

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الاهلية في محافظة النجف الاشرف

الاستاذ المساعد الدكتور
عامر عبد كريم الذباوي
الكلية التقنية الادارية / كوفة
جامعة الفرات الأوسط التقنية

المدرس المساعد
زهراء محمد حسين سعيد



القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الأهلية في محافظة النجف الاشرف

The agile workforce and its role in promoting organizational excellence

Analytical study of the opinions of a sample of workers in a number of private banks in the province of Najaf

المدرس المساعد

زهراء محمد حسين سعيد

Zahraa Mohammed Hussein Saeed

zahraa.saeed@student.atu.edu.iq

الاستاذ المساعد الدكتور

عامر عبد كريم الذبحاوي

الكلية التقنية الادارية / كوفة

جامعة الفرات الأوسط التقنية

Assist. Prof. Amer abed Kareem Al thabhawee

Administrative Technical College / Kufa

Al-Furat Al-Wasat Technical University

ak.amer@atu.edu.iq

الاهلية في محافظة النجف الاشرف شملت (١٢٠) فردا. وتم تجميع البيانات بواسطة استبيان وتحليلها باستخدام برنامج (SSPS (AMOS V.24 & V.26). قد توصلت نتائج البحث الى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين القوى العاملة الرشيقة والتميز التنظيمي وكذلك توصل البحث الى ان قدرة المنظمات المبحوثة على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الدور الكبير الذي تؤديه القوى العاملة الرشيقة استباقية من حل المشاكل الذي تواجهها في البيئة ديناميكية متغيره

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى دراسة العلاقة والاثار بين متغير القوى العاملة الرشيقة بأبعادها الثلاثة (قوى عاملة رشيقة استباقية، قوى عاملة رشيقة تكيفية، قوى عاملة رشيقة مرنة) والتميز التنظيمي بأبعاده الثلاثة (التميز في القيادة، التميز في الخدمة، التميز المعرفي)، أجري البحث على عدد من المصارف الأهلية في محافظة النجف الاشرف حيث كان حجم المجتمع في (١٤) مصرفا هو (١٧٣) فردا اما عينة البحث هي الافراد العاملين في المصارف

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

والتميز والحصول على أكبر مساحة سوقية ذات سمعة متميزة .
الكلمات المفتاحية: القوى العاملة الرشيقة، التميز التنظيمي، المصارف الاهلية.

بصورة سريعة. ومن اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث تمثل ان تولي الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة اهتمامها الكبير بأبعاد التميز التنظيمي كالتميز في الخدمة كونها تمثل أسبقيات تنافسية مهمة لتحقيق النجاح والتفوق

Abstract

The current research aims to study the relationship and impact between the variable agile workforce with its three dimensions (proactive agile workforce, adaptive agile workforce, flexible agile workforce) and organizational excellence with its three dimensions (leadership excellence, service excellence, knowledge excellence), the research was conducted on A number of private banks in the province of Najaf, where the size of the community in (14) banks is (173) individuals, while the research sample is individuals working in private banks in the province of Najaf, which included (120) individuals. The data was collected by means of a questionnaire and analyzed using the (SSPS V.26) & (AMOS V.24) program. The results of the research concluded that there is a significant correlation and influence relationship between the agile workforce and

organizational excellence. The research also concluded that the ability of the surveyed organizations to achieve Organizational excellence through the great role played by the agile, proactive workforce in solving problems that they face in a rapidly changing dynamic environment. One of the most important conclusions reached by the research is that the senior management in the surveyed organizations pay great attention to the dimensions of organizational excellence such as excellence in service as they represent competitive priorities A mission to achieve success, excellence and distinction, and to obtain the largest market space with a distinguished reputation.

Keywords: Agile workforce, organizational excellence, private banks.

المبحث الأول

المنهجية العلمية للبحث

ان الجزء الهام من حل مشكلة ما هو معرفة ابعادها الحقيقية وإيجاد الحلول الملائمة لان فهم المشكلة هو نصف الحل ، لذا سيتم طرح المنهجية العلمية للبحث وفق خطوات منتظمة ومتسلسلة الغاية منها الوصول الى حلول علمية وقادرة على معالجة ظاهرة معينة.

أولاً: مشكلة البحث

تعد القوى العاملة رشيقة احد اهم المتغيرات التي نالت اهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية لما لها دور في تعزيز التميز التنظيمي، اذ تعاني العديد من المصارف الاهلية من التلكؤ وعدم الاستقرار وعدم القدرة على الإدارة المظمة بصورة واضحة وان هذا التلكؤ ناجم من الخوف وعدم القدرة على اتخاذ القرارات المصيرية المهمة ذات العلاقة بتطوير الواقع الميداني للبيئة المصارف الاهلية في مختلف المجالات. لذلك نجد إن منظمات الاعمال هي بحاجة لمثل هذه الدراسات وخصوصا بعد ما اشارت دراسة (Hadi AL-Abrow et al.)، (2019:2)، تواجه المصارف الاهلية في محافظة النجف الاشرف منافسة شديدة من حيث جودة تقديم الخدمات بسبب تطور وتوسع الحاصل في التكنولوجيا وبيئة الاعمال، لذا يتعين على المصارف الاهلية أن تسعى جاهدة لتحقيق التميز التنظيمي وهذا يعتمد بشكل كبير

على مهارات الموظفين وقدراتهم ومعرفهم للعمل مع بيئة سريعة التغيير والتطور التكنولوجي الهائل. ولغرض تعزيز التميز التنظيمي يأتي هنا دور القوى العاملة الرشيقة وهذا يترك إيجابيا للمنظمة وسمعتها واستغلال المواهب المعرفية لدى العاملين ومعاملتهم كأصحاب مصلحة ومشاركين مهمين في تحقيق الاهداف التنظيمية وصولا الى التميز التنظيمي. وهنا يمكن إثارة تساؤل البحث الرئيس الذي يختزل مشكلة البحث الحالية ويوضح معالمها وكما يلي:(هل تساهم مؤشرات القوى العاملة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي)؟ وينبثق عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

١. هل يشعر الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة بأبعاد القوى العاملة الرشيقة (الاستباقية، التكيفية، المرنة) ؟
٢. هل تمتلك المنظمات المبحوثة مؤشرات التميز التنظيمي؟
٣. هل تؤثر القوى العاملة الرشيقة في تحقيق مؤشرات التميز التنظيمي ؟

ثانياً: اهداف البحث

لوحظ في الاونة الأخيرة الاهتمام بالرشاقة التي يتمتع بها الفرد في تكليفه بمهام عمل قياسية وهذا ينعكس على الواقع الميداني للمنظمة وتميزها في البيئة التنافسية، لذا يهدف البحث:

١. تحليل ممارسات القوى العاملة الرشيقة في المنظمات المبحوثة.

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

٢. تحليل واقع التميز التنظيمي في المنظمات المبحوثة.

٣. اختبار مدى قوة العلاقة بين القوى العاملة الرشيقة والتميز التنظيمي.

ثالثا: أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة التي تناولت القوى العاملة الرشيقة والتميز التنظيمي، إذ تكمن أهمية البحث في تحقيق أهدافه، فضلا عن ان دراسة القوى العاملة الرشيقة والتميز التنظيمي تساعد القيادات العليا في المنظمات من تهيئة البيئة الوظيفية المناسبة التي من شأنها ان تؤدي الى نجاح الاعمال من خلال مستويات اعلى من الاداء التي تكون قائمة على أساس التعاون بين الافراد العاملين على المستوى الداخلي وكذلك التواصل مع البيئة الخارجية للوقوف على اهم مواطن الفرص والتهديدات التي من شأنها ان تؤثر على الواقع للمنظمة، والتي تدفع المنظمات المبحوثة للوصول الى اعلى مستويات التميز التنظيمي.

تبرز أهمية البحث في نقاط رئيسة هي:

١. التعريف بأهمية القوى العاملة الرشيقة في بيئة الاعمال التنظيمية التي تعاني من الضعف والخلل من اتخاذ القرارات المصيرية التي من شأنها تطوير بيئة العمل ومدى تأثيرها في دعم وتعزيز المتطلبات التميز التنظيمي.

٢. تشخيص العلاقة والاثربين القوى العاملة الرشيقة والتميز التنظيمي بما يعزمن المكانة التنظيمية للمؤسسات المصرفية.

رابعا : فرضيات البحث

استنادا الى ما تقدم من مشكلة واهمية واهداف البحث ستنم صياغة مجموعة من الفرضيات لعلاقات الارتباط والتأثير وكما يلي:

١- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القوى العاملة الرشيقة والتميز التنظيمي، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:-

أ. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القوى العاملة الرشيقة الاستباقية والتميز التنظيمي.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القوى العاملة الرشيقة التكيفية والتميز التنظيمي.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القوى العاملة الرشيقة المرنة والتميز التنظيمي.

٢- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القوى العاملة الرشيقة والتميز التنظيمي ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين القوى العاملة الرشيقة الاستباقية والتميز التنظيمي.

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

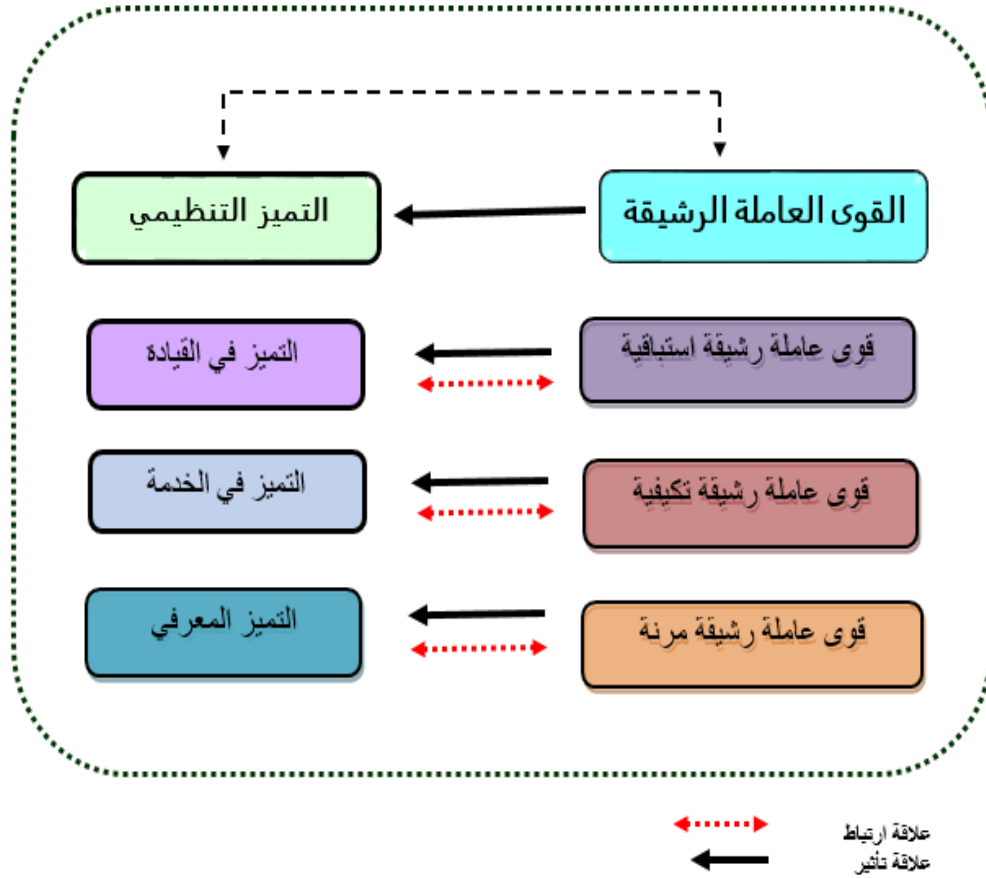
الابعاد الفرعية لمتغيراته، فقد تم الاعتماد على نموذج (Alavi et al., 2014:23) في تحديد أبعاد المتغير المستقل (القوى العاملة الرشيقة)، أما المتغير التابع (التميز التنظيمي) فقد تم الاعتماد على نموذج (Aldalimy et al., 2019:5) في تحديد أبعاده الفرعية، لذا تم بناء مخطط البحث انطلاقاً من ما تم عرضه من مشكلة واهمية واهداف وفرضيات البحث وكما يلي:

ب. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة تأثيرات دلالة احصائية بين القوى العاملة الرشيقة التكيفية والتميز التنظيمي.

ث. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين القوى العاملة الرشيقة المرنة والتميز التنظيمي.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

يمثل المخطط الفرضي للبحث مجموعة من العلاقات المنطقية التي يوضحها الاطار العام للبحث، اذ تم بناء المخطط الفرضي وتحديد



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

ومن هنا شمل البحث عدد من المصارف الاهلية في محافظة النجف الاشرف حيث كان حجم المجتمع في (١٤) مصرفا هو (١٧٣) فردا وكان حجم العينة (١٢٠) من الافراد العاملين كما موضحه في الجدول ادناه:

سادسا : مجتمع البحث وعينة البحث ان الهدف من العينة هو تحديد جزء من مكونات وعناصر المجتمع المبحوث لكي تكون صالحة من الناحية العلمية والاحصائية لوضع الاستنتاجات التي تنطبق على المجتمع بأكمله،

جدول (1) مجتمع وعينة البحث

ت	اسم المصرف	سنة التأسيس	العدد الكلي للأفراد العاملين	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستلمة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي
١	مصرف بغداد	٢٠٠٣	١٠	٩	٩	٧
٢	مصرف سومر التجاري	٢٠١١	١٣	١٠	١٠	٩
٣	مصرف الاتحاد العراقي	٢٠١٣	١٢	٨	٨	٨
٤	مصرف الاهلي العراقي ١	٢٠١٥	١٠	٨	٨	٧
٥	مصرف التنمية الدولي	٢٠١٦	١٥	١٣	١٣	١٠
٦	مصرف بارسيان الايراني	٢٠١٧	١١	١١	١١	١٠
٧	مصرف الدولي الاسلامي	٢٠١٧	١٥	١٥	١٤	١٣
٨	مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار	٢٠١٨	١٤	١٠	١٠	٧
٩	مصرف المستشار الاسلامي	٢٠١٨	١٠	١٠	١٠	٨
١٠	مصرف الخليج التجاري	٢٠١٨	١٥	١٣	١٣	١٠
١١	مصرف المنصور	٢٠١٨	١٢	١١	١١	٩
١٢	مصرف الجنوب الاسلامي	٢٠١٨	١٣	١٠	١٠	٨
١٣	مصرف الوطني الاسلامي	٢٠٢١	١٣	٩	٩	٨
١٤	مصرف الاهلي العراقي ٢	٢٠٢١	٩	٧	٧	٦
١٥	المجموع		١٧٣	١٤٤	١٤٣	١٢٠

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى بيانات شعبة الملاك في مصارف الاهلية

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

سابعاً: حدود البحث

- ١- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية للبحث في ٢٧/٦/٢٠٢٢ ولغاية ٣/١٢/٢٠٢٢ .
- ٢- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية بالميدان البحثي الذي تم اختياره وهي (١٤) من المصارف الاهلية العاملة في محافظة النجف الاشرف والتي تقع على مناطق جغرافية مختلفة في المحافظة.
- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للدراسة بالافراد العاملين في هذه المصارف الاهلية في محافظة النجف الاشرف ومن مستويات وظيفية مختلفة.

المبحث الثاني

الجانب النظري لمتغيرات البحث

سيقدم هذا المبحث عرضاً نظرياً لمتغيري البحث القوى العاملة الرشيقة بوصفها متغير البحث المستقل والتميز التنظيمي بوصفه متغير البحث المعتمد وذلك كما يلي:

أولاً : القوى العاملة الرشيقة **agile workforce**

١. مفهوم القوى العاملة الرشيقة **The concept of agile workforce**

يرتبط مفهوم القوى العاملة الرشيقة بتطوير الموظفين داخل مكان العمل الذي يمكن أن يدعم التعامل مع التحديات الخارجية ويمكن أن

يساعد المنظمات في تعزيز الأداء طويل الأجل في السوق (Abdelhamid & Sposato,2019:264). وتحتاج المنظمات إلى تصميم ممارسات موارد بشرية رشيقة من خلال بعض الاستراتيجيات التي اعتمدها المنظمات لتعزيز الرشاقة بين القوى العاملة و هي (Menon & Suresh,2020:3):

- استراتيجية التدريب والتطوير.
- يكون نظام اتصال مفتوح وقوي.
- المشاركة في صنع القرار.
- نظام المكافآت المبتكر والجديد

ويتجلى مفهوم القوى العاملة الرشيقة في المواقف الإيجابية تجاه الأفكار والتقنيات الجديدة والتغييرات الأخرى مثل التغييرات العملية والتسامح مع المواقف غير المتوقعة والآراء المختلفة والتعامل مع المواقف العصبية (Kukunda-Onyait,2019:19). وأن القوة العاملة الرشيقة هي جانب أساسي من جوانب الرشاقة التنظيمية بسبب امتلاك المنظمة العدد المناسب من القوى العاملة ذوي المعرفة والمهارات المناسبة في الوقت المناسب للقيام بالأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة هدفاً متحرراً يجب إدارته بشكل جيد من خلال عمليات انتقال سهلة وسريعة وفعالة من حيث التكلفة (Qin & Nembhard,2015:57). وحيث يتم تحديد قناتين رئيسيتين يمكن من

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

واستباقها، وأن اي وضعاً رشيقاً وتنافسياً يتم إنشاؤه في ظل وجود قوة عاملة ماهرة وذات معرفة وخبرة مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى (Alavi et al,2014:2). وتصور القوى العاملة الرشيقة للموظفين باعتبارها القدرة على استغلال القواعد التنافسية (أي السرعة ، والمرونة ، وروح المبادرة الابتكارية ، والجودة ، والربحية) من خلال دمج الموارد القابلة لإعادة التكوين وأفضل الممارسات من أجل الاستجابة بكفاءة إلى تغيير البيئة (Bala et al.,2019:2369). وأن القوى العاملة الذي يتمتع بعقلية رشيقة يكون بأدائها عالٍ ومبدع واستباقي وسريع في تقديم الخدمات للزبائن، و يُنظر إلى الرشاقة على أنها تتجلى في الأفراد الذين لديهم القدرة والمعرفة والكفاءة لتمكينهم من البحث بشكل استباقي عن الفرص في بيئات أعمالهم والتكيف بسرعة مع المواقف الجديدة وأن هؤلاء الأفراد مجهزون بالمهارات التي تمكنهم من التنبؤ والتنفيذ وتحقيق أقصى استفادة من التغييرات التي تظهر في بيئة الأعمال (Tende and Gabriel,2021:2047).

٣. ابعاد القوى العاملة الرشيقة Dimensions of the agile workforce

اشار (Alavi et al.,2014:23) الى ان ابعاد القوى العاملة الرشيقة تتكون من ثلاثة ابعاد وهي (قوى عاملة رشيقة استباقية، قوى عاملة

خلالها أن تساهم القوى العاملة الرشيقة في الابتكار (Franco & Landini,2022:9) :

- القناة الأولى تتعلق بتنظيم وقت العمل ويمكن تسميتها بخفة الوقت .
- القناة الثانية تنظيم المهام التي يقوم بها الموظفون داخل المنظمة ويمكن تصنيفها على أنها الرشاقة.

استناداً الى آراء الكتاب والباحثين في طرح افكارهم وآرائهم عن مفهوم القوى العاملة الرشيقة يرى الباحثان ان مفهوم القوى العاملة الرشيقة الرشيقة على إنها موهبة تكون موجودة داخل منظمة تتكون من مجموعة من الافراد العاملين الذين لديهم مهارات ومعرفة خاصة يمكن تقديم المهارات والمعرفة الصحيحة بسرعة في الوقت المحدد، وتكون القوى العاملة الرشيقة مدربة تدريباً جيداً ومرنة يمكنها التكيف بسرعة وسهولة مع الفرص الجديدة وظروف البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة.

٢. اهمية القوى العاملة الرشيقة The Importance of an Agile Workforce

ان القوى العاملة الرشيقة هي أمرًا مهمًا لنمو الأعمال في الأسواق التنافسية التي تواجه تغييرًا مستمرًا وغير متوقع، و يمكن للقوى العاملة الرشيقة أن تخلق تأثيرًا في تغيير بيئة المنظمة، وبالتالي يمكن للقوى العاملة الرشيقة استخدام معارفها ومهاراتها لتوقع ديناميكيات البيئة

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

والتكنولوجيا الجديدة، فكلما زادت المرونة زادت القدرة على تحمل المواقف غير المؤكدة وتحسين القدرة على التعامل مع الإجهاد (Patil & Suresh,2019:3). وتصف المرونة القدرة على العمل بكفاءة تحت الضغط على الرغم من البيئة المتغيرة أو عندما تفشل الاستراتيجيات المطبقة لحل مشكلة ما، حيث ينتمي الى بعد المرونة ما يأتي (Sherehiy & Karwowski,2014:468):

- الموقف الإيجابي من التغييرات والأفكار الجديدة والتكنولوجيا.
- تحمل المواقف غير المؤكدة وغير المتوقعة والاختلافات في الآراء والنهج .
- التسامح مع المواقف العصبية والتعامل مع التوتر.

ثانياً: التميز التنظيمي **organizational excellence**

1. مفهوم التميز التنظيمي **The concept of organizational excellence**

إن منظمة التميز هي المنظمة التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في إنجاز عملها، وتتواصل مع زبائنها بعلاقات التفاعل والدعم (Malkawi,2018:150). ويرى (Al-Dhaafri & Alosani,2020:1) أنها يتم إنشاء التميز التنظيمي لفهم القدرات التنظيمية وتحقيق الجودة والأداء المتفوق والوعي

رشيقة تكيفية، قوى عاملة رشيقة مرنة) وفي ما يلي شرحاً مختصراً لهذه الأبعاد:

➤ **قوى عاملة رشيقة استباقية:** يشير بعد الاول للقوى العاملة الرشيقة ان الاستباقية هي الحالة التي يبدأ فيها الشخص الأنشطة التي لها تأثيرات إيجابية على البيئة المتغيرة مثل توقع المشكلات المتعلقة بالتغييرات وبدء الأنشطة التي تؤدي إلى حلول للمشكلات المتعلقة بالتغييرات والتحسينات في العمل وتقديم حل للمشكلات المتعلقة بالتغييرات (Nadhira Putri & Mangundjaya,2020:86).

➤ **قوى عاملة رشيقة تكيفية:** يصف (Al-Mahmeed,2018:32) بعد القوى العاملة الرشيقة التكيفية بأنها قراءة التغيير الخارجي مثل احتياجات الزبائن وفرص العمل الجديدة واستراتيجيات المنافسين وتعديل أهداف العمل بإجراءات سريعة في اتجاه العمل الجديد، سيساعد ذلك الموظفين على استيعاب بيئات عمل جديدة مثل الانتقال عبر المشاريع والحدود الوظيفية. وأن القوى العاملة الرشيقة تتطلب تطوير قوة عاملة قابلة للتكيف يمكنها التعامل مع التغييرات غير المتوقعة والديناميكية في بيئة الأعمال (Evangelist-Roach,2020:32).

➤ **قوى عاملة رشيقة مرنة:** وتوفر القوى العاملة الرشيقة المرنة الراحة / القدرة على التعامل مع الغموض، حيث سيكون للموظف موقف إيجابي تجاه التغييرات والأفكار الجديدة

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

لأعضائها بالإضافة إلى الشعور بالمسؤولية للوصول إلى الأفضل.

٢. أهمية التميز التنظيمي The importance of organizational excellence

ان أهمية التميز التنظيمي يحقق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، حيث تظهر أهميته فيما يلي (الشهراني، ٢٠١٧: ٣٨):

❖ توجيه الجهود الافراد العاملين لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتطوير آليات عمل المنظمات مما يضمن للمنظمات تحقق نجاح على المدى البعيد.

❖ تسهيل عملية الاتصال الفعال بين جميع الافراد العاملين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية والوظيفية والاتجاهات، وكذلك بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

❖ يتحقق التميز التنظيمي من خلال القدرة المنظمة على إدارة عملياتها واستخدام مواردها بشكل يتناسب مع احتياجات الزبائن و الوصول إلى نتائج إيجابية وجذب الزبائن الجدد وتحقيق ولائهم.

❖ يحقق ولاء الافراد العاملين ومستويات أعلى من الرضا الوظيفي مما يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها.

ويرى (Al-Zobaidy & Al-Joufi, 2022:149) أن أهمية التميز التنظيمي تتجلى في ما يلي:

بالجودة والأداء الممتاز في إطار تنافسي، وبالإضافة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة مثل إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساعد المنظمات على تحسين التميز التنظيمي. ويعد التميز التنظيمي نموذجًا مثاليًا لنمو المنظمات وتحسينها من خلال تحديد نقاط القوة وتحديد الفرص القابلة للتحسين، وتشير المنظمات الممتازة إلى المنظمات التي تسعى إلى تكييف نفسها أكثر فأكثر مع نموذج التميز والخطوة نحو التميز التنظيمي (Antony & Bhattacharyya, 2010:5). وكما يعني التميز التنظيمي بشكل أساسي قدرة المنظمة على التفوق أو تحقيق الأداء المتفوق من خلال التركيز على الركائز الأساسية التي تشكل المكونات الرئيسية للتميز في الأعمال (Lasrado & Kassem, 2020:5). ويقدم التميز التنظيمي موجة جديدة من العمليات التي اتخذت هدفًا أكثر وضوحًا في موازنة الجهود التنظيمية مع الأهداف والقدرات الإستراتيجية (Goldsmith et al., 2008:107). ومن خلال الأدبيات الواردة في أعلاه توصل الباحثان الى ان مفهوم التميز التنظيمي هو حالة من التفوق في كل جانب تنظيمي في النشاط اليومي لتجاوز توقعات الزبائن من خلال القيم والاستراتيجيات والممارسات التي تتبعها وتتعامل معها إدارة المنظمات لمحاولة من خلالها تحقيق مناخ فعال يرسل إحساسًا بالولاء والانتماء

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

يحتاج إلى أن يوجه القائد الافراد العاملين نحو انجاء المهام بسرعة، ويجب أن يكون لديه المبادرة لبدء الأنشطة والأهداف أو تدقيقها أو الترويج لها، وبهذه الطريقة يكون القائد مسؤول عن إدارة المنظمة لتحفيز المشاركة والتواصل بين الافراد العاملين من خلال دعم الإدارة العليا لتحقيق أهداف المنظمة (Barrantes Briceño & Almada 2019:905). والتميز في القيادة يعرف على إنه عملية التأثير على سلوك الأتباع تجاه الهدف، والذي يساعد على تحقيق التزام مشترك بين القائد والتابع لتحقيق الأهداف في منظمة (Marasan,2021:5361).

ب. التميز في الخدمة: وإن التميز في الخدمات هو عبارة عن مزيج من الخبرة المتراكمة والقيم والمعلومات السياقية ورؤية الخبراء التي توفر إطارًا عامًا لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة في تقديم الخدمة، فمن خلال التميز في الخدمة تستخدم المنظمة ذكائها الاجتماعي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Arqawi et al.,2018:34)، والتميز في الخدمات تعني ان المنظمات تركز بشكل أساسي على تمكين وتعزيز الموظفين حيث يمكنهم تحسين قدراتهم وجعلهم أكثر مهارة لإدارة الخدمة في المنظمة وهذا بدوره سيؤدي إلى الأداء الممتاز في تقديم الخدمات (Mohan & Gomathi,2014:561).

➤ يعتبر التميز التنظيمي عاملا هاما لتعزيز اداء المنظمة وفعاليتها.

➤ يجعل التميز المنظمة مبتكرة وتحقق رسالتها وغرضها وأهدافها من خلال فعالية القيادة فيها.

➤ يحسن ويرفع من مستوى الأداء وتحدد ويستثمر عناصر في التأثير والقوة وكذلك يشخيص عناصر ونقاط الضعف ويعمل معالجتها.

➤ يعطي التميز فرصة للمنظمة لقياس التقدم والتحسين من خلال التقييم الذاتي للمنظمة.

➤ التركيز على النتائج ودعم تحقيق التنمية المستدامة للمنظمات.

➤ يكون تركيز التميز التنظيمي الكامل على رأس المال البشري حيث لأنه يعد عنصر أساسي في تطوير المنظمة وتحسينها وتفوقها.

٣. ابعاد التميز التنظيمي

Dimensions of organizational excellence

اشار (Aldalimy et al.,2019:5) الى ان ابعاد التميز التنظيمي هي ثلاثة من الأبعاد تتمثل أهم أبعاد التميز في المنظمات الاعمال كمايلي:

أ. التميز في القيادة : القيادة تعني الإرشاد والتوجيه والقدرة على السلوك القائم على القيم والأخلاق دائماً، وان تميز من خلال القيادة

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

ج. التميز المعرفي : أن المعرفة هي المورد الأكثر قيمة في المنظمة ، فمن خلال الإدارة الهادفة تساهم في إنشاء المعرفة واكتسابها ومشاركتها واستخدامها ، حيث تقوم الإدارة العليا بلجمع بين التنظيمين والحلول التقنية لتحقيق أهداف الاحتفاظ بالمعرفة وإعادة استخدامها من أجل تحسين التعلم الفردي والتنظيمي (Cajková et al.,2021:2). والتميز في المعرفة هي الأداة الأساسية التي من خلالها يمكن خلق ميزة تنافسية في العديد من مجالات العمل في المنظمات بهدف خلق قيمة وتلبية المتطلبات التكتيكية والاستراتيجية للمنظمة (Alfawaire & Atan,2021:10).

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

تتناول هذه الفقرة الخطوات الأولى اللازمة لإتمام الجانب الإحصائي للبحث، إذ تشمل هذه الفقرة على ترميز المتغيرات الرئيسة والابعاد الفرعية ، ومن ثم الشروع في فحص البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة للتأكد من ملائمتها للأساليب الإحصائية اللازمة، ومن ثم سيتم عرض اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال مؤشر الالتواء (Skewness) والتفطح (Kurtosis).

ترميز فقرات المقياس

تعد عملية ترميز المتغيرات الرئيسة والابعاد الفرعية من الخطوات الأساسية في التحليل الإحصائي وذلك من أجل تسهيل عملية ادخال بيانات الدراسة في البرامج الإحصائية المستخدمة في التحليل الإحصائي، وفيما يلي استعراض لعملية ترميز فقرات المقياس.

١. ترميز فقرات المتغير المستقل القوى العاملة الرشيقة

جدول (٢) ترميز فقرات المتغير الوسيط القوى العاملة الرشيقة

M1	قوى عاملة رشيقة استباقية	القوى العاملة الرشيقة M
M2	قوى عاملة رشيقة تكيفية	
M3	قوى عاملة رشيقة مرنة	

المصدر: اعداد الباحثين

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

٢. ترميز فقرات المتغير التابع التميز التنظيمي

جدول (٣) ترميز فقرات المتغير التابع التميز التنظيمي

y1	التميز في القيادة	التميز التنظيمي Y
y2	التميز في الخدمة	
y 3	التميز المعرفي	

المصدر: اعداد الباحثين

فالقيم المستخرجة سواء كانت سالبة أو موجبة فأنها تبين تفلطح منحى التوزيع الى اليمين أو اليسار، وإذا كانت القيم المستخرجة تساوي (0) فهذا يدل على أن البيانات متماثلة تماثل مطلق، كذلك في حالة إقتراب قيم معاملي الالتواء من (0) ، فإنه يدل على إن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، والتي تتراوح القيم المقبولة لهما بين (= $1.96 \pm$) وفقاً لـ (Hair et al.,2014:76) .

١. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القوى العاملة الرشيقة: يتضح من معطيات الجدول (٤) الذي يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للعينة المعتمدة البالغة (١٢٠)، إذ أن قيم معامل الالتواء او التفلطح تقع ما بين (= ± 1.96) مما يعني ان الفقرات التي تقيس كل بعد موزعة توزيعاً طبيعياً فيما يتعلق بالمتغير (القوى العاملة الرشيقة).

يتطلب تشخيص الوسائل الاحصائية التي تلائم التحليل الاحصائي التعرف على طبيعة البيانات المعتمدة من كونها معلمية او غير معلمية، لتأتي بعدها خطوة إختبار الفرضيات التي افترضها البحث، إذ يتطلب ذلك توافر عدة شروط منها التعرف على مدى تجانس التباين من عدمه، ومدى توزيع البيانات للمجتمع الذي سحبت منه العينة، كون هنالك الكثير من العينات تكون موزعة توزيعاً غير طبيعياً وبالتالي يجعل بعض الإختبارات الإحصائية المعلمية لا تعطي نتائج يمكن اعتمادها مثل اختبار (T test) و (F test)، مما يتوجب إجراء التوزيع الطبيعي من خلال تشخيص قيم معاملي الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis)، إذ يبين معامل الالتواء قياس تماثل أو عدم تماثل البيانات، فالبيانات المتماثلة تكون موزعة توزيع طبيعي، في حين يشخص معامل التفلطح قياس ارتفاع قمة التوزيع ،

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

جدول (٤) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير القوى العاملة الرشيقة

لانحراف المعيار لأخطاء التفلطح Std. Error of Kurtosis			الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness
.438			.221
التفلطح Kurtosis	الالتواء Skewnes	الفقرة	البعد
.999	-.997-	APW1	فقرات بعد قوى عاملة رشيقة استباقية
.021	-.465-	APW2	
.991	-.678-	APW3	
.280	-.530-	APW4	
.453	-.549-	APW5	
-.480-	-.373-	AAW1	فقرات بعد قوى عاملة رشيقة تكميلية
.939	-.926-	AAW2	
1.178	-.711-	AAW3	
.995	-.765-	AAW4	
.994	-.836-	AAW5	
.997	-.997-	FAW1	فقرات بعد قوى عاملة رشيقة مرنة
-.467-	-.201-	FAW2	
-.430-	-.307-	FAW3	
.993	-.984-	FAW4	
.999	-.997-	FAW5	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v. 26

الالتواء اوالتفلطح تقع ما بين (± 1.96) مما يعني ان الفقرات التي تقيس كل بعد موزعة توزيعاً طبيعياً فيما يتعلق بالمتغير (التميز التنظيمي).

٢. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التميز التنظيمي : يتضح من معطيات الجدول (٥) الذي يبين نتائج اختبارالتوزيع الطبيعي للعينة المعتمدة البالغة (١٢٠)، ان قيم معامل

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

جدول (٥) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير التميز التنظيمي

لانحراف المعيار لأخطاء التفلطح Std. Error of Kurtosis			الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness
.438			.221
التفلطح Kurtosis	الالتواء Skewnes	الفقرة	البعد
.959	-.980-	LE1	فقرات بعد التميز في القيادة
.097	-.381-	LE2	
-.699-	-.197-	LE3	
.508	-.502-	LE4	
-.196-	-.159-	LE5	
.998	-.890-	SE5	فقرات بعد التميز في الخدمة
1.857	-.799-	SE2	
-.095-	-.498-	SE3	
.993	-.930-	SE4	
.580	-.627-	SE1	
-.053-	-.517-	KE1	فقرات بعد تميز المعرفي
.429	-.776-	KE2	
.997	-.919-	KE3	
.084	-.717-	KE4	
.337	-.375-	KE5	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v 26

واستبعادها، وإذا كان هناك اتساق في الردود، فهذا يعني أنها كانت واضحة بالنسبة إلى رد المستجيب والفقرات هي جزء من الهدف المراد قياسه، وكذلك الاختيار الصحيح للعينة ومدى كفاية حجمها، ويعتمد ذلك على معدل التشبع

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المقياس وثبات أبعاده يهدف التحليل العاملي التوكيدي إلى تحديد درجة الاتساق في الردود على فقرات الاستبيان أي الكشف عن عدم وجود تباين في فقرات إجاباتهم

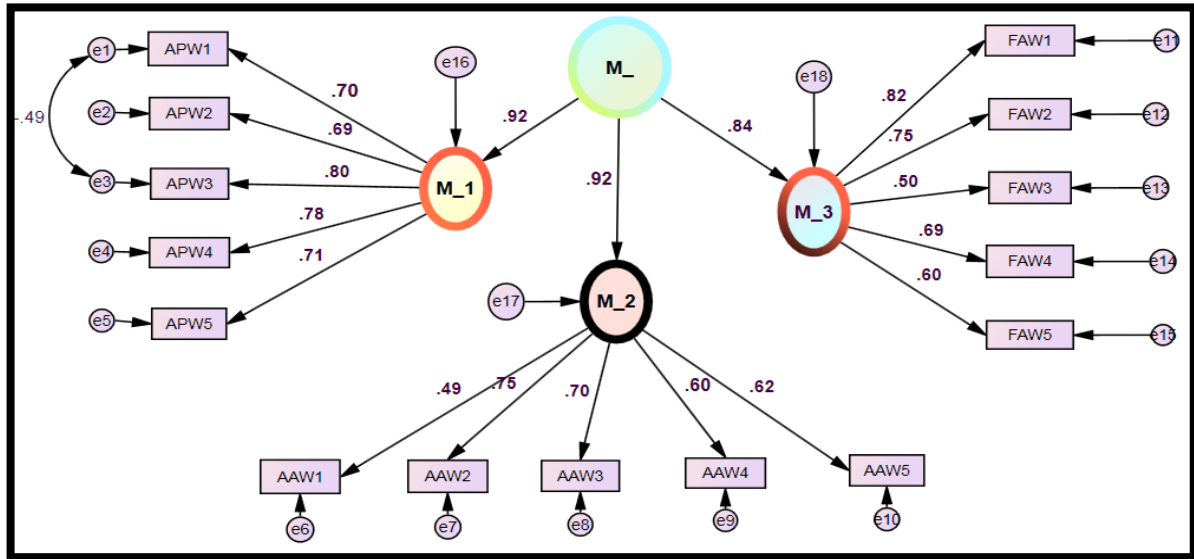
القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

لكل متغير بحيث يتم اختباره كل متغير على حدة كما يلي (Wagner H.H. 2013):

١. التحليل العاملي لفقرات القوى العاملة الرشيقة وقياس ثبات أبعاده:

ان المتغير الوسيط (القوى العاملة الرشيقة (M) يتكون مقياسها من ثلاث ابعاد وهي (قوى عاملة رشيقة استباقية (M1) وتضمن (٥) فقرات، قوى عاملة رشيقة تكيفية (M2) وتضمن (٥) فقرات، قوى عاملة رشيقة مرنة (M3) وتضمن (٥) فقرات، كما تظهر في الشكل (٢) والجدول (٦)، اما اختبار ثبات مقياس (القوى العاملة الرشيقة) سيتم إظهار نتائجه في الشكل (٣)، وهي كما يلي:

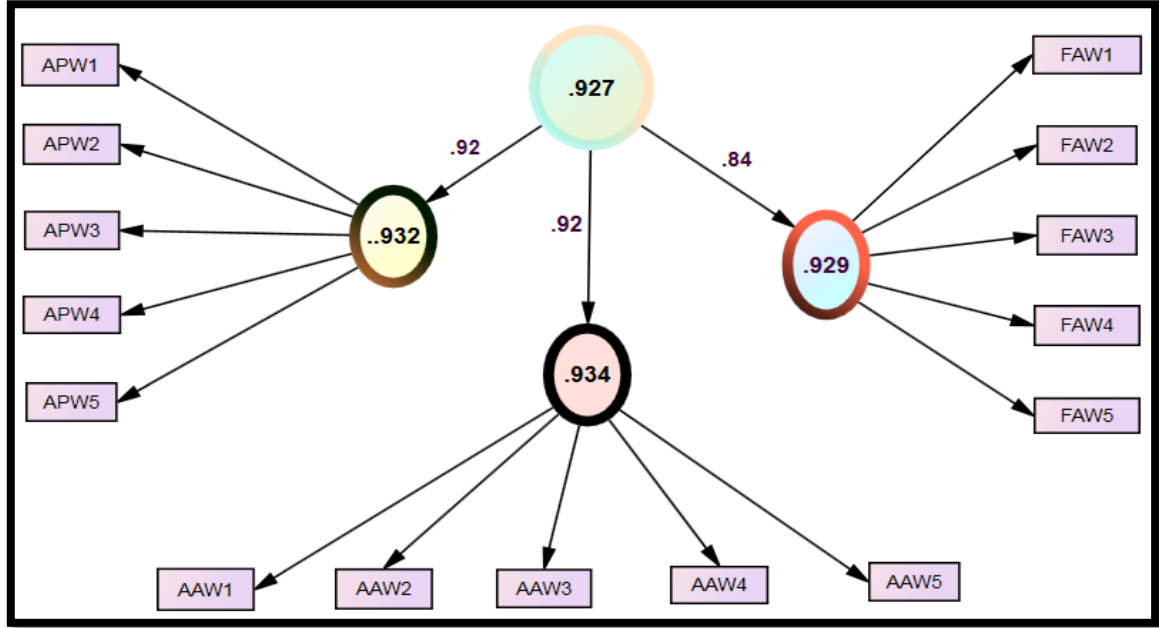
لكل فقرة وما إذا كان معيار القبول أو الرفض يعتمد على مستوى المعنوية لكل فقرة، وإذا كانت النسبة المعنوية للتشعب أقل من (٠.٠٥)، يتم قبول النسبة التشعب والعكس صحيح، أي في حالة الرفض سيتم إزالتها من تحليل الانحدار، أما بالنسبة لثبات المقياس فإن مقياس معامل ألفا كرونباخ الذي سيظهر مدى وجود استقرارية للبعد خلال فترة معينة، أي أنه إذا تم إعادة توزيع الفقرات على نفس العينة بعد فترة زمنية محددة تكون النتائج متطابقة تقريباً ، وتكون النسبة القياسية وفقاً لاستخدامها في البحوث (٦٨٪). وتقيس الاختبارات الأخرى وتحليلات العوامل بالإضافة إلى عامل الموثوقية جودة المقياس



الشكل (٢) نسب التشعب لفقرات القوى العاملة الرشيقة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (AMOS. 24)

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي



الشكل (٣) اختبار معامل الثبات لابعاد القوى العاملة الرشيقة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (AMOS. 24) و (SPSS (V.26

الجدول (٦) احصاءات التحليل العاملي للقوة العاملة الرشيقة

			Original Sample (O) نسب التشبع	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values مستوى المعنوية
FAW2	<---	M_3	.748	.047	15.91	.000
FAW3	<---	M_3	.500	.068	7.35	.000
FAW4	<---	M_3	.694	.060	11.56	.000
FAW5	<---	M_3	.595	.060	9.916	.000
APW5	<---	M_1	.709	.058	12.22	.000
APW4	<---	M_1	.779	.039	19.97	.000
APW3	<---	M_1	.798	.035	22.8	.000
APW2	<---	M_1	.694	.033	21.0	.000
APW1	<---	M_1	.703	.045	15.62	.000

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

FAW1	<---	M_3	.824	.047	17.53	000
AAW1	<---	M_2	.485	.115	4.21	000
AAW2	<---	M_2	.750	.032	23.43	000
AAW3	<---	M_2	.702	.038	18.47	000
AAW4	<---	M_2	.601	.058	10.36	000
AAW5	<---	M_2	.623	.050	12.46	000

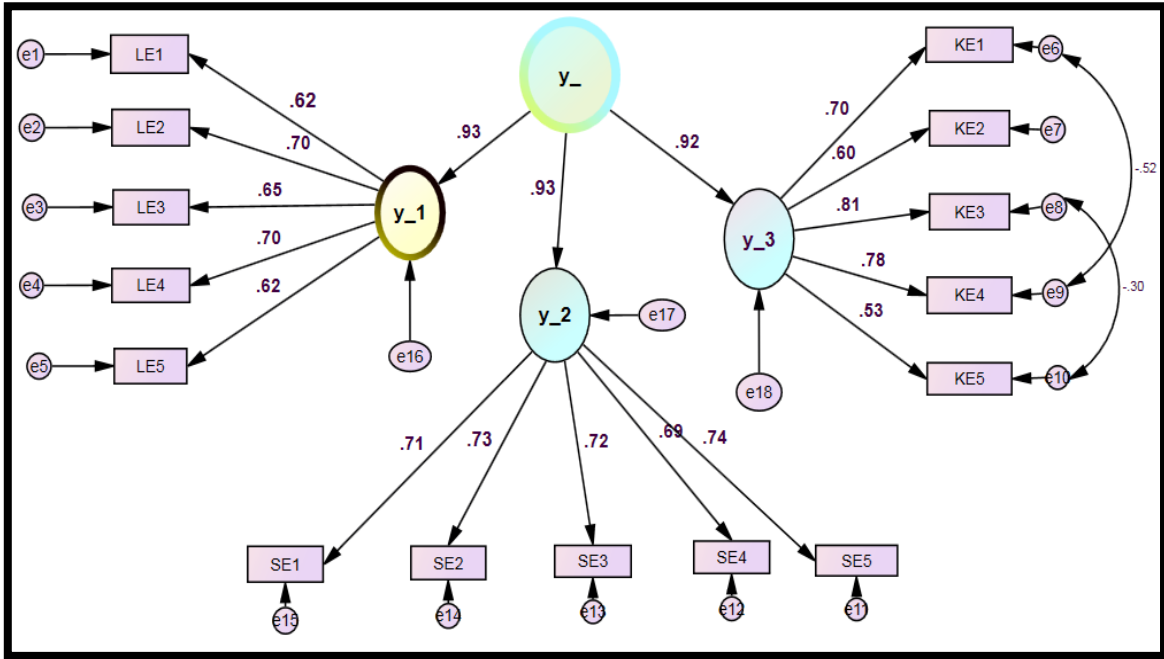
المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (AMOS. 24)

٢. التحليل العاملي لفقرات التميز التنظيمي وقياس ثبات أبعاده:

ان المتغير التابع لل التميز التنظيمي (Y) يتكون مقياسها من ثلاث ابعاد وهي (التميز في القيادة (Y1) وتضمن (٥) فقرات، التميز في الخدمة (Y2) وتضمن (٥) فقرات، تميز المعرفة (Y3) وتضمن (٥) فقرات، كما تظهر في الشكل (٤) والجدول (٧)، اما اختبار ثبات مقياس (التميز التنظيمي) سيتم إظهار نتائجه في الشكل (٥)، وهي كما يلي:

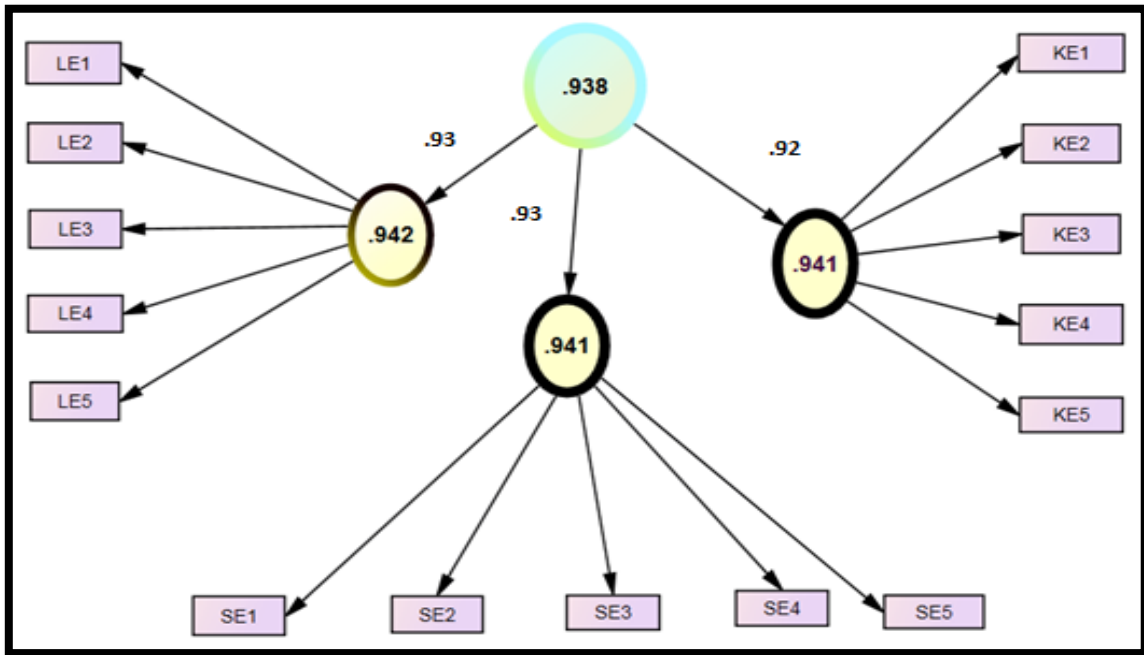
وفقاً للنتائج التي تم الحصول عليها في الشكل (٣) والجدول (٦)، فقد وجد أن جميع فقرات (القوى العاملة الرشيقة) كانت مميزة ومقبولة، مما يعني أنهم سجلوا نسباً متناسقة في جميع الاجابات اي انها كانت ضمن الحدود المسموح بها وهي اقل من (٠.٠٥). لذلك يعتبر مقياس المتغير ثابتاً في الردود الواردة. ويعكس كذلك كفاية حجم العينة وحسن اختيارها. اما ثبات المقياس أظهرت نتائج اختبار ألفا كرونباخ نسباً أعلى (٦٨٪) وهذا يعني ان المتغير بابعاده كانت ثابتة ولو اعاد تم توزيع المقياس مرة اخرى على العينة نفسها لكانت النتائج متطابقة تقريباً .

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي



الشكل (٤) نسب التشبع لفقرات التميز التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (AMOS. 24)



الشكل (٥) اختبار معامل الثبات لأبعاد التميز التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (AMOS. 24) و (SPSS

(V.26

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

الجدول (٦) احصاءات التحليل العاملي للتميز التنظيمي

			Original Sample (O) نسب التشيع	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values مستوى المعنوية
KE2	<---	y_3	.605	.051	11.86	.000
KE3	<---	y_3	.810	.045	18.00	.000
KE4	<---	y_3	.781	.037	21.10	.000
KE5	<---	y_3	.529	.053	9.98	.000
LE5	<---	y_1	.617	.068	9.073	.000
LE4	<---	y_1	.700	.050	14.00	.000
LE3	<---	y_1	.655	.068	9.63	.000
LE2	<---	y_1	.702	.054	13.00	.000
LE1	<---	y_1	.615	.070	8.78	.000
KE1	<---	y_3	.699	.047	14.87	.000
SE1	<---	y_2	.710	.047	15.10	.000
SE2	<---	y_2	.729	.079	9.22	.000
SE3	<---	y_2	.725	.076	9.53	.000
SE4	<---	y_2	.689	.047	14.65	.000
SE5	<---	y_2	.740	.035	21.14	.000

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (AMOS. 24)

المتغير ثابتاً في الردود الواردة. ويعكس كذلك كفاية حجم العينة وحسن اختيارها. اما ثبات المقياس أظهرت نتائج اختبار ألفا كرونباخ نسباً أعلى (٦٨٪) وهذا يعني ان المتغير بأبعاده كانت ثابتة ولو اعاد تم توزيع المقياس مرة اخرى على العينة نفسها لكانت النتائج متطابقة تقريباً

وفقاً للنتائج التي تم الحصول عليها في الشكل (٥) والجدول (٧)، فقد وجد أن جميع فقرات (التميز التنظيمي) كانت مميزة ومقبولة، مما يعني أنهم سجلوا نسباً متناسقة في جميع الاجابات اي انها كانت ضمن الحدود المسموح بها وهي اقل من (٠.٠٥). لذلك ، يعتبر مقياس

ثالثاً: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث

يعتمد التحليل الإحصائي الوصفي لتقديم ملخص عن إستجابة العينة المبحوثة لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية بالإعتماد على المؤشرات الإحصائية الوصفية، إذ يمثل التحليل الوصفي جانباً هاماً لتحليل البيانات الكمية، كونه يوصف البيانات المعتمدة من خلال وصف سلوك العينة المدروسة أي العينة التي إعتمدت في جمع البيانات، مما تعطي الباحثين تصور وفهم طبيعة البيانات التي تم تحليلها ويمكن الإعتماد على الجداول أو الرسوم البيانية أو المناقشات لتكون الصورة أوضح للقارئ (Triola,2012:4). لذا ستركز هذه الفقرة على التعرف على مستوى إستجابة العينة المبحوثة وتشخيصها على محاور الإستبيان (المتغيرات والابعاد الفرعية) لأجراء التحليل الوصفي، ليتم الكشف عن طبيعة توجهات المستجيبين وإدراكهم للمتغيرات المبحوثة في منظماتهم. مما يتطلب الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الوصفية المتمثلة بـ(الوسط الحسابي) الذي يوضح إستجابة العينة للمتغيرات المبحوثة والانحراف المعياري الذي يشخص انحراف القيم عن وسطها الحسابي. فضلاً عن تحديد الأهمية النسبية لكل بعد وفقرة أو التي تم قياس المتغيرات من خلالها، علماً أنه تم اعتماد قيمة الوسط الفرضي وبتحديد (3) أي ان قيمة الوسط الحسابي المتحققة التي تساوي أو

تفوق قيمة الوسط الفرضي تعد قيمة مقبولة أي (لا توجد استجابة) وبخلافه تعد مرفوضة أي (لا توجد إستجابة) باعتماد على مقياس ليكرت خماسي الرتب (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق). وحسب الآتي:

١. متغير القوى العاملة الرشيقة: يتكون هذا المتغير من ثلاث ابعاد فرعية هي كالآتي:

أ. قوى عاملة رشيقة استباقية

يوضح الجدول (٨) قيم المؤشرات الإحصائية المتحققة المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) لبعدها (قوى عاملة رشيقة استباقية)، إذ يتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة مرتفعة نوعاً ما وبوسط حسابي (3.898) أي تفوق قيمة الوسط الفرضي، مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادراك لمضمون فقرات البعد المذكور، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.608). اما النسبة المئوية فقد بلغت (0.779)، وعلى مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية جميعها مرتفعة نوعاً ما وبمعدلات متفاوتة، إذ حققت الفقرة (أستطيع معالجة الصعوبات في مهامى الوظيفية قبل أن تصبح مشاكل كبيرة.) أعلى إستجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (4.01) في حين حققت الفقرة (لدي القدرة على التنبؤ

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

بالمشكلات التي قد تحدث في بيئة ومهام العمل
(المناطة بي.) أقل استجابة وبوسط حسابي

الجدول (٨) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعده قوى عاملة رشيقة استباقية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث في بيئة ومهام العمل المناطة بي.	3.74	.865	0.748	5
٢	لدي القدرة على حل المشاكل المعقدة التي تعترضني في تأدية مهام عملي.	3.90	.782	0.78	4
٣	أستطيع معالجة الصعوبات في مهامي الوظيفية قبل أن تصبح مشاكل كبيرة.	4.01	.728	0.802	1
٤	دائماً أبحث عن الفرص لإجراء تحسينات في بيئة العمل.	3.90	.760	0.78	3
٥	أسعى دائماً الى تشخيص مواطن الضعف في بيئة عملي وأحاول تقويتها.	3.94	.737	0.788	2
	المعدل العام لبعده قوى عاملة رشيقة استباقية	3.898	.608	0.779	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

ب. قوى عاملة رشيقة تكيفية

يوضح الجدول (٩) قيم المؤشرات الإحصائية المتحققة المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) لبعده (قوى عاملة رشيقة تكيفية)، إذ يتضح ان البعده المذكور قد حقق استجابة مرتفعة وبوسط حسابي (3.835) أي تفوق قيمة الوسط الفرضي، مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادراك واضح لمضمون فقرات البعده المذكور، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.564) اما النسبة المئوية فقد بلغت (0.767)، وعلى مستوى الفقرات

التي تم قياس البعده من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية جميعها مرتفعة وبمعدلات متفاوتة نوعاً ما، إذ حققت الفقرة (أحرص على ان امتلك علاقات جيدة مع أشخاص من أقسام مختلفة في بيئة العمل.) أعلى إستجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (4.03) في حين حققت الفقرة (أشعر بالصعوبة في تغيير طريقة تعاملي للقيام بالأشياء لكي تناسب زملاء العمل الذين لديهم طرق مختلفة لأداء الوظيفة) أقل استجابة وبوسط حسابي (3.28).

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

الجدول (٩) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعده قوى عاملة رشيقة تكيفية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	اشعر بالصعوبة في تغيير طريقة تعاملي للقيام بالأشياء لكي تناسب زملاء العمل الذين لديهم طرق مختلفة لأداء الوظيفة.	3.28	1.055	0.656	5
٢	امتك مهارات وقدرات عالية للتواصل بشكل جيد مع الأشخاص من خلفيات علمية ومعرفية مختلفة.	3.90	.666	0.78	4
٣	اعمل على تغيير الخطط عند عدم توفر الإمدادات أو المعدات الضرورية فجأة.	3.97	.697	0.794	3
٤	احرص على ان امتك علاقات جيدة مع أشخاص من أقسام مختلفة في بيئة العمل.	4.03	.798	0.806	1
٥	مستعد لتقبل المسؤوليات المتعددة في آن واحد لما امتلكه من مهارات وخبرات وظيفية.	3.99	.750	0.798	2
	المعدل العام لبعده قوى عاملة رشيقة تكيفية	3.835	.564	0.767	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

ج. قوى عاملة رشيقة مرنة

يوضح الجدول (١٠) قيم المؤشرات الإحصائية المتحققة المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) لبعده (قوى عاملة رشيقة مرنة)، إذ يتضح ان البعده المذكور قد حقق استجابة مرتفعة وبوسط حسابي (3.867) أي تفوق قيمة الوسط الفرضي، مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادراك واضح لمضمون فقرات البعده المذكور، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.629) اما النسبة المئوية فقد بلغت (0.773)، وعلى مستوى الفقرات

التي تم قياس البعده من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية جميعها مرتفعة وبمعدلات متقاربة، إذ حققت الفقرة (احافظ على الهدوء والتوازن عند مواجهة الظروف الصعبة في بيئة العمل الوظيفي) أعلى إستجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (4.١٤) في حين حققت الفقرة (لدي القدرة على معرفة ما يجب القيام به عندما تكون تعليمات العمل غير واضحة) أقل استجابة وبوسط حسابي (٣.٧٢).

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

الجدول (١٠) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعث قوى عاملة رشيقة مرنة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	أسعى دائماً الى تغيير الطريقة القديمة في فعل الأشياء التي تخص مهامي الوظيفية.	3.84	.879	0.768	3
٢	لدي القدرة على أداء مهامي الوظيفية دون معرفة الصورة الكلية.	3.77	.817	0.754	4
٣	أنا متسامح مع المواقف التي تبدو فيها الأشياء محيرة.	3.87	.819	0.774	2
٤	لدي القدرة على معرفة ما يجب القيام به عندما تكون تعليمات العمل غير واضحة.	3.72	.881	0.744	5
٥	احافظ على الهدوء والتوازن عند مواجهة الظروف الصعبة في بيئة العمل الوظيفي.	4.14	.813	0.828	1
	المعدل العام لبعث قوى عاملة رشيقة مرنة	3.867	.629	0.773	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

إدارة المنظمة المبحوثة ان تحافظ على تعزيز القوى العاملة الرشيقة ، وعلى مستوى الابعاد فقد حقق بعد (قوى عاملة رشيقة استباقية) الترتيب الأول بين الابعاد الأخرى وبوسط حسابي بلغ (3.898) بينما حقق بعد (قوى عاملة رشيقة تكيفية) الترتيب الأخير وبمعدل استجابة بلغ (3.835) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي.

وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص استجابة العينة المبحوثة على متغير (القوى العاملة الرشيقة) كما مبين في الجدول (١١)، اذ يتضح ان الابعاد الستة التي تم قياس المتغير المذكور من خلالها قد حققت استجابة مرتفعة وبوسط حسابي (3.866) أي أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري (0.528)، وبمستوى أهمية نسبية بلغت (0.773) وبالتالي يتوجب على

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

جدول (١١) ملخص المؤشرات الإحصائية على مستوى الأبعاد الفرعية لمتغير القوى العاملة الرشيقة

ت	المراحل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	قوى عاملة رشيقة استباقية	3.898	.608	0.779	١
٢	قوى عاملة رشيقة تكيفية	3.835	.564	0.767	٣
٣	قوى عاملة رشيقة مرنة	3.867	.629	0.773	٢
اجمالي القوى العاملة الرشيقة		3.866	.528	0.773	

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

المئوية فقد بلغت (0.744)، وعلى مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية جميعها مرتفعة وبمعدلات متفاوتة نوعا ما، إذ حققت الفقرة (تحرص الإدارة العليا في المصرف على حل المشكلات التي تواجهها بسرعة ودقة عالية) أعلى إستجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.80) في حين حققت الفقرة (تلتزم الإدارة العليا في المصرف على وضع برامج تنافسية جيدة) أقل استجابة وبوسط حسابي (3.67).

٢. متغير التميز التنظيمي : يتكون هذا المتغير من ثلاثة ابعاد فرعية هي كالاتي:

أ. التميز في القيادة

يوضح الجدول (١٢) قيم المؤشرات الإحصائية المتحققة المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) لبعد (التميز في القيادة)، إذ يتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة مرتفعة وبوسط حسابي (3.720) أي تفوق قيمة الوسط الفرضي، مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادراك واضح لمضمون فقرات البعد المذكور، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.614) اما النسبة

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

الجدول (١٢) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد التميز في القيادة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	تؤكد الإدارة العليا في المصرف على الالتزام بمحتويات المنظمة المتعلمة	3.68	.890	0.736	4
٢	تعمل الإدارة العليا في المصرف على تحديد الاهداف استناداً الى احتياجات وطلبات الزبائن أو المستفيدين.	3.68	.840	0.736	3
٣	تلتزم الإدارة العليا في المصرف على وضع برامج تنافسية جيدة .	3.67	.901	0.734	5
٤	تحرص الإدارة العليا في المصرف على حل المشكلات التي تواجهها بسرعة ودقة عالية.	3.80	.805	0.76	1
٥	تحرص الإدارة العليا في المصرف على تحفيز زملاء العمل نحو أهداف مشتركة.	3.78	.727	0.756	2
	المعدل العام لبعد التميز في القيادة	3.720	.6149	0.744	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية جميعها مرتفعة وبمعدلات متفاوتة نوعاً ما ، إذ حققت الفقرة (تدعم الإدارة العليا في المصرف سرعة إنجاز إجراءات تقديم الخدمات المصرفية.) أعلى إستجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (4.00) في حين حققت الفقرة (تستجيب الإدارة العليا في المصرف للاقتراحات والشكاوى المقدمة من الزبون.) أقل إستجابة وبوسط حسابي (3.82).

ب. التميز في الخدمة
يوضح الجدول (١٣) قيم المؤشرات الإحصائية المتحققة المتمثلة ب(الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، النسبة المئوية) لبعد (التميز في الخدمة)، إذ يتضح ان البعد المذكور قد حقق استجابة مرتفعة وبوسط حسابي (3.933) أي تفوق قيمة الوسط الفرضي، مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادراك واضح لمضمون فقرات البعد المذكور، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.628) اما النسبة المئوية فقد بلغت (0.786)، وعلى مستوى

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

الجدول (١٣) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعء التميز في الخدمة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	تستجيب الإدارة العليا في المصرف للاقتراحات والشكاوى المقدمة من الزبون.	3.82	.850	0.764	5
٢	تلتزم الإدارة العليا في المصرف بالمسؤولية الاجتماعية في تقديم خدماتها المصرفية.	3.92	.729	0.784	4
٣	تتبنى الإدارة العليا في المصرف التقنيات الحديثة لتقديم الخدمات المصرفية.	3.99	.794	0.798	2
٤	تدعم الإدارة العليا في المصرف سرعة إنجاز إجراءات تقديم الخدمات المصرفية.	4.00	.820	0.8	1
٥	تقدم الإدارة العليا في المصرف خدمات تتوافق مع احتياجات المستفيدين.	3.94	.823	0.788	3
	المعدل العام لبعء التميز في الخدمة	3.933	.628	0.786	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

ج. تميز المعرفي

يوضح الجدول (١٤) قيم المؤشرات الإحصائية المتحققة المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) لبعء (تميز المعرفي)، إذ يتضح ان البعء المذكور قد حقق استجابة مرتفعة وبوسط حسابي (3.682) أي تفوق قيمة الوسط الفرضي، مما يعني ان العينة المبحوثة لديها ادراك واضح لمضمون فقرات البعء المذكور، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.685) اما النسبة المئوية فقد بلغت (0.736)، وعلى مستوى

الفقرات التي تم قياس البعء من خلالها فقد كانت قيم المؤشرات الإحصائية جميعها مرتفعة وبمعدلات متفاوتة نوعا ما، إذ حققت الفقرة (تحرص ادارة المصرف على استخدام البرامج الإلكترونية في دعم اداء مهام العمل الوظيفي.) أعلى إستجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.91) في حين حققت الفقرة (تحرص الادارة العليا في المصرف على عقد حلقات نقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم في المجالات الفكرية والمعرفية بشكل دائم) أقل استجابة وبوسط حسابي (3.51).

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

الجدول (١٤) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعء التميز المعرفي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	تحرص الإدارة العليا في المصرف على عقد حلقات نقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم في المجالات الفكرية والمعرفية بشكل دائم.	3.51	1.012	0.702	5
٢	تعمل الإدارة العليا في المصرف على إصدار نشرات شهرية لنشر تطبيقات المعرفة في بيئة العمل.	3.67	.938	0.734	3
٣	تمتلك الإدارة العليا في المصرف معرفة واسعة وعملية بمتطلبات السوق من حيث الاختصاصات.	3.73	.914	0.746	2
٤	تحرص إدارة المصرف على استخدام البرامج الإلكترونية في دعم أداء مهام العمل الوظيفي.	3.91	.733	0.782	1
٥	تعمل إدارة المصرف على دعم الموظفين الموهوبين لإكمال دراستهم العليا.	3.59	1.017	0.718	4
	المعدل العام لبعء التميز المعرفي	3.682	.6857	0.7364	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

مستويات مرتفعة من التميز التنظيمي، وعلى مستوى الأبعاد فقد حقق بعد (التميز في الخدمة) الترتيب الأول بين الأبعاد الأخرى وبوسط حسابي بلغ (3.93) بينما حقق بعد (التميز في القيادة) الترتيب الأخير وبمعدل استجابة بلغ (٣.٦٨) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي.

وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص استجابة العينة المبحوثة على متغير (التميز التنظيمي) كما مبين في الجدول (١٥)، إذ يتضح ان الأبعاد الثلاثة التي تم قياس المتغير المذكور من خلالها قد حققت استجابة مرتفعة وبوسط حسابي (3.778) أي أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري (0.576)، وبمستوى أهمية نسبية بلغت (0.755) وبالتالي يتوجب على إدارة المنظمة المبحوثة ان تحافظ على

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

جدول (١٥) ملخص المؤشرات الإحصائية على مستوى الأبعاد الفرعية لمتغير التميز التنظيمي

ت	المراحل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	التميز في القيادة	3.720	.6149	0.744	٢
٢	التميز في الخدمة	3.933	.6284	0.786	١
٣	التميز المعرفي	3.682	.6857	0.736	٣
اجمالي التميز التنظيمي					
		3.778	.576	0.755	

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26

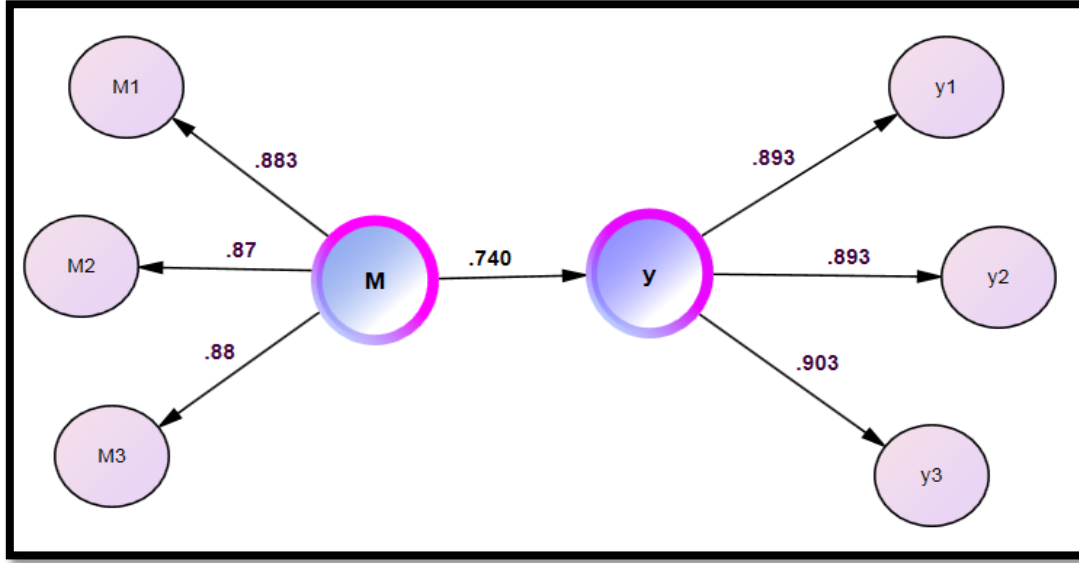
(B) والارتباط ومعامل التحديد ومستوى المعنوية وبعض الإحصاءات التي تؤكد النتائج، وهي كما يلي:

الفرضية الرئيسية: عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة وذات دلالة معنوية للقوى العاملة الرشيقة في التميز التنظيمي، وهذا يعني ان التميز التنظيمي هي دالة غير حقيقية للقوى العاملة الرشيقة، واي زيادة في القوى العاملة الرشيقة ستؤدي في المقابل إلى عدم التغيير المماثل في التميز التنظيمي. سيتم وكما في شكل (١٦) الذي سيظهر معامل التأثير (Beta) ومستوى معنويتها، أما جدول (١٦) سيظهر نتائج علاقات الارتباط والتأثير فضلا عن معامل التحديد (R^2) وكانت النتائج كالآتي:

رابعاً: اختبار علاقات الارتباط والتأثير

بعد ان تم التأكد من ان بيانات البحث موزعة توزيعاً طبيعياً فضلا عن تم التأكد من التناسق الداخلي للبيانات من خلال التحليل العاملي واثبتت النتائج بان جميع ابعاد البحث ثابتة. لذا سيتم اختبار علاقات الارتباط والتعرف على قوة العلاقة واتجاهها بين ابعاد ومتغير البحث كما سيتم التعرف في هذه الفقرة على تقديرات التأثير بين ابعاد ومتغيرات البحث، وتم افتراض فرضية رئيسية وعدد من الفرضيات فرعية منبثقة منها وهي عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القوى العاملة الرشيقة والتميز التنظيمي، وسيتم استعمال البرنامج الاحصائي (SSPS V.26) (AMOS V.24) في تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار واستخراج معامل التأثير

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي



الشكل (٦) معامل التأثير القوى العاملة الرشيقة في التميز التنظيمي
المصدر : من أعداد الباحثين بالاستناد الى (AMOS V.24)

الجدول (١٦) احصاءات نتائج علاقات الارتباط والتاثير القوى العاملة الرشيقة في التميز التنظيمي

Origin	R	R Square	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (IO/STDEV)	P Values
الارتيبا ط معامل التأثير	.75	.547	0.068	10.882	0.000
القوى العاملة الرشيقة -> التميز التنظيمي	.740	.547	0.068	10.882	0.000

المصدر : من أعداد الباحثين بالاستناد الى (SPSS V.26)

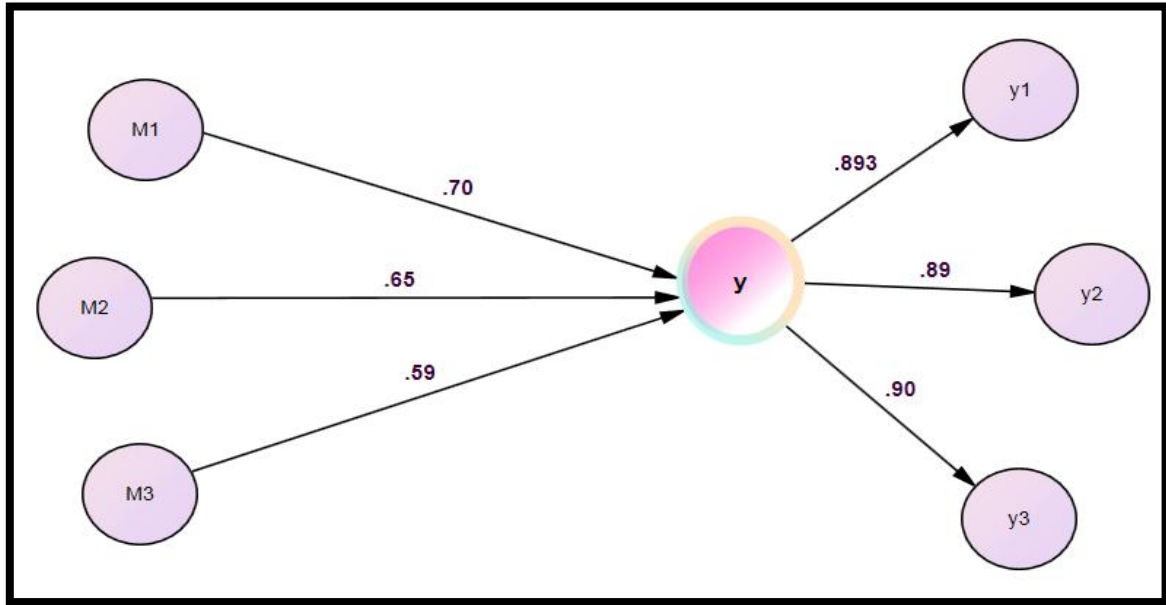
العامل الرشيقة . اما معامل الارتباط فقد بلغ (٠.٧٥) وهو يعني ان هناك ترابط ايجابي بين القوى العاملة الرشيقة والتميز التنظيمي وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٥) . كما اظهرت النتائج ان علاقة التأثير القوى العاملة

على وفق نتائج شكل (٦) وجدول (١٦) نتائج تبين ان معامل التحديد (R^2) قد سجل (٠.٥٤) اي ان التميز التنظيمي يكشف عن التباين الحاصل في القوى العاملة الرشيقة مقدار (٠.٥٤) والمتبقي يعود الى عوامل غير القوى

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

عاملة رشيقة مرنة (M3) في التميز التنظيمي، وهذا يعني ان التميز التنظيمي هي دالة غير حقيقية لأبعاد القوى العاملة الرشيقة، واي زيادة في ابعاد القوى العاملة الرشيقة ستؤدي في المقابل إلى عدم التغيير المماثل في التميز التنظيمي. وكما في شكل (٧) الذي سيظهر معامل التأثير (Beta) ومستوى معنويتها، أما جدول (١٧) سيظهر نتائج علاقات الارتباط والتأثير فضلا عن معامل التحديد (R^2) وكانت النتائج كالآتي:

الرشيقة في التميز التنظيمي قد بلغت (٠.٧٤) وانها موجبة أي كلما زادت القوى العاملة الرشيقة زاد معها التميز التنظيمي بمقدار (٠.٧٤)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥). وعلى وفق هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة على مستوى هذا البحث. اختبار الفرضيات الفرعية: عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة وذات دلالة معنوية لأبعاد القوى العاملة الرشيقة (قوى عاملة رشيقة استباقية (M1)، قوى عاملة رشيقة تكيفية (M2)، قوى



الشكل (٧) معامل التأثير ابعاد القوى العاملة الرشيقة في التميز التنظيمي
المصدر : من أعداد الباحثين بالاستناد الى (AMOS V.24)

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

الجدول (١٧) احصاءات نتائج علاقات الارتباط والتاثير لأبعاد القوى العاملة الرشيقة في التميز

التنظيمي

	Original Sample (O) معامل التأثير	R الارتباط	R Square	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values مستوى المعنوية
M1 - > y	.708	.713	.501	.062	11.41	.000
M2 - > y	.658	.661	.433	.071	9.26	.000
M3 - > y	.590	.60	.348	.068	8.67	.000

المصدر : من أعداد الباحثين بالاستناد الى (SPSS V.26)

زاد القوى العاملة الرشيقة الاستباقية زاد التميز التنظيمي بمقدار (٠.٧٠)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥). وعلى وفق هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة على مستوى هذا البحث.

١. الفرضية الفرعية الثانية: عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة وذات دلالة معنوية للقوى العاملة الرشيقة التكيفية في التميز التنظيمي. وحسب نتائج الجدول تبين ان معامل الارتباط فقد بلغ (٠.٦٦) وهو يعني ان هناك ترابط ايجابي بين القوى العاملة الرشيقة التكيفية والتميز التنظيمي وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٥). كما اظهرت النتائج ان علاقة التأثير للقوى العاملة الرشيقة التكيفية في التميز التنظيمي قد بلغت (٠.٦٥) وانها موجبة أي كلما زادت القوى العاملة الرشيقة التكيفية زاد معها التميز التنظيمي بمقدار (٠.٦٥)، وهي ذات

على وفق نتائج شكل (٧) وجدول (١٧) نتائج تبين ان معامل التحديد (R^2) قد سجل (٠.54) اي ان ابعاد القوى العاملة الرشيقة تكشف من التباين الحاصل في التميز التنظيمي ما مقدار (٠.٥٤) والمتبقي يعود الى عوامل غير القوى العاملة الرشيقة. اما اختبار الفرضيات سيتم اختبارها كالاتي:

الفرضية الفرعية الاولى: عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة وذات دلالة معنوية للقوى العاملة الرشيقة الاستباقية في التميز التنظيمي. وحسب نتائج الجدول تبين ان معامل الارتباط فقد بلغ (٠.٧١) وهو يعني ان هناك ترابط ايجابي بين القوى عاملة رشيقة استباقية والتميز التنظيمي وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٥). كما اظهرت النتائج ان علاقة التأثير للقوى العاملة الرشيقة الاستباقية في التميز التنظيمي قد بلغت (٠.٧٠) وانها موجبة أي كلما

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

٢. القوى العاملة الرشيقة تمثل توجه استراتيجي لدى المنظمات (مصارف الاهلية) عينة البحث من خلال التركيز على البيئة الخارجية والتواصل المستمر وتقديم كافة مهارات والأفكار الجديدة لدعم سمعة المنظمات وأعمالها المستقبلية وتعزيز مركزها التنافسي وفق القوى العاملة الرشيقة الاستباقية.

٣. أتضح إن اغلب المنظمات المبحوثة تعمل وفق بعدي قوى العاملة رشيقة استباقية و قوى عاملة رشيقة مرنة للعمل والاستجابة للمتغيرات والظروف المختلفة والتي تنعكس إيجابيا على أداء المنظمات واستدامة وتعزيز تميزها وسمعتها التنظيمية.

٤. تؤثر القوى العاملة الرشيقة تأثير إيجابيا على التميز التنظيمي وهذا ما أثبتته قبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ارتباط وتأثير لقوى العاملة الرشيقة في التميز التنظيمي.

٥. تساعد القوى العاملة الرشيقة على إدارة المخاطر التي تتعرض لها منظمات الاعمال والتقليل منها وخصوصاً المخاطر المرتبطة بالبيئة الخارجية ومخاطر المنافسة لذلك أصبح ضرورة لا بد منها.

٦. ان قدرة المنظمات المبحوثة على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الدور الكبير الذي تؤديها القوى العاملة الرشيقة استباقية من حل المشاكل الذي تواجهها في البيئة ديناميكية متغيره بصورة سريعة.

دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥). وعلى وفق هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة على مستوى هذا البحث.

٢. الفرضية الفرعية الثالثة: عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة وذات دلالة معنوية للقوى العاملة الرشيقة المرنة في التميز التنظيمي. وحسب نتائج الجدول تبين ان معامل الارتباط فقد بلغ (٠.٦٠) وهو يعني ان هناك ترابط ايجابي بين القوى العاملة الرشيقة المرنة والتميز التنظيمي وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٥). كما اظهرت النتائج ان علاقة التأثير للقوى العاملة الرشيقة المرنة في التميز التنظيمي قد بلغت (٠.٥٩) وانها موجبة أي كلما زادت القوى العاملة الرشيقة المرنة زاد معها التميز التنظيمي بمقدار (٠.٥٩)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥). وعلى وفق هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة على مستوى هذا البحث.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. إن اغلب المنظمات المبحوثة تنتهج وتعمل على تبني أبعاد القوى العاملة الرشيقة في متابعة أداء موظفيها وغالبا ما تكون بيئة العمل المنظمة تتأثر بالخبرة ومهارات التي يمتلكها الموظفين في معالجة المشكلات التي تعترض مهام عملهم.

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

والحصول على أكبر مساحة سوقية ذات سمعة متميزة.

٤. ينبغي على الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة تبني فلسفة خاصة في مجال القوى العاملة الرشيقة من خلال البحث المستمر عن المعارف والمواهب التي تساهم في نجاح المنظمة وتميزها عن المنظمات الاعمال الأخرى.

٥. ينبغي لمنظمات الأعمال وضع سياسات القوية للقوى العاملة الرشيقة وإتباع خطة متكاملة ومتناسقة لتطبيقها بدقة لما له من دور كبير فعّال في جعل المنظمة قادرة على المنافسة ومراقبة التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية والتقليل من حالات عدم التأكد البيئي.

٦. من الضروري أن تسعى إدارة العليا في المنظمات المبحوثة الى جعل مواردها البشرية كافة تكيفية ومرنة ما لها من فوائد عديدة لصالح المنظمة وكذلك توفير كافة المتطلبات وتذليل المعوقات التي تحول دون ذلك من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من طاقاتهم وقدراتهم.

٧. ينبغي على الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة زيادة الاهتمام بممارسات القوى العاملة الرشيقة ممتثلة بأبعادها من خلال التوجه الى ربط عمل المنظمات في الأساليب التكنولوجيا المتطورة لتعزيز التميز التنظيمي.

٧. ظهرت نتائج إختبار فرضيات علاقات التأثير والارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية وجود علاقة تأثير وارتباط مباشرة للقوى العاملة الرشيقة في التميز التنظيمي، وأن أي تغيير في المتغير التابع (التميز التنظيمي) كنتاج عن التغيير الذي يحدث في المتغير المستقل (القوى العاملة الرشيقة) وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية (الصفريّة) وقبول الفرضية البديلة على مستوى هذه البحث.

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة اهتمام المنظمات عينة البحث برشاقة القوى العاملة وجعلهم قادرين على تحمل مسؤولياتهم وذلك من خلال وضع برامج واليات تدريبية للأفراد لتوضيح مهام العمل بما يعزز من مستويات التميز التنظيمي.

٢. ضرورة قيام المنظمات المبحوثة باعتماد أبعاد القوى العاملة الرشيقة كمنهج عمل لدعم بيئة العمل التنظيمي وذلك من خلال العمل تنسيق الاعمال بشكل استباقي مع البيئة الخارجية لجعل افراد العاملين الملائمة في المنظمات المبحوثة وخصوصا العاملين الذين يتميزون بخبرات ومهارات وظيفية متميزة لممارسة مهام عملهم.

٣. ضرورة أن تولي الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة اهتمامها الكبير بأبعاد التميز التنظيمي كتميز المعرفي كونها تمثل أسبقيات تنافسية مهمة لتحقيق النجاح والتفوق والتميز

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي

المصادر :

أولا / المصادر العربية

جامعة المالك خالد، عمادة الدراسات العليا ، كلية التربية
قسم الادارة والاشراف التربوي.

- ١- الشهراني، نورة عبد الله، (2017)، " دور ادارة الكفاءات الاكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد"، رسالة ماجستير، منشورة على الانترنت،
- ٢-

ثانيا / المصادر الأجنبية

1. Abdelhamid، M.، & Sposato، M. (2019). The role of organisational learning in creating an agile workforce in Dubai. International Journal of Work Organisation and Emotion، 10(3)، 262-279.
2. Alavi، S.، & Wahab، D. A. (2013). A review on workforce agility. Research Journal of Applied Sciences، Engineering and Technology، 5(16)، 4195-4199.
3. Alavi، S.، Abd. Wahab، D.، Muhamad، N.، & Arbab Shirani، B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. International Journal of Production Research، 52(21)، 6273-6295. doi:10.1080/00207543.2014.919420
4. Aldalimy، M. J. H.، Al-Sharifi، A. K. H.، & Bannay، D. F. (2019). Strategic alignment role in achieving the organizational excellence through organizational dexterity. Journal of southwest Jiaotong university، 54(6).

5. Al-Dhaafri، H. S.، & Alosani، M. S. (2020). Impact of total quality management، organisational excellence and entrepreneurial orientation on organisational performance: empirical evidence from the public sector in UAE. Benchmarking: An International Journal.
6. Alfawaire، F.، & Atan، T. (2021). The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation. Sustainability، 13(15)، 8445.
7. Al-Mahmeed، G. A. (2018). Investigating the mediating role of workforce agility on the effect of lean six sigma elements on competitive advantage "a comparative study among royal bahraini armed forces" (Doctoral dissertation. Master's Thesis Middle East University).
8. AL-Zobaidy، A. M. K. J.، & Al-Joufi، A. S. A. (2022). The Role of Job

Engagement in Achieving Organizational Excellence: A Field Study at the Iraqi Residency Affairs Directorate. *Webology*, 19(1), 142–157.

9. Antony, J. P., & Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs–Part 2: an empirical study on SMEs in India. *Measuring business excellence*.

10. Arbab, A. M., & Mahdi, M. O. S. (2018). Human resources management practices and organizational excellence in public organizations. *Polish Journal of Management Studies*, 18.

11. Arqawi, S. M., Al-Hila, A. A., Abu Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2018). The Impact of Obstacles to the Application of Knowledge Management to Performance Excellence. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 2(10), 32–50.

12. Bala, H., Massey, A., & Seol, S. (2019, January). Social media in the workplace: Influence on employee agility and innovative behavior. In *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*.

13. Barrantes Briceño, C. E., & Almada Santos, F. C. (2019). Knowledge management, the missing piece in the 2030 agenda and SDGs puzzle.

International Journal of Sustainability in Higher Education, 000–000. doi:10.1108/ijsh-01-2019-0019 .

14. Cajková, A., Jankelová, N., & Masár, D. (2021). Knowledge management as a tool for increasing the efficiency of municipality management in Slovakia. *Knowledge Management Research & Practice*, 1–11. doi:10.1080/14778238.2021.1895686.

15. Evangelist–Roach, Marvia Herfah.(2020).” Workforce Agility Strategies for Improving the Success Rate of Change Initiatives”, Walden University ,Follow this and additional works at: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>

16. Franco, C., & Landini, F. (2022). Organizational drivers of innovation: The role of workforce agility. *Research Policy*, 51(2), 104423.

17. Goldsmith, S., Samson, D., Robertson, B., Foley, K. J., & Hermel, P. (2008). From organization to whole-of-system excellence: the issue of water. *The Theories and practices of organisation excellence: New Perspectives*, 105.

18. Hadi AL–Abrrow, Hasan Abdullah, Nadia Atshan, (2019) "Effect of organisational integrity and leadership

behaviour on organisational excellence: Mediator role of work engagement". International Journal of Organizational Analysis. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1518>

19. Hashemy, S. H., Yousefi, M., Soodi, S., & Omid, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University hospitals. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 230, 6-13.

20. Kukunda-Onyait, N. (2019). Achieving workforce agility in dynamic environments.

21. Lasrado, F., & Kassem, R. (2020). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 169-194.

22. Malkawi, N. M. (2018). using electronic human resource management for organizational excellence-case study at social security corporation-Jordan. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(5), 146-166.

23. Malkawi, N. M. (2018). using electronic human resource management for organizational excellence-case study

at social security corporation-Jordan. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(5). Marasan, R. B. (2021). A Principal's Leadership Excellence Though Disposition of Attributes. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(11), 5360-5371.

24. Marasan, R. B. (2021). A Principal's Leadership Excellence Though Disposition of Attributes. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(11), 5360-5371.

25. Menon, S., & Suresh, M. (2020). Enablers of workforce agility in engineering educational institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*.

26. Menon, S., & Suresh, M. (2020). Enablers of workforce agility in engineering educational institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*.

27. Nadhira Putri, D., & Mangundjaya, W. (2020). Examining the effects of organizational learning on workforce agility through psychological empowerment. *Open Journal for Psychological Research*, 4(2).

28. Patil, M., & Suresh, M. (2019). Modelling the Enablers of Workforce Agility in IoT Projects: A TISM Approach.

Global Journal of Flexible Systems Management, 20 (2), 157-175. doi:10.1007/s40171-019-00208-7

29. Qin, R., & Nembhard, D. A. (2015). Workforce agility in operations management. Surveys in Operations Research and Management Science, 20(2), 55-69.

30. Sachin, D., Sharma, A., & Dash, S. (2019). A research paper on an empirical investigation of how do an organization develop an agile workforce. Sumedha Journal of Management, 8(3), 434-444.

31. Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. International Journal of Industrial Ergonomics, 44(3), 466-473.

32. Tende , Ibiere and M. O. Gabriel, Justin,(2021).” Empowerment and Employee Agility of Indigenous Oil and Gas Servicing Firms in South-South, Nigeria”, RSU Journal of Strategic and Internet Business Vol 6, Issue 3, 2021. pp. 2044-2056, ISSN – 2659-0816 (print) 2659-0832 (Online) (Tende, Ibiere & Gabriel, J. M. O.) www.rsujisib.com.

33. Triola, M. (2012), Elementary Statistics, 11th Edition, Pearson Education, United State.

34. Wagner HH (2013) Rethinking the linear regression model for spatial ecological data. Ecology, 94, 2381-2391.

القوى العاملة الرشيقة ودورها في تعزيز التميز التنظيمي