الرقم الدولي للمجلة
ISSN (2522 – 3402)

رقم الإيداع في
دار الكتب والوثائق
(2127) لسنة 2015 ميلادية

للعلوم الانسانية

مجلّة كلية
السلام الجامعة

مجلة فصلية محكّمة للعلوم الإنسانية

العدد الثالث عشر

الرقم الدولي للمجلة
ISSN (2522 – 3402)

نيسان
١٤٤٤ هـ - ٢٠٢٣ م

رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق:
(2127) لسنة 2015 ميلادية

مجلة كلية

السلام الجامعة

مجلة فصلية محكمة للعلوم الإنسانية

مجلة كلية

السلام الجامعة

مجلة فصلية محكمة للعلوم الإنسانية

العدد ١٣

الرقم الدولي للمجلة

ISSN (2522 – 3402)

١٤٤٤ هـ نيسان ٢٠٢٣ م

حقوق النشر محفوظة

- الحقوق محفوظة للمجلة.
- الحقوق محفوظة للباحث من تاريخ تسليم البحث إلا في حالة تنازله خطياً.

﴿ وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَٰلِمِ ٱلۡغَيۡبِ وَٱلشَّهَٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمۡ تَعۡمَلُونَ ﴾

[التوبة: ١٠٥]

١-اسم المجلة: مجلة كلية السَّلام الجامعة
٢-اختصاص المجلة: العلوم الإنسانية والتطبيقية
٣-جهة الاصدار: كلية السَّلام الجامعة
٤-الموقع الالكتروني: **www.alsalam.edu.iq**
٥-البريد الالكتروني: **journal@alsalam.edu.iq**

المراجعة اللغوية:

١. أ. د. محمد صنكور / اللغة العربية
٢. كاطع نعمة رسن / اللغة الإنكليزية.

الاشراف الطباعي والالكتروني:

د. محمد خميس خليل

لغة النشر:

اللغة العربية، اللغة الإنكليزية

التحكيم العلمي:

البحوث التي تقبل للنشر في المجلة تعرض على أساتذة خبراء متخصصين تختارهم هيأة تحرير المجلة

مجالات التوزيع:

جمهورية العراق، والدول العربية، والدول الأجنبية على سبيل التبادل الثقافي والعلمي

مصادر التمويل: ذاتية

رقم الإيداع في المكتبة الوطنية : (2127) لسنة 2015 ميلادية

الرقم الدولي للمجلة : (3402 – 2522) (ISSN).

رئيس التحرير:

أ. د. هادي طارش زبون / دكتوراه هندسة كهرباء

عميد الكلية – وكالة

مدير التحرير:

أ.م. د. أحمد عباس محمد/ التخصص: فلسفة أصول الدين

قسم الدراسات الإسلامية وحوار الأديان والحضارات/ كلية السلام الجامعة

هاتف مدير التحرير :

٠٧٧١٠٠٤٥٥٦٦

هيئة تحرير مجلة كلية السلام الجامعة

١. محسن عبد علي الفريجي/ Muhsin abd ali alfariji
أستاذ دكتور/ علوم جغرافية/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ العراق

٢. كامل علي الويبة/ Kamil ali alwayabuh
أستاذ دكتور/ علوم تاريخ/ جامعة بنغازي/ ليبيا

٣. عبد الله بلحاج/ Abd allah bilhaj
أستاذ دكتور/ لغة عربية/ جامعة سوسة/ تونس

٤. حنان صبحي عبد الله/ Hanan Subhi abdullah
أستاذ دكتور/ تخطيط ستراتيجي/ مركز البحوث/ بريطانيا

٥. رائد يوسف جهاد العنبكي/ Raed Youssef jihad
أستاذ دكتور/ فلسفة شريعة/ الجامعة العراقية/ العراق

٦. شوقي علي ابراهيم الآلوسي/ Shawqi ali ibrahem
أستاذ دكتور/ قانون دولي عام/ كلية السلام الجامعة/ العراق

٧. صبيح كرم زامل موسى الكناني/ Sabih Karam Zamil
أستاذ دكتور/ إدارة تربوية/ كلية السلام الجامعة/ العراق

٨. عبدالله هزاع علي الشافعي/ abdullah Hazzaa ali
أستاذ دكتور/ دكتوراه علم النفس الرياضي/ كلية السلام الجامعة

٩. عبد الحليم محيسن جاسم/ abdulhakim mhesen jasim
أستاذ دكتور / دكتوراه وراثة

١٠. إبراهيم راشد الشمري/ Ibrahim Rashid Al-Shammary
أستاذ مساعد دكتور/ دكتوراه إدارة أعمال تنمية بشرية/ كلية السلام الجامعة

١١. يوسف نوري حمه/ Yousuf Noori Hama
أستاذ مساعد دكتور/ دكتوراه فلسفة شريعة/ كلية السلام الجامعة

كلمة العدد

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، وعلى آله الطاهرين وصحبه أجمعين، وبعدُ:

بين يديك عزيزي القاريء، العدد الثالث عشر من «مجلة السّلام الجامعة» التي تعانق أخواتها المجلات العلمية المحكّمة التي تعتمد المستوعبات العلميّة العالمية أحد أهم الجوانب في حساب المعدل التراكمي من خلال تواجدها في الموقع الالكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الخاص بالمجلات العلمية لتصنيف الجامعات والكليات الحكومية والأهلية في العراق والعالم. يحمل العدد بين طياته بحوثاً ودراساتٍ من نتاج أساتذة الكلية وعددٍ من الباحثين من خارجها، تخص موضوعات تتعلق بتخصصات الكلية (العلمية والإنسانية) وهي تعالج موضوعات حيوية تتعلق بحياة الفرد والمجتمع بشكلٍ علميّ منهجي، نرجو أن ينتفع منه المختصون والدارسون والمعنيون بالاختصاصات التي تنهض بها كلية السلام الجامعة، وطلبة الدراسات العليا وغيرهم داخل العراق وخارجه. ونرى من المناسب ونحن نصدر هذا العدد أن نقدّم شكرنا وتقديرنا العالي إلى السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي على الدعم الذي قدّمه للتعليم الجامعي الأهلي، ونشكر كذلك السادة الباحثين الذين أسهموا في هذا العدد، وندعو الباحثين والمختصين إلى رفد المجلة والإسهام في أعدادها القادمة... ومن الله التوفيق والسداد وللعلم والعلماء الموفقية والازدهار، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

أ. د. هادي طارش زبون
عميد الكلية – وكالة

سياسة النشر

١. أن لا يكون البحث جزءاً من بحث سابق منشور، أو من رسالة جامعية قد نُوقِشَتْ، ويقدم الباحث تعهداً بعدم نشر البحث أو عرضه للنشر في مجلة أخرى.

٢. يشترط لنشر الأبحاث المستلة من الرسائل والأطاريح الجامعية موافقة خطية من الأستاذ المشرف وفقاً للأنموذج المعتمد في المجلة.

٣. يُبلغ المؤلف بقرار صلاحية النشر أو عدمها في مدة لا تتجاوز شهراً واحداً من تاريخ وصوله إلى هيأة التحرير.

٤. يلتزم المؤلف بإجراء تعديلات المحكّمين على بحثه وفقاً للتقارير المرسلة إليه، ومن ثم موافاة المجلة بنسخة معدلة في مدة أقصاها (١٥) خمسة عشر يوماً.

٥. لا يحق للمؤلف المطالبة بمتطلبات البحث كافة بعد مرور سنة من تاريخ كتاب قبول النشر.

٦. لا تُعاد البحوث إلى مؤلفيها. سواء قُبلت أم لم تُقبل.

٧. يخضع البحث للتقويم السرّي من خبيرين لبيان صلاحيته للنشر.

٨. يدفع المؤلف أجور النشر البالغة (١٢٥,٠٠٠) مائة وخمسة وعشرين ألف دينار عراقي من داخل العراق، و(١٥٠) دولاراً من خارج العراق.

٩. يحصل المؤلف على نسخة من المجلة المنشور فيها بحثه.

١٠. تعبّر البحوث المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها لا عن رأي المجلة.

١١. لا تلتزم المجلة بنشر البحوث التي تخل بشرط من الشروط.

١٢. تلتزم المجلة بفهرسة ورفع البحوث التي تُنشر في المجلة في موقع المجلات الأكاديمية العلمية العراقية **www.jasj.net**

دليل المؤلفين

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تقع ضمن مجال تخصصها العلمي.

٢. أن يتسم البحث بالأصالة، والجدة، والقيمة العلمية، وسلامة اللغة، ودقة التوثيق.

٣. يمنح المؤلف الحقوق للمجلة بالنشر، والتوزيع الورقي والإلكتروني، والخزن، وإعادة استعمال البحث.

٤. أن يكون البحث مطبوعاً على الحاسوب بنظام (**office word 2010**) على قرص ليزري مدمج (**CD**) على شكل ملف واحد، وتزوّد هيأة التحرير بثلاث نسخ ورقية، ويمكن إرسال البحوث عبر بريد المجلة الإلكتروني.

٥. أن لا يزيد عدد صفحات البحث عن (٢٥) خمس وعشرين صفحة من الحجم (**A4**).

٦. يُكتب في وسط الصفحة الأولى من البحث ما يأتي:

أ. عنوان البحث باللغة العربية.

ب. اسم المؤلف باللغة العربية ودرجته العلمية، وشهادته، وجهة انتسابه.

ت. بريد المؤلف الإلكتروني.

ث. الكلمات المفتاحية.

ج. ملخصان أحدهما باللغة العربية والآخر باللغة الانكليزية، يوضعان في بدء البحث على أن لا يتجاوز الملخص الواحد (٢٥٠) كلمة.

٧. يكتب عنوان البحث في وسط الصفحة بحجم خط (١٦) **Bold**.

٨. يكتب اسم المؤلف في وسط الصفحة بحجم خط (١٢) **Bold**.

٩. تكتب جهة انتساب المؤلف بحجم خط (١٢) **Bold**.

١٠. يكتب عنوان البريد الإلكتروني بحجم خط (١٢) **Bold**.

١١. يكتب ملخص البحث بحجم خط (١٢) **Bold**.

١٢. تكتب الكلمات المفتاحية التي لا يتجاوز عددها خمس كلمات بحجم خط (١١) **Bold**.

١٣. جهات الانتساب تُثبت كالآتي: (القسم، الكلية، الجامعة، المدينة، البلد).

١٤. تكتب البحوث بنوع خط (**Simplified Arabic**) للغة العربية، وبخط نوع (**Times New Roman**) للغة الإنكليزية وبحجم خط (١٤).

١٥. مسافة الحواشي الجانبية (٢ , ٥٤) سم، والمسافة بين الأسطر (١ , ١٥) سم.

١٦. على الباحث اتباع قواعد الاقتباس وتوثيق المصادر والمراجع والإلتزام بأخلاقيات البحث العلمي.

١٧. تعتمد المجلة صيغة (**ApA**) في ترتيب المصادر والمراجع وتنسيقها.

١٨. تعتمد المجلة نظام فحص الاستلال باستعمال برنامج (**Turnitin**) ويرفض البحث الذي تتجاوز فيه نسبة الاستلال المقبولة عالمياً.

دليل المقوِّمين

١. يُرجى من المقوم قبل الشروع بالتقويم، التثّبت من كون البحث المرسل إليه يقع في حقل تخصصه العلمي لتتم عملية التقويم.

٢. لا تتجاوز مدة التقويم (١٠) أيام من تاريخ تسلّم البحث.

٣. تذكر المقوِّم إذا كان البحث أصيلاً ومهما لدرجة تلتزم المجلة بنشره.

٤. يذكر المقوِّم مدى توافق البحث مع سياسة المجلة وضوابط النشر فيها.

٥. يذكر المقوِّم إذا كانت فكرة البحث متناولة في دراسات سابقة، وتتم الاشارة إليها.

٦. يحدّد مدى مطابقة عنوان البحث لمحتواه.

٧. بيان مدى وضوح ملخص البحث.

٨. مدى إيضاح مقدمة البحث لفكرة البحث.

٩. بيان مدى عملية نتائج البحث التي توصّل إليها الباحث.

١٠. تجري عملية التقويم بنحو سري.

١١. يُبلغ رئيس التّحرير في حال رغب المقوِّم في مناقشة البحث مع مقوِّم آخر.

١٢. تُرسل ملاحظات المقوِّم إلى مدير التحرير، ولا تجري مناقشات ومخاطبات بين المقوِّم والمؤلف بشأن البحث خلال مدّة تقويمه.

١٣. يبلّغ المقوِّم رئيس التحرير في حال تبيّن للمقوِّم أن البحث مستل من دراسات سابقة، مع بيان تلك الدراسات.

١٤. يُحدد المقوِّم العلمي بشكل دقيق الفقرات التي تحتاج إلى تعديل من المؤلف.

١٥. تعتمد ملاحظات وتوصيات المقوِّم العلمي في قرار قبول النشر وعدمه.

تعهد نقل حقوق الطبع والتوزيع

إني الباحث .....

صاحب البحث الموسوم بـ(.....

.....

.....

.....

.....).

أتعهد بنقل حقوق الطبع والتوزيع والنشر إلى مجلة (السلام الجامعة).

التوقيع:

التاريخ:

تعهد الملكيّة الفكريّة

إني الباحث .....

صاحب البحث الموسوم بـ(.....

.....

.....

.....

.....).

أتعهد بأن البحث قد أنجزته، ولم يُنشر في مجلة أخرى في داخل العراق أو خارجه، وأرغب في نشره في مجلة (السلام الجامعة).

التوقيع:

التاريخ:

دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التفوق التنظيمي / دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركات السفر والسياحة بمدينة بغداد

Role of organizational proofing In achieving organizational excellence / Study Survey To sample of Workers in Travel and tourism companies City of Baghdad

اعداد

م.م. فراس ناجي حاتم

Assistant Lecturer. Firas Naji Hatem

firas.n@uomustansiriyah.edu.iq

م.م. عباس محمود نايف

Assistant Lecturer. Abbas Mahmoud Nayef

abbas.m@uomustansiriyah.edu.iq

الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، التفوق التنظيمي.

Keywords: organizational sorting, organizational excellence.

ملخص البحث

يهدف البحث إلى تشخيص مستوى العلاقة والتأثير بين متغير الرشاقة التنظيمية والتفوق التنظيمي لعينة من العاملين في شركات السفر والسياحة بمدينة بغداد، ويعتبر هذا الموضوع من المواضيع المهمة في الجوانب الادارية للمنظمات، ومثل مجتمع البحث عددًا من الشركات السياحية المتمثلة بـ (شركة رحلة نوروز، شركة طريق الافق، شركة مون لاين، شركة سافر، شركة الزعيم)، وتم اختيار عينة البحث من الادارة الوسطى والتنفيذية في تلك الشركات المبحوثة والاعتماد على الاستبانة مصدرًا للحصول على بيانات ومعلومات حيث تم توزيع (٦٠) استبانة استرجع منها (٥٠) استبيان صالح للتحليل، حيث اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي مع الاستعانة بالبرامج الاحصائية المتمثلة بـ (Spss) للوصول الى النتائج، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهما) وجود علاقة ارتباط طردية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة بـ (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار) وبين التفوق التنظيمي وإن رشاقة الاستشعار واتخاذ القرار يؤثران في تحقيق التفوق التنظيمي للمنظمات.

Research summary

Relationship The aim is to score a diagnosis The level of Between the variable and organizational Influence operating variable for the sample of travel and tourism companies in Baghdad, This subject is important to the Community important aspects of the Organization, Like Of the tourist companies of Norwas flight A number search company, Horiza Road Company, Moon Line, Moharb Trading Company, Zaem Company), the sample of the research and the executive market was selected in those To get to companies And Rely on the adoption source of And information Where 60 (2), the questionnaire was Data distributed from (50) a valid questionnaire for analysis, Where the research was adopted on the ma Policy-based approach Galvian with the statistical of the statistical programs of (Spss) To get to the results, search the search for a group of conclusions) There is a link to a bilateral link between the organizational level of organization of sensor, decision-making, and the organizational excellence and the sector sensor and decision-making affects the achievement of organizational excellence. Organizations

المقدمة

تواجه المنظمات تحديات كثيرة بسبب التغيرات البيئية السريعة والتطورات التكنولوجية والمنافسة الشديدة التي تشهدها المنظمات في سوق العمل وعدم الاستقرار داخليا، لذلك فأن اسلوب

الادارة التقليدي لا يجدي نفعًا لذلك يتوجب عليها التعامل بأساليب اكثر نفعًا واكثر حداثة لكي تتمكن من مواجهة التغيرات البيئية السريعة ومن هذه الاساليب اسلوب الرشاقة التنظيمية بأبعادها(رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة) المتمثلة بالقدرة على الكشف والاستجابة للفرص والتهديدات بسهولة وسرعة وفعالية (أحمد، ٢٠١٦: ٢٢) وفي اطار تنافسي دائمًا ما تبحث المنظمات عن اسلوب الرشاقة وذلك لأسباب كثيرة منها:

- تواجه المنظمات الحديثة ضغوطا متزايدة للبحث عن تقنيات جديدة من المنافسة الفعالة في الاسواق العالمية الاكثر ديناميكية.
- تعزز الرشاقة المنظمة في تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وبالتالي تصبح الرشاقة عاملًا مهمًا في انتاجية المنظمة.
- تحتاج العديد من المنظمات الموجودة في بيئة العمل لاستراتيجيات تجعلها تتكيف مع التغيرات السريعة والواقع ان المشكلة تكمن في كيف يمكن للمنظمات تحقيق النجاح في بيئة ديناميكية لا يمكن التنبؤ بمتغيراتها وهو يعتبر التحدي الاهم في علم اليوم.

على الرغم من اهناك حلولًا مختلفة للمتغيرات الراهنة مثل الانتاج في الوقت المناسب واعادة الهيكلة والمنظمات الافتراضية الا ان الرشاقة التنظيمية هي اكثر المداخل التنظيمية طلبًا حيث اصبحت الرشاقة ذات قدرة مؤثرة ولها اثارًا كبيرة في أداء المنظمة.

لذا فأن العلاقة ما بين ابعاد الرشاقة التنظيمية (كمتغير مستقل) والتفوق التنظيمي (كمتغير تابع) لعينة من العاملين في شركات السياحة والسفر بمدينة بغداد، يمثل محور الاهتمام الرئيسي للبحث الحالي.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولًا: مشكلة البحث: يعتبر كل من الرشاقة التنظيمية والتفوق التنظيمي من المفاهيم الادارية الحديثة نسبيًا في الفكر الاداري المعاصر والتي تحتاج الى المزيد من البحث والدراسة وتصف الرشاقة التنظيمية قدرة المنظمات في الاستجابة بسرعة وفعالية لفرص غير متوقعة ووضع حلول استباقية لتلبية الاحتياجات المحتملة، تمثلت مشكلة البحث في ان المنظمات السياحية المتمثلة بشركات السفر والسياحة تعاني من شدة المنافسة فيما بينها مما حفزنا للبحث عن اساليب تجعلها تختلف عن غيرها وتمكنها من تحقيق التفوق التنظيمي في ظل المنافسة في البيئة الخارجية من خلال رشاقتها التنظيمية الامر الذي يتطلب الترقيب المستمر والتكيف مع احتياجات البيئة من دون التخلي عن رؤيتها المستقبلية ويتحقق ذلك بتطبيق الرشاقة التنظيمية في كل مفاصلها سعيًا

لتقديم افضل الخدمات وتبسيط اجراءات العمل وتقدم افضل الاسعار لخدماتها ومن هذا المنطلق تتبلور المشكلة في اطار مضمونة التساؤلات الاتية :

أ. ما هو مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية في شركات السفر والسياحة المبحوثة.

ب. ما هو مستوى تحقيق التفوق التنظيمي في شركات السفر والسياحة المبحوثة.

ت. هل توجد علاقة ارتباط بين الرشاقة التنظيمية والتفوق التنظيمي في شركات السفر والسياحة المبحوثة .

ث. هل توجد علاقة تأثير بين الرشاقة التنظيمية والتفوق التنظيمي في شركات السفر والسياحة المبحوثة .

ثانيًا: أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في جانبين مهمين، اولهما الجانب العلمي الذي يمثل تناوله متغيرين يعتبران من المفاهيم الحديثة التي تم تناولها بشكل قليل نسبيًا في الدراسات العراقية على حد علم الباحثان، لذلك فيعد البحث محاولة لإضافة الجديد والجانب الاخر هو في استهدافه لقطاع السياحة السفر ويعتبر من القطاعات المهمة في توفير فرص العمل وكذلك موردًا مهمة لدخول العملة الصعبة وغيرها من الجوانب الاقتصادية الكثرة لذا سوف يتم البحث على عمل الشركات السياحية بمفهوم الرشاقة التنظيمية ومعرفة مستوى التفوق التنظيمي فيها.

ثالثًا: أهداف البحث:

أ. التعرف على مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية في الشركات السياحية عينة البحث .

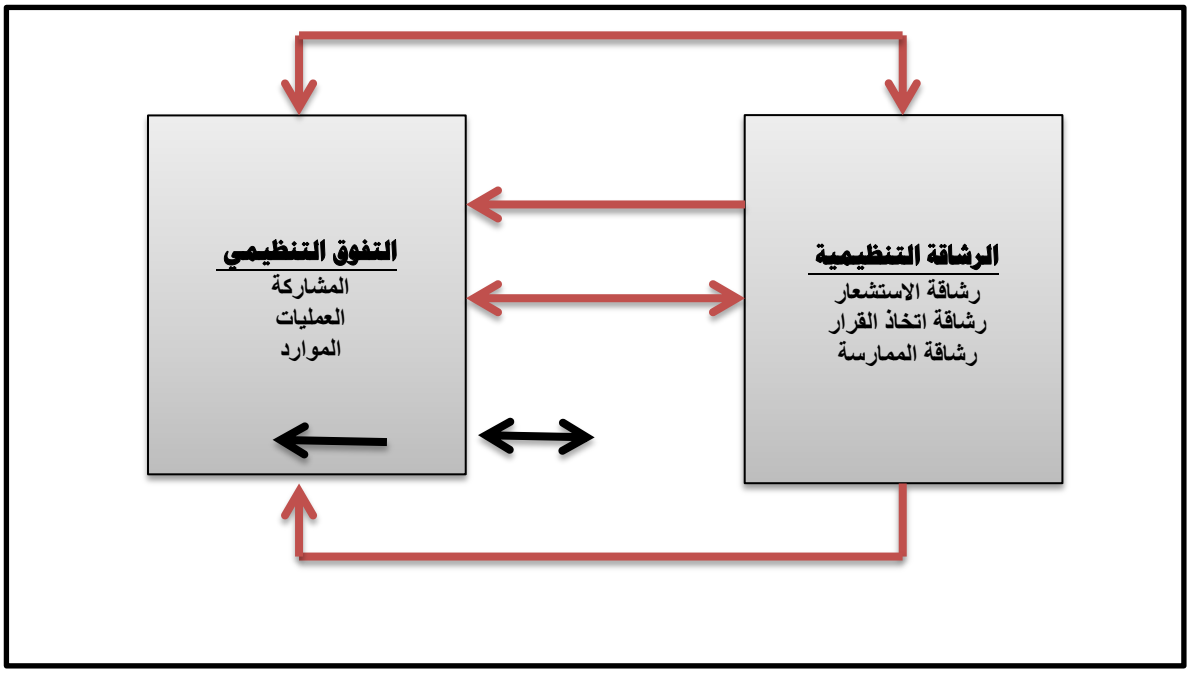
ب. معرفة مستوى التفوق التنظيمي في الشركات السياحية عينة البحث .

ت. دراسة علاقة التأثير والارتباط بين الرشاقة التنظيمية والتفوق التنظيمي في الشركات السياحية عينة البحث.

ث. رفد الشركات السياحية بتوصيات تسهم بإرشادها في اهمية الرشاقة التنظيمية بما يحقق التفوق التنظيمي في عملها.

ثالثًا: المخطط الفرضي للبحث:

يمكن ان نضع نموذج افتراضي للبحث يعبر عن متغيرات البحث المستقل والتابع في الشكل (١)



رابعًا : فرضيات البحث:

١. **الفرضية الرئيسة الأولى:** ترتبط الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) ارتباطًا معنويًا ذو دلاله احصائية مع التفوق التنظيمي على مستوى الشركات السياحية عينة البحث.

٢. **الفرضية الرئيسة الثانية:** تؤثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) تأثيرًا معنويًا ذو دلاله احصائية بالتفوق التنظيمي على مستوى الشركات السياحية عينة البحث.

خامسًا: مجتمع وعينة البحث: يمثل مجتمع البحث شركات السفر والسياحة بمدينة بغداد المتمثلة بـ (شركة رحلة نوروز، شركة طريق الافق، شركة مون لاين، شركة سافر، شركة الزعيم) واختيرت عينة البحث من الادارات الوسطى والادارات التنفيذية والمرشدين السياحين المرافقين للرحلات السياحية وكذلك مسؤولي الوحدات التنظيمية داخل الشركات كمسؤولي الحجز ومسؤولي التذاكر ومسؤولي الضيافة والترحيب بالضيوف القادمين الى الشركة السياحية، والذين بلغ عددهم (١٢٠) فردًا وجرى اختيار النصف بشكل عشوائي وتم توزيع (٦٠) استبانة واستعادة (٥٠) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي وبلغت نسبة الاستجابة (٩٠%).

سادسًا: حدود البحث: تمثلت بالحدود الزمنية التي تم خلالها كتابة البحث وتحليل النتائج الميدانية خلال الفترة من ٢٠٢٢/٥/٦ ولغاية ٢٠٢٢/١٢/١٥، اما فيما يخص الحدود المكانية فقد طبق البحث على عينة من الإدارات المختلفة داخل الشركات السياحية بمدينة بغداد انفه الذكر .

سابعًا : مقايس البحث :

أ. **مقياس متغيرات البحث:** جرى اختيار نموذج (Hosseini et al ,2013) لقياس متغير الرشاقة التنظيمية بأبعاده (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة)، ونموذج (عبد الوهاب، ٢٠١٦) لقياس متغير التفوق التنظيمي بأبعاده (المشاركة، العمليات، الموارد)، من بين الكثير من المقاييس لتلائمه مع البحث الحالي.

ب. **مقياس الفئة:** يسمح بأجراء العمليات التحليلية على البيانات التي يتم جمعها من الافراد المستجيبين، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، والاستعانة بالبرنامج الاحصائي (Spss) واستخدمت الادوات الاحصائية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، معامل الارتباط سبيرمان، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار البسيط، اختبار (F-Test) واختبار (T-Test).

ت. **الصدق الاحصائي:** تم استعمال معامل الفا كرونباخ لقياس الصدق الاحصائي لنتائج البحث الميدانية، اذ بلغت معامل الفا كرونباخ (٠.٨١) وهي نتيجة مقبولة لو تم اعاده توزيع الاستبانة على الافراد المستجوبين عينة البحث مره أخرى.

المبحث الثاني: الاطار النظري

أولًا: الرشاقة التنظيمية: مفهوم الرشاقة التنظيمية: يعد مفهوم الرشاقة من المفاهيم الحديثة في الفكر الاداري المعاصر ويعتبر مفهوم متعدد الجوانب والاشكال، وقد تم تقديم عدة محاولات من قبل الكتاب والباحثين لوضع تعريف شامل للرشاقة التنظيمية يجمع الجوانب والابعاد الهامة، وعرفة الافراد الذين اوجدوا مفهوم الرشاقة في معهد(Iacocca) في جامعة لهاي في ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الامريكية مصطلح الرشاقة انه نظام تصنيعي مع القدرات التكنولوجيات المادية وغير المادية والموارد البشرية، والادارة المثقفة والمعلومات لتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة للسوق " السرعة، المرونة، العملاء، المنافسين، الموردين، البنية التحتية، والاستجابة " وهو نظام ينتقل بسرعة بين نماذج المنتجات او بين خطوط الانتاج، من الناحية المثالية في الوقت الحقيقي ويستجيب لطلب العميل (Park ,2011:223).

وبنفس الصدد اوضح (العجزي، ٢٠١٧ : ٣٣) الى ان الرشاقة التنظيمية تشير الى قدرة المنظمة في استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة عملها الداخلية والخارجية والتي تتسم بالتعقيد والتشابك وعدم التأكد ويصاحب ذلك الاستشعار قيام المنظمة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغيرات من خلال اعادة تصميم العمليات واعادة توزيع الموارد التنظيمية واعادة تشكيل الهيكل التنظيمي وذلك بما يعزز من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في عالم الاعمال وبما يدعم وضعها التنافسي.

وأوضح (Sherehiy ,2009 :32) العناصر الرئيسية لمختلف تعريفات الرشاقة التنظيمية وذلك على النحو الآتي:

- السرعة والمرونة .
- الاستجابة الى التغيير وعدم التأكد واليقين .
- منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية .
- منتجات وخدمات تتصف بالمعلومات العالية ومحتوى القيمة المضافة .
- التجاوب مع القضايا الاجتماعية والبيئية .
- تجميع واستخدام التكنولوجيات المختلفة .

- التكامل بين المنظمات داخليًا والتكامل ما بين المنظمات بعضها البعض .

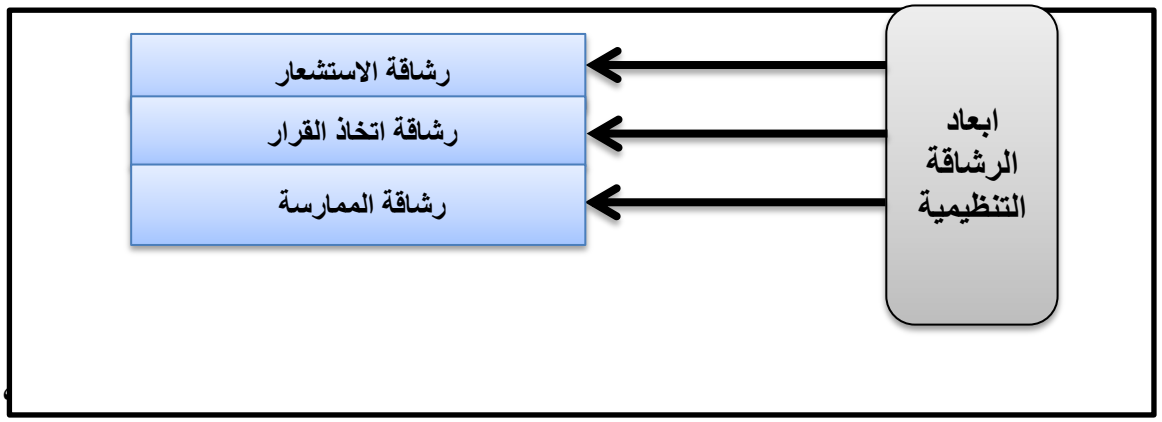
وعلى الرغم من الاختلافات بين المفاهيم الخاصة بالرشاقة التنظيمية فأن جميع التعريفات "الرشاقة التنظيمية" تؤكد على السرعة والمرونة كأحد اهم السمات الاساسية لرشاقة المنظمة والسمة الثانية المهمة للرشاقة هي الاستجابة الفعالة للتغير وعدم اليقين .

ثانيًا: مبادئ الرشاقة التنظيمية: تعد الادارة وتحفيز الموارد البشرية من اهم القضايا للوصول إلى الرشاقة في تقديم الخدمات والمنتجات حيث يعتبر الجزء الاكبر صعوبة في الوصول الى الرشاقة ليست التغيرات الهيكلية في المنظمة فحسب وانما هي تغييرات في ممارسة الثقافة والادارة في المنظمة، لذلك فأن الرشاقة التنظيمية تتضمن:

١. المبدأ الاول: قيمة الزبائن تعرف بأنها مجموعة من القيم الكلية التي تنطوي عليها العملاء مدى الحياة لجميع زبائن المنظمات.
٢. المبدأ الثاني : دور المعلومات اهمية دور المعلومات حيث تكتسب المعلومات اهميتها من واقع الدور الذي تمثله في تزويد الانسان بما يحتاج اليه من معارف يستمد منها تقديراته وتصوراته لما يتطلب منه القيام به.
٣. المبدأ الثالث: التعاون داخل المنظمة وبين المنظمات الاخرى وهذا يعمل على ايجاد تحالف واعي لتأدية رؤية ورسالة محددة يتحقق من خلالها أهداف استراتيجية واضحة وتعظم حجمها الموارد البشرية والمالية وتقوي امكانيات الابداع والانتاج والمشاركة.
٤. المبدأ الرابع: التأهب للتغيير فمن الضروري ان يكون هناك استعداد مستمر وايمان بأهمية التغيير حتى يقلل من المخاطر المحتملة نتيجة المعارضة للتغيير، (Fathi and Golchinpour, 2006)

ثالثًا: ابعاد الرشاقة التنظيمية: تتحد ابعاد الرشاقة التنظيمية من خلال الشكل الآتي:

يوضح الشكل (٢) ابعاد الرشاقة التنظيمية



كتغيير تفضيل العميل، وتحركات المنافسين الجديدة والتكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب.

٢. رشاقة اتخاذ القرار: هي القدرة على جمع وتراكم وهيكلة وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الاثار المترتبة على الاحداث الخاصة على الاعمال دون التأخير وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الاحداث ووضع خطط العمل التي تواجه كيفية اعادة تكوين الموارد وعمل اجراءات تنافسية جديدة. (park ,2011,25).

٣. رشاقة الممارسة: هي القدرة على اعادة تكوين الموارد بشكل حيوي وجذري وتعديل العمليات واعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على اساس خطط فعلية وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سريعة للسوق في الوقت المناسب.

ثانيًا: التفوق التنظيمي: يعد التفوق التنظيمي هدفًا مهمًا للعديد من الشركات والمنظمات الدولية، اذ انه يمثل عوامل حاسمة للنجاح والتفوق في الأعمال، ويمكن ان يتحقق في جميع انواع المنظمات باختلاف حجمه (Adjaif ,2008:27).

١. **مفهوم التفوق التنظيمي** : اهتمت المدخل الادارية الحديثة بتركيز جهودها لتحديد مفهوم التفوق التنظيمي، فحدد مدخل الادارة العلمية الكفاءة كأساس للتفوق التنظيمي، ومدخل العلاقات الانسانية اهتم بالحاجات الاجتماعية للعاملين واضاف عوامل اخرى مثل فرق العمل والعمل الجماعي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، بينما حددت المداخل الادارية الحديثة الفاعلية لتحقيق الاهداف الكلية للمنظمة في ظل التغييرات البيئية السريعة اساسًا لمفهوم التفوق التنظيمي (زايد، ٢٠٠٣ : ٤٢) ، ويشير (السيد، ٢٠٠٤ : ١٠٧) الى ان التفوق التنظيمي نمط فكري واسلوب اداري يستند الى منهج يرتبط بتحقيق نتائج ملموسة لإشباع

حاجات كافة الاطراف المتعاملة مع المنظمة، ويوضح (السلمي، ٢٠٠١: ١٣) مفهوم شامل وكلي غير قابل للتجزئة، اذ لايمكن اعتبار منظمة ما متفوقة في مجال معين ومنهارة في مجال اخر وهو يشمل على بعدين من ابعاد الادارة الحديثة يكمل احدهما الاخر يتمثلان في السعي الى تحقيق التفوق على كافة المستويات وان تتسم كافة الاعمال والقرارات بالتميز.

ويوضح (Shaded ,2013:33) ان التفوق التنظيمي هو نشاط هادف ومقصود من اجل تعزيز ونشر التغيير لتحسين الفاعلية التنظيمية وانه استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الكفوء والالتزام بأدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية الموارد والحرص على الاداء المتميز .

ومن خلال ذلك يستنتج الباحثين ان التفوق التنظيمي هو تميز المنظمات بأداء يفوق الاداء المتوقع وذلك بتسخير كافة الموارد المادية والبشرية واقامه علاقات جيدة مع كافة المتعاملين معها والتعرف على اداء منافسيها وتشخيص نقاط القوة والضعف .

٢. **أهمية التفوق التنظيمي** : تبرز اهمية التفوق التنظيمي من خلال امكانية المنظمات في جمع قواها الساندة في المنافسة والتغيير السريع وتحسين جودة المنتجات وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والابداع ويمكن استخلاص اهمية التفوق التنظيمي في حاجة المنظمات الى المسائل التي يحققها التفوق التنظيمي اهما:

أ. حاجتها الى وسائل لمعرفة المشكلات التي تواجهها في حال ظهرت .
ب. الحاجة الى وسائل لجمع المعلومات لتتمكن من اتخاذ القرارات بشأن الموارد البشرية .
ت. الحاجة الى توفير مهارات لازمة لمتخذ القرار والاهتمام بحساسية دوره .
ث. حاجة المنظمات الى الابداع والتميز .
ج. الحاجة الى تطوير المدربين والعاملين ليتمكنوا من جعل المنظمة متميزة في ادائها مقارنة بالمنظمات المنافسة . (المسعودي، ٢٠٠٨ : ٢٤٦).

٣. **اهداف التفوق التنظيمي:** يمثل التفوق التنظيمي قدرة المنظمة على تطبيق سلسة المفاهيم من اجل الحصول على النتائج المستقبلية المرغوبة، يرى (عبد الوهاب، ٢٠١٦ : ٩٠) أن التفوق التنظيمي يسعى الى تحقيق الاهداف المتمثلة بالاهتمام والابتكار والابداع وخلق قيمة مضافة على مستوى المنظمة، والتحسين المستمر للعملية الادارية وتطوير الموارد البشرية وتشجيعها على المشاركة وتوجيه ممارسات الادارة نحو المستقبل والتركيز على جهود العاملين من اجل تحقيق رضا العملاء. وأضاف (بلكير، ٢٠١٦ : ١٦٨) أن هدف التفوق التنظيمي هو تكوين

قوه عاملة مؤهلة ولديها القدرة على انتاج خدمات ومنتجات تفوق توقع المستهلك، وخلق قيمة جوهرية لتحقيق رغباتهم وتطوير الوعي اتجاه تحقيق اهداف المنظمة من خلال تشجيع الابتكار والابداع وتشجيع الاتصال الفعال.

٤. **ابعاد التفوق التنظيمي** : هناك العديد من الابعاد التي من خلالها يتم قياس التفوق التنظيمي وقد تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين حول ابعاد التفوق التنظيمي إذ اعتمد (Malcon Baldrige,2011) النموذج المطور من قبل المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الذي يقوم على خمسة ابعاد وهي (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، التركيز على قوة العمل، التركيز على العمليات، نتائج الاعمال) في حين اختصرها الباحثان (Musa & Tulay,2008) في بعدين هما (التفوق القيادي، والتفوق بتقديم الخدمة)، في حين اعتمد (النقار،٢٠٠٨: ١٥٧) ثلاثة ابعاد وهي (المشاركة، العمليات، الموارد) والتي سيتم اعتمادها في البحث الحالي لتلائمها مع متطلبات البحث وهي كالآتي:

أ. المشاركة: تتمثل المشاركة في تخطيط المنظمات لا دارة شراكتها الخارجية ومواردها الداخلية لدعم استراتيجيتها وسياستها في العمل والتشغيل الكفوء لعملياتها من خلال المشاركة مع اصحاب المصالح والمشاركة بالموجودات الفعلية التي تقود الى حلول سريعة وذكية لمشاكل الزبون (النقار، ٢٠٠٨ :١٥٧) ويتم اشراك العاملين في صياغة استراتيجية المنظمة وفي عملية التطوير التنظيمي الذي يفرض اهلية وكفاءة العاملين والمستويات التنظيمية للقيام بعملية التطوير على الوجه الاكمل (الشريف، ٢٠١٣:٣٢).

ب. العمليات: هي مجموعة من الانشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها والاجراءات المقترنة بتحويل مدخلات المنظمة الى مخرجات متمثلة (Porter & tunner ,2004 :171) واشار (volck ,2009 :27) إلى أن العمليات توجه كافة انشطة المنظمة لتحقيق رضا الزبون من خلال تطوير ثقافة التعاون بين الاقسام والوظائف، ويبين (Park,2011:66) ان التفوق التنظيمي يتحقق من خلال التركيز على درجة تحقيق الاهداف التنظيمية والاعمال الواجب تنفيذها للوصول الى تلك الاهداف من خلال العمليات التي تحول المدخلات الى مخرجات تلبي طموحات اصحاب المصالح.

ت. الموارد: إن المنظمات المتفوقة تخطط لإدارة الموارد الداخلة والشراكات الخارجية والموردين، من اجل دعم الاستراتيجيات والسياسات والتشغيل الفعال لكافة العمليات، الادارة الفعالة على البيئة والمجتمع (Haskes,2007 :60) والمنظمات المتفوقة قادرة على ادارة الموارد

وتطويرها ونشرها بين العاملين على المستوى الفردي وفرق العمل لدعم استراتيجياتها وسياساتها وتمكين العاملين الذي يرتكز على شعور الفرق بأنه جزء من النجاح لذلك تشجع المنظمات المتفوقة اشراك الجميع في التعلم وتبادل المعرفة الضمنية لإحداث التغيير والتأكيد على الاستعمال الامثل للموارد وفقًا لما تتطلبه العمليات التشغيلية لزيادة الارباح وتقليل الكلف وتحقيق رغبات اصحاب المصالح (النقار، ٢٠٠٨ : ١٥٧).

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث

سيتم عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث، الرشاقة التنظيمية، التفوق التنظيمي، كالآتي:

أولًا: عرض وتحليل نتائج البحث للرشاقة التنظيمية : يظهر الجدول (٣) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري، وهي تعكس وسطا حسابي جيد اذ بلغ (٣.٥٥) اكده انسجام اجابات افراد العينة المبحوثة الذي يعكسه الانحراف المعياري الذي بلغ (٠.٥١) (مما يبين ان الشركات السياحية المبحوثة لها اهتمام بالرشاقة التنظيمية لكن ليس دون مستوى الطموح والذي تضمن الأبعاد الآتية:

أ. رشاقة الاستشعار: حقق الاستشعار مستوى جيد اذ بلغ الوسط الحسابي (٣.٥٢) ويوكده الانسجام العالي في اجابات العينة المبحوثة الني يعكسها الانحراف المعياري (٠.٤٨).

ب. رشاقة اتخاذ القرار: بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٥٣ (يوكد ذلك درجة التشتت في اجابات العينة المبحوثة التي يعكسها الانحراف المعياري الذي بلغ (٠.٧١) (مما يدل على مستواه .

ت. رشاقة الممارسة: حققت الممارسة مستوى جيد من وجهة نظر افراد العينة المبحوثة اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٦٣) (يوكده الانسجام العالي في اجابات العينة المبحوثة التي يعكسها الانحراف المعياري الذي بلغ (٠.٦٤).

وهذا ما لاحظة الباحثين في اهتمام الشركات السياحية المبحوثة بقرات (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة).

ثانيًا: عرض وتحليل نتائج البحث لمتغير التفوق التنظيمي: يظهر الجدول (٣) إن التفوق التنظيمي يعكس وسط حسابي جيد بلغ (٣.٦١) يوكد ذلك الانسجام العالي في اجابات افراد العينة المبحوثة والذي يعكس انحراف معياري بلغ (٠.٥٠) وهذا ما يوكد ان الشركات السياحية المبحوثة لديها مستويات جيدة للتفوق التنظيمي لكن دون مستوى الطموح والذي تضمن الأبعاد الآتية:

أ. المشاركة: اظهرت المشاركة مستوى جيد اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٦٦) ويوكد ذلك درجة الانسجام في اجابات العينة المبحوثة التي يعكسها الانحراف المعياري الذي بلغ (٠.٧٠) .

ب. العمليات: حققت مستوى جيد اذ بلغ وسطها الحسابي(٣.٥٠) ويوكد ذلك انسجام اجابات عينة البحث وقلة تشتتها والذي يعكسها انحرافها المعياري الذي بلغ (٠.٥٣) .

ت. الموارد: بلغت مستوى جيد اذ بلغ وسطها الحسابي (٣.٦٠)(وهذا ما أكده قلة التشتت في إجابة عينة البحث التي عكسها انحرافها المعياري الذي بلغ (٠.٦٠ (وهذا ما لاحظة الباحثين في اهتمام الشركات السياحية المبحوثة بفقرات (المشاركة، العمليات، الموارد) .

جدول (1) الاحصاء الوصفي للرشاقة التنظيمية والتفوق التنظيمي (N=50)

متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رشاقة الاستشعار	٣.٥٢	٠.٤٨
رشاقة اتخاذ القرار	٣.٥٣	٠.٧١
رشاقة الممارسة	٣.٦٣	٠.٦٤
اجمالي الرشاقة التنظيمية	٣.٥٥	٠.٥١
المشاركة	٣.٦٦	٠.٧٠
العمليات	٣.٥٠	٠.٥٣
الموارد	٣.٦٠	٠.٦٠
اجمالي التفوق التنظيمي	٣.٦٠	٠.٥٢

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي .

ثانيًا: اختبار علاقات الارتباط بين الرشاقة التنظيمية والتفوق التنظيمي : اظهرت النتائج علاقات ارتباط مبينة في الجدول (2) التي جرى اختبارها بمقياس (T) التي ممكن ان نلخصها بما يأتي:

أ. اظهرت علاقات ارتباط بين رشاقة الاستشعار (X) وبين البعاد التفوق التنظيمي (المشاركة، العمليات، الموارد) وكان معامل الارتباط (٠.٦٢٦ ** ٠.٤٢٧** ٠.٣٨٥(على التوالي عند مستوى (٠.٠١) وبدرجة ثقة (٩٨% (كما اظهرت قيمة (T) المحتسبة لجميع الابعاد المبينة بالجدول (٢) اكبر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على وجود ارتباط طردي عالي بين رشاقة الاستشعار وبين ابعاد التفوق التنظيمي (المشاركة، العمليات، الموارد)، مما يؤكد على قوه العلاقة بين هذه الابعاد وبعد رشاقة الاستشعار، وبلغ معامل الارتباط بين رشاقة الاستشعار وبين اجمالي التفوق التنظيمي (٠.٦١٦ (وهذا يوضح قوه العلاقة بين رشاقة الاستشعار والتفوق التنظيمي .

ب. ظهرت علاقات الارتباط بين رشاقة اتخاذ القرار (X2) وبين ابعاد التفوق التنظيمي (المشاركة، العمليات) وكانت معامل الارتباط (** ٠.٦٨٨، **٠.٥٢٦) على التالي وبمستوى معنوية (٠.٠١) (وان قيمة (T) المحتسبة للبعدين المبينة في الجدول المذكور اكبر من قيمتها الجدولية وهذا مايدل على وجود ارتباط طردي عالي بين رشاقة اتخاذ القرار وبين بعدي التفوق التنظيمي (المشاركة والعمليات) وبنسبة (٦٥.٦٦%) ولكن لم يظهر رشاقة اتخاذ القرار علاقة ارتباط مع بعد الموارد اذ ظهر معامل الارتباط بينهما ليس معنويًا (٠.٥٨) وان قيمة (T) المحتسبة اكبر من قيمتها الجدولية الموضحة في الجدول المذكور وهذا يؤكد على وجود علاقة ارتباط ايجابي بينهما .

ت. ظهرت علاقة ارتباط بين بعد الممارسة (X3) وبين ابعاد التفوق التنظيمي (المشاركة، العمليات، الموارد) وكانت معاملات الارتباط (٠.٥٥, ٠,٣١٨ ، ٠.٤٠٨ (على التوالي وان قيمة (T) المحتسبة المبينة في الجدول (٢) اكبر من قيمتها الجدولية لجميع الابعاد وهذا ما يدل على وجود ارتباط ايجابي بين بعد رشاقة الممارسة وابعاد التفوق التنظيمي المتمثلة بالمشاركة والموارد عند مستوى معنوية (٠.٠١) ومع بعد العمليات عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يؤكد على قوه العلاقة بين بعد الممارسة وابعاد التفوق التنظيمي، كما ظهر معامل الارتباط بين رشاقة الممارسة واجمالي التفوق التنظيمي(٠.٥٢٩ (وبنسبة بلغت (٩٩.٩% (وان قيمة (T) المحتسبة اكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يؤكد على وجود العلاقة بين بعد الممارسة والتفوق التنظيمي .

ث. اظهرت نتائج معامل الارتباط وجود علاقة طردية معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين اجمالي الرشاقة التنظيمية واجمالي التفوق التنظيمي اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٧٠٣ (يؤكد قوه العلاقة بين المتغيرين وان قيمة (T) المحتسبة وفق الجدول (٢) هي اكبر من قيمتها الجدولية وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على (ترتبط الرشاقة التنظيمية وابعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية مع التفوق التنظيمي على مستوى الشركات السياحية المبحوثة) .

جدول (٢) معامل الارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية (N=50)

			التفوق التنظيمي Y				
			المشاركة Y1	العمليات Y2	الموارد Y3	العلاقات المعنوية: العدد	العلاقات المعنوية: النسبة المئوية	اجمالي التفوق التنظيمي Y
الرشاقة التنظيمية X	رشاقة الاستشعار X1	r	٠.٦٢٦**	٠.٤٢٧**	٠.٣٨٥**	٣	١٠٠%	٠.٦١٦**
		t	٥.٩٨	٣.٣٤	٢.٩٨			٥.٤
	رشاقة اتخاذ القرار X2	r	٠.٦٨٩**	٠.٥٣٥**	٠.١٨٢**	٢	٦٦.٦٠%	٠.٥٤٤**
		t	٦.٥٥	٤.٣٣	٠.١٧			٥.٤٠
	رشاقة الممارسة X3	r	٠.٥٦٧**	٠.٣١٨*	٠.٤٠٨**	٣	١٠٠%	٠.٥٣٨**
		t	٤.٧٧	٢.٣٢	٣.١٢			٤.٤٥
	اجمالي الرشاقة التنظيمية X	r	٠.٧٨٠**	٠.٥٢٨**	٠.٣٥٨**	٣	١٠٠%	٠.٧٠٦**
		t	٨.٣٥	٤.٣٣	٢.٦٧			٦.٨٧

** علاقة الارتباط بمستوى معنوية ٠.٠١
• علاقة الارتباط بمستوى معنوية ٠.٠٥

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (٠.٠١)=٢,٦٧٧
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (٠.٠٥)=٢.٠٨

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي .

ثالثًا: اختبار علاقه التأثير بين الرشاقة التنظيمية وابعادها والتفوق التنظيمي وأبعاده:

تم اختبار فرضيات التأثير بين المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية والمتغير المعتمد التفوق التنظيمي بأستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط وظهرت نتائج الانحدار كما في الجدول (٣):

جدول (٣) تحليل التأثير بين الرشاقة التنظيمية وابعاده وبين التفوق التنظيمي وابعاده (N=50)

			التفوق التنظيمي (y)			
			المشاركة	العمليات	الموارد	اجمالي التفوق التنظيمي
الرشاقة التنظيمية (x)	رشاقة الاستشعار	R2	**٠.٦٤٧	**٠.٤٣٨	**٠.٣٨٩	**٠.٦١٦
		β	٠.٩٧	٠.٤٨	٠.٥١	٠.٦٥
		F المحتسبة	٣٣.٣٨٥	١١.٣٢٢	٨.٨٧٠	٢٩.٤٩٦
	رشاقة اتخاذ القرار	R2	**٠.٦٨٧	**٠.٥٢٦	٠.١٨٢	**٠.٥٨٧
		β	٠.٦٨	٠.٤٠٢	٠.١٤	٠.٤١
		F المحتسبة	٤٢.٤٨٠	١٩.٣٣٥	١.٦٢٢	٢٤.٣٢٧
	رشاقة الممارسة	R2	**٠.٥٥٧	*٠.٣١٨	**٠.٤٠٨	**٠.٥٣٩
		β	٠.٦٢	٠.٢٨	٠.٣٨	٠.٤٤
		F المحتسبة	٢١.٧٤١	٥.٤٤٣	٩.٦٢٠	١٩.٦٦٧
		R2	**٠.٧٧١	**٠.٥٢٨	٠.٣٨٤	٠.٧٠٣
		β	٠.٧٢	٠.٥٥	٠.٤٦	٠.٧٠
		F المحتسبة	٧٠.٦٦٩	١٨.٦٦٩	٨.٣٣٢	٤٧.٢٦٧
F الجدولية بمستوى دلالة (٠.٠١) = ٧.٦			F الجدولية بمستوى دلالة ٠.٠٥ = ٤.٠			

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على التحليل الاحصائي للبيانات .

١. تبينت نتائج الانحدار بين رشاقة الاستشعار للرشاقة التنظيمية وبين التفوق التنظيمي وأبعاده: ظهرت قيمة (f) المحتسبة لبعد رشاقة الاستشعار مع ابعاد التفوق التنظيمي كل من المشاركة والعمليات والموارد (٣٣.٣٨٦) ، (١٢.٣٢١)، (٨.٨٧١ (، على التوالي وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٧.٦٠ (بمستوى معنوية (٠.٠١) ، هذا يعني وجود تأثير لرشاقة الاستشعار في كل من بعد المشاركة وبعد العمليات وبعد الموارد، كما بلغت قيمة معامل (β) لرشاقة الاستشعار مع ابعاد متغير التفوق التنظيمي، (٠.٩٦(، (٠.٤٩ (، (٠، ٤٩ (، على التوالي وان ذلك يدل على ان تغيرا مقداره (١) في بعد رشاقة الاستشعار سيؤدي الى تغيرًا بمقدار (٠.٠٩٦ (في بعد المشاركة و (٠.٤٨ (في بعد العليات، و(٠.٤٩ (في بعد الموارد، كما بلغت قيمة معامل (r2) لبعد رشاقة الاستشعار مع ابعاد التفوق التنظيمي (المشاركة ** ٠.٠٦٣٦ (، (٠.٤٣٧** العمليات)، (الموارد ** ٠.٣٨٥) وتعني ان التغيرات الحاصلة في كل ابعاد التفوق التنظيمي اعلاه بلغ مقدارها (٠.٦٤ (و (٠.٤٢) و (٠.٣٧ (وهي تغيرات مفسرة بفعل بعد رشاقة الاستشعار الذي دخل نموذج الانحدار وان النسب المتبقية هي تغيرات تفسيرها عوامل اخرى لم تدخل في تموذج الانحدار . كما تبينت قيمة (f) المحتسبة

لبعد (رشاقة الاستشعار) مع اجمالي بعد التفوق التنظيمي (٢٩.٣٩ (وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٧.٦٠ (وهذا يعني يوجد تأثير لرشاقة الاستشعار في اجمالي التفوق التنظيمي مع ابعاده، وبلغت قيمة ((β(٠.٦٤ (تدل على ان تغيرًا حصل مقداره (١) في بعد رشاقة الاستشعار سيؤدي الى تغيير اجمال التفوق التنظيمي قدره(٠.٦٤) وبلغت قيمة معامل التحديد (r2) (٠.٦١٨ (وهذا ما معناه إن ما مقداره (٠.٠٦٢ (من التغير الحاصل في اجمالي التفوق التنظيمي هو تغيير بفعل رشاقة الاستشعار الذي يدخل نموذج الانحدار والنسبة المتبقية هي لعوامل اخرى لم تدخل نموذج الانحدار .

٢. **نتائج الانحدار بين بعد رشاقة اتخاذ القرار للرشاقة التنظيمية وبين التفوق التنظيمي وابعاده:** بينت قيمة (f) المحتسبة لبعد رشاقة اتخاذ القرار مع ابعاد التفوق التنظيمي كل من المشاركة والعمليات والموارد النسب (٤٢.٤٨١ (، (١٩.٤٤٥ (، (٠.٦٣) وهي اكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (٧.٨٠) بمستوى معنوية (٠.٠١ (وبما معناه وجود تأثير لرشاقة اتخاذ القرار في ابعاد التفوق التنظيمي كل من (المشاركة، العمليات) وبلغت قيمة (f) المحتسبة لبعد رشاقة اتخاذ القرار مع بعد الموارد (1.68) وهي اقل من قيمتها الجدولية (٧.٨٠(ومعناه يدل على ان رشاقة اتخاذ القرار ليس له تأثير في بعد الموارد كما بلغت قيمة (β) لرشاقة اتخاذ القرار مع كل من بعد المشاركة والعمليات (٠.٦٦) ، (٠.٣٩ (ويدل على ان تغير مقداره (١) في بعد رشاقة اتخاذ القرار سيؤدي الى تغير قدره (٠.٦٨ (في بعد المشاركة، و(٠.٣٩ (في بعد العمليات، كما بلغت قيمة (r2) لبعد رشاقة اتخاذ القرار مع ابعاد التفوق التنظيمي (المشاركة، العمليات، الموارد) (٠.٦٧٨ **)، (٠.٥٣٣***) ، (٠.١٧٨ **) بمعنى ان التغيرات الحاصلة في كل من المشاركة والعمليات التي بلغ مقدارها (٠.٦٦) و (٠.٥٢) هي تغيرات مفسره بفعل بعد رشاقة اتخاذ القرار الذي دخل نموذج الانحدار والنسب المتبقية عي تغيرات افسرها يعود الى عوامل اخرى لم تدخل الانموذج، بينما ظهرت قيمة (r2) لرشاقة اتخاذ القرار مع بعد الموارد غير معنوية .

٣. **نتائج الانحدار بين بعد رشاقة الممارسة للرشاقة التنظيمية وبين التفوق التنظيمي وابعاده:** بينت قيمة (f) المحتسبة لبعد رشاقة الممارسة مع ابعاد التفوق التنظيمي كل من (المشاركة والعمليات والموارد) (٢٢.٧٣٢ (، (٥.٣٤٣ (، (٩.٩٤٠ (وهي اكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (٧.٨٠) بمستوى معنوية (٠.١٠ (لبعدي المشاركة والموارد وبمستوى معنوية (٠,٠٤ (لبعد العمليات، وبلغت قيمة β لرشاقة الممارسة مع كل من بعد المشاركة والعمليات والموارد (٠.٦)

، (٠.٢٦) (٠. ٣٧ (، ويدل على تغير بمقدار(١) في بعد رشاقة الممارسة سيغير مقدار (٠.٦٢ (في بعد المشاركة و(٠.٢٧) في العمليات و(٠.٣٢ (في بعد الموارد, وبلغت قيمة معامل (r2) لبعد رشاقة الممارسة مع ابعاد التفوق التنظيمي كلًا من (بعد المشاركة والعمليات والموارد) (٠.٥٣٣**)، (٠.٣١٧**) ، (٠.٤٠٩ (على التوالي وتعني ان التغير الحاصل في بعد المشاركة والعمليات والموارد بلغ مقدارهم (٠.٥٤ (و (٠.٣٢ (و (٠.٣٩ (على التوالي هي تغيرات مفسرة بفعل بعد رشاقة الممارسة الذي دخل نموذج الانحدار والنسب المتبقية هي تغيرات تفسرها عوامل اخرى لم تدخل نموذج الانحدار .

٤. نتائج الانحدار بين اجمالي الرشاقة التنظيمية والتفوق التنظيمي وابعاده : ظهرت قيمة (f) المحتسبة لأجمالي الرشاقة التنظيمية مع ابعاد التفوق التنظيمي كل من المشاركة والعمليات والموارد (٧٠.٠٥٦ (، (١٧.٦٦٧ (، (٨.٣٣٢) ، على التوالي وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٧.٦٠ (، بمستوى معنية (٠.٠١ (وهذا يعني وجود تأثير لأجمالي الرشاقة التنظيمية في كل من بعد المشاركة والعمليات والموارد وبلغت قيمة β لإجمالي الرشاقة التنظيمية مع كل من بعد (المشاركة والعمليات والموارد) (٠.٨١ (، (٠.٥٥) ، (٠.٤٣) ، على التوالي ويدل على تغير مقداره (١) في اجمالي الرشاقة التنظيمية سيؤدي الى تغير مقداره (٠.٧٢ (في بعد المشاركة و(٠.٥٧(في بعد العمليات، (٠.٤٤ (في بعد الموارد، ووضحت قيمة معامل التحديد (r2) لإجمالي الرشاقة التنظيمية مع ابعاد التفوق التنظيمي المتمثلة بالمشاركة والعمليات والموارد التي بلغت (٠.٧٨٠**) ، (٠.٢٥٩**) (٠.٣٨٤**) على التوالي يعني ان التغيرات الحاصلة في كل من بعد المشاركة والعمليات والموارد بلغ مقدارها (٠.٧٨)((٠.٥١ ((٠.٣٧ (على التوالي هي تغيرات مفسره بفعل متغير الرشاقة التنظيمية الذي دخل نموذج الانحدار والنسب المتبقية هي تغيرات تعود الى عوامل اخرى لم تدخل نموذج الانحدار .

وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على (يوجد تأثير للرشاقة التنظيمية ذو دلالة معنوية احصائية بالتفوق التنظيمي على مستوى شركات السفر والسياحة المبحوثة في مدينة بغداد)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات: تم التوصل الى مجموعة من النتائج وذلك كما يأتي:

١. اتسمت اتجاهات العاملين في الشركات السياحية المبحوثه نحو ابعاد الرشاقة التنظيمية بالإيجابية وقد اختلفت الاهمية النسبية للأبعاد وفقًا للمتوسطات الحسابية وكان ترتيبها على النحو التالي: (رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار).

٢. إن اتجاهات العاملين في الشركات السياحية محل البحث والدراسة نحو ابعاد التفوق التنظيمية قد اتسمت بالإيجابية وقد اختلفت الاهمية النسبية للأبعاد وفقًا للمتوسطات الحسابية وكان ترتيبها على النحو التالي (المشاركة، العمليات، الموارد) .

٣. توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة احصائية بين اجمالي ابعاد الرشاقة التنظيمية وابعاد التفوق التنظيمي اي انه كلما زادت عوامل الرشاقة التنظيمية، كلما زاد شعور العاملين بالتفوق التنظيمي في الشركات السياحية محل البحث .

٤. توجد علاقة ارتباط طردية ذو دلالة احصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) والتفوق التنظيمي مما يدل على انه كلما اتسمت المنظمة بالرشاقة التنظيمية كلما زاد شعور العاملين بالتفوق التنظيمي في الشركات السياحية عينة البحث.

٥. ظهر أن شركات السفر والسياحة عينة البحث، تمكنت من توظيف الرشاقة التنظيمية في تعزيز تفوقها التنظيمي وتبين ذلك جليا في كل من المشاركة والعمليات ولكن بدرجة ضعفة ودون مستوى الطموح في بعد الموارد .

ثانيًا: التوصيات: في ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج في هذا البحث يمكن تقديم بعض التوصيات وعلى النحو الآتي:

١. ضرورة الاخذ بعين الاعتبار ترتيب اولويات تأثير ابعاد الرشاقة التنظيمية في التفوق التنظيمي بغية الحصول على تأثير فعال للرشاقة التنظيمية في التفوق التنظيمي لتحقيق اهداف الشركات السياحية محل البحث .

٢. ضرورة اهتمام الادارة العليا في الشركات السياحية محل البحث بأجراء الندوات والمحاضرات التثقيفية المتعلقة بالسرعة والمرونة والاستجابة ومواكبة التغيرات المعاصرة في سوق العمل مما يعد ذلك من المكونات الاساسية للمنظمة الرشيقة وذلك لتحسين مستوى رشاقتها التنظيمية .

٣. العمل على تعزيز التفوق التنظيمي لدى العاملين من خلال تعزيز القيم التي تساهم في زيادة ارتباطهم بشركاتهم وقبولهم لأهدافها، ودعم العاملين لتطوير خبراتهم ومهاراتهم من اجل الوصول التفوق التنظيمي .

٤. قيام الشركات السياحية عينة البحث بتنفيذ برامج تدريبة من شأنها زيادة مستويات التفوق التنظيمي لدى العاملين في المنظمة .

٥. يجب على الشركات السياحية تعزيز التفوق التنظيمي لدى العاملين من خلال التأكيد على اهمية و قيمة العمل الذي يؤدونه واشراكهم في عملية اتخاذ القرار واعطائهم مرونة عالية تسمح لهم بأداء اعمالهم بفاعلية وتفوق .

المصادر والمراجع

أولًا: المصادر العربية:

١. أحمد كمال عبد الوهاب (٢٠١٦)، تحسين الاداء المركزي بكليات جامعة جازان في ضوء الرشاقة التنظيمية، مجلة الادارة التربوية، س٣، العدد ٨ .

٢. العابدي، علي رزاق جياد (٢٠١٢) ،الرشاقة التنظيمية ندخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد ٢٤.

٣. العجزي، دنيا فاروق ابراهيم، (٢٠١٧)، الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين ذكاء الاعمال والاداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء، رسالة دكتوراه ، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الازهر، القاهرة.

٤. عبد الوهاب، اثار عبد الحكيم (٢٠١٦)، متطلبات جودة التعليم العالي وتأثيرها في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة حالة لجامعتي بغداد والنهرين، رسالة ماجستير غير منشورة .

٥. النقار، عبد الله حكمت عبو (٢٠٠٨)، تفوق المنظمات في اطار الربط بين رأس المال الاجتماعي ونظم ادارة المعرفة: دراسة تطبيقية لأداء القيادات العليا في وزارة الكهرباء، اطروحة دكتوراه، بغداد.

٦. الشريف، ريم عمر (٢٠١٣)، دور إدارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، منشورة جامعة الملك عبد العزيز، جدة .

٧. زايد، عادل، (٢٠٠٣)، الاداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة .

٨. السلمي، علي (٢٠٠١)، ادارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الغريب للطباعة والنشر، ط١.
٩. السيد، محمد محمود (٢٠٠٥)، اثر الهيكلية التنظيمية على التحول الى منظمات التعلم: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس، مجلة الاقتصاد، والتجارة، العدد(٢).
١٠. المسعودي، موسى احمد (٢٠٠٨)، اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي – دراسة في البنوك الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، مجلد ٤، العدد ٣.
١١. بلكير، خليدة محمد (٢٠١٦)، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد، ١٤، المجلد ١.

ثانيًا: المصادر الأجنبية:

1. - Hosseini, S.; Zare, F.; Nematollahi, K. & Avatefi, E. (2013). «The Role of Servant Leadership in Organizational Agility: A Casse Study in Fars Social Organization», **European Online Journal of Natural and Social Sciences** . Vol. 2, No. 3, pp. 2935-2943.
2. Park, Dahlgaard, &Dahlgaard, Jens, (2011), "*In Search of Excellence Past, Present and Future*", prentice Hall, New Delhi, India.
3. Park, Y. (2011(. «The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments : The Role of Information Technologies», **Doctor Dissertation** , Faculty of the USC Graduate School, University of Southern California .
4. Sherehiy, Bohdana, (٢٠٠٩)," Relationship between agility strategy , work organization and workforce" , *university of Louisville*, U.S. A.
5. Shaded, Esra Omar., (2012*)," measuring the effect of strategic fit between adaptive competitive strategy and business intelligence organizational excellence"*, Degree of master in E business, middle east university.
6. Malcolm, (2011), " Aldridge National Quality Award, NIST National institute of standards and technology", department of commerce, U. S. A. , E-mail: baldrige@ nist.gov, Web: http:// www .nist.gov/baldrige.
7. Musa, Pinar &Tulay, Girard, (2008), "Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms", *SAM Advanced Management Journal*, Vol.73, No.1, PP. 29-45.
8. Porter,leslie J.&Steve J. tanner (2004) *," assessing business excellence : a guid to business excellence and self-assessment*" , second edition AmsterdamandBoston Elsevier butterworth-heinemann oxford .
9. Hakes; Chris (2007)," *The EFQM excellence model for Assessing organizational Performance"*, first edition, Zaltbommel: Van Haren Pub .
10. Volck ,Nicolas.,(2009)" Deploy and exploit Lean Six Sigma", *Organizational Editions*, , Paris, pp.27-28.