

دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي "دراسة ميدانية في الشركات الصناعية العاملة في سورية"

الباحث: وسيم علي عاصي

قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس

المُلخَص

تمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في تحديد قوة ونوع العلاقة بين الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار، رقابة الاستجابة، رقابة المرونة، رقابة السرعة، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة والتطبيق) وتحقيق التميز التنظيمي، وذلك في عينة من الشركات الصناعية العاملة في سورية. قام الباحث بتوزيع (320) استبانة على عينة ميسرة من الأفراد العاملين في فروع الشركات الصناعية الآتية محل الدراسة: شركة تنمية للصناعات الغذائية (كتاكت) في دمشق، شركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية في دمشق، شركة الربيع للصناعات الغذائية في دمشق، وفي كافة المستويات الإدارية (الأعلى، الأوسط، والأدنى)، تم استرداد كامل الاستبانات الموزعة، واستبعاد (8) استبانات منها لعدم استكمال بياناتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي تم تفرغها (312) استبانة. قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 25).

وفي نهاية هذا البحث توصلّ الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمّها: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرشافة التنظيمية بأبعادها (رشافة الاستشعار، رشافة الاستجابة، رشافة المرونة، رشافة السرعة، رشافة اتخاذ القرار، رشافة الممارسة والتطبيق) وتحقيق التمييز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة. كما تقدّم الباحث في نهاية البحث بمجموعة من التّوصيات والتي كان أهمّها: تطوير قدرات المديرين في الشركات الصناعية محل الدراسة، من خلال إقامة دورات متخصصة وورش عمل وحلقات نقاش في هذا المجال، والعمل على تطوير الجوانب التي يكون المديرين في الشركات الصناعية محل الدراسة بحاجة إليها في كل من (الاستشعار، الاستجابة، المرونة، السرعة، اتخاذ القرار، الممارسة والتطبيق) حتى يصبحوا أكثر قدرة على التماشي مع التغييرات والذي يؤدي إلى ازدياد حصولهم على التعاون والدعم من الإدارات العليا.

كلمات مفتاحيّة: الرّشافة التّنظيميّة، التّمييز التّنظيمي، الشّركات الصّناعيّة.

The Role of Organizational Agility in Achieving Organizational Excellence

“A Field Study on Industrial Companies Operating in Syria”

Abstract

The main objective of this research is to determine the strength and type of relationship between organizational agility in its dimensions (sensing agility, response agility, flexibility flexibility, speed agility, decision making agility, practice and application agility) and achieving organizational excellence, in a sample of industrial companies operating in Syria. The researcher distributed (320) questionnaires to a soft sample of individuals working in the branches of the following industrial companies under the study: Tanmia Company for Food Industries (KATAKIT) in Damascus, Sabbagh and Partners Company for Food Industries in Damascus, Al-Rabee Company for Food Industries in Damascus, and at all administrative levels (highest, middle, and lowest), all distributed questionnaires were retrieved, and (8) questionnaires were excluded from them for not completing their data, and thus the number of questionnaires that were completed was (312) questionnaires. The researcher analyzed the data using the statistical analysis program (SPSS 25).

At the end of this research, the researcher reached a set of conclusions, the most important of which are: There is a significant relationship between organizational agility in its dimensions (sensing agility, response agility, flexibility flexibility, speed agility, decision making agility, practice and application agility) and achieving organizational excellence in the industrial companies under study. The researcher also made a number of

recommendations, including: Developing the capabilities of managers in the industrial companies under study, by holding specialized courses, workshops and panel discussions in this field, and working to develop aspects that managers in the industrial companies under study need in each of (sensing, response, flexibility, speed, decision-making , practice and application) so that they become more able to cope with changes, which leads to an increase in their access to cooperation and support from higher managements.

Keywords: Organizational Agility, Organizational Excellence, Industrial Companies.

مُقدِّمة:

تشهد منظمات الأعمال تحديات معاصرة ناتجة عن التطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة، فقد أصبحت المنظمات وعلى اختلاف أنواعها وأحجامها تسعى إلى تحقيق التفوق والتميز في أدائها ضماناً لنموها واستمرارها وبقائها. وفي ظل عمل منظمات الأعمال في بيئة تنافسية غير مؤكدة فهي تسعى لمعرفة موقعها التنافسي في بيئتها المتغيرة بقصد زيادة حصتها السوقية والعمل على استدامة خدماتها، ولتحقيق ذلك فعلى هذه المنظمات أن تتخذ مجموعة من الإجراءات مع وضع استراتيجيات تمكنها من قدرتها على التكيف.

وممّا لا شك فيه أنّ الرقابة التنظيمية والتي تعدّ صمام النجاح، هي من أهم الأساليب الإدارية التي تعمل على مواجهة التغيرات والتطورات التي قد تظهر في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي تدفعها لتحسين وتنويع خدماتها، وتعزيز الأداء واستمرارية وجودها ورفع أداء العاملين وتحقيق المزايا التنافسية.

وحيث أنّ منظمات الأعمال في الوقت الحالي تسعى لتحقيق التميز التنظيمي الذي يسعى بدوره لاستغلال الفرص المناسبة التي تقوم على وضوح الهدف وكفاية الموارد وتحقيق معدلات عالية في الأداء، وهذا يتطلب توافر عدة مقومات لعل من بينها تبني الرقابة التنظيمية، حيث أكدت الدراسات أنّ الرقابة التنظيمية تعبر عن استثمار الفرص البيئية المتاحة والقدرة على الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة والمحافظة على مواردها الاستراتيجية وكفائاتها الجوهرية.

وعليه، ستقوم هذه الدراسة بتحديد دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك في عينة من الشركات الصناعية العاملة في سورية.

مشكلة البحث:

تواجه المنظمات ضغطاً كبيراً في التأقلم مع الواقع الجديد للأعمال في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي يتطلب السرعة والمرونة في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات وتحقيق رضا الزبائن، الأمر الذي دفع منظمات الأعمال إلى اتباع أساليب إدارية حديثة لمواكبة هذه التغيرات السريعة لضمان تميز أدائها، ولذلك تعتبر الرقابة التنظيمية هي

السبيل لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والظروف البيئية المتغيرة للتكيف معها وتحقيق مستويات عالية في الأداء .

بناءً على الدراسات السابقة التي اطّلع عليها الباحث وعلى الدّراسة الميدانيّة التي قام بها في فروع الشركات الصناعية الآتية العاملة في سورية: شركة تنمية للصناعات الغذائيّة (كتاكت) في دمشق، شركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائيّة في دمشق، شركة الربيع للصناعات الغذائيّة في دمشق: يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال طرح التّساؤل الرّئيس الآتي:

ما دور الرّشاقة التّظيميّة في تحقيق التّميز التّظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورّيّة؟

ومن هذا التّساؤل انبثقت التّساؤلات الفرعيّة الآتية:

1. ما دور رشاقة الاستشعار في تحقيق التّميز التّظيمي في الشركات محل الدّراسة؟
2. ما دور رشاقة الاستجابة في تحقيق التّميز التّظيمي في الشركات محل الدّراسة؟
3. ما دور رشاقة المرونة في تحقيق التّميز التّظيمي في الشركات محل الدّراسة؟
4. ما دور رشاقة السرعة في تحقيق التّميز التّظيمي في الشركات محل الدّراسة؟
5. ما دور رشاقة اتخاذ القرار في تحقيق التّميز التّظيمي في الشركات محل الدّراسة؟
6. ما دور الممارسة والتّطبيق في تحقيق التّميز التّظيمي في الشركات محل الدّراسة؟

أهمّيّة البحث:

تتمثل الأهمّيّة النّظريّة للبحث في مساهمته في تقديم إطار نظري توضيحي ومبسّط لمتغيّرات البحث (الرّشاقة التّظيميّة، التّميز التّظيمي) والذي قد يؤهله ليكون مرجعاً نظرياً يمكن الاستفادة منه في إنجاز الدّراسات في هذا المجال. أمّا الأهمّيّة العمليّة

للبحث فنتبثق من أهميّة الشّركات الصّناعيّة محلّ الدّراسة، وذلك نظراً لأهمّيّتها الكبيرة ومساهمتها الفعّالة في دعم عمليّة التّمتية الاقتصاديّة والاجتماعيّة، ولبنية هذه الشّركات التنظيميّة التي تسمح بتطبيق الرّشاقة التنظيميّة، ولاحتكاكها المتواصل بالشّركات الصّناعيّة الأجنبيّة التي تطبقها أيضاً بشكل مؤثّر جدّاً في عمليّة تخطيط إنتاجها واتّخاذ قراراتها وتدعيم ميزاتها التّنافسيّة، بالإضافة إلى ضرورة البحث عن سلوك أمثل لهذه الشّركات في ظلّ التّوجّه نحو اقتصاد السّوق والذي يتميّز بانفتاحه على العالم الخارجيّ ممّا يجعل المنافسة شديدة مع الشّركات الصّناعيّة الأجنبيّة، وبالتالي ضرورة اللّجوء إلى أساليب علميّة حديثة في عمليّة تخطيط الإنتاج واتّخاذ القرارات والتكيف مع البيئّة المحيطة. ومن جهة أخرى، قد تساعد نتائج هذا البحث في تسليط الصّوء على أهمّيّة تطبيق الرّشاقة التنظيميّة ودورها الفعّال في تحسين مستوى كفاءة وفعاليّة المؤسّسات الاقتصاديّة في سورية. بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تسهم التّوصيات الّتي سيتمّ اقتراحها في إلقاء الصّوء على بعض الإجراءات والممارسات الإداريّة التي يمكن أن تقوم بها الإدارة من أجل تفعيل دور الرّشاقة التنظيميّة في تحقيق التّميز التنظيميّ.

أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل أساسي إلى تحديد دور الرّشاقة التنظيميّة في تحقيق التّميز التنظيميّ في الشركات الصّناعيّة العاملة في سورية، كما يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد دور رشاقة الاستشعار في تحقيق التّميز التنظيميّ في الشركات محلّ الدّراسة.
2. تحديد دور رشاقة الاستجابة في تحقيق التّميز التنظيميّ في الشركات محلّ الدّراسة.
3. تحديد دور رشاقة المرونة في تحقيق التّميز التنظيميّ في الشركات محلّ الدّراسة.
4. تحديد دور رشاقة السرعة في تحقيق التّميز التنظيميّ في الشركات محلّ الدّراسة.
5. تحديد دور رشاقة اتخاذ القرار في تحقيق التّميز التنظيميّ في الشركات محلّ الدّراسة.

6. تحديد دور رشافة الممارسة والتطبيق في تحقيق التمييز التنظيمي في الشركات

محل الدراسة.

فرضيات البحث:

تتمثّل الفرضيّة الرئيسيّة للبحث بالآتي:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرشافة التنظيمية والتمييز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.

ومن هذه الفرضيّة الرئيسيّة تنبثق الفرضيات الفرعيّة الآتية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشافة الاستشعار وتحقيق التمييز التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشافة الاستجابة وتحقيق التمييز التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشافة المرونة وتحقيق التمييز التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشافة السرعة وتحقيق التمييز التنظيمي في الشركات محل الدراسة سورية.

5- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشافة اتخاذ القرار وتحقيق التمييز التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

6- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشافة الممارسة والتطبيق وتحقيق التمييز التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

منهجية البحث:

تمّ إنجاز هذا البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمّ جمع البيانات الثانوية من خلال الكتب والمراجع العربيّة والأجنبيّة والمقالات والدوريات الصادرة

في مجال البحث، كما تمّت الاستفادة من شبكة الانترنت لجمع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة وصولاً إلى إطار علمي واضح لمعالجة مشكلة البحث المتمثلة بدراسة واقع تطبيق الرقابة التنظيمية وبيان أهميتها في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة. أمّا البيانات الأوليّة فقد تمّ جمعها عن طريق قيام الباحث بإجراء العديد من المقابلات الشخصيّة مع أفراد عينة البحث، فضلاً عن قيامه بتصميم استبانة تضمّنت مجموعة من الأسئلة المتعلّقة بموضوع البحث. كما تمّ استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في معالجة البيانات من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، اختبار الوسط الحسابي لعينة واحدة، تحليل الانحدار البسيط، تحليل الانحدار المتعدد، اختبارات الصدق والثبات.

مجتمع البحث وعيّنته:

تمثّل مجتمع البحث بجميع المديرين والعاملين وأفراد الكوادر البشريّة العاملة في الشركات الصناعية في سورية. أمّا عيّنة البحث فتمثّلت بعينة قسدية من المديرين والعاملين والكوادر البشريّة ومن جميع المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا) في الشركات الصناعية الأتية العاملة في سورية: شركة تنمية للصناعات الغذائية (كتاكت) في دمشق، شركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية في دمشق، شركة الربيع للصناعات الغذائية في دمشق.

الدّراسات السّابقة:

1- دراسة (قنديل، 2020) بعنوان:

أثر الرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية
(دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي في شركات الاتصال العاملة في الأردن من خلال: تحديد أثر الرقابة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة والسرعة) على التميز التنظيمي، ودراسة الدور الوسيط لسلوك

المواطنة التّظيمية على العلاقة بين الرّشافة التّظيمية والتميز التّظيمي. لتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي. تناولت الدراسة ثلاث شركات اتصال، يتألف مجتمعها من جميع المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن، وقد تم اختيار العينة الميسرة من مدراء هذه الشركات، كانت الاستبانة الأداة الرئيسيّة لجمع بيانات الدراسة؛ حيث تم توزيع /351/ استبانة، واسترجاع /273/ استبانة قابلة للتحليل، تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بما في ذلك ألفا كرونباخ جنباً إلى جنب مع اختبار التوزيع الطبيعي، والانحراف المعياري، وتحليل العامل الاستكشافي، وتحليل العامل التوكيدي، والانحدار الخطي البسيط، والانحدار المتعدد باستخدام AMOS -V23 و SPSS-V20. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرّشافة التّظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة والسرعة) على تحقيق التّميز التّظيمي في الشركات محل الدراسة بوجود دوراً بسيطاً للمواطنة التّظيمية.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث المتغير التابع (التميز التّظيمي)، والمتغير المستقل (الرّشافة التّظيمية)، بينما تختلف عنها في بيئة التطبيق حيث طبقت الدراسة السابقة في شركات الاتصال العاملة في الأردن، بينما الدراسة الحالية طبقت على الشركات الصناعية العاملة في سورّيّة، أيضاً تختلف عنها من حيث تناول الدراسة السابقة سلوك المواطنة التّظيمية كمتغير وسيط، كذلك تختلف عنها بأبعاد الرّشافة التّظيمية حيث تناولت الدراسة السابقة أبعاد (الاستجابة، المرونة، السرعة)، بينما تناولت الدراسة الحالية أبعاداً جديدة بالإضافة للأبعاد السابقة وهي: الاستجابة، المرونة، السرعة، الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة والتطبيق

2- دراسة (عباس. النشيلي، 2020) بعنوان: دور الرّشافة التّظيمية في تحقيق الالتزام التّظيمي.

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الرّشافة التّظيمية والالتزام التّظيمي، وذلك لعينة من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية

(باكين). اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. وتم تصميم استبيان مقسم إلى جزأين، الجزء الأول لقياس الرشاقة التنظيمية، والجزء الثاني لقياس الالتزام. وقد تم إجراء البحث على عينة قوامها (302) فرداً من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين). توصل البحث إلى العديد من النتائج، أهمها: تؤثر الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار) في تحقيق الالتزام التنظيمي في الشركة محل الدراسة، بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين رشاقة الممارسة والالتزام التنظيمي.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)، وتختلف عنها بالمتغير التابع، حيث هو في الدراسة السابقة (الالتزام التنظيمي)، وفي الدراسة الحالية (التميز التنظيمي)، كما تختلف عنها في بيئة التطبيق حيث طبقت الدراسة السابقة في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين)، بينما الدراسة الحالية طبقت على الشركات الصناعية العاملة في سورية، كذلك تختلف عنها بأبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث تناولت الدراسة السابقة أبعاد (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار (رشاقة الممارسة والتطبيق)، بينما تناولت الدراسة الحالية أبعاداً جديدة بالإضافة للأبعاد السابقة وهي: الاستجابة، المرونة، السرعة، الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة والتطبيق.

3- دراسة (Cherry, 2021) بعنوان:

The Effect of Organization Agility on Organization Performance

“تأثير الرشاقة التنظيمية على الأداء التنظيمي”

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الرشاقة التنظيمية على أداء المنظمة، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة تكنولوجيا المعلومات الموجودة في الأردن. تمت صياغة الاستبانة وتوزيعها على موظفي الإدارة المتوسطة والعليا. اعتمد الباحث على

استخدام تحليل الركود البسيط لتقدير تأثير الرشاقة على الأداء التنظيمي. وقد أظهرت النتيجة أن هناك علاقة بين الرشاقة التنظيمية والأداء التنظيمي، والتي كان لها تأثير إيجابي على أداء المنظمة.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية، وتختلف عنها بالمتغير التابع حيث هو في الدراسة السابقة (الأداء التنظيمي)، وفي الدراسة الحالية (التميز التنظيمي). كما تختلف عنها في بيئة التطبيق حيث طبقت الدراسة السابقة على مؤسسة تكنولوجيا المعلومات الموجودة في الأردن، بينما الدراسة الحالية طبقت على الشركات الصناعية العاملة في سورية. كذلك تختلف عنها بأبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث تناولت الدراسة الحالية أبعاداً جديدة وهي: الاستجابة، المرونة، السرعة، الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة والتطبيق.

4- دراسة (Kosta, 2023) بعنوان:

The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction

“دور الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية في التنبؤ باستعادة الخدمة”

هدفت الدراسة بشكل رئيسٍ إلى تطوير نموذج مفاهيمي لتحديد العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والقيادة التحويلية في استعادة خدمات الموظفين بين المنظمات الحكومية. بسبب دور استعادة الخدمة في رضا العملاء، ركزت الأبحاث السابقة على عوامل مختلفة تؤدي إلى تحسين خدمة الاسترداد. تم تطبيق البحث على 149 موظفاً تم اختيارهم بشكل عشوائي. أوضحت النتائج أن القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية لهما تأثير إيجابي على استعادة الخدمة. وعلاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى أن التطبيق المناسب للسرعة التنظيمية والقيادة التحويلية قد تقود المنظمة إلى خدمة استرداد أفضل ومناسبة. كما أشارت إلى أن الدور المتبادل لهذين العاملين يمكن أن يساعد المديرين في المنظمات الحكومية إلى إيلاء المزيد من المهام لأنماط القيادة المطبقة في هذه المنظمات.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)، وتختلف عنها بالمتغير التابع حيث هو في الدراسة السابقة (استعادة الخدمة) وفي الدراسة الحالية (التميز التنظيمي)، كما يمثل الاختلاف في أن الدراسة السابقة تناولت متغيرين مستقلين الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية. كما تختلف عنها في بيئة التطبيق حيث طبقت الدراسة السابقة على الموظفين في المنظمات الحكومية، بينما طبقت الدراسة الحالية على الشركات الصناعية العاملة في سورية، كذلك تختلف عنها بأبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث تناولت الدراسة الحالية أبعاداً لم تتطرق لها الدراسة السابقة وهي: الاستجابة، المرونة، السرعة، الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة والتطبيق.

القسم النظري:**أولاً: مفهوم الرشاقة التنظيمية:**

عرف (Nenadal & Waloszek, 2018, 145) الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على البقاء على قيد الحياة والتطور في بيئة الأعمال التي لا يمكن التنبؤ بها إذ أنها تتغير باستمرار، وتستخدم المعرفة والمعلومات لاستغلال الفرص في بيئة السوق المتغيرة، وتتضمن الرشاقة أيضاً التحكم في التغيرات المتواصلة والسريعة في البيئات المعقدة والاستجابة لها (Kosta, 2023, 57). وهناك ثلاث نقاط رئيسة لمفهوم الرشاقة التنظيمية: (سيد عمر، 2022، ص 50)

- البيئة التنافسية المتجددة التي تدفع المنظمات للتغيير التنظيمي.
- الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن، وتقديم منتجات مخصصة للغاية وبجودة عالية والتي تعد أسبقية تنافسية.
- استعمال التقنيات المرنة، مع القوى العاملة عالية المعرفة والمهارة، فضلاً عن تمكين العاملين، وذلك لتحقيق الرشاقة التنظيمية والرد على التحديات المحيطة بها وتطوير القدرات المطلوبة.

مما سبق يرى الباحث أن الرقابة التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في السوق وتلبية احتياجات الزبون المتغيرة.
ثانياً: أبعاد الرقابة التنظيمية:

اعتمدت الدراسة الحالية على تناول الأبعاد الآتية للرقابة التنظيمية كونها أبعاد حديثة ومعاصرة ويمكن قياسها بدقة: (قنديل، 2022، ص17-18)

1- الاستجابة Response: الاستجابة اصطلاحاً: هي السلوك الذي يأتيه الفرد كرد فعل لمثير ما، وهي المقدرة على تحديد التغيرات ومواجهتها بسرعة وسلاسة، والتفاعل معها بشكل استبقائي وذلك عن طريق الاستشعار، توقع التغيرات، الإدراك ورد الفعل والاستفادة منها (MoradiAval, Haddadi, 2017, 53). الاستجابة أيضاً هي قدرة المنظمة بالاتفاق مع عملائها أو شركائها على إعادة تكوين مجموعات لتشكيل التحركات المبتكرة بسرعة وسلاسة (زين العابدين، 2020، 15) واعتبرها (الجعبري، 2009، 22) القدرة على تحديد ومعرفة التغيرات وسرعة الاستجابة بشكل استباقي أو علاجي. كما عُرفت بأنها قدرة المنظمة وبسرعة على إعادة تكوين الموارد وعملياتها لإعادة العمل وحسب مطالب بيئة العمل (Cherry, 2021) ولا تقتصر الاستجابة على التكيف فقط وإنما قد تقتضي الحصول على شركاء خارجيين أو نظم جديدة أو كفاءات (صلاح الدين، 2022، 71).

ومما ذكر سابقاً يتضح أن بُعد الاستجابة يتجسد بالقدرة على فهم وإدراك التغيرات، والاستجابة بشكل سريع للمتغيرات والاستفادة منها واقتناص الفرص المتاحة.

2- المرونة Flexibility:

المرونة اصطلاحاً: مقياس استجابة قيمة لتغيير نسبي في قيمة آخر أو استجابة أحد العوامل للتغيرات في عامل آخر. وهي القدرة على أداء المهام الوظيفية بقدر كبير من مساحة الحرية داخل إطار الأنظمة والمسؤوليات والواجبات الوظيفية دون أي إخلال، واللجوء للحل الأيسر والأسهل دون تجاوزات أو تقصيرات أو إهمال بواجبات الوظيفة، أو إحداث أية فوضى داخل الإدارة تتعكس سلباً على أداء المنشأة بشكل كامل (العزاوي، 2017، 25). كما عرفها (سعيدة، 2018، 12) بأنها مطلب مهم؛ لأنها تساهم في

القدرة على رفع مستوى الأداء، وتحقيق الواجبات الوظيفية، وتقليل المجهود، واختصار الوقت، مع إمكانية التغيير للأحسن والأفضل. والمرونة بشكل عام هي التي تساهم في تحقيق أعلى درجة في الإنتاجية، وتحقيق أرقام قياسية في خطط العمل والإنجاز التي تتطلع إليها المنظمة بشكل عام والإدارة بشكل خاص (عبد الرزاق، 2019، 14). كما أوضح (زين العابدين، 2020، 12) التمييز بين الرشاقة التنظيمية والمرونة، بأن المرونة تتجسد بالقدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة، وذكر أن الرشاقة لا تنحصر فقط بالقدرة على التفاعل والاستجابة للتغيرات البيئية غير المتوقعة، بل تركز أيضا على اكتشاف وكسب الفرص المتاحة واستثمارها بهدف تميز المنظمة.

كما حدد كلاً من (نجم، 2019، 103) أن المرونة تتمثل بالمرونة في حجم المنتج، وفي تنوع المنتجات والمرونة للمنظمة ومرونة الأفراد. **ونستخلص مما سبق أن بعد المرونة يؤدي بالمنظمة إلى عدم تعرضها للأخطاء والتقصير في الأداء، والسرعة في الإنتاجية، وسلاسة التنمية والتطوير في الكوادر البشرية والتي تساهم في سرعة الأداء.**

3- السرعة Speed: تُعرف السرعة على أنها قدرة المنظمة على تجاوز أو إنهاء أي عمل أو أداء لها في أقل مدة زمنية معينة. وتتمثل السرعة بإنجاز المهام والعمليات المطلوبة في أقل وقت، وتشمل تقديم المنتجات جديدة إلى السوق، وتسليم المنتجات وتقديم الخدمات في الوقت المحدد وفي أقصر وقت ممكن (Cherry, 2021, P.207). وقد أشارت (البطران، 2022، 25) بأن السرعة أيضاً تشمل في اتخاذ القرار دون أي تسرع وعدم المماطلة في ذلك، والبدء بالعمل وعدم تأخيره، وسرعة إيجاد الحلول البديلة لصالح المنظمة. كما أبدى كلٍ من (بوقطوشة، يوزراع، 2021، 18) أن بعد المرونة والسرعة سمتان تجعل المنظمة قادرة على مواجهة الظروف الخارجية والعوامل البيئية غير المتوقعة وإيجاد الحلول المناسبة لها.

4- رشاقة الاستشعار Sensing: وتعني قدرة المنظمة على العمل بنشاط لجمع البيانات الصالحة للاستخدام والإفادة منها عن طريق معالجتها وتفسيرها، تحليل أسبابها، الآثار المترتبة عليها، والكشف عن الفرص والتهديدات في بيئة المنظمة (التويجري، 2020، 28). كما أن الاستشعار هو القدرة التنظيمية لمسح ورصد

والتقاط الأحداث من التغير البيئي (كتغيير تفضيل العملاء، التحركات الجديدة للمنافسين، التكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب. (Malik, 2011, 28)

5- رشاقة اتخاذ القرارات **Decision-making**: تعبر رشاقة اتخاذ القرارات عن القدرة على جمع وهيكلة وتقييم المعلومات المطلوبة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث دون تأخير، مع تحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث ووضع خطط العمل وتوجيه كيفية إعادة تكوين الموارد وخلق إجراءات تنافسية جديدة (park, 2011, p. 28). تتألف رشاقة صنع القرار من بضعة أنشطة مترابطة والتي تفسر العديد من الأحداث المعنية وتحديد الفرص والتهديدات (أحمد، 2022، ص157): فهناك من يعرف الرشاقة على أنها قدرة المنظمة على توليد المعلومات المطلوبة واللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في بيئة مضطربة (Malik, 2011, 29)

6- رشاقة التطبيق/الممارسة **Acting**: هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية وتعديل العمليات وإعادة هيكلة العلاقات، كتغيير التوريد على أساس خطط العمل وتقديم منتجات جديدة وخدمات ونماذج التسعير للسوق في الوقت المناسب (الرفيعي، 2018، 61). كما وتشمل مهمة الممارسة إجراءات المنظمات التنافسية الجديدة للسوق من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج تسعير جديدة وتغيير السياسات مع الشركاء الاستراتيجيين وكبار الزبائن (الشنطي، 2019، 116).

وتتكون مهام الممارسة من مجموعة من أنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل عمليات الأعمال على أساس مبادئ العمل القائم على صنع القرار للتصدي للتغيير البيئي، إذ يمكن للمنظمات تغيير عملياتها بحسب الإجراءات والموارد المختلفة أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي (قنديل، 2022، ص17)

ثالثاً: مفهوم التميز التنظيمي:

يُعرّف التميز التنظيمي بأنه: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق المنظمة من خلال مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون

ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة (التويجري، 2020، 22). وقد ورد تعريف للتميز التنظيمي بأنه: هو القدرة على التوفيق والتنسيق بين عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة (سعيدة، 2001، 17). في حين أن هناك من يربط التميز التنظيمي بالموارد البشري ويعرفه على أنه: مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات لكي تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المؤسسية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة (Cherry, 2021, 77).

وبناءً عليه **يرى الباحث** أن التميز التنظيمي مرتبط بعدة جوانب، وأهمها:

- إن التميز التنظيمي يعني تحقيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والناس والعلاقات الانسانية.
- يكمن في النظر إلى التميز التنظيمي كنوع من أداء الفرد والذي يتحقق في ظروف صعبة.
- أن التميز التنظيمي يرتبط بالجودة والتي تعني القدرة على تغيير الأفراد وتمييزهم باستمرار، وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الفردي.
- أن التميز التنظيمي هو القدرة على تقدير الجانب المادي.
- أن التميز التنظيمي يناسب منتجاً، أو خدمة مطلوب تقديمها، أو تحقيقها، خاصة عندما يتحدد في الغرض أو المنتج.

رابعاً: أبعاد التميز التنظيمي:

تسعى جميع المنظمات على اختلافها إلى الوصول إلى التميز التنظيمي، فهو يعبر عن قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين من خلال اقتناص ما يلوح من فرص، وكذلك تجنب المخاطر والتهديدات ووضع الحلول الوقائية المناسبة لها وبكفاءة، وذلك من خلال عمليات التخطيط المدروسة والمبنية على منهجية علمية دقيقة، مما يتطلب

من الإدارات العمل من أجل تعظيم الاستفادة من الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة الارتقاء بمستوى الأداء في منظماتهم، لكن تحقيق التميز التنظيمي وفق المعايير العالمية يتطلب معرفة أهم الأبعاد التي يشملها هذا المتغير، حيث اتفقت غالبية الدراسات السابقة على الأبعاد الخمس الآتية للتميز التنظيمي:

1- تميز القيادة: يتوقف نجاح المنظمات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة في أعمالهم وأدوارهم ومهامهم، وكذلك الإسهام في تطوير منظماتهم وفق ما لديهم من قدرات واستعدادات لتحقيق الأهداف المنشودة (زين العابدين، ياسين، 2020). وتعدّ القيادة هي المحرك الأساسي في ممارسة التأثير على العاملين للتعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وصولاً إلى تحقيق التميز التنظيمي (البطران، 2022، 47). كما تلعب القيادة دوراً أساسياً في الوصول للتميز التنظيمي بصفقتها الموجه الرئيس للعمليات التنظيمية وذلك عن طريق قيامها بالأدوار الآتية: تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ترسيخ وغرس قيم التميز لدى العاملين في المنظمة، تدعيم السلوك المتميز، تنمية الموارد البشرية، تحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة، تأكيد المسؤولية المجتمعية للمنظمة. (بوقطوشة، 2021)

2- تميز المرؤوسين: يعتبر المورد البشري هو البنية الأساسية لأيّة منظمة، حيث يعدّ المرؤوسين الأصل الأعلى قيمة في أيّة منظمة، ولذلك فإن استثمار الجهود المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يعدّ من العناصر الفاعلة في تحقيق التميز الذي من خلاله يتم خلق بيئة عمل تطويرية ومناخ إبداعي وجو إداري يمكّن العاملين من تركيز اهتمامهم على تحقيق أهداف المنظمة للوصول إلى نتائج داعمة لتحقيق التميز (عبد الرزاق، 2019). ويشير تميز المرؤوسين إلى الدرجة التي يتصف بها أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بما تمتلكه من قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها، فضلاً عن المشاركة الفعلية التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة. (Ekweli, & Hamilton, 2020)

- 3- **تميز الهيكل التنظيمي:** يعكس التميز من خلال الهيكل التنظيمي قدرة الإطار الهيكلي الذي يبين أجزاء التنظيم ويحدّد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، وكذلك التعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضّح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة (سيد عمر، 2020، 27).
- 4- **تميز الاستراتيجية:** تمثل الاستراتيجية الخطة الرئيسية الشاملة التي توضّح للمنظمة الطريق إلى تحقيق رسالتها وأهدافها، فالمنظمات المتميزة هي التي تعمل على تنفيذ رسالتها من خلال وضع الاستراتيجيات الواضحة المعزّزة بالخطط والسياسات والبرامج وتطبيقها لتحقيق التميز (نجم، 2019، 24).
- 5- **تميز الثقافة التنظيمية:** تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تعزيز التنظيمي، ولها دوراً فعالاً في تحقيق التكامل بين الأفراد في المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية، فضلاً عن تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية، والقيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة. (Ekweli, & Hamilton, 2020)

النتائج والمناقشة:

1- أداة الدراسة:

بعد اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي، وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها للشركات الصناعية محلّ الدراسة. تمّ تصميم الاستبانة لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبانة على عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية. قام الباحث بتوزيع (320) استبانة على عينة ميسرة من الأفراد العاملين في فروع الشركات الصناعية الآتية محل الدراسة: شركة تنمية للصناعات الغذائية (كتاكيث) في دمشق، شركة صباغ وشركاه للصناعات الغذائية في دمشق، شركة الربيع للصناعات الغذائية في دمشق، وفي كافة المستويات الإدارية (الأعلى، الأوسط، والأدنى)، تم استرداد كامل الاستبانات الموزعة، واستبعاد (8)

استبانات منها لعدم استكمال بياناتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي تم تفرّيغها (312) استبانة. قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 25).

2- اختبار صدق وثبات الاستبانة:

تمّ التّأكد من صدق الاستبانة بأن قام الباحث بعرضها على (4) من المحكّمين المتخصّصين في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية والإحصاء. وفي ضوء الملاحظات والتّوجيهات التي قدّمها المحكّمون قام الباحث بإجراء التّعدّلات التي تركّزت معظمها في تحسين صياغة بعض العبارات وحذف بعض العبارات غير الملائمة.

تمّ التّأكد من "ثبات الاستبانة" بأن قام الباحث بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة من جهة، ولجميع فقرات الاستبانة من جهة ثانية. يتمّ حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ عن طريق برنامج (SPSS)، وعادةً ما تكون قيمته مقبولة إذا زادت عن (0.60)، وكانت النّتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	رشاقة الاستشعار	0.783
2	رشاقة الاستجابة	0.864
3	رشاقة المرونة	0.877
4	رشاقة السرعة	0.859
5	رشاقة اتخاذ القرار	0.817
6	رشاقة الممارسة والتطبيق	0.734
7	التميز التّظيمي	0.824
	جميع المحاور السابقة معاً	0.832

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يظهر من الجدول رقم (1) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ هي أكبر من القيمة (0.60) لكل محور من محاور الاستبانة، فهي تتراوح بين (0.734) و (0.864)، أما قيمة هذا المعامل لجميع محاور الاستبانة مجتمعة فقد بلغت (0.832). وبذلك يمكن القول أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة جداً من الصدق والثبات، ممّا يعني أنّها قابلة للتوزيع على أفراد العينة وصالحة للحصول على البيانات المطلوبة..

3- اختبار فرضيات البحث:

قام الباحث باختبار فرضيات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 25)، حيث تمت المقارنة بين القيمة الاحتمالية ($P = \text{Sig.}$) مع مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وتم تقرير النتيجة كما يلي: يتم قبول فرضية العدم إذا كانت القيمة الاحتمالية ($P = \text{Sig.}$) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بينما يتم رفض فرضية العدم إذا كانت القيمة الاحتمالية ($P = \text{Sig.}$) تساوي أو أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

3-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة الاستشعار وتحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من العلاقة بين رشاقة الاستشعار والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة. وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (2): نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين رشاقة الاستشعار والتميز

التنظيمي

التميز التّظيمي									المتغيرات
اختبار T		معامل الانحدار	معامل الثبات	DF	اختبار F		R Square	R	
Sig.	T	β	B_0		Sig.	F			
.000 ^b	47.348	0.631	1.432	1	.000 ^b	253.627	0.542	0.736 ^a	رشاقة الاستشعار
				310					
				311					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يوضح الجدول (2) نوع وقوة العلاقة بين رشاقة الاستشعار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الاستشعار والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين رشاقة الاستشعار والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة (0.736) عند مستوى دلالة (0.05)، ممّا يعني أنّ العلاقة طردية ومقبولة. أما معامل التحديد (R Square) فقد بلغت قيمته (0.542)، أي أنّ ما نسبته (54%) من التغيرات في التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام برشاقة الاستشعار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية، أو بعبارة أخرى، إنّ رشاقة الاستشعار تفسر (54%) من التغيرات في التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى. أما معامل التأثير (β) فقد بلغت قيمته (0.631)، وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام برشاقة الاستشعار يؤدي إلى الزيادة في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة بقيمة (0.631). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (253.627)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية

الابتدائية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة الاستشعار والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي على الشكل الآتي:

$$Y = 1.432 + 0.631 X$$

حيث أن: (y) يمثل المتغير التابع (التميز التنظيمي)، (x) يمثل المتغير المستقل الفرعي الأول (رشاقة الاستشعار).

3-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة الاستجابة وتحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من العلاقة بين رشاقة الاستجابة والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة. وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (3): نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين رشاقة الاستجابة والتميز

التنظيمي

التميز التنظيمي									المتغيرات
اختبار T		معامل الانحدار β	معامل الثبات B ₀	DF	اختبار F		R Square	R	
Sig.	T				Sig.	F			
				1					رشاقة الاستجابة
.000 ^b	68.757	0.447	3.851	310	.000 ^b	297.217	0.735	0.857 ^a	
				311					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يوضح الجدول (3) نوع وقوة العلاقة بين رشاقة الاستجابة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الاستجابة والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين رشاقة الاستجابة والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة (0.857) عند مستوى دلالة (0.05)، ممّا يعني أنّ العلاقة طردية ومتينة. أما معامل التحديد (R Square) فقد بلغت قيمته (0.735)، أي أنّ ما نسبته (74%) من التغيرات في التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام برشاقة الاستجابة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية، أو بعبارة أخرى، إنّ رشاقة الاستجابة تفسر (74%) من التغيرات في التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى. أما معامل التأثير (β) فقد بلغت قيمته (0.447)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام برشاقة الاستجابة يؤدي إلى الزيادة في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة بقيمة (0.447). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (297.217)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الابتدائية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة الاستجابة والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورّيّة.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي على الشكل الآتي:

$$Y = 3.851 + 0.447 X$$

حيث أن: (y) يمثل المتغير التابع (التميز التنظيمي)، (x) يمثل المتغير المستقل الفرعي الثاني (رشاقة الاستجابة).

3-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة المرونة وتحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من العلاقة بين رشاقة المرونة والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة. وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (4): نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين رشاقة المرونة والتميز

التنظيمي

التميز التنظيمي									المتغيرات
اختبار T		معامل الانحدار β	معامل الثبات B_0	DF	اختبار F		R Square	R	
Sig.	T				Sig.	F			
.000 ^b	64.729	0.526	2.718	1	.000 ^b	257.537	0.589	0.768 ^a	رشاقة المرونة
				310					
				311					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يوضح الجدول (4) نوع وقوة العلاقة بين رشاقة المرونة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة المرونة والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين رشاقة المرونة والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة (0.768) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني أنّ العلاقة طردية ومقبولة. أما معامل التحديد (R Square) فقد بلغت قيمته (0.589)، أي أنّ ما نسبته (59%) من التغيرات في التميز التنظيمي في

الشركات الصناعية محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام برشاقة المرونة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية، أو بعبارة أخرى، إنّ رشاقة المرونة تفسر (59%) من التغيرات في التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى. أما معامل التأثير (β) فقد بلغت قيمته (0.526)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام برشاقة المرونة يؤدي إلى الزيادة في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة بقيمة (0.526). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (257.537)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الابتدائية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة الاستجابة والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورّيّة.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي على الشكل الآتي:

$$Y = 2.718 + 0.526 X$$

حيث أن: (y) يمثل المتغير التابع (التميز التنظيمي)، (x) يمثل المتغير المستقل الفرعي الثالث (رشاقة المرونة).

3-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة السرعة وتحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورّيّة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من العلاقة بين رشاقة السرعة والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة. وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين رشاقة السرعة والتميز التنظيمي

التميز التنظيمي									المتغيرات
اختبار T		معامل الانحدار β	معامل الثبات B_0	DF	اختبار F		R Square	R	
Sig.	T				Sig.	F			
.000 ^b	49.349	0.684	1.176	1	.000 ^b	231.419	0.524	0.724 ^a	رشاقة السرعة
				310					
				311					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يوضح الجدول (5) نوع وقوة العلاقة بين رشاقة السرعة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة السرعة والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين رشاقة السرعة والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة (0.724) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني أنّ العلاقة طردية ومقبولة. أما معامل التحديد (R Square) فقد بلغت قيمته (0.524)، أي أنّ ما نسبته (52%) من التغيرات في التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام برشاقة السرعة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية، أو بعبارة أخرى، إنّ رشاقة السرعة تفسر (52%) من التغيرات في التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى. أما معامل التأثير (β) فقد بلغت قيمته (0.684)، وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام برشاقة السرعة يؤدي إلى الزيادة في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة بقيمة (0.684). ويؤكد

معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (231.419)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الابتدائية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة السرعة والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورّيّة.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي على الشكل الآتي:

$$Y = 1.176 + 0.684 X$$

حيث أن: (y) يمثل المتغير التابع (التميز التنظيمي)، (x) يمثل المتغير المستقل الفرعي الرابع (رشاقة السرعة).

3-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة اتخاذ القرار وتحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورّيّة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من العلاقة بين رشاقة اتخاذ القرار والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة. وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين رشاقة اتخاذ القرار والتميز

التنظيمي

التميز التنظيمي									المتغيرات
اختبار T		معامل الانحدار β	معامل الثبات B_0	DF	اختبار F		R Square	R	
Sig.	T				Sig.	F			
.000 ^b	38.791	0.461	3.681	1	.000 ^b	276.825	0.690	0.831 ^a	رشاقة اتخاذ القرار
				310					
				311					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يوضح الجدول (6) نوع وقوة العلاقة بين رشاقة اتخاذ القرار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة اتخاذ القرار والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين رشاقة اتخاذ القرار والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة (0.831) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني أنّ العلاقة طردية ومتينة. أما معامل التحديد (R Square) فقد بلغت قيمته (0.690)، أي أنّ ما نسبته (69%) من التغيرات في التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام برشاقة اتخاذ القرار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية، أو بعبارة أخرى، إنّ رشاقة اتخاذ القرار تفسر (69%) من التغيرات في التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى. أما معامل التأثير (β) فقد بلغت قيمته (0.398)، وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام برشاقة اتخاذ القرار يؤدي إلى الزيادة في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة بقيمة (0.398). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (276.825)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية الابتدائية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة اتخاذ القرار والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي على الشكل الآتي:

$$Y = 3.681 + 0.461 X$$

حيث أن: (y) يمثل المتغير التابع (التميز التنظيمي)، (x) يمثل المتغير المستقل الفرعي الخامس (رشاقة اتخاذ القرار).

3-6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة الممارسة والتطبيق والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من العلاقة بين رشاقة الممارسة والتطبيق والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة. وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين رشاقة الممارسة والتطبيق والتميز التنظيمي

التميز التنظيمي									المتغيرات
اختبار T		معامل الانحدار	معامل الثبات	DF	اختبار F		R Square	R	
Sig.	T	β	B_0		Sig.	F			
.000 ^b	51.655	0.422	4.977	1	.000 ^b	319.423	0.755	0.869 ^a	رشاقة الممارسة والتطبيق
				310					
				311					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يوضح الجدول (7) نوع وقوة العلاقة بين رشاقة الممارسة والتطبيق كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الممارسة والتطبيق والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين رشاقة الممارسة والتطبيق والتميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة (0.869) عند مستوى دلالة (0.05)، ممّا يعني أنّ العلاقة طردية ومتمينة. أما معامل التحديد (R Square) فقد بلغت قيمته (0.755)، أي أنّ ما نسبته (76%) من التغيرات في التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام برشاقة الممارسة والتطبيق كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية، أو بعبارة أخرى، إنّ رشاقة الممارسة والتطبيق تفسر (76%) من التغيرات في التميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى. أما معامل التأثير (β) فقد بلغت قيمته (0.422)، وهذا يعني أنّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام برشاقة الممارسة والتطبيق يؤدي إلى الزيادة في تحقيق التميز التنظيمي

في الشركات الصناعية محل الدراسة بقيمة (0.422). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (319.423)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية السادسة، وعليه ترفض الفرضية الابتدائية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة الممارسة والتطبيق والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية. وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي على الشكل الآتي:

$$Y = 4.977 + 0.422 X$$

حيث أن: (y) يمثل المتغير التابع (التميز التنظيمي)، (x) يمثل المتغير المستقل الفرعي السادس (رشاقة الممارسة والتطبيق).

3-7- اختبار الفرضية الرئيسية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من العلاقة بين جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة. وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين جميع أبعاد الرشاقة

النتظيمية والتميز التنظيمي

التميز التنظيمي								المتغيرات	
اختبار T		معامل الانحدار β	معامل الثبات B_0	DF	اختبار F		R Square		R
Sig.	T				Sig.	F			
.000 ^b	3.334	0.204	0.595	1	.000 ^b	255.756	0.704	0.839 ^a	رشاقة الاستشعار
.000 ^b	3.197	0.176		310					رشاقة الاستجابة
.000 ^b	1.252	0.110		311					رشاقة المرونة
.000 ^b	2.792	0.247		311					رشاقة السرعة
.000 ^b	4.827	0.283		311					رشاقة اتخاذ القرار
.000 ^b	5.922	0.215		311					الممارسة والتطبيق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يوضح الجدول (8) نوع وقوة العلاقة بين جميع أبعاد الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة "مجتمعة" وتحقيق التَّميِّز التَّنظِيمِي في الشركات محل الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة والتَّميِّز التَّنظِيمِي في الشركات محل الدراسة. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**R**) بين أبعاد الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة والتَّميِّز التَّنظِيمِي في الشركات محل الدراسة (0.839) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني أن الارتباط طردي ومتين. أما معامل التحديد (**R Square**) فقد بلغت قيمته (0.704)، أي أن ما نسبته (70%) من التغيرات في التَّميِّز التَّنظِيمِي في الشركات محل الدراسة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بأبعاد الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة "مجتمعة"، أو بعبارة أخرى، إن أبعاد الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة "مجتمعة" تفسر (70%) من التغيرات في التَّميِّز التَّنظِيمِي في الشركات محل الدراسة، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى. أما معامل التأثير (**β**) فقد بلغت قيمته (0.204) لُبُعد رِشاقَة الاستشعار، و(0.176) لُبُعد رِشاقَة الاستجابة، و(0.110) لُبُعد رِشاقَة المرونة، و(0.247) لُبُعد رِشاقَة السرعة، و(0.283) لُبُعد رِشاقَة اتخاذ القرار، و(0.215) لُبُعد رِشاقَة الممارسة والتطبيق. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأبعاد الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة "مجتمعة" يؤدي إلى الزيادة في تحقيق التَّميِّز التَّنظِيمِي في الشركات محل الدراسة (0.204) لُبُعد رِشاقَة الاستشعار، و(0.176) لُبُعد رِشاقَة الاستجابة، و(0.110) لُبُعد رِشاقَة المرونة، و(0.247) لُبُعد رِشاقَة السرعة، و(0.283) لُبُعد رِشاقَة اتخاذ القرار، و(0.215) لُبُعد رِشاقَة الممارسة والتطبيق. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (**F**) المحسوبة التي بلغت (255.756)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الرِّشاقَة التَّنظِيمِيَّة والتَّميِّز التَّنظِيمِي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي على الشكل الآتي:

$$Y = 0.595 + 0.204 X1 + 0.176 X2 + 0.110 X3 + 0.247 X4 + 0.283 X5 + 0.215 X6$$

حيث أن: (y) يمثل المتغير التابع (التميز التنظيمي)، (x1) يمثل المتغير المستقل الفرعي الأول (بُعد رشاقة الاستشعار)، (x2) يمثل المتغير المستقل الفرعي الثاني (بُعد رشاقة الاستجابة)، (x3) يمثل المتغير المستقل الفرعي الثالث (بُعد رشاقة المرونة)، (x4) يمثل المتغير المستقل الفرعي الرابع (بُعد رشاقة السرعة)، (x5) يمثل المتغير المستقل الفرعي الخامس (بُعد رشاقة اتخاذ القرار)، (x6) يمثل المتغير المستقل الفرعي السادس (بُعد رشاقة الممارسة والتطبيق).

النتائج والتوصيات:

أسفر البحث عن التوصل إلى النتائج الآتية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة الاستشعار والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة الاستجابة والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة المرونة والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة السرعة والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة اتخاذ القرار والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.
- 6- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين رشاقة الممارسة والتطبيق والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.
- 7- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين جميع أبعاد الرشاقة الاستجابة والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في سورية.

في نهاية البحث يوصي الباحث بالآتي:

- 1- ينبغي على الشركات الصناعية محل الدراسة إعطاء مفهوم الرشاقة التنظيمية وممارساته الأولوية في العمل، بكونه أحد المفاهيم الضرورية التي يجب أن يتمتع بها كافة المدراء.
- 2- تطوير قدرات المديرين في الشركات الصناعية محل الدراسة، من خلال إقامة دورات متخصصة وورش عمل وحلقات نقاش في هذا المجال.
- 3- العمل على تطوير الجوانب التي يكون المديرين في الشركات الصناعية محل الدراسة بحاجة إليها في كل من (الاستشعار، الاستجابة، المرونة، السرعة، اتخاذ القرار، الممارسة والتطبيق) حتى يصبحوا أكثر قدرة على التماشي مع التغييرات والذي يؤدي إلى ازدياد حصولهم على التعاون والدعم من الإدارات العليا.
- 4- جاءت الأهمية النسبية للتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة على مستوى عال، وهذا يدل على اهتمام هذه الشركات بتحقيق مستوى عال من التميز التنظيمي وكل ما يحقق هذا المستوى العالي، من خلال العديد الممارسات، وأهمها : تحديد الأهداف والسعي لتحقيقها، والتركيز على القيام بالأعمال المناسبة، والعمل على تلبية متطلبات العملاء في الوقت المحدد، إضافة إلى الحرص على تشجيع الموظفين على الابتكار.
- 5- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي في الشركات الصناعية محل الدراسة، وهذا ما يتطلب من هذه الشركات الاستمرار والمتابعة في الاهتمام بأبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، الاستجابة، المرونة، السرعة ، اتخاذ القرار، الممارسة والتطبيق) من أجل الحفاظ على مستوى عالٍ من التميز التنظيمي والفعالية في الأداء، وضمان استمراريتها وبقائها في مركز تنافسي متقدم في دنيا الأعمال.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، عبد الناصر محمد سيد (2022). الرشاقة التنظيمية وتعزيز بناء المنظمات الذكية. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، مصر.
- البطران، شيماء، وآخرون (2022). أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على تنمية السياحة الخضراء في وجود الرشاقة التنظيمية. مجلة البحوث المالية والتجارية.
- بوقطوشة، رانية، بوزراع، سليمة (2021). إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة ميله. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- التويجري، هيلة منديل محمد (2020). ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم (دراسة ميدانية). كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.
- الرفيعي، علي. عبد، ضرغام (2018). أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي "دراسة تطبيقية على شركة اسمنت الجنوب". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (15)، العدد (1)، الجمهورية العراقية.
- زين العابدين، عثمانى، ياسين، غنتويي (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الاعمال - دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز. جامعة أحمد دراية، الجزائر.
- سعيدة، ضيف، مراد، علة (2018). تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
- سيد عمر، دعاء محمد (2020). تحسي ممارسة الرشاقة التنظيمية. مجلة العلوم التربوية، مصر.

- الشنطي، محمود. الشريف، تحرير (2019). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية "قطاع غزة". مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، المجلد (3)، العدد (1)، الإمارات العربية المتحدة.
- صلاح الدين، نسرين صالح محمد (2022). دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية. كلية التربية: جامعة الإسكندرية، مصر.
- عبد الرزاق، يحيوي يحي (2019). أساليب إدارة التميز التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين. مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، جامعة محمد بوضياف.
- العزاوي، شفا محمد علي (2017). تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي (بحث ميداني). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
- قنديل، سماح خليل (2022). أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- نجم، رامي (2019). أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- النشيلي، عباس (2020). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Cherry .C. (2021). **understanding organizational Agility :A work- Design Perspective**. Research in sponsored in part by the office of the Assistant secretary of defense for Networks and information integration ,Naval Postgraduate school. , pp. 1-25.
- Ekweli, F., & Hamilton, D. I. (2020). **Product innovation and organizational agility in the banking sector of Nigerian economy**. Global Science Journal, 8(1), 171-188.
- Khodabandeh N. Mohammdi N. Doroudi H. and Mansouri, A. (2018). **Designing a Human Resource Agility Model based on Grounded Theory Approach (Study Case: Social Security Organization)**. Iranian journal of educational Sociology, Volume 1, Number 7, 2018
- Kosta, D. (2023). **The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction**. California Management Review, 58(4), 13–35.
- Malik, M. (2019). **Understanding organizational agility: Evidence from the hotel industry in Iran**. In: Tajeddini, K., Ratten, V., Merkle, T. (Eds.), Tourism, Hospitality and Digital Transformation: Strategic Management Aspects. Innovation and Technology Horizons.

MoradiAval, S; Haddadi, E; keikha (2017). **Investigating the effect of organizational citizenship behavior) OCB** (components on organizational agility. Interdisciplinary journal of education, 1(1), 59- 67.

Nenadal, K. & Waloszek, L. (2018). **Organizational agility in an institutional context.** ISSN (O): 2321-1709, ISSN (P): 2394-4226