتنع المرؤوسين بقدرات تؤهلهم على تحقيق أهداف المتوسطة | | | | | | | |
| 16 | | تتمتع الهيئة التعليمية المبادرة لإيجاد أفضل الحلول للمشكلات التي تواجه سير العمل | | | | | | | |
| 17 | تميز الثقافة التنظيمية | تعكس ثقافة المتوسطة الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس | | | | | | | |
| 18 | | تمنح ثقافة المتوسطة الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل | | | | | | | |
| 19 | | تشعر الهيئة التعليمية بالانتماء للمتوسطة من خلال المناخ التنظيمي السائد | | | | | | | |
| 20 | | تنسجم ثقافة المتوسطة مع قيم الهيئة التعليمية | | | | | | | |

## الملحق رقم 02

### قائمة المحكمين

| الإسم واللقب | الرتبة | الإمضاء |
|---|---|---|
| أ.د بولصنام محمد | أستاذ محاضر أ |  |
| د. بن زرقة ليلى | أستاذ محاضر أ |  |
| أ.د معوشي عماد | أستاذ محاضر أ | |

Scanné avec CamScanner

**ملحق رقم 03: الاستبيان بعد التحكيم**

**جامعة المدية**

**كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**

**تخصص: إدارة الأعمال**

**الموضوع: استبيان**

**أخ (ت)ي العامل (ة)، تحية طيبة وبعد**

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة لجمع المعلومات لإجراء دراسة حالة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان: " **انعكاس تبني أبعاد الرشاقة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة بمتوسطة الشهيد مُحَّد زوالي بدائرة السواقي – ولاية المدية–"**

لذا نتمنى أن تولوا هذا الاستبيانة اهتمامكم، ونرجوا منكم التكرم ومساعدتنا في الإجابة على أسئلة الاستبانة بكل مصداقية وموضوعية. علما أن المعلومات المتحصل عليها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

**تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير**

**الرشاقة التنظيمية:** مجموعة من الإجراءات الإدارية التي تمكن من سرعة التجاوب مع الأحداث المحيطة، والتغلب على التحديات المختلفة.

**التميز التنظيمي:** الوصول إلى الأداء الذي يحقق تطلعات الإدارة العليا والعاملين في المنظمة

## من أجل كل سؤال ضع العلامة (×) في الخانة المناسبة

**المحور الأول: البيانات الشخصية**

- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
- **العمر:** أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐
  من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 فما فوق ☐
- **المستوى التعليمي:** ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- **الخبرة المهنية:** أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐
  من10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 إلى أقل من 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر ☐
- **الوظيفة:** **أستاذ** ☐ **عون إداري ( مشرف تربوي، مقتصد، مراقب عام)** ☐

**المجال الأول: يرجى وضع العلامة (×) أمام العبارة التي تعكس مدى توافر الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين**

| | | العبـــارة | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | رشاقة الاستشعار | تمتلك إدارة المتوسطة خطط لمواكبة التحول الرقمي في ميدان التعليم | | | | | |
| 2 | | تتخذ إدارة المتوسطة إجراءات استباقية لكي تحافظ على السير الحسن لخدماتها التعليمية | | | | | |
| 3 | | تعمل إدارة المتوسطة على تطوير الخطط البديلة لمواجهة الظروف المستقبلية | | | | | |
| 4 | | تمتلك إدارة المتوسطة القدرة على التنبؤ بعدد التلاميذ الوافدين إليها | | | | | |
| 5 | رشاقة اتخاذ القرار | تستخدم إدارة المتوسطة أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار | | | | | |
| 6 | | تتخذ إدارة المتوسطة القرارات بعد دراسة آثارها على السير الحسن لخدماتها التعليمية | | | | | |
| 7 | | تتخذ إدارة المتوسطة القرارات بالوقت المناسب بما يخدم مصلحة الهيئة التعليمية ( الأساتذة+ الإداريين) | | | | | |
| 8 | | توفر إدارة المتوسطة المعلومات اللازمة المفاضلة بين بدائل القرار المتوفرة ( لترشيد عملية اتخاذ القرار) | | | | | |
| 9 | الممارسة والتطبيق | تُعيد إدارة المتوسطة تشكيل مواردها وفقا للمستجدات في البيئة التعليمية في الوقت المناسب | | | | | |
| 10 | | تمتلك إدارة المتوسطة القدرة على تنفيذ القرارات في وقتها المحدد | | | | | |
| 11 | | تشجع إدارة المتوسطة مبدأ العمل بروح الفريق | | | | | |
| 12 | | تمتلك إدارة المتوسطة الكفاءات اللازمة لاستغلال التكنولوجيا في تحسين خدماتها التعليمية | | | | | |
| 13 | الاستجابة | تمتلك إدارة المتوسطة القدرة على استيعاب التطورات التكنولوجية بسرعة | | | | | |
| 14 | | تستقبل الهيئة التعليمية التغيرات التنظيمية التي تنفذها إدارة المتوسطة بسعة صدر | | | | | |
| 15 | | تقوم إدارة المتوسطة باتخاذ إجراءات تصحيحية لتحقيق رضا الهيئة التعليمية | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 | | تقدم إدارة المتوسطة الإجابة الفورية لاستفسارات أولاء التلاميذ | | | | | | |
| 17 | التمكين | تشجع إدارة المتوسطة مشاركة الهيئة التعليمية في وضع الأهداف | | | | | | |
| 18 | | تبادل إدارة المتوسطة الأفكار الخاصة لتنفيذ الخطط مع الهيئة التعليمية | | | | | | |
| 19 | | تشترك إدارة المتوسطة دوما الهيئة التعليمية في عملية صنع القرار | | | | | | |
| 20 | | تهتم إدارة المتوسطة بعدالة توزيع الصلاحيات على كافة المستويات الإشرافية | | | | | | |
| 21 | التعلم | تمتلك إدارة المتوسطة القدرة على التعلم بطرق جديدة | | | | | | |
| 22 | | تشجع إدارة المتوسطة على التعلم من التجارب السابقة وتجنب تكرار الخطأ | | | | | | |
| 23 | | تطور إدارة المتوسطة معارفها للوصول إلى خدمات تعليمية متميزة | | | | | | |
| 24 | | تشجع إدارة المتوسطة الهيئة التعليمية على المشاركة في حل مشكلات العمل | | | | | | |

**المجال الثاني: يرجى وضع العلامة (×) أمام العبارة التي تعكس مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين**

| الرقم | | العبـــارة | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تميز القيادة | تحرص قيادة المتوسطة على إقناع العاملين الهيئة التعليمية ( الأساتذة+ الإداريين) لممارسة أساليب العمل المختلفة | | | | | |
| 2 | | تلتزم قيادة المتوسطة بأخلاقيات العمل | | | | | |
| 3 | | تحقق قيادة المتوسطة أهداف العمل بممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية | | | | | |
| 4 | | تحفز قيادة المتوسطة الهيئة التعليمية على التميز في العمل | | | | | |
| 5 | تميز الإستراتيجية | تمتلك إدارة المتوسطة رؤية واضحة لما ستكون عليه مستقبلا | | | | | |
| 6 | | تتجه قرارات المتوسطة نحو إحداث التغيير لمصلحة المتوسطة والهيئة التعليمية | | | | | |
| 7 | | تضع إدارة المتوسطة خططا مستقبلية لتحقيق أهدافها | | | | | |
| 8 | | تركز سياسات المتوسطة على توجيه كافة مواردها لإرضاء متلقي الخدمات التعليمية | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 9 | تميز الهيكل التنظيمي | توجد خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين إدارة المتوسطة والهيئة التعليمية | | | | | | | |
| 10 | | تتكامل الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي لإنجاز الأهداف | | | | | | | |
| 11 | | تتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المسؤوليات الإدارية بشكل مستمر | | | | | | | |
| 12 | | يخدم الهيكل التنظيمي أهداف المتوسطة | | | | | | | |
| 13 | تميز المرؤوسين | يعرف المرؤوسين واجباتهم الوظيفية بدون أي صعوبة | | | | | | | |
| 14 | | يتحلى المرؤوسين بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل المتوسطة | | | | | | | |
| 15 | | يقتنع المرؤوسين بقدرات تؤهلهم على تحقيق أهداف المتوسطة | | | | | | | |
| 16 | | تتمتع الهيئة التعليمية المبادرة لإيجاد أفضل الحلول للمشكلات التي تواجه سير العمل | | | | | | | |
| 17 | تميز الثقافة التنظيمية | تعكس ثقافة المتوسطة الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس | | | | | | | |
| 18 | | تمنح ثقافة المتوسطة الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل | | | | | | | |
| 19 | | تشعر الهيئة التعليمية بالانتماء للمتوسطة من خلال المناخ التنظيمي السائد | | | | | | | |
| 20 | | تنسجم ثقافة المتوسطة مع قيم الهيئة التعليمية | | | | | | | |

# ملحق رقم 04: نتائج spss

**Correlations**

| | | | T | الاستشعار | z | m | s | r | k |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | T | Correlation Coefficient | 1,000 | ,794** | ,627** | ,800** | ,797** | ,680** | ,778** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| | الاستشعار | Correlation Coefficient | ,794** | 1,000 | ,494** | ,434* | ,557** | ,309 | ,740** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | . | ,004 | ,013 | ,001 | ,085 | ,000 |
| | | N | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| | z | Correlation Coefficient | ,627** | ,494** | 1,000 | ,451** | ,412* | ,446* | ,450** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,004 | . | ,010 | ,019 | ,010 | ,010 |
| | | N | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| | m | Correlation Coefficient | ,800** | ,434* | ,451** | 1,000 | ,688** | ,542** | ,551** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,013 | ,010 | . | ,000 | ,001 | ,001 |
| | | N | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| | s | Correlation Coefficient | ,797** | ,557** | ,412* | ,688** | 1,000 | ,449** | ,531** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,001 | ,019 | ,000 | . | ,010 | ,002 |
| | | N | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| | r | Correlation Coefficient | ,680** | ,309 | ,446* | ,542** | ,449** | 1,000 | ,389* |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,085 | ,010 | ,001 | ,010 | . | ,028 |
| | | N | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| | k | Correlation Coefficient | ,778** | ,740** | ,450** | ,551** | ,531** | ,389* | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,010 | ,001 | ,002 | ,028 | . |
| | | N | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

| | | | U | a | b | c | d | e |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | U | Correlation Coefficient | 1,000 | ,845** | ,894** | ,814** | ,827** | ,800** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| | a | Correlation Coefficient | ,845** | 1,000 | ,746** | ,771** | ,679** | ,590** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| | b | Correlation Coefficient | ,894** | ,746** | 1,000 | ,768** | ,625** | ,561** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,001 |
| | | N | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| | c | Correlation Coefficient | ,814** | ,771** | ,768** | 1,000 | ,542** | ,453** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,001 | ,009 |
| | | N | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| | d | Correlation Coefficient | ,827** | ,679** | ,625** | ,542** | 1,000 | ,820** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | . | ,000 |
| | | N | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |
| | e | Correlation Coefficient | ,800** | ,590** | ,561** | ,453** | ,820** | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,001 | ,009 | ,000 | . |
| | | N | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 | 32 |

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

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,908 | 24 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,935 | 20 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,956 | 44 |

**Correlations**

| | | | U | T |
|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | U | Correlation Coefficient | 1,000 | ,824** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,000 |
| | | N | 32 | 32 |
| | T | Correlation Coefficient | ,824** | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | . |
| | | N | 32 | 32 |

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

**Ranks**

| | الجنس | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
|---|---|---|---|---|
| T | ذكر | 18 | 18,28 | 329,00 |
| | انثى | 14 | 14,21 | 199,00 |
| | Total | 32 | | |

**Test Statistics[a]**

| | T |
|---|---|
| Mann-Whitney U | 94,000 |
| Wilcoxon W | 199,000 |
| Z | -1,217 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,224 |
| Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)] | ,235[b] |

a. Grouping Variable: الجنس

b. Not corrected for ties.

**Ranks**

| | العمر | N | Mean Rank |
|---|---|---|---|
| T | سنة 30 من اقل | 1 | 2,00 |
| | سنة 40 من اقل الى 30 من | 23 | 17,98 |
| | سنة 50 من اقل الى 40 من | 6 | 14,50 |
| | فوق فما سنة 50 | 2 | 12,75 |
| | Total | 32 | |

**Test Statistics[a,b]**

| | T |
|---|---|
| Chi-Square | 3,562 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,313 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

**Ranks**

| | التعليمي المستوى | N | Mean Rank |
|---|---|---|---|
| T | ليسانس | 14 | 14,57 |
| | ماستر | 12 | 18,96 |
| | ماجستير | 6 | 16,08 |
| | Total | 32 | |

**Test Statistics[a,b]**

| | T |
|---|---|
| Chi-Square | 1,432 |
| df | 2 |
| Asymp. Sig. | ,489 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: التعليمي المستوى

**Ranks**

| | الخبرة | N | Mean Rank |
|---|---|---|---|
| T | سنوات 5 من اقل | 3 | 20,83 |
| | سنوات 10 من اقل الى 5 من | 14 | 15,57 |
| | سنة 15 من اقل الى 10 من | 7 | 13,93 |
| | سنة 20 من اقل الى 15 من | 2 | 30,25 |
| | فاكثر سنة 20 | 6 | 14,92 |
| | Total | 32 | |

**Test Statistics[a,b]**

| | T |
|---|---|
| Chi-Square | 5,787 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,216 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة

**Ranks**

| | الوظيفة | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
|---|---|---|---|---|
| T | استاذ | 23 | 14,91 | 343,00 |
| | اداري عون | 9 | 20,56 | 185,00 |
| | Total | 32 | | |

**Test Statistics[a]**

| | T |
|---|---|
| Mann-Whitney U | 67,000 |
| Wilcoxon W | 343,000 |
| Z | -1,532 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,126 |
| Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)] | ,133[b] |

a. Grouping Variable: الوظيفة

**Ranks**

| | الجنس | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
|---|---|---|---|---|
| U | ذكر | 18 | 18,61 | 335,00 |
| | انثى | 14 | 13,79 | 193,00 |
| | Total | 32 | | |

**Test Statistics[a]**

| | U |
|---|---|
| Mann-Whitney U | 88,000 |
| Wilcoxon W | 193,000 |
| Z | -1,445 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,148 |
| Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)] | ,156[b] |

a. Grouping Variable: الجنس
b. Not corrected for ties.

**Ranks**

| | التعليمي المستوى | N | Mean Rank |
|---|---|---|---|
| U | ليسانس | 14 | 13,86 |
| | ماستر | 12 | 19,29 |
| | ماجستير | 6 | 17,08 |
| | Total | 32 | |

**Test Statistics[a,b]**

| | U |
|---|---|
| Chi-Square | 2,202 |
| df | 2 |
| Asymp. Sig. | ,332 |

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: التعليمي المستوى

**Ranks**

| | الخبرة | N | Mean Rank |
|---|---|---|---|
| U | سنوات 5 من اقل | 3 | 19,67 |
| | سنوات 10 من اقل الى 5 من | 14 | 15,29 |
| | سنة 15 من اقل الى 10 من | 7 | 15,86 |
| | سنة 20 من اقل الى 15 من | 2 | 23,25 |
| | فاكثر سنة 20 | 6 | 16,25 |
| | Total | 32 | |

**Test Statistics[a,b]**

| | U |
|---|---|
| Chi-Square | 1,653 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | ,799 |

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: الخبرة

**Ranks**

| | الوظيفة | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
|---|---|---|---|---|
| U | استاذ | 23 | 15,28 | 351,50 |
| | اداري عون | 9 | 19,61 | 176,50 |
| | Total | 32 | | |

**Test Statistics[a]**

| | U |
|---|---|
| Mann-Whitney U | 75,500 |
| Wilcoxon W | 351,500 |
| Z | -1,175 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,240 |
| Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)] | ,246[b] |

a. Grouping Variable: الوظيفة
b. Not corrected for ties.

**Ranks**

**Ranks**

| | العمر | N | Mean Rank |
|---|---|---|---|
| | سنة 30 من اقل | 1 | 4,00 |
| | سنة 40 من اقل الى 30 من | 23 | 16,89 |
| | سنة 50 من اقل الى 40 من | 6 | 17,75 |
| | فوق فما سنة 50 | 2 | 14,50 |
| | Total | 32 | |

**Test Statistics[a,b]**

| | U |
|---|---|
| Chi-Square | 2,018 |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,569 |

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: العمر