

## المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة- دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح

دكتور/ محمد حمدي زكي- مدرس بقسم إدارة الأعمال  
المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان (فرع مطروح)

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوافق أو المحاذاة- ترتيب الأولويات- الأدوار والمسؤوليات- التفاعل والتآزر- القدرات القيادية) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ولتحقيق هذا الهدف قامت هذه الدراسة على إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد اعتمد الباحث أيضاً على استخدام أسلوب العينة لجميع العاملين بالشركة محل الدراسة، حيث تم توزيع (260) استمارة استبيان وتم استرجاع (239) استمارة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهذا ما يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية يمكن أن تساهم في تفسير قدرة الشركة المبحوثة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تنمية الوعي لدى المديرين والعاملين بأهمية مفهوم المرونة التنظيمية في المجال المؤسسي والتركيز على تطبيقه داخل المنظمة لما له من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوى العاملين والعملية الإدارية، وذلك من خلال تكتيف البرامج التدريبية للعاملين وعقد ورش العمل لتدعيم هذا المفهوم داخل المنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة التنظيمية، الأهداف الاستراتيجية، الشركة القابضة لمياه الشرب.

### **Abstract:**

This study aimed to demonstrate the impact of organizational resilience in its various dimensions (Compatibility - prioritization - roles and responsibilities - interaction and synergies - leadership capabilities) to achieve the strategic objectives of the organization, and to achieve this goal, This study was based on a descriptive analytical method, The Questionnaire tool was used to collect primary data, The researcher also relied on the use of the sample method for all employees of the company under study, Where (260) questionnaire forms were distributed and retrieved (239) questionnaires. The study concluded that there is a statistically significant impact of all dimensions of organizational resilience in achieving the strategic objectives of the organization, and this confirms that the dimensions used for organizational resilience can contribute to explain the ability of the researched company to achieve its strategic objectives, The study recommended the need to develop awareness among managers and employees of the importance of the concept of organizational resilience in the institutional field and focus on its application within the organization. Because of its superior ability to raise the level of staff and the administrative process, Through the intensification of training programs for staff and holding workshops to strengthen this concept within the organization.

**Keywords:** Organizational Resilience, Strategic Objectives, Holding Company for Drinking Water.

### **1- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة:**

#### **1/1 المقدمة:**

تعكس المرونة التنظيمية القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة وتؤكد الدراسات والأبحاث على أهمية المرونة داخل المنظمة، حيث أنها تعتبر مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغيير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة المنظمة، وتعتبر المرونة من إحدى السمات الضرورية في عملية

التخطيط الاستراتيجي وعامل حاسم لتكييف الخطط الاستراتيجية لبيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر، ويجب على مديري المنظمة تحديد وتحليل وتقييم المتغيرات بشكل منهجي داخل البيئة التنظيمية واعتبار المرونة قاعدة أساسية في بناء المنظمات (Vladimir et al., 2012, p280).

كما تعتبر الأهداف هي نقطة البداية والنهاية لأي نشاط إنساني فهي أساس وجود المنظمات وبقائها وجزء من تصميمها، فالمنظمات لا يمكن أن تعمل دون وعي عميق بأهدافها، ذلك أن المنظمات تسعى إلى تحقيق أهداف وغايات معينة، يقوم بتحديد أهدافها العاملون والإدارة العليا. وتتحدد رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية في ضوء نتائج تقييم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة مقارنة بالبيئات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة. وبناءً على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يتم وضع الاستراتيجيات، وصياغة أهدافها العملية (Hitt et al., 2001, p50).

ومع الاهتمام المتزايد بالمرونة التنظيمية وأهميتها بدأت تظهر الدراسات التي تتناولها وتبحث في أثرها على المنظمات والعاملين فيها، وجاءت هذه الدراسة انسجاماً مع هذا التوجه لتبحث في أثر المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

## 2/1 مشكلة الدراسة:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في سبيل تحديد المشكلة، من خلال إعداد قائمة استقصاء لعينة عمدية ميسرة مدارها (50) مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة لاستطلاع آرائهم حول المتغيرات محل الدراسة. وقد تم تقسيم العينة وفقاً للوسط الحسابي لثلاثة مجموعات، الأولى أعلى من الوسط الحسابي لآراء مفردات العينة، والثانية تمثل آرائها الوسط الحسابي، والثالثة أقل من الوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول رقم (1):

جدول رقم (1): نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة على أساس الوسط الحسابي						
البيان	أعلى من الوسط الحسابي		الوسط الحسابي		أقل من الوسط الحسابي	
	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	النسبة %
المرونة التنظيمية	29	58%	5	10%	16	32%
الأهداف الاستراتيجية	20	40%	3	6%	27	54%

المصدر: من إعداد الباحث

ومن الجدول رقم (1) يتضح ما يلي:

- 1- يرى 32% من مفردات العينة وجود انخفاض في مستوى المرونة التنظيمية مقارنة بالوسط الحسابي للعينة. في حين يرى 58% وجود ارتفاع لهذا المستوى.
- 2- الارتفاع النسبي في شعور العاملين بعدم وضوح الأهداف الاستراتيجية للشركة محل الدراسة، حيث أشار إلى ذلك 54% من مفردات العينة.

وفي ضوء استعراض الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في "الانخفاض في مستوى وضوح الأهداف الاستراتيجية للشركة محل الدراسة"، الأمر الذي يثير التساؤلات التالية:

- 1- ما هو مستوى إدراك العاملين لكل من المرونة التنظيمية والأهداف الاستراتيجية بالشركة محل الدراسة؟، وهل توجد علاقة ارتباطية معنوية وإيجابية بين أبعاد المتغيرين؟
- 2- هل تؤثر أبعاد المرونة التنظيمية على الأهداف الاستراتيجية للشركة محل الدراسة؟، وما هي أكثر هذه الأبعاد تأثيراً؟

### 3/1 أهداف الدراسة:

بناءً على التساؤلات السابقة التي تضمنتها المشكلة فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مدى توافر أبعاد المرونة التنظيمية في الشركة محل الدراسة.
- 2- الوقوف على مستوى إدراك العاملين للأهداف الاستراتيجية بالشركة محل الدراسة.
- 3- التعرف على العلاقة الارتباطية بين أبعاد المرونة التنظيمية والأبعاد الخاصة بالأهداف الاستراتيجية.

- 4- الكشف عن مدى تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على مستوى إدراك العاملين للأهداف الاستراتيجية بالشركة موضع التطبيق.
- 5- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات لمنظمات الأعمال، والتي من شأنها أن تسهم في دعم المرونة التنظيمية، وتؤدي إلى زيادة مستوى إدراك ووعي العاملين للأهداف الاستراتيجية التي تضعها تلك المنظمات.

#### 4/1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- 1- تتبع أهمية الدراسة من خلال المتغيرات التي تتناولها (المرونة التنظيمية، الأهداف الاستراتيجية) كونها من المؤشرات المهمة التي تعزز من الأداء التنظيمي للمنظمات وبالأخص في منظمات القطاع العام/ الأعمال العام.
- 2- تعد المرونة التنظيمية عاملاً رئيسياً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها، فالمرونة هي الشيء الأكثر أهمية في حياة المنظمات لتأثيرها في فاعلية المنظمة واستراتيجياتها وقراراتها.
- 3- إلقاء مزيد من الضوء على علاقة المرونة التنظيمية والأهداف الاستراتيجية، حيث تعد هذه الدراسة جهداً متواضعاً لاستكمال الدراسات السابقة من خلال التعرف على أثر علاقة المرونة التنظيمية على الأهداف الاستراتيجية، وتحديد أهم أبعاد المرونة التنظيمية التي تؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

#### 5/1 فروض الدراسة:

تستند هذه الدراسة على فرض رئيس مفاده: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة التنظيمية بأبعادها (التوافق أو المحاذاة، ترتيب الأولويات، الأدوار والمسؤوليات، التفاعل والتأزر، القدرات القيادية) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وينبثق عن هذا الفرض الرئيس الفرضيات الفرعية التالية:

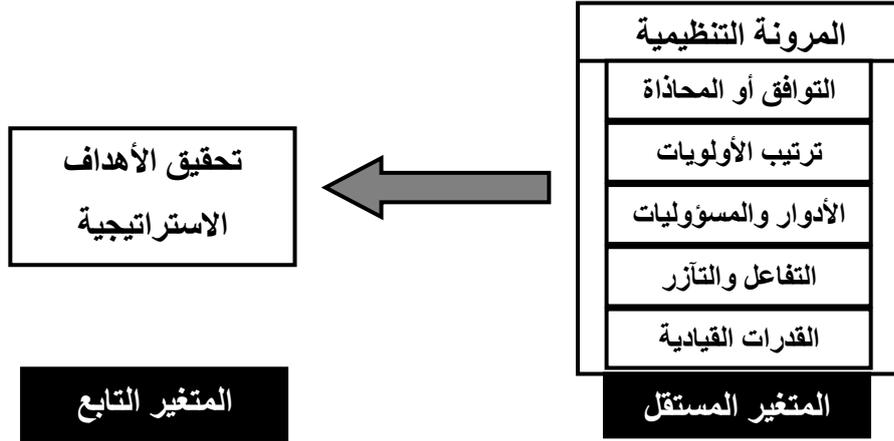
- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوافق أو المحاذاة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لترتيب الأولويات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأدوار والمسؤوليات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفاعل أو التآزر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقدرات القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

### 6/1 هيكل متغيرات الدراسة:

أشارت الأدبيات إلى أن نموذج الدراسة هو تجسيد مبسط وتمثيلي للظاهرة المبحوثة (Saunders et al., 2007) ومن هنا فإن نموذج الدراسة الحالي هو تجسيد مبسط لمتغيرين أساسيين الأول يجسد العناصر الممكنة لمتغير المرونة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في (التوافق أو المحاذاة، ترتيب الأولويات، الأدوار والمسؤوليات، التفاعل والتآزر، القدرات القيادية) وهي المتغيرات المستقلة لنموذج الدراسة. أما المتغير الثاني فيتمثل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بوصفه المتغير التابع لنموذج الدراسة، ويعرض الشكل رقم (1) المكونات الأساسية لنموذج الدراسة.

### شكل (1)

#### متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

### 7/1 منهج الدراسة:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى وصف الظواهر أو أحداث معينة وجمع الحقائق والمعلومات عنها ووصف الظروف الخاصة بها لتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع، وفي كثير من الحالات لا تقف البحوث والدراسات الوصفية عند حد الوصف أو التشخيص الوصفي بل تقرير ما ينبغي أن تكون عليه الظواهر والأحداث التي تتناولها الدراسة.

### 8/1 مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح كمجتمع لإجراء الدراسة نظراً لكونها إحدى الشركات الكبرى ذات الدور الهام والحيوي داخل حدود المحافظة، وكذلك كون موضوع الدراسة يتلاءم مع طبيعة عمل الشركة، وقد تم اختيار مفردات العينة من الموظفين العاملين بالشركة محل الدراسة، حيث يبلغ

عدد العاملين بالشركة (2600) عامل يمثلون أفرع الشركة في المراكز الثمانية بالمحافظة، وقد قام الباحث من أجل إكمال متطلبات الدراسة الحالية باستخدام أسلوب العينة القصدية، وذلك لاختيار العاملين الذين تتوفر لديهم خصائص وصفات معينة لخدمة البحث وتحقيق أغراضه، وعلى هذا الأساس قام الباحث بتوزيع (260) استمارة استبيان، مسترشداً في ذلك إلى نسبة 10% من المجتمع الأصلي وهو ما تشرطه العينة القصدية فيما يخص الدراسات الوصفية.

#### معدل الاستجابة:

بعد أن وزع الباحث (260) استمارة استبيان بصورة مباشرة على مجموعة من الموظفين العاملين بالشركة قيد الدراسة في الفترة من 2018/10/1 وحتى 2019/3/1، بلغ عدد استمارات الاستبيان الصالحة للتحليل الإحصائي (226) استمارة استبيان وبمعدل (87%) وذلك بعد استبعاد الاستمارات غير المستردة والاستمارات التي لم تستوفى بالكامل، وكما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2): معدل الاستجابة		
النسبة المئوية	العدد	الحالة
100%	260	عدد استمارات الاستبيان الموزعة
8%	21	عدد استمارات الاستبيان غير المستردة
92%	239	عدد استمارات الاستبيان المستردة
5%	13	عدد استمارات الاستبيان التي لم تستوفى بالكامل
87%	226	عدد استمارات الاستبيان الصالحة للتحليل الإحصائي

المصدر: من إعداد الباحث

#### 9/1 أداة الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة، قام الباحث بإعداد قائمة استبيان لهذا الغرض، وذلك بالاعتماد على ما كتب في الأدبيات النظري والدراسات السابقة فيما يتعلق بمتغير المرونة التنظيمية وأثر تطبيق هذا المتغير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، واشتملت القائمة على جزأين، تناول الجزء الأول منها على أسئلة الاستبيان والتي تم

من خلالها قياس أثر المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بواقع (50) فقرة، توزعت كالاتي: (35) فقرة تتعلق بمتغير المرونة التنظيمية و(15) فقرة أخرى تتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتهدف تلك الفقرات بمجملها الوقوف على تصورات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول أثر المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، أما الجزء الثاني فقد تناول الخصائص الشخصية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الخبرة).

### 10/1 معامل الثبات والصدق لاستبانة الدراسة:

لتقييم أداة القياس المستخدمة، وللتأكد من دقة المقياس وإمكانية تطبيقه، تم الاستعانة بمعامل الثبات والصدق (ألفا كرونباخ)، حيث تم حساب معاملي الثبات والصدق (Cronbach Alpha) لأسئلة الاستقصاء، وذلك لبحث مدى ثبات أسئلة الاستبيان، ولبحث مدى إمكانية الاعتماد على هذه الأسئلة في التحليل، وكانت قيم معاملي الثبات والصدق لأبعاد الاستمارة على النحو التالي:

جدول رقم (3): معامل الثبات والصدق لأبعاد الاستمارة				
م	اسم المحور	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
أولاً: المرونة التنظيمية				
1	التوافق أو المحاذاة	6	0.742	0.861
2	ترتيب الأولويات	7	0.724	0.851
3	الأدوار والمسؤوليات	7	0.800	0.894
4	التفاعل والتأزر	7	0.808	0.899
5	القدرات القيادية	8	0.807	0.898
ثانياً: تحقيق الأهداف الاستراتيجية				
1	الأهداف الاستراتيجية	15	0.716	0.846

يتضح من الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات والصدق مقبولة لجميع الأسئلة، لأن جميع قيم معاملات الثبات تجاوزت (0.5) وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة، ويمكن الاعتماد عليها في التحليل وتعميم النتائج لجميع جوانب الدراسة.

## 11/1 أساليب التحليل الإحصائي:

لقد تم إخضاع البيانات الأولية للدراسة لعدد من الأساليب الإحصائية اللازمة والمتوفرة في برنامج (SPSS V. 23)، حيث خضعت البيانات للأساليب الإحصائية التالية:

- 1- إجراءات الإحصاء الوصفي، متمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسب المئوية، والتكرارات لوصف عينة الدراسة وخصائصها.
- 2- تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) لقياس أثر المتغيرات المستقلة (المرونة التنظيمية) على المتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية).
- 3- إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات وأبعاد الدراسة.

## 12/1 الدراسات السابقة:

من خلال البحث في المصادر المتعددة للحصول على دراسات سابقة عن موضوع المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، يتبين أن هناك اهتمام كبير من قبل منظمات الأعمال على تطبيق واستخدام أحد متغيرات الدراسة، إلا أنه لم يعثر الباحث على أي دراسة تتناول متغيرات الدراسة مجتمعة، لذا سيعرض الباحث في هذا الجزء بعض الدراسات التي تناولت موضوع المرونة التنظيمية وربطته بمتغيرات أخرى، وكذلك الدراسات التي تناولت تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والتي تم ربطها أيضاً بمتغيرات أخرى، وذلك على النحو التالي:

- 1- دراسة (عواد، 2009) بعنوان "أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة السوق، مرونة المنتج الجديد، مرونة التوسع) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد بينت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد المرونة الاستراتيجية في إنجاز الأهداف الاستراتيجية، وخلصت الدراسة إلى المضامين الإدارية للمديرين والممارسين، مثل التشجيع على استخدام عناصر عدة من المرونة في تخطيط الأهداف الاستراتيجية ووضعها وإنجازها.

2- دراسة (النوفل، 2010) بعنوان " استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراته (المشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية) في تحقيق أهداف البنوك التجارية الكويتية الاستراتيجية المتمثلة بالابتكار، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية المتمثلة بالمشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمتغيراتها الابتكار، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الكويتية.

3- دراسة (المطيري، 2011) بعنوان " أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية دولة الكويت" هدفت هذه الدراسة إلى توضيح معنى القيادة التبادلية وبيان أثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى بيان كيفية تطبيق القيادة التبادلية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء (النشطة، الساكنة) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

4- دراسة (Kantu et al., 2012) بعنوان " Organizational Resilience : A Conceptual Integrative Framework " هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح إطاراً تكاملياً للمرونة التنظيمية وتقديم مفهوم جديد لنتائج التطور التنظيمي، كما هدفت هذه الدراسة أيضاً إلى التركيز على زيادة درجة التحكم لدى المنظمات في التعامل مع الأحداث والمواقف المختلفة التي تواجهها. وقد توصلت هذه الدراسة إلى تصنيف مصادر المرونة التنظيمية كمواقف ملموسة تساهم في زيادة القدرة الاستراتيجية

للمنظمات، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة قوية بين المرونة التنظيمية والتطوير التنظيمي.

5- دراسة (صالح والمببضيي، 2013) بعنوان " القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مداخل القيادة التبادلية والتحويلية في تجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن تأثير المدخل التحويلي أكبر من التبادلي في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية.

6- دراسة (Umoh et al., 2014) بعنوان " Management Development and Organizational Resilience. A Case Study Of Some Selected Manufacturing Firms In Rivers State. Nigeria" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير التنمية الإدارية على المرونة التنظيمية في الصناعات التحويلية النيجيرية. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطوير الإدارة يرتبط بشكل كبير بالمرونة التنظيمية، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن استخدام برامج التطوير والتنمية الإدارية يؤدي إلى توجيه جهود المنظمة بطريقة استراتيجية وفعالة مما يساهم في تحسين قدراتها وتحقيق أهدافها.

7- دراسة (Oluwasoye & Ugonna, 2015) بعنوان " Environmental Risk: Exploring Organizational Resilience and Robustness" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ملاءمة التطبيق العملي لنموذج المرونة والمتانة التنظيمية في سياق المخاطر البيئية وإدارة المخاطر والأزمات. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن كل من المرونة والمتانة التنظيمية تلعب دوراً بارزاً في التغلب على بعض المخاطر والأزمات التي تواجه المنظمات، كما توصلت أيضاً إلى أن هناك عدد من المؤشرات التي تم تحديدها لكل من المرونة والمتانة التنظيمية، والتي تلعب دوراً بارزاً في التأثير على العملية الإدارية داخل المنظمة.

8- دراسة (Witmer et al., 2016) بعنوان " Organizational Resilience: Nonprofit Organizations Response to Change" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الخصائص التنظيمية التي تشير إلى مرونة منظمات الرعاية الصحية السلوكية غير الربحية ومدى تكيف واستجابة تلك المنظمات مع عملية التغيير. وقد أشارت النتائج إلى أن دمج بعض الخصائص والصفات التنظيمية في النظام التنظيمي سيساعد المنظمة ويؤهلها إلى التكيف بشكل منتظم مع التغيرات والتحديات الأخرى التي تواجهها، كما أشارت الدراسة أيضاً إلى أن استخدام المرونة كعملية وليس مجرد نتيجة سيمكن المنظمات غير الربحية من التمتع بالقدرة على الاستجابة المستمرة للتحديات وتقديم خدمات قيمة للمجتمع.

9- دراسة (الزبيدي والخزرجي، 2016) بعنوان " دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي بحث ميداني في قطاع البلديات" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المرونة التنظيمية في الاستجابة إلى متطلبات الأداء المتميز في قطاع البلديات في مدينة بغداد. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، ومن أهمها: أن المرونة التنظيمية تعتبر من الوسائل الفريدة القادرة على إجراء تطوير إداري دون الحاجة إلى إجراء تغييرات شاملة في هياكل المنظمات، كما توصلت أيضاً إلى أن تأثير مكونات المرونة التنظيمية على الأداء العالي شكل ما نسبته (16%) في حدود التطبيق، ما يظهر عدم تطبيق الإدارة للمرونة التنظيمية بالصورة الصحيحة.

10- دراسة (السلنتي وآخرون، 2018) بعنوان " أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات دمياط محل التطبيق، كما هدفت أيضاً إلى تحديد تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات دمياط محل التطبيق. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على أبعاد الأداء

الوظيفي، كما توصلت النتائج أيضاً إلى أن أكثر أبعاد المرونة التنظيمية تأثيراً على الأداء الوظيفي هي المرونة التكتيكية ثم يليها المرونة الاستراتيجية.

11- دراسة (صالح، 2019) بعنوان " المرونة التنظيمية وأثرها في مستوى جودة الخدمة في الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات في دولة الكويت" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وبيان أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، المرونة التشغيلية، المرونة الهيكلية) في مستوى جودة الخدمة بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والأمان، التعاطف)، التي تقدمها الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الاستراتيجية، المرونة التشغيلية، المرونة الهيكلية) على أبعاد جودة الخدمة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والأمان، التعاطف) التي يتم تقديمها بواسطة الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات في دولة الكويت.

12- دراسة (Suryaningtyas et al., 2019) بعنوان " Organizational Resilience and Organizational Performance: Examining the Mediating Roles of Resilient Leadership and Organizational Culture" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي، وذلك من خلال معرفة الأدوار الوسيطة التي تلعبها كل من القيادة المرنة والثقافة التنظيمية. وقد كشفت النتائج أن المرونة التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي، كما بينت النتائج أيضاً أن القيادة المرنة والثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً كوسيط في النموذج المستخدم لهذه الدراسة.

ومن خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة يتضح أهمية دراسة وتطبيق المرونة التنظيمية داخل منظمات الأعمال، حيث أوضحت بعض الدراسات عدداً من الفوائد والمزايا المترتبة على استخدام المرونة التنظيمية، ودورها في زيادة درجة التحكم لدى المنظمات في التعامل مع التغيرات البيئية والأحداث والأزمات والمواقف المختلفة التي تواجهها، واستيعاب تلك المتغيرات الطارئة، والعودة إلى التوازن الصحيح بعد

التعرض إلى تلك المشكلات والأزمات، بالإضافة إلى تأهيل المنظمات لكي تتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، ومع التحديات والتغيرات المتوقع حدوثها في المستقبل. هذا وقد أشارت بعض الدراسات الخاصة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية ضرورة أن تكون تلك الأهداف مشتقة بدقة من رؤية المنظمة ورسالتها وتكون منسجمة ومتوافقة معها بشكل واضح.

## 2- المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة:

### 1/2 المرونة التنظيمية (المفهوم، الأهمية، الأبعاد):

تعد المرونة التنظيمية هي أحد السمات المميزة لمنظمات الأعمال المعاصرة، وقد تولت الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة للمرونة التنظيمية كونها أحد العوامل المؤثرة في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها. حيث يعرف (Alexander, 2013, p1) المرونة على أنها وصف لقدرة عمل ما أو نظام معين للعودة إلى التوازن بعد الانحدار أو التدهور. ويرى (Yeo, 2002, p242) أن المرونة التنظيمية تتمثل في السعي وراء تحقيق النجاح الذي يتطلب وجود قدرة عالية وفائقة للمنظمة لإجراء التغيير باستمرار والتخفيف من حدة المخاطر والمشاكل والأزمات، كما أوضحت البحوث والدراسات أن المرونة التنظيمية هي توفير نظرة ثابتة لخصائص المنظمة التي تجعل من السهل الوقوف على أي خطر مباشر أو غير مباشر من المحتمل أن يضر بالمنظمة وعملية التصدي له قبل حدوثه (Baker et al., 2008, p25).

ويعرف (Lim et al., 2012, p299) المرونة التنظيمية على أنها القدرة على الاستجابة للتغيير مع الظروف البيئية، كما يرى (Dunford et al, 2013, p91) أن المرونة التنظيمية هي القدرة على التكيف، والأساس المنطقي للتغيير التنظيمي، في حين أشار (Madhani, 2013, p46) أن المرونة التنظيمية هي القدرة الرئيسية التي تمكن المنظمات من مواجهة التغيرات البيئية لأنها تجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيير.

كما عرف البعض الآخر المرونة التنظيمية على أنها القدرة على الاستجابة للتغيير في المنظمات مع مراعاة التقلبات البيئية المحيطة، حيث أنه مفهوم متعدد الأبعاد يشمل المرونة التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية (السلنتي وآخرون، 2018، ص83). أما (Shalender, 2015, p266) فقد عرف المرونة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، فهي ذات قدرة وتأثير على تطوير قدرات الإدارة واستيعاب المتغيرات الطارئة، كما أوضح البعض الآخر أن المرونة التنظيمية هي الفترة أو المدة التي ستدوم فيها المنظمة قبل تدهور أدائها وفقدان مكانتها وانتهاءها، فهي بالتالي مقياس لعمر وحياة المنظمة.

وعلى ضوء ما تم عرضه، يرى الباحث بأنه يمكن تعريف المرونة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على التعامل مع حالات عدم التأكد، وتوجيه عمليات المنظمة بالصورة التي تمكنها من تعبئة وتطوير مواردها اتجاه سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات الطارئة، وذلك لمواجهة التقلبات والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة التي تواجه المنظمة، والعودة إلى التوازن والمسار الصحيح للمنظمة عند التعرض إلى تلك التقلبات والأزمات.

ولكي تتحقق المرونة التنظيمية من الضروري فهم طبيعة المنظمة حتى يتم حشد مواردها باتجاهات جديدة قادرة على الاستجابة السريعة، إذ أن قدرة المنظمة على التأقلم بنجاح للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية يعد من أهم ركائز المرونة التنظيمية، حيث تكمن أهمية المرونة التنظيمية وفقاً (Dreyer & Gronhaug, 2004) و (Dibrell, 2007) في النقاط الآتية:

- 1- المرونة التنظيمية شرط لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفاعلية وتمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف.
- 2- تعمل المرونة التنظيمية على الحفاظ على فعالية المنظمة من خلال وضع استراتيجيات تتكيف مع تغيرات بيئة العمل لمواجهة الصعوبات المتوقعة.
- 3- تعزز المرونة التنظيمية قابلية المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات الطارئة.

4- جمود عملية التخطيط يمكن أن يسبب على المستوى المتوسط أو البعيد أعطالاً للمنظمة، وعليه فإن المرونة التنظيمية تعمل على إكساب المنظمات صفة المطاوعة للتغلب على الجمود مما يساعدها على المنافسة.

5- الإدارة الواعية المرنة صاحبة الأفكار تتسم بالتجدد وتتجه دوماً نحو الابتكار والإبداع، حيث أنها تتخذ من التغيير منهجاً لها، ما ينعكس على كفاءة إنتاجيتها وجودته.

6- تساهم المرونة التنظيمية بتطوير المهارات اللازمة لتنوع ثقافة العمل في المنظمة، إذ تعمل على تعديل الإجراءات واللوائح التنظيمية في المنظمة وفقاً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

7- تعد المرونة التنظيمية في عملية التخطيط مصدراً هاماً لمواكبة الخطط الاستراتيجية للبيئة ضمن سياق التغيرات الديناميكية المعاصرة (الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والتقنية) مما يستلزم أن تكون الخطط متوافقة مع ذلك التطور حتى تحصل المنظمة على بعض الميزات التنافسية.

وبعد الإطلاع على العديد من الدراسات والأدبيات السابقة، وجد الباحث أن معظم الدراسات التي تناولت موضوع المرونة التنظيمية قد ركزت في دراستها على أبعاد معينة، إلا أن الباحث سوف يتبنى في هذه الدراسة بعض الأبعاد الأخرى التي يرى أن لها تأثير حيوي ودور فاعل في تحقيق نجاح واستمرار المنظمات وتصديها للالتزامات والتغيرات الطارئة ومواجهة التقلبات والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة، وتتمثل تلك الأبعاد فيما يلي:

1- **التوافق Compatibility**: حيث يعد البعد القيمي من أهم عناصر النجاح، ويقصد بالبعد القيمي هنا هو مدى التوافق بين قيم العاملين وقيم المنظمة، فقد أكدت معظم دراسات السلوك التنظيمي على أن من أهم مسببات الرضا الوظيفي توافق قيم الأفراد مع قيم المنظمات، حيث يعمل الفرد في بيئة محفزة ترفع من روحه المعنوية وتنعكس آثارها على أدائه وعمله بشكل عام. ومن هنا تنبع أهمية سعي المنظمات إلى

تحقيق التوافق القيمي بين قيم الفرد وبين قيم المنظمة، لأن تحقيق هذا التوافق في إطار متكامل يقلل من فرص وجود الصراع القيمي ويساهم بدرجة عالية في تحقيق الأهداف المنشودة (Yarbrough et al., 2011).

2- **التنفيذ Implementation**: هو تحقيق أو إجراء عملي لفكرة أو خطة أو نموذج أو سياسة، وتتعدد مجالاته، فعندما يكون العامل على علم بأهدافه في الحياة التنظيمية وكيف أن الرؤيا المستقبلية تعطي حياته الهدف والمعنى فيصبح تنفيذه هو بصمته في الحياة، ويستطيع أن يوازن بين الأدوار التي يلعبها بالحياة (Covey, 2017).

3- **ترتيب الأولويات Prioritization**: يقصد بتحديد الأولويات هي تلك المهارة التي يتم عن طريقها وضع الأشياء أو الأمور في ترتيب معين حسب أهميتها. ومن بين الكلمات أو المفاهيم المرادفة لها مفهوم الترتيب. وهي تسمح باتخاذ القرارات التي تتطلب تنظيماً أو ترتيباً معيناً يأخذ في الحسبان العوامل المختلفة والمعلومات المتوفرة والأنشطة المتنوعة كما أنها تزود بالخيارات المهمة التي يصنع في ضوءها القرارات، فجوهر التفكير المتميز في مجال إدارة الوقت يمكن تلخيصه في عبارة واحدة وهي "رتب أولوياتك ونفذها"، حيث تقوم المنظمة بتصنيف المهام الوظيفية وفق مبدأ الأهم فالأهم، وإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة، وتبني بعض السياسات التي من شأنها التخلص من الأنشطة والأعمال غير الضرورية.

4- **الأدوار والمسؤوليات Roles and Responsibilities**: تعتبر الأدوار وموآمتها من أهم الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها الشخص لتحقيق أهدافه التنظيمية، كونها وسيلة لتحقيق تلك الأهداف. فكل دور يتم تحديده هو قيمة فريدة من نوعه ويتوقع أن يقدمه الفرد سعياً لتحقيق تلك الأهداف التي بدورها تقلل من الاحتكاك التنظيمي. فتوضيح ومواءمة الأدوار يمكن القادة من تسهيل التعاون عبر الوظائف ومساعدة مديري المنتجات للتركيز على العوامل التي تخلق ميزة تنافسية للمنظمات. وتكون المنظمات أكثر نجاحاً عندما يفهم الجميع أدوارهم في الفريق ومسؤولياتهم. فعندما تكون الأدوار والمسؤوليات غير واضحة، والعمل الجماعي المشترك بين

الوظائف دون المستوى الأمثل. يظهر التأثير السلبي عادة في عدم قدرة المديرين على النجاح في قيادة فرق متعددة الوظائف. فيجب على كل منظمة وضع مقاييس أداء تستخدم لتقييم النتائج والأوقات الزمنية عندما يحدد موعد تقديم التقارير والتقييم (الشعار، 2016، ص3).

5- التفاعل والتآزر **Interaction and synergy**: هو عملية التعاون وتبادل المعرفة والخبرات في المنظمة، وفي حال توفره ينعكس ذلك بدوره على شعور العاملين بالمسؤولية العامة عن المنظمة واعتبارها كيانه واستقراره (Baker et al., 2008).

6- القدرات القيادية **Leadership capabilities**: هي مجموعة من الإجراءات والقرارات والتصرفات الصائبة التي يتخذها القائد والتي تؤدي لنتائج إيجابية وتتطلب هذه الأمور من موهبة شخصية صقلت بخبرة اكتسبها القائد بالممارسة العملية (Copland, 2003, p2). فبناء القدرات القيادية يفتح الباب أمام القيادة الفعالة ويساعد المديرين على تحسين قدراتهم لتعزيز الثقة بين جميع أصحاب المصلحة " العاملين بالمنظمة والمجتمع " (Burnham, 2007, p7).

وعلى ضوء ما تم طرحه أعلاه، يعد (التوافق، التنفيذ، ترتيب الأولويات، الأدوار والمسؤوليات، التفاعل والتآزر، القدرات القيادية) عوامل أساسية في فاعلية المرونة التنظيمية وبتبنيهم سيعزز قدرة المنظمة ومرونتها ومن منظور آخر تزيد من قدرات تكيف المنظمات للتهديدات داخل وخارج المنظمة.

## 2/2 الأهداف الاستراتيجية (المفهوم، الأهمية، السمات):

تمثل الأهداف بيانات محددة وقابلة للقياس ضمن إطارات زمنية محددة للنتائج أو الإنجازات المطلوبة، كما تمثل مستويات محددة ومستهدفة وقابلة للقياس لتحقيق الغايات الاستراتيجية، فالأهداف تمثل مستوى أكثر تحديداً وتفصيلاً من الغايات وتكون عادة مؤشراً أو دليلاً للنتائج المطلوب تحقيقها في فترات زمنية. وتشكل عملية تطوير الأهداف الاستراتيجية أول مقدمات عملية التخطيط الاستراتيجي والتي تحدد الإجابة لسؤال أين ترغب المنظمة أن تكون (بني حمدان وإدريس، 2009، ص18).

وقد عرف (النوفل، 2010، ص9) الأهداف الاستراتيجية على أنها مستويات الأداء والنتائج والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهي بمثابة أداة القياس التي يقاس بها أداء المنظمة ومدى تقدمها نحو المعايير والنتائج المنشودة. والأهداف الاستراتيجية هي المخرجات التي تساهم في تقوية وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة ومدى قدرتها التنافسية.

وعرف البعض الآخر الأهداف الاستراتيجية على أنها مجموعة غايات بعيدة الأمد، تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها، وأن تكون ملائمة لقدرات المدراء ومعارفهم ومهاراتهم، فهي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المنظمة واستجابة حية لها (القحطاني، 2008).

فالهدف الاستراتيجي هو الذي يرتبط مباشرة برسالة ورؤية المنظمة ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بعناصرها، ولمعرفة الهدف الاستراتيجي للمنظمة لابد من الإجابة على هذا السؤال ما الذي تسعى المنظمة أن تتجزه على المدى الطويل والمتوسط والقصير؟، فتحديد الأهداف الاستراتيجية يعتبر الركيزة التي يقوم متخذ القرار من خلالها بتوسيع أنشطة المنظمة وتطويرها (كردي، 2015).

ويرى الباحث في ضوء ما تم عرضه من مفاهيم، أن الأهداف الاستراتيجية تمثل النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة منظمة وترتبط بتوقيت زمني محدد لإنجازها، وعندما تتجز هذه الأهداف فإنه يتم تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، بمعنى أن الأهداف الاستراتيجية يجب أن تكون مشتقة بدقة من رؤية المنظمة ورسالتها ومنسجمة ومتوافقة معها بشكل واضح.

وعندما كانت الأهداف تمثل النتائج التي تسعى المنظمات إلى إنجازها من خلال الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة فإنها تكتسب أهمية بالغة، تتجلى أهمية الأهداف الاستراتيجية في الجوانب التالية (النوفل، 2010، ص56):

1- مساهمة الإدارة العليا في تحديد الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل، وعلى المستوى التكتيكي، والتشغيلي.

2- تساعد الأهداف الاستراتيجية على أن تتعرف البيئة الخارجية بأطرافها المختلفة على المنظمة واكتساب شرعيتها أمامهم من خلال الأهداف الاستراتيجية المشروعة التي تضعها لخدمة المجتمع وبما يتوافق مع القيم والقوانين والأعراف.

3- تعتبر الأهداف الاستراتيجية دليلاً إرشادياً للمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة ومعياراً معتمداً في عملية اتخاذ القرارات بما ينسجم ويتوافق مع الأهداف الموضوعية.

4- تساعد الأهداف الاستراتيجية المستوى الإداري الاستراتيجي في تحديد مسؤوليات الأفراد والأقسام وسلطاتهم ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة.

5- تشكل الأهداف الاستراتيجية معايير لعملية تقييم الأداء في مختلف جوانب المنظمة.

6- تعتبر الأهداف الاستراتيجية جوانب أكثر وضوحاً من الرؤية والرسالة والغاية، كونها تتصف بعدد من الصفات التي تجعلها قابلة للفهم والقياس والتحقق بشكل محدد.

7- تساعد في تحديد العلاقات بين الأفراد والأقسام داخل المنظمة.

ويمكن القول بأن هناك شروط وسمات للأهداف يلزم أن تتوافر في أي هدف استراتيجي وهي (كردي، 2015، ص49):

- 1- أن تكون واضحة ومحددة: بحيث لا تتضمن عبارات غامضة أو فضفاضة.
- 2- القابلية للقياس: يجب أن يكون الهدف الإستراتيجي قابلاً للقياس لتحديد هل تم تحقيق النتائج المطلوبة من هذا الهدف وما هو المستوى الذي تم الوصول إليه، وتحديد الطريقة التي سيتم استخدامها لقياس الهدف ومستوى النتائج التي يتم تحقيقها بشأنه.
- 3- القابلية للتحقيق: أي أن يكون الهدف عملياً وممكن التحقيق ضمن الإطار الزمني المحدد.
- 4- التحديد بالوقت: أي أن يكون مرتبطاً بوقت محدد لإنجازه وتحقيقه.
- 5- أن يمثل تحدياً: بمعنى ألا يكون سقف الهدف منخفضاً على مستوى المنظمة والأفراد بل يجب أن يولد دافعاً للعاملين لإنجاز الهدف وتحقيقه.

6- الشمول والارتباط: أي أن تكون الأهداف الاستراتيجية شاملة للمنظمة ومرتبطة بهدفها الكلي ورسالتها، وأن تتسجم الأهداف الاستراتيجية مع بعضها البعض ولا تتعارض فيما بينها.

### 3- المبحث الثالث: اختبار الفروض والنتائج والتوصيات:

#### 1/3 تحليل البيانات:

قام الباحث بعمل عرض كامل ومفصل لمختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها إحصائياً، وذلك من خلال استعراض أداء المبحوثين التي كشفت عنها إجاباتهم على جميع فقرات أداة الدراسة وذلك باستخدام التقنيات الإحصائية اللازمة.

#### 1/1/3 البيانات الشخصية والتنظيمية:

اقتصرت هذه الدراسة على بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية التي يمكن أن يكون لها تأثير على اختلاف رؤية أفراد عينة الدراسة من العاملين بالشركة محل التطبيق إزاء محاور وأبعاد الدراسة المختلفة. وتناولت هذه الخصائص (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الخبرة العملية).

ومن خلال المعلومات العامة التي تضمنها الجزء الثاني من الاستبيان، والذي سوف يتم مناقشتها أولاً، قام الباحث باستخلاص الخصائص الشخصية والتنظيمية لأفراد العينة، ثم تقديمها في شكل تكرارات ونسب مئوية، ومن ثم استنتاج بعض الإشارات والدلالات لكل جانب.

#### 1- الجنس: يوضح الجدول رقم (4) عدد المستجوبين وفقاً لمتغير الجنس.

جدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس			
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	188	83%
	أنثى	38	17%
	المجموع	226	100%

يتضح من الجدول رقم (4) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة من الذكور إذ بلغ عددهم 188 مفردة بنسبة 83%، في مقابل أن عدد الإناث 38 مفردة بنسبة

17%، وهذا يتوافق مع واقع إسناد بعض الوظائف داخل الشركة لفئة الذكور بشكل أكبر من الإناث، خاصة الوظائف الفنية في الإدارات والأقسام الهندسية ومواقع العمل الخارجية التي يتطلب العمل فيها إلى القوة والجهد وتوافر متسع من الوقت وهو ما يتناسب مع طبيعة وخصائص الذكور.

2- العمر: يوضح الجدول رقم (5) عدد المستجوبين وفقاً لمتغير العمر.

جدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر			
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	26	11.5%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	74	32.7%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	69	30.5%
	50 سنة فأكثر	57	25.3%
	المجموع	226	100%

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون بين مختلف الفئات العمرية، إذ يتراوح سن غالبية أفراد العينة بين الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 32.7%، يليها الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 30.5%، ويرجع السبب في تزايد تلك الفئتين إلى أن الفرد في هذه المراحل العمرية يكون قادراً على العطاء ويتميز بنضج فكري يكون لصالح الشركة، كما يقل معدل تركه للخدمة ومعدل غيابيه، وذلك لحرصه على عمله وعدم تقريطه فيه، ويزيد رضاه عن عمله، إضافة إلى زيادة إنتاجيته وكفاءة أدائه بسبب زيادة خبراته.

3- المؤهل العلمي: يوضح الجدول رقم (6) عدد المستجوبين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي			
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	45	19.9%
	بكالوريوس	147	65%
	ماجستير	32	14.1%
	دكتوراه	2	1%
	المجموع	226	100%

شكل الحاصلون على مؤهل البكالوريوس من أفراد عينة الدراسة 147 مفردة بنسبة 65%، يليها في المرتبة الثانية الحاصلون على مؤهل الدبلوم فما دون والبالغ عددهم 45 مفردة بنسبة 19.9%، ثم يأتي في المرتبة الثالثة الحاصلون على درجة الماجستير والبالغ عددهم 32 مفردة بنسبة 14.1%، ثم يأتي في المرتبة الأخيرة الحاصلون على درجة الدكتوراه والبالغ عددهم مفردتين بنسبة 1%، ويفسر هذا توجه الشركة نحو التركيز على توظيف المؤهلات العليا، وإتاحة الفرص للعاملين للحصول على الدرجات العلمية، حيث قامت الشركة بتنفيذ برنامج الماجستير المهني بداخلها في عام 2014 ويتم منحه من داخل الشركة بالتعاون مع جامعة الإسكندرية، مما ساهم في زيادة عدد الحاصلين على تلك الدرجة، وذلك للاستفادة من تلك المؤهلات والدرجات العلمية في بناء قيم صالحة وتشكيل ثقافة وشخصية للفرد وتوجيه سلوكه بشكل صحيح يمكنه من تحقيق إنتاجية مرتفعة وأداء متميز داخل الشركة.

4- المستوى الإداري: يوضح الجدول رقم (7) عدد المستجوبين وفقاً لمتغير المستوى الإداري.

جدول رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري			
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الإداري	مدير إدارة	12	5.3%
	مدير دائرة أو ما يعادلها	19	8.4%
	رئيس قسم أو ما يعادله	33	14.6%
	موظف	162	71.7%
	المجموع	226	100%

يظهر من الجدول رقم (7) أن فئة مديري الإدارات قد شكلت الفئة الأقل وبنسبة (5.3%)، في حين جاءت الفئات الأخرى منسجمة مع التوزيع الهرمي المتعارف عليه للمستويات الإدارية، حيث تدرجت النسب المئوية للمسميات الوظيفية بنفس تدرج وترتيب الهرم الوظيفي، حيث تتخفف النسبة كلما ارتفعنا بالمستوى التنظيمي نحو رأس الهرم الإداري، وتزداد مع الاتجاه نحو قاعدة الهرم.

5- الخبرة العملية: يوضح الجدول رقم (8) عدد المستجوبين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة			
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	28	12.4%
	من 5 - أقل من 10 سنوات	96	42.5%
	من 10 - أقل من 15 سنة	72	31.9%
	15 سنة فأكثر	30	13.2%
	المجموع	226	100%

يوضح الجدول رقم (8) أن الفئتين من (5 - أقل من 10 سنوات) والفئة من (10- أقل من 15 سنة) تمثلان الفئات الأكبر من بين باقي الفئات الخاصة بسنوات الخبرة، حيث تمثل الفئة الأولى ما نسبته 42.5% والفئة الثانية ما نسبته 31.9% بإجمالي قدره 74.4%، وهو ما يعبر عن وجود رصيد معرفي ومهني لدى هاتين الفئتين في أداء أعمالهم ينتج عنه دراية جيدة بأساليب وطرق العمل، مما يشكل نقطة قوة مهمة في حياة الشركة محل الدراسة.

### 2/1/3 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

فيما يلي تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة كما ظهرت من خلال الدراسة الميدانية والاختبارات الإحصائية التي تم إجراؤها. وتجدر الإشارة هنا إلى معيار التصنيف لمدى الملائمة أو العكس، وذلك فيما يتعلق بقيم المتوسط الحسابي ليعتمد على قيمة هذا المتوسط، حيث تم وضع مقياس ترتيبي للأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، لذلك فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) لتحديد مستوى ملائمة كل عبارة بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) // عدد المستويات  
وهذا يعني أن  $(1-5) = 3/4 = 1.33$ . وبذلك تكون المستويات كما هو موضح بالجدول رقم (9).

جدول رقم (9) مقياس تحديد مستوى الملائمة للوسط الحسابي	
الوسط الحسابي	مستوى الملائمة
1- أقل من 2.33	منخفضة
2.34 - أقل من 3.67	متوسطة
3.68 - أقل من 5	مرتفعة

وقد إعتد الباحث على البرنامج أو الحزمة الإحصائية (SPSS)، وذلك لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية.

### 1- المتغير المستقل (المرونة التنظيمية):

أ- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة متغير التوافق أو المحاذاة:

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	رقم
1	تتوافق قيم الشركة مع قيم العاملين بها.	3.673	1.199	مرتفعة	4
2	يتم إقرار التعليمات والأوامر داخل الشركة بما يتوافق ويتماشى مع واقع العمل الحالي.	3580	1.220	متوسطة	6
3	تتبنى الشركة استراتيجيات لبناء التوافق داخل فرق العمل.	3.606	1.158	متوسطة	5
4	تسعى الشركة إلى تحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف ومصالح العملاء (المواطنين).	3.960	1.059	مرتفعة	1
5	تتواءم الثقافة التنظيمية للشركة مع أهدافها العامة وغاياتها.	3.725	1.157	مرتفعة	3
6	تسعى الشركة دائماً إلى العمل على اكتشاف وتذليل الفجوة بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية.	3.735	1.229	مرتفعة	2
-	المتوسط العام	3.713	1.170	مرتفعة	-

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم (10) والخاص بالإحصاءات الوصفية لمتغير (التوافق أو المحاذاة)، وذلك وفقاً لاتجاهات وآراء مفردات العينة من العاملين بالشركة، حيث أشارت النتائج بشكل عام إلى أن المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها تميل نحو الارتفاع في مضمونها، وعلى العموم يتبين أن المتوسط الحسابي الإجمالي مقداره (3.713)، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة من العاملين بالشركة كانت إيجابية وبدرجة تميل نحو الارتفاع في معظم العبارات.

## ب - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة متغير ترتيب الأولويات:

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	ترتيب
1	تصنف إدارات الشركة المهام الوظيفية لديها وفق مبدأ الأهم ثم المهم.	3.730	1.219	مرتفعة	3
2	يتم إنجاز العمل داخل الشركة في الأوقات المحددة.	3.699	1.281	مرتفعة	4
3	تهتم إدارات الشركة بتنظيم الوقت وترتيب الأولويات بكفاءة.	4.057	1.037	مرتفعة	1
4	تتبنى الشركة ضمن سياساتها أولوية التخلص من الأنشطة والأعمال الغير ضرورية.	3.553	1.247	متوسطة	5
5	تتعامل الشركة بطريقة مهنية بحيث تضع العميل (المواطن) ضمن أولويات اهتمامها.	3.792	1.183	مرتفعة	2
6	تتبع الشركة معايير رئيسية يتم من خلالها تحديد الأولويات داخل الإدارات حسب درجة أهميتها.	3.465	1.251	متوسطة	6
7	يتوافر لدى إدارات الشركة القدرة والمهارة في تغيير الأولويات طبقاً لاحتياجات العمل.	3.442	1.398	متوسطة	7
-	المتوسط العام	3.677	1.230	مرتفعة	-

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم (11) والخاص بالإحصاءات الوصفية لمتغير (ترتيب الأولويات)، وذلك وفقاً لاتجاهات وآراء مفردات العينة من العاملين بالشركة، حيث أشارت النتائج بشكل عام إلى أن المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها تميل نحو الارتفاع في مضمونها، وعلى العموم يتبين أن المتوسط الحسابي الإجمالي مقداره (3.677)، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة من العاملين بالشركة كانت ايجابية وبدرجة تميل نحو الارتفاع في معظم العبارات.

## ج- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة متغير الأدوار والمسؤوليات:

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
1	تسعى مختلف الإدارات إلى تحقيق التوازن بين كافة الأدوار الهامة بالشركة.	3.584	1.216	متوسطة	7
2	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات في إطار الخطط والإجراءات التي تسعى الشركة إلى تطويرها.	4.186	1.084	مرتفعة	1
3	تشجع الشركة العاملين بشكل دائم على تحمل المسؤولية بإتباع بعض الطرق والأساليب المحفزة لذلك.	3.655	1.277	متوسطة	6
4	يتوافر لدى العاملين بالشركة المعرفة الكافية للواجبات والمسؤوليات التي يشغلونها.	3.947	1.082	مرتفعة	3
5	تولى الشركة اهتماماً بمسؤولياتها العامة اتجاه المجتمع والبيئة المحيطة بأنشطتها التشغيلية.	3.726	1.145	مرتفعة	5
6	تمتلك الشركة هيكلية واضحة يتم على ضوئها تحديد الأدوار والمسؤوليات لكافة المستويات الإدارية بالشركة.	4.049	1.200	مرتفعة	2
7	تضع الشركة ضمن خططها استراتيجيات معينة لتعليم وتدريب العاملين على فهم الأدوار وتحمل المسؤوليات.	3.743	1.153	مرتفعة	4
-	المتوسط العام	3.841	1.165	مرتفعة	-

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم (12) والخاص بالإحصاءات الوصفية لمتغير (الأدوار والمسؤوليات)، وذلك وفقاً لاتجاهات وآراء مفردات العينة من العاملين بالشركة، حيث أشارت النتائج بشكل عام إلى أن المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها تميل نحو الارتفاع في مضمونها، وعلى العموم يتبين أن المتوسط الحسابي الإجمالي مقداره (3.841)، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة من العاملين بالشركة كانت ايجابية وبدرجة تميل نحو الارتفاع في معظم العبارات.

د- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة متغير التفاعل والتأزر:

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	ترتيب
1	تعمل الشركة على تنمية الروابط والعلاقات الاجتماعية للعاملين حرصاً على تطوير العمل.	3.925	1.395	مرتفعة	2
2	تسعى الشركة الى تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين والتي تساعد على تحسين الأداء.	3.832	1.278	مرتفعة	3
3	تمتاز الإدارات داخل الشركة بالتناسق والترابط فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.	3.809	1.149	مرتفعة	4
4	يُتاح للعاملين داخل الشركة تقديم المقترحات المختلفة لتطوير العمل.	4.013	1.256	مرتفعة	1
5	تقف الشركة بجانب العاملين في حالة تعرضهم لمشكلة داخل العمل مع أي إدارات أخرى.	3.708	1.212	مرتفعة	6
6	يتم استخدام أسلوب التشاور الجماعي داخل الشركة لضمان نجاح القرارات والأوامر.	3.579	1.301	متوسطة	7
7	يُتاح لإدارات الشركة تبادل المعارف والخبرات فيما بينها.	3.788	1.404	مرتفعة	5
-	المتوسط العام	3.808	1.285	مرتفعة	-

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم (13) والخاص بالإحصاءات الوصفية لمتغير (التفاعل والتأزر)، وذلك وفقاً لاتجاهات وآراء مفردات العينة من العاملين بالشركة، حيث أشارت النتائج بشكل عام إلى أن المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها تميل نحو الارتفاع في مضمونها، وعلى العموم يتبين أن المتوسط الحسابي الإجمالي مقداره (3.808)، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة من العاملين بالشركة كانت ايجابية وبدرجة تميل نحو الارتفاع في معظم العبارات.

## هـ - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة متغير القدرات القيادية:

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	ترتيب
1	يحرص قادة الشركة على إنجاز العمل باستخدام الأساليب المتطورة.	3.805	1.195	مرتفعة	4
2	يتميز قادة الشركة بالسرعة في إنتاج عدد كبير من الأفكار إزاء المواقف المختلفة.	4.088	0.985	مرتفعة	1
3	يميل قادة الشركة إلى الخروج عن المألوف في بعض الأمور النمطية.	3.845	1.261	مرتفعة	2
4	تمتلك الشركة قيادات لديها القدرة على التنبؤ بجميع النتائج المتوقعة لجميع الحلول الممكنة.	3.778	1.160	مرتفعة	5
5	تلعب قيادات الشركة دوراً هاماً في توصيف وتقييم بيئة العمل بشكل منهجي.	3.721	1.228	مرتفعة	7
6	يلعب القادة دوراً مهماً في تحديد وتوجيه مسار العمل بالشركة.	3.809	1.168	مرتفعة	3
7	يوفر القادة المناخ المناسب للعاملين للتفكير الإبداعي.	3.726	1.352	مرتفعة	6
8	يمتلك القادة القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.	3.686	1.269	مرتفعة	8
-	المتوسط العام	3.807	1.202	مرتفعة	-

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم (14) والخاص بالإحصاءات الوصفية لمتغير (القدرات القيادية)، وذلك وفقاً لاتجاهات وآراء مفردات العينة من العاملين بالشركة، حيث أشارت النتائج بشكل عام إلى أن المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها تميل نحو الارتفاع في مضمونها، وعلى العموم يتبين أن المتوسط الحسابي الإجمالي مقداره (3.807)، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة من العاملين بالشركة كانت ايجابية وبدرجة تميل نحو الارتفاع في معظم العبارات.

## 2- المتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة المتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية):

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	رقم
1	ترتبط جميع الأهداف الاستراتيجية للشركة برسالتها.	3.619	1.221	متوسطة	15
2	تنسجم الأهداف الاستراتيجية للشركة مع بعضها دون تعارض بينها.	3.792	1.271	مرتفعة	7
3	يرتبط كل هدف استراتيجي للشركة بنتيجة مستهدفة منه.	3.637	1.182	متوسطة	14
4	تتوافر في الأهداف الاستراتيجية للشركة الدقة اللازمة.	4.088	1.042	مرتفعة	2
5	تتوافر في الأهداف الاستراتيجية للشركة قابلية للقياس.	3.917	1.142	مرتفعة	4
6	تتضمن الأهداف الاستراتيجية للشركة إطارات زمنية لتنفيذها.	3.787	1.214	مرتفعة	8
7	تتوافر في الأهداف الاستراتيجية للشركة الوضوح.	3.783	1.104	مرتفعة	9
8	تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بالواقعية.	3.717	1.313	مرتفعة	12
9	تتميز الأهداف الاستراتيجية للشركة بالتحدي.	3.916	1.180	مرتفعة	5
10	يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة باستخدام أساليب مبتكرة.	3.641	1.286	متوسطة	13
11	تتوافر في الأهداف الاستراتيجية للشركة المرونة للاستجابة للمتغيرات البيئية الطارئة.	4.066	1.063	مرتفعة	3
12	يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة باستخدام التكنولوجيا المتقدمة.	3.765	1.259	مرتفعة	10
13	يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بصورة تحقق رضا العملاء (المواطنين).	3.748	1.412	مرتفعة	11
14	يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بصورة تحقق رضا العاملين.	3.801	1.280	مرتفعة	6
15	يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بصورة تحقق رضا المجتمع.	4.146	1.124	مرتفعة	1
-	المتوسط العام	3.828	1.206	مرتفعة	-

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم (15) والخاص بالإحصاءات الوصفية للمتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية)، وذلك وفقاً لاتجاهات وآراء مفردات العينة من العاملين بالشركة، حيث أشارت النتائج بشكل عام إلى أن المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها تميل نحو الارتفاع في مضمونها، وعلى العموم يتبين أن المتوسط الحسابي الإجمالي مقداره (3.828)، وهذا يشير إلى

أن استجابات عينة الدراسة من العاملين بالشركة كانت إيجابية ودرجة تميل نحو الارتفاع في معظم العبارات.

### 3/1/3 اختبار ملاءمة النموذج لتحليل الانحدار:

تم إجراء اختبارات ملاءمة النموذج للتحقق من مدى ملاءمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي، عبر إجراء عدد من الاختبارات، وهي اختبار التوزيع الطبيعي ويتم ذلك باستخدام اختبار معامل الالتواء، واختبار Kolmogorov – Smirnov للتوزيع الطبيعي، واختبار الارتباط المتعدد للتحقق من عدم وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد باستخدام معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به، حيث أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي عندما يكون معامل الالتواء Skewness أقل من 1 الصحيح، وتكون معنوية اختبار Kolmogorov – Smirnov أكبر من خمسة بالمائة، ولا تكون هناك مشكلة الارتباط العالي بين المتغيرات المستقلة عندما تكون قيم معامل تضخم التباين VIF أقل من 10 وقيم التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05)، وقد جاءت نتائج الاختبارات كما يلي:

**1- اختبار التوزيع الطبيعي Normality:** من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات تم إجراء اختبار (Skewness) لحساب قيمة معامل الالتواء حيث تشير الدراسات أن البيانات تكون أقرب ما يمكن إلى التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغيرات المستقلة بأبعادها أقل من الواحد الصحيح.

كما يستخدم في هذا المجال نوعان من الاختبارات بهدف التأكد من خلو العينة من القيم المتطرفة، وأنها تتوزع طبيعياً، وهذان الاختباران هما Kolmogorov – Smirnov & Shapiro–Wilk، حيث تفيد القاعدة بأن المتغير يتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 5%، وبإجراء هذا الاختبار ظهرت النتائج كما يلي:

جدول رقم (16): قيم معامل الالتواء للمتغيرات المستقلة واختبار التوزيع الطبيعي				
Kolmogorov – Smirnov (a)			معامل الالتواء	المتغير
Sig.	df	Statistics		
0.071	226	0.084	0.343	التوافق أو المحاذاة
0.066	226	0.092	0.394	ترتيب الأولويات
0.078	226	0.097	0.585	الأدوار والمسؤوليات
0.074	226	0.170	0.636	التفاعل والتآزر
0.069	226	0.093	0.440	القدرات القيادية
0.072	226	0.048	-	المرونة التنظيمية

يظهر من الجدول رقم (16) أن بيانات الدراسة تتوزع التوزيع الطبيعي حيث أن قيم معامل الالتواء جاءت جميعها أقل من الواحد الصحيح، وبالتالي فإن النتيجة تشير إلى صلاحية البيانات لإجراء تحليل الانحدار، كما يظهر أيضاً أن القيم في اختبار Kolmogorov – Smirnov كانت عند مستوى دلالة أكبر من (0.05) أي أن جميع هذه القيم تتوزع بشكل طبيعي وليس هناك قيم متطرفة تؤثر في النموذج ضمن العينة.

3- اختبار الارتباط الخطي المتعدد **Multicollinearity**: وتشير هذه الظاهرة إلى وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر، يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد  $R^2$  ويجعله أكبر من قيمته الفعلية، ولهذا تم احتساب قيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor – VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) عند كل متغير فرعي من أبعاد المتغير المستقل، حيث أن المعيار لعدم وجود ارتباط مرتفع بين المتغيرات المستقلة هو أن تكون قيمة معامل تضخم التباين أقل من 10 وأكبر من واحد، وأيضاً أن تكون قيمة التباين المسموح به أكبر من (0.05)، وبإجراء هذا الاختبار جاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (17): نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والتباين المسموح به		
المتغير	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به
التوافق أو المحاذاة	3.080	0.325
ترتيب الأولويات	3.422	0.292
الأدوار والمسؤوليات	4.241	0.276
التفاعل والتأزر	5.178	0.194
القدرات القيادية	3.297	0.271

يظهر من الجدول (17) أن جميع قيم معامل تضخم التباين لأبعاد المتغير المستقل (المرونة التنظيمية) جاءت أكبر من العدد 1 وأقل من العدد 10، حيث انحصرت بين (3.080 - 5.178)، وهذا ينفي وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تشير إلى صلاحية البيانات لإجراء تحليل الانحدار الخطي واختبار فرضيات الدراسة، وهو ما سيتم فيما يلي.

### 4/1/3 التحليل العاملي الاستكشافي:

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) بطريقة المكونات الأساسية (Principal Components Method) مع تدوير المحاور بطريقة الفارماكس (Varimax Method)، وذلك على عينة الدراسة ككل والبالغ حجمها (260) مفردة، وكانت النتائج كما يلي:

#### 1- حساب مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix:

جدول رقم (18) : مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix					
القدرات القيادية	التفاعل والتأزر	الأدوار والمسؤوليات	ترتيب الأولويات	التوافق أو المحاذاة	
0.328	0.562	0.625	0.819	1	التوافق أو المحاذاة
0.341	0.443	0.468	1	0.819	ترتيب الأولويات
0.395	0.350	1	0.468	0.625	الأدوار والمسؤوليات
0.236	1	0.350	0.443	0.562	التفاعل والتأزر
1	0.236	0.395	0.341	0.328	القدرات القيادية
a. Determinant = 1.123 E- 014					

من خلال فحص المصفوفة السابقة نلاحظ أن نسبة كبيرة من الارتباطات تفوق 0.3، كما أن المصفوفة تكاد تخلو من الارتباطات المرتفعة التي تتعدى 0.8، كما أن محدد هذه المصفوفة يساوي 1.123 وهذا يعني أن المحدد أكبر من الواحد الصحيح، وبالتالي يكون الارتباط مقبول لأن قيمة المحدد أعلى من 0.00001 وهذا يشير إلى أن هذه القيمة تسمح بتحليل المتغيرات.

## 2- نتائج اختبارات KMO and Bartlett's Test:

جدول رقم (19): نتائج اختبارات KMO and Bartlett's Test		
0.759	مقياس كفاءة المعاينة KMO	
928.141	قيمة كا <sup>2</sup>	اختبار الدائرية Bartlett
10	درجة الحرية	
0.000	الدلالة المعنوية	

يتضح من نتائج الجدول رقم (19) أن قيمة Kaiser-Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy تساوي (0.759) وهي وفق محك كايزر جيدة (تتراوح بين 0.7 ، 0.8) كما أن نتائج اختبار بارتلبيت دال إحصائياً مما يدل على أن حجم العينة مناسبة للتحليل العاملي.

## 3- درجات الشبوع (الاشتراكيات):

جدول رقم (20): درجات الشبوع (الاشتراكيات)					
المتغيرات	التوافق أو المحاذاة	ترتيب الأولويات	الأدوار والمسؤوليات	التفاعل والتأزر	القدرات القيادية
الاشتراكيات	0.895	0.900	0.773	0.845	0.731

يوضح الجدول السابق درجة الشبوع (التمثيل) أو ما يسمى بالاشتراكيات لكل متغير من المتغيرات الخمسة، وذلك من خلال احتساب نسبة الشبوع أو الاشتراكيات لكل متغير.

#### 4- تشبعت المتغيرات وقيم الجذر الكامن ونسبة التباين المفسرة للعوامل قبل وبعد عملية التدوير:

جدول رقم (21): الجذور الكامنة والنسب المفسرة للتباين والعوامل المستخلصة قبل وبعد عملية التدوير						
العوامل	العوامل قبل التدوير			العوامل بعد التدوير		
	الجذر الكامن	نسبة التباين	النسبة التراكمية للتباين	الجذر الكامن	نسبة التباين	النسبة التراكمية للتباين
1	4.478	29.853	29.853	4.153	27.688	27.688
2	2.490	16.602	46.454	2.640	17.599	45.287
3	1.860	12.398	58.853	1.992	13.283	58.570
4	1.124	7.492	66.344	1.116	7.439	66.009
5	1.023	6.822	73.166	1.074	7.157	73.166

يتضح من نتائج التحليل العاملي الاستكشافي أن هناك تشبع لجميع المتغيرات والتي تم تمثيلها في خمسة عوامل فسرت مجتمعة بنسبة (73.166%)، وذلك من التباين الكلي للمصفوفة، بالإضافة إلى جذورها الكامنة الأكبر من الواحد الصحيح، حيث تم التعرف على كل عامل من العوامل الخمسة من خلال معرفة جذره الكامن والنسبة المفسرة له، وما يحتويه كل عامل من درجة تشبع بالنسبة للعبارات أو الفقرات التي يتضمنها، ويشير ذلك في النهاية إلى أن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي جاءت أكثر ملائمة للمتغيرات المستخدمة في قياس المرونة التنظيمية.

#### 2/3 اختبار فروض الدراسة:

يمكن تلخيص الإجابات التي تم الحصول عليها حول دراسة أثر المتغير المستقل والمتمثل في المرونة التنظيمية وما تحتويه من (التوافق أو المحاذاة، ترتيب الأولويات، الأدوار والمسؤوليات، التفاعل والتأزر، القدرات القيادية) على المتغير التابع والمتمثل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، وذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)، وكذلك أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)، وكانت النتائج على النحو التالي:

## اختبار الفرض الرئيس:

وينص هذا الفرض على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة التنظيمية بأبعادها (التوافق أو المحاذاة، ترتيب الأولويات، الأدوار والمسؤوليات، التفاعل والتأزر، القدرات القيادية) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة".

وقد تم إخضاع الفروض الفرعية من هذا الفرض الرئيس إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك على النحو التالي:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوافق أو المحاذاة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

جدول رقم (22): نتائج اختبار أثر التوافق أو المحاذاة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية				
المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار ( $\beta$ )	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
تحقيق الأهداف الاستراتيجية	التوافق أو المحاذاة	0.728	8.563	0.000
<b>Sig.= 0.000</b>		<b>F= 73.325</b>	<b>R<sup>2</sup> = 0.675</b>	<b>R= 0.821</b>

يظهر من نتائج الجدول (22) أن أثر المتغير المستقل (التوافق أو المحاذاة) على المتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (73.325)، وبمستوى دلالة (Sig= 0.000)، وهي أقل من 0.05، وبلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.821$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.675$ )، وهذه تؤكد معنوية الانحدار، وهذا يعني أن 67.5% من التباين في (تحقيق الأهداف الاستراتيجية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (التوافق أو المحاذاة)، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى في حالة ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة  $\beta$  قد بلغت (0.728) في حين كانت قيمة  $t$  عندها (8.563) وبمستوى دلالة (Sig= 0.000) وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناءً على نتائج هذا الاختبار لا يتم قبول الفرضية الفرعية العدمية الأولى، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوافق أو المحاذاة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لترتيب الأولويات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

جدول رقم (23): نتائج اختبار أثر ترتيب الأولويات على تحقيق الأهداف الاستراتيجية				
المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار ( $\beta$ )	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
تحقيق الأهداف الاستراتيجية	ترتيب الأولويات	0.663	7.856	0.000
		<b>F= 597</b>	<b>Sig.= 61.709</b>	<b>R<sup>2</sup> = 0.772R= 0.000</b>

يظهر من نتائج الجدول (23) أن أثر المتغير المستقل (ترتيب الأولويات) على المتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (61.709)، وبمستوى دلالة (Sig= 0.000)، وهي أقل من 0.05، وبلغت قيمة معامل الارتباط ( $R= 0.772$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.597$ )، وهذه تؤكد معنوية الانحدار، وهذا يعني أن 59.7% من التباين في (تحقيق الأهداف الاستراتيجية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (ترتيب الأولويات)، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى في حالة ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة  $\beta$  قد بلغت (0.663) في حين كانت قيمة  $t$  عندها (7.856) وبمستوى دلالة (Sig= 0.000) وهذه تؤكد

معنوية معامل الانحدار، وبناءً على نتائج هذا الاختبار لا يتم قبول الفرضية الفرعية العدمية الثانية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لترتيب الأولويات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.  
3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأدوار والمسؤوليات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

جدول رقم (24): نتائج اختبار أثر الأدوار والمسؤوليات على تحقيق الأهداف الاستراتيجية				
المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار ( $\beta$ )	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
تحقيق الأهداف الاستراتيجية	الأدوار والمسؤوليات	0.417	6.553	0.000
		<b>F= 161</b>	<b>Sig.= 0.000</b>	<b>R<sup>2</sup> = 0.401R= 0.</b>

يظهر من نتائج الجدول (24) أن أثر المتغير المستقل (الأدوار والمسؤوليات) على المتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (42.947)، وبمستوى دلالة (Sig= 0.000)، وهي أقل من 0.05، وبلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.401$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.161$ )، وهذه تؤكد معنوية الانحدار، وهذا يعني أن 16.1% من التباين في (تحقيق الأهداف الاستراتيجية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (الأدوار والمسؤوليات)، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى في حالة ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة  $\beta$  قد بلغت (0.417) في حين كانت قيمة t عندها (6.553) وبمستوى دلالة (Sig= 0.000) وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناءً على نتائج هذا الاختبار لا يتم قبول الفرضية الفرعية العدمية الثالثة، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأدوار والمسؤوليات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفاعل أو التآزر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

جدول رقم (25): نتائج اختبار أثر التفاعل والتآزر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية				
المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار ( $\beta$ )	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
تحقيق الأهداف الاستراتيجية	التفاعل والتآزر	0.372	8.186	0.000
<b>R<sup>2</sup> = 0.480</b>		<b>F = 0.230</b>	<b>Sig. = 67.007</b>	<b>R = 0.000</b>

يظهر من نتائج الجدول (25) أن أثر المتغير المستقل (التفاعل والتآزر) على المتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (67.007)، وبمستوى دلالة (Sig= 0.000)، وهي أقل من 0.05، وبلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.480$ ) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.230$ )، وهذه تؤكد معنوية الانحدار، وهذا يعني أن 23% من التباين في (تحقيق الأهداف الاستراتيجية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (التفاعل والتآزر)، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى في حالة ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة  $\beta$  قد بلغت (0.372) في حين كانت قيمة t عندها (8.186) وبمستوى دلالة (Sig= 0.000) وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناءً على نتائج هذا الاختبار لا يتم قبول الفرضية الفرعية العدمية الرابعة، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفاعل والتآزر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقدرات القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

جدول رقم (26): نتائج اختبار أثر القدرات القيادية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية				
المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار ( $\beta$ )	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
تحقيق الأهداف الاستراتيجية	القدرات القيادية	0.224	3.558	0.000
		F= 0.053	12.658	Sig.= 0.000
		R <sup>2</sup> = 0.231		

يظهر من نتائج الجدول (26) أن أثر المتغير المستقل (القدرات القيادية) على المتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (12.658)، وبمستوى دلالة (Sig= 0.000)، وهي أقل من 0.05، وبلغت قيمة معامل الارتباط (R= 0.231) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.053$ )، وهذه تؤكد معنوية الانحدار، وهذا يعني أن 5.3% من التباين في (تحقيق الأهداف الاستراتيجية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (القدرات القيادية)، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى في حالة ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة  $\beta$  قد بلغت (0.224) في حين كانت قيمة t عندها (3.558) وبمستوى دلالة (Sig= 0.000) وهذه تؤكد معنوية معامل الانحدار، وبناءً على نتائج هذا الاختبار لا يتم قبول الفرضية الفرعية العدمية الخامسة، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقدرات القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ولاختبار الفرض الرئيس تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد حيث تم وضع المتغيرات المستقلة بطريقة Enter، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (27): نتائج اختبار أثر المرونة التنظيمية مجتمعة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية				
المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
تحقيق الأهداف الاستراتيجية	التوافق أو المحاذاة	0.503	8.623	0.000
	ترتيب الأولويات	0.179	3.701	0.000
	الأدوار والمسؤوليات	0.208	5.880	0.000
	التفاعل والتأزر	0.181	7.066	0.000
	القدرات القيادية	0.102	2.964	0.003
		<b>F=0.796</b>	<b>171.556</b>	<b>Sig.= 0.000</b>
		<b>R<sup>2</sup> = 0.892</b>	<b>R = 0.944</b>	

تظهر نتائج الجدول رقم (27) أن أثر المتغيرات المستقلة (المرونة التنظيمية) على المتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية)، هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (171.556)، وبمستوى دلالة (Sig= 0.000)، وهي أقل من 0.05، وبلغت قيمة معامل الارتباط (R= 0.892) مما يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup> = 0.796)، وهذه تؤكد معنوية الانحدار، وهذا يعني أن 79.6% من التباين في (تحقيق الأهداف الاستراتيجية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (أبعاد المرونة التنظيمية) مجتمعة، بشرط بقاء جميع المتغيرات الأخرى في حالة ثابتة.

كما يظهر من جدول معاملات الانحدار أن قيمة β عند متغير (التوافق أو المحاذاة) قد بلغت (0.503) في حين كانت قيمة t عندها (8.623) وبمستوى دلالة (Sig= 0.000) وهذه تؤكد عدم معنوية أثر (التوافق أو المحاذاة) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية عند دراسة أبعاد المرونة التنظيمية مجتمعة، كما بلغت قيمة β عند متغير (ترتيب الأولويات) ما قيمته (0.179) وكانت قيمة t عندها (3.701) وبمستوى دلالة (Sig= 0.000) وهذا يؤكد عدم معنوية أثر (ترتيب الأولويات) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية عند دراسة أبعاد المرونة التنظيمية مجتمعة، كما بلغت قيمة β عند متغير (الأدوار والمسؤوليات) ما قيمته (0.208) وكانت قيمة t عندها (5.880) وبمستوى دلالة (Sig= 0.000) وهذا يؤكد عدم معنوية أثر (الأدوار والمسؤوليات) على تحقيق

الأهداف الاستراتيجية عند دراسة أبعاد المرونة التنظيمية مجتمعة، كما بلغت قيمة  $\beta$  عند متغير (التفاعل والتأزر) ما قيمته (0.181) وكانت قيمة  $t$  عندها (7.066) وبمستوى دلالة (Sig= 0.000) وهذا يؤكد عدم معنوية أثر (التفاعل والتأزر) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية عند دراسة أبعاد المرونة التنظيمية مجتمعة، وأخيراً بلغت قيمة  $\beta$  عند متغير (القدرات القيادية) ما قيمته (0.102) وكانت قيمة  $t$  عندها (2.964) وبمستوى دلالة (Sig= 0.003) وهذا يؤكد عدم معنوية أثر (القدرات القيادية) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية عند دراسة أبعاد المرونة التنظيمية مجتمعة.

وبناءً على نتائج هذا الاختبار لا يتم قبول الفرضية الفرعية العدمية الرئيسية، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة التنظيمية بأبعادها (التوافق أو المحاذاة، ترتيب الأولويات، الأدوار والمسؤوليات، التفاعل والتأزر، القدرات القيادية) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

### 3/3 مناقشة النتائج والتوصيات:

#### 1/3/3 النتائج:

- 1- أوضحت الدراسة أن تبني المرونة التنظيمية داخل الشركة يساهم في تحقيق التوافق والتنفيذ الصحيح لخططها وترتيب الأولويات وتحديد الأدوار والمسؤوليات بما يضمن تحقيق أهداف الشركة.
- 2- تبين من نتائج الدراسة أن القدرات القيادية للرؤساء وتحقيق التفاعل والتأزر بين العاملين داخل الشركة من العوامل المؤثرة في عملية تحقيق المرونة التنظيمية وفي إمكانية الوصول إليها.
- 3- أوضحت نتائج الدراسة أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة عملية تستهدف تحقيق التوافق مع المتطلبات المستحدثة واحتياجات التغيير والابتكار والتجديد وما ترتبط به من جوانب العملية الإدارية.

4- أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد المرونة التنظيمية المتمثلة في (التوافق أو المحاذاة - ترتيب الأولويات- الأدوار والمسؤوليات- التفاعل والتآزر- القدرات القيادية) قد حصلت على نسبة اتفاق مرتفعة من قبل جميع العاملين (عينة الدراسة) داخل الشركة المبحوثة، وهذا مؤشر على تطبيق ووجود هذه الأنواع من المرونة داخل الشركة سواء كان من خلال المعرفة والمهارة أو عن طريق الجهات الإدارية العليا.

5- أظهرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهذا ما يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية يمكن أن تساهم في تفسير قدرة الشركة المبحوثة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال الاعتماد على الأبعاد الخمسة المستخدمة في المرونة التنظيمية والمتمثلة في (التوافق أو المحاذاة- ترتيب الأولويات- الأدوار والمسؤوليات- التفاعل والتآزر- القدرات القيادية).

### 2/3/3 التوصيات:

- 1- تنمية الوعي لدى المديرين والعاملين بأهمية مفهوم المرونة التنظيمية في المجال المؤسسي والتركيز على تطبيقه داخل المنظمة لما له من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوى العاملين والعملية الإدارية، وذلك من خلال تكثيف البرامج التدريبية للعاملين وعقد ورش العمل لتدعيم هذا المفهوم داخل المنظمة.
- 2- تعزيز الوعي لدى الشركة المبحوثة بأهمية الاعتماد على هياكل تنظيمية مرنة تساعد على تحقيق المرونة التنظيمية.
- 3- ضرورة تدعيم روح الفريق الواحد في العمل وجعل الأهداف الاستراتيجية للشركة مرتبطة بتحقيق كل فرد للأعمال والواجبات المطلوبة منه.
- 4- يلزم على القائمين على إدارة الشركة موضع التطبيق ضرورة التأكد من توفير وسائل وأساليب متطورة ومناسبة وممتاحة لجميع العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها الشركة.

5- ضرورة تبني المنظمات استراتيجية واضحة وفعالة لتفعيل دور المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال توفير كافة المستلزمات الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في تحقيق هذا الهدف.

### قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد على صالح ومحمد ذيب المبيضين، "القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة"، مجلة الدراسات والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مجلد 40، العدد الأول، 2013، ص ص. 58-74.
- بدر عيسى النوفل، "استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2010.
- خالد محمد بني حمدان وصبحي إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- راشد جابر كردي، "القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية في قطر"، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، 2015.
- سالم سعيد القحطاني، "القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي"، الرياض، دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 2008.
- عبد العزيز محمد المطيري، "أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2011.
- عبد الكريم سلامة عواد، "أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة الأردنية في

إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية- عمادة البحث العلمي، مجلد 5، العدد الثالث، 2009، ص ص. 415- 431.

- لمياء السعيد السلنتى ومنى إبراهيم ذكورى وسلوى محمد حسين، " أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مجلد 9، العدد الثالث، 2018، ص ص. 80- 112.

- ناديا الشعار، "العادة الثالثة من العادات السبعة للناس الأكثر فاعلية"، غير مبين جهة النشر، 2016.

- ناظم جواد الزبيدي وقصي إسماعيل الخزرجي، " دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي- بحث ميداني في قطاع البلديات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 22، العدد الرابع والتسعون، 2016، ص ص. 50- 83.

- هدى سعد صالح، " المرونة التنظيمية وأثرها في مستوى جودة الخدمة في الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2019.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Benson H. Lim, Florence Y. Ling, and William C. Ibbs, "Mathematical Models for Predicting Organizational Flexibility of Construction Firms in Singapore", Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 138, No. 3, 2012, pp. 297- 313.

- Bent Dreyera, Kjell Gronhaug, " Uncertainty, Flexibility, and Sustained Competitive Advantage", Journal of Business Research, Vol. 57, No. 43, 2004, p 484 - 494.

- Clay Dibell, Jon Down, and Lyndall Bull, "Dynamic Strategic Planning: Achieving Strategic Flexibility Through Formalization", Journal of Business and Management, Vol. 13, No. 1, 2007, pp. 21 - 35.

- Deniz Kantu, Arzu I. Say, "Organizational Resilience : A Conceptual Integrative Framework", **Journal of Management and Organization**, Vol. 18, No. 6, 2012, pp. 762-773.
- Dianawati Suryaningtyas, Achmad Sudiro, Eka Troena, and Dodi Irawanto, "Organizational Resilience and Organizational Performance: Examining the Mediating Roles of Resilient Leadership and Organizational Culture", **Academy of Strategic Management Journal**, Vol. 18, No. 2, 2019.
- Donald B. Yarbrough, Lyn M. Shulha, Rodney K. Hopson, and Flora A. Caruthers, "**The Program Evaluation Standards: A Guide for Evaluators and Evaluation Users**", 3rd Edition, 2011.
- Franklin Covey, "**Leader Implementation**", 2017.
- G.I. Umoh, H. I. Wokocha, and Edwinah Amah, "Management Development and Organizational Resilience. A Case Study Of Some Selected Manufacturing Firms In Rivers State. Nigeria", **Journal of Business and Management**, Vol. 16, No. 2, 2014, pp. 7-16.
- Hope Witmer, Marcela S. Mellinger, "Organizational Resilience: Nonprofit Organizations Esponse to Change", **Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation**, Vol. 54, No. 2, 2016, pp. 255- 265.
- Ionescu Vladimir, Cornescu Viorel, and Druica Elena, "Flexible Organization. Global. Business and Management Research", **An International Journal**, Vol. 4, No. 3, 2012, pp. 277-285.
- Jack W. Baker, Matthias Schubertb, and Michael H. Faberb, "On the Assessment of Robustness" , **Institute for Structural Engineering, Swiss Federal Institute of Technology**, Vol. 30 , No. 3 , 2008, pp. 253 - 267.
- John W. Burnham, "**Building Leadership Capacity – Helping Leaders Learn**", National College for School Leadership, 2007.
- K. T. Yeo, "Critical Failure Factors in Information System Projects", **International Journal of Project Management**, Vol. 20, No. 3, 2002, pp. 241-246.
- Keith Alexander, "**Facilities Management: Theory and Practice**", 1st Edition, Rutledge, 2013.
- Kumar Shalender, " Organizational Flexibility for Superior Value Proposition: Implications for Service Industry", **International Journal of Economics & Management Sciences**, Vol. 4, No. 6, 2015, pp. 265 -268.

- Mafimisebi P. Oluwasoye, Nkwunonwo C. Ugonna, "Environmental Risk: Exploring Organizational Resilience and Robustness", **International Journal of Scientific & Engineering Research**, Vol. 6 ,No. 1, 2015, pp. 1103- 1115.
- Mark N. Saunders, Philip Lewis, and Adrian Thornhill, "**Research Methods for Business Students**", 4<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall ,England, 2007.
- Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson, "**Strategic Management**", 4<sup>th</sup>. Edition, South Western Colledge Pub. 2001.
- Pankaj M. Madhani," Organizational Flexibility: Real Option Approach", **SCMS Journal of Indian Management**, Vol. 10, No. 3, 2013, pp. 43-54.
- Richard Dunford, Suresh Cuganesan, David Grant, and Ian Palmer, "Flexibility" As the Rationale for Organizational Change: a Discourse Perspective. **Journal of Organizational Change Management** , Vol. 26, No. 1, 2013, pp. 83-97.
- 

## قائمة الاستقصاء

عزيزي المستقصى منه:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح". والهدف من هذه الدراسة هو مساعدة الشركة محل الدراسة بتطبيق أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي من شأنها المساهمة في تحسين الأداء وتطوير العمل داخل الشركة. يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية، حيث أن دقة إجاباتكم على فقرات الاستبيان له الأثر الكبير في مصداقية المعلومات التي ستقدمها هذه الدراسة والمستوى الذي ستظهر به، شاكراً لكم حسن تعاونكم ومؤكداً لكم مدى حرص الباحث على سرية المعلومات التي ستقدمونها وأنها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث  
دكتور/ محمد حمدي زكي  
مدرس بقسم إدارة الأعمال  
المعهد التكنولوجي العالي  
بالعاشر من رمضان  
فرع مطروح

الجزء الأول: الرجاء الإجابة على كل عبارة من العبارات التالية بوضع علامة (√) في المكان المناسب والذي يعبر عن رأيك:

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات
<b>أولاً: المرونة التنظيمية:</b>					
<b>أ- التوافق أو المحاذاة:</b>					
					1 تتوافق قيم الشركة مع قيم العاملين بها.
					2 يتم إقرار التعليمات والأوامر داخل الشركة بما يتوافق ويتماشى مع واقع العمل الحالي.
					3 تتبنى الشركة استراتيجيات لبناء التوافق داخل فرق العمل.
					4 تسعى الشركة إلى تحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف ومصالح العملاء (المواطنين).
					5 تتوأم الثقافة التنظيمية للشركة مع أهدافها العامة وغاياتها.
					6 تسعى الشركة دائماً إلى العمل على اكتشاف وتذليل الفجوة بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية.
<b>ب- ترتيب الأولويات:</b>					
					1 تصنف إدارات الشركة المهام الوظيفية لديها وفق مبدأ الأهم ثم المهم.
					2 يتم إنجاز العمل داخل الشركة في الأوقات المحددة.
					3 تهتم إدارات الشركة بتنظيم الوقت وترتيب الأولويات بكفاءة.
					4 تتبنى الشركة ضمن سياساتها أولوية التخلص من الأنشطة والأعمال الغير ضرورية.
					5 تتعامل الشركة بطريقة مهنية بحيث تضع العميل (المواطن) ضمن أولويات اهتمامها.

العبارات					
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	
				6	تتبع الشركة معايير رئيسية يتم من خلالها تحديد الأولويات داخل الإدارات حسب درجة أهميتها.
				7	يتوافر لدى إدارات الشركة القدرة والمهارة في تغيير الأولويات طبقاً لاحتياجات العمل.
<b>ج - الأدوار والمسؤوليات:</b>					
				1	تسعى مختلف الإدارات إلى تحقيق التوازن بين كافة الأدوار الهامة بالشركة.
				2	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات في إطار الخطط والإجراءات التي تسعى الشركة إلى تطويرها.
				3	تشجع الشركة العاملين بشكل دائم على تحمل المسؤولية باتباع بعض الطرق والأساليب المحفزة لذلك.
				4	يتوافر لدى العاملين بالشركة المعرفة الكافية للواجبات والمسؤوليات التي يشغلونها.
				5	تولي الشركة اهتماماً بمسؤولياتها العامة اتجاه المجتمع والبيئة المحيطة بأنشطتها التشغيلية.
				6	تمتلك الشركة هيكلية واضحة يتم على ضوئها تحديد الأدوار والمسؤوليات لكافة المستويات الإدارية بالشركة.
				7	تضع الشركة ضمن خططها استراتيجيات معينة لتعليم وتدريب العاملين على فهم الأدوار وتحمل المسؤوليات.
<b>د - التفاعل والتأزر:</b>					
				1	تعمل الشركة على تنمية الروابط والعلاقات الاجتماعية للعاملين حرصاً على تطوير العمل.
				2	تسعى الشركة إلى تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين والتي تساعد على تحسين الأداء.
				3	تمتاز الإدارات داخل الشركة بالتنسيق والترابط فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
العبارات					
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	
				4	يتاح للعاملين داخل الشركة تقديم المقترحات المختلفة لتطوير العمل.
				5	تقف الشركة بجانب العاملين في حالة تعرضهم لمشكلة داخل العمل مع أي إدارات أخرى.
				6	يتم استخدام أسلوب التشاور الجماعي داخل الشركة لضمان نجاح القرارات والأوامر.
				7	يتاح لإدارات الشركة تبادل المعارف والخبرات فيما بينها.
<b>هـ - القرارات القيادية:</b>					
				1	يحرص قادة الشركة على إنجاز العمل باستخدام الأساليب المتطورة.
				2	يتميز قادة الشركة بالسرعة في إنتاج عدد كبير من الأفكار إزاء المواقف المختلفة.
				3	يميل قادة الشركة إلى الخروج عن المألوف في بعض الأمور النمطية.

4					تمتلك الشركة قيادات لديها القدرة على التنبؤ بجميع النتائج المتوقعة لجميع الحلول الممكنة.
5					تلعب قيادات الشركة دوراً هاماً في توصيف وتقييم بيئة العمل بشكل منهجي.
6					يلعب القادة دوراً مهماً في تحديد وتوجيه مسار العمل بالشركة.
7					يوفر القادة المناخ المناسب للعاملين للتفكير الإبداعي.
8					يمتلك القادة القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.
<b>ثانياً: الأهداف الاستراتيجية:</b>					
1					ترتبط جميع الأهداف الاستراتيجية للشركة برسالتها.
2					تتسم الأهداف الاستراتيجية للشركة مع بعضها دون تعارض بينها.
<b>العبارات</b>					
	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
3					يرتبط كل هدف استراتيجي للشركة بنتيجة مستهدفة منه.
4					تتوافر في الأهداف الاستراتيجية للشركة الدقة اللازمة.
5					تتوافر في الأهداف الاستراتيجية للشركة قابلية للقياس.
6					تتضمن الأهداف الاستراتيجية للشركة إطارات زمنية لتنفيذها.
7					تتوافر في الأهداف الاستراتيجية للشركة الوضوح.
8					تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بالواقعية.
9					تتميز الأهداف الاستراتيجية للشركة بالتحدي.
10					يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة باستخدام أساليب مبتكرة.
11					تتوافر في الأهداف الاستراتيجية للشركة المرونة للاستجابة للمتغيرات البيئية الطارئة.
12					يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة باستخدام التكنولوجيا المتقدمة.
13					يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بصورة تحقق رضا العملاء (المواطنين).
14					يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بصورة تحقق رضا العاملين.
15					يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بصورة تحقق رضا المجتمع.

### الجزء الثاني: العوامل الشخصية والتنظيمية:

يرجى التكرم بوضع علامة ( ) داخل القوس المقابل للإجابة المناسبة:

#### 1- الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

#### 2- العمر:

( ) أقل من 30 سنة ( ) من 30 - أقل من 40 سنة

( ) من 40 - أقل من 50 سنة ( ) 50 سنة فأكثر

#### 3- المؤهل العلمي:

( ) دبلوم فما دون ( ) بكالوريوس

( ) ماجستير ( ) دكتوراه

#### 4- المستوى الإداري:

( ) مدير إدارة ( ) مدير دائرة أو ما يعادلها

( ) رئيس قسم أو ما يعادلها ( ) موظف

#### 5- الخبرة العملية:

( ) أقل من خمس سنوات ( ) من 5 - أقل من 10 سنوات

( ) من 10 - أقل من 15 سنة ( ) 15 سنة فأكثر