

The Role of Strategic Agility in Achieving Organizational Excellence in the Presence of Organizational Flexibility As a Mediating Variable in the Jordanian Telecommunication Companies


Gharam Ali Abdelaziz¹

ABSTRACT

This study aimed to measure the impact of strategic agility and its dimensions as an independent variable on achieving organizational excellence as a dependent variable with the presence of organizational flexibility as a mediating variable in Jordanian telecommunication companies. The study population consisted of the companies' upper & middle management employees and considered the whole population. A questionnaire was used as a tool to collect data. The results showed that the level of strategic agility, as well as the level of organizational excellence and organizational flexibility were high on the five-point Likert scale and that there is a statistically significant impact at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) of strategic agility and its dimensions (strategic sensitivity, leadership unity and resource fluidity) on organizational excellence with the presence of organizational flexibility as a mediating variable in Jordanian telecommunication companies. The study recommends that Jordanian communication companies need to implement strategic agility in all their administrative structures, as well as the application of organizational flexibility so that they can continue to achieve sustainable competitive advantage.

Keywords: Strategic agility, Organizational excellence, Organizational flexibility, Telecommunication companies.

¹ Assistant Professor, Aqaba University of Technology.
Gharamali@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0007-8603-0719>

Received on 11/10/2021 and Accepted for Publication on 27/2/2022.

أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية

غرام علي عبد العزيز¹

ملخص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرقابة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي والمرونة التنظيمية كان بدرجة مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسهولة الموارد) بأبعادها مجتمعة في تحقيق التميز التنظيمي بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق شركات الاتصالات الأردنية الرقابة الاستراتيجية في جميع هياكلها الإدارية، وكذلك تطبيق المرونة التنظيمية كي تتمكن من الاستمرار في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الكلمات الدالة: الرقابة الاستراتيجية، التميز التنظيمي، المرونة التنظيمية، شركات الاتصالات الأردنية.

المقدمة

والاستجابة السريعة للظروف البيئية، ومن بناء استراتيجيات رشيقة وهادفة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المتنوعة، ومن أهمها التميز المؤسسي (Doz & Kosnen, 2008).

وتعد المرونة التنظيمية أيضاً من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير من المنظمات، ولعبت دوراً مهماً في عملية التخطيط الاستراتيجي، وأكسبت المنظمات القدرة على تعديل خططها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها على الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية، ورفع قدرتها على المنافسة واقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وعلى تقديم خدمات متميزة غير قابلة للمحاكاة والتقليد (Yousef & Majid, 2018).

ويمثل التميز التنظيمي ركيزة أساسية من ركائز المنظمة التي تمكنها من تحسين أدائها. وقد سعت المنظمات للوصول إلى التميز التنظيمي من خلال تبني مفاهيم إدارية حديثة كالرقابة الاستراتيجية، والمرونة التنظيمية، مما مكنها من رفع مستوى استجابتها ومن استغلال مواردها المتنوعة بالشكل الأمثل، وتعزيز قدرتها على الابتكار والإبداع وتحقيق التميز (Lewis, 2011).

خلفية الدراسة وأهميتها

تمارس المنظمات أعمالها وأنشطتها في ظل بيئة أعمال تتصف بشدة التغير والتقلب، وارتفاع حدة المنافسة، والتنوع في حاجات ورغبات العملاء، والتطور التكنولوجي الهائل. وكما تتمكن المنظمات من البقاء والنمو والتميز، توجب توافر العديد من المقومات التي تمكنها من تحقيق ذلك (Kettunen, 2009). وتعد الرقابة الاستراتيجية أحد المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية؛ فهي تمثل إحدى الوسائل الهامة في إدارة التغيير، وتمكن المنظمة من بناء المهارات اللازمة للتعامل

¹ أستاذ مساعد، جامعة العقبة للتكنولوجيا.

Gharamali@gmail.com

تاريخ استلام البحث 2021/10/11 وتاريخ قبوله 2022/2/27.

ونظراً لأهمية التكامل بين المتغيرات الثلاثة، الرشاقة الاستراتيجية، والمرونة التنظيمية، والتميز التنظيمي، وسعيًا إلى زيادة الإثراء المعرفي في هذا المجال، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذه الموضوعات الإدارية المهمة، ومدى تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية. مما تقدم، فإن هذا البحث يدور حول بيان مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية.

مشكلة الدراسة

تعمل شركات الاتصالات الأردنية في ظل بيئة تشغيلية تتسم بالتعقيد والتغير السريع، والتقلب في رغبات واحتياجات قاعدة العملاء. لذا سعت هذه الشركات إلى التكيف والمواءمة ورفع جاهزيتها للوصول لمستوى مرتفع من التميز التنظيمي. ومع وجود مفاهيم إدارية حديثة تمكن هذه الشركات من الوصول إلى مستوى مرتفع من التميز التنظيمي، سعت هذه الدراسة إلى تبيان أثر هذه المفاهيم (الرشاقة الاستراتيجية، والمرونة التنظيمية) على تحقيق الشركات للتميز التنظيمي (عمير، 2019؛ القلاف، 2021). فالرشاقة الاستراتيجية هي أحد الحلول الهامة في تطوير وتميز المنظمات.

وبعد مراجعة الدراسات السابقة، لاحظت الباحثة وجود نقص أو عدم وجود دراسات سابقة جمعت بين متغيرات وأبعاد الدراسة ضمن نطاق تحليلي واحد في بيئة الأعمال الأردنية، سواء في قطاع الاتصالات أو في غيره من القطاعات. ونظراً للفجوة البحثية المذكورة أعلاه، فإن مشكلة هذه الدراسة تتركز في استكشاف الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية؟

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) حسب تصورات المبحوثين في شركات الاتصالات الأردنية؟
2. ما مستوى توافر التميز التنظيمي حسب تصورات المبحوثين

في شركات الاتصالات الأردنية؟

3. ما مستوى توافر المرونة التنظيمية حسب تصورات المبحوثين في شركات الاتصالات الأردنية؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية. وتنبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) في شركات الاتصالات الأردنية.
2. التعرف إلى مستوى تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية.
3. التعرف إلى مستوى توافر المرونة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية.
4. تقديم إطار نظري وفكري يشمل متغيرات الدراسة الرئيسية، المتمثلة في الرشاقة الاستراتيجية، والمرونة التنظيمية، والتميز التنظيمي، وتوضيح هذه المتغيرات بأبعادها المختلفة؛ لتكوين صورة متكاملة وواضحة عنها.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من اعتبارها امتداداً للدراسات التي تهتم بمتغيرات الدراسة، وإثراء الإطار المعرفي في مجال الدراسة؛ إذ تبين للباحثة بعد مراجعة الأدبيات السابقة وجود نقص أو عدم وجود دراسات سابقة جمعت بين متغيرات وأبعاد الدراسة ضمن نطاق تحليلي واحد في بيئة الأعمال الأردنية، سواء في قطاع الاتصالات أو في غيره من القطاعات.

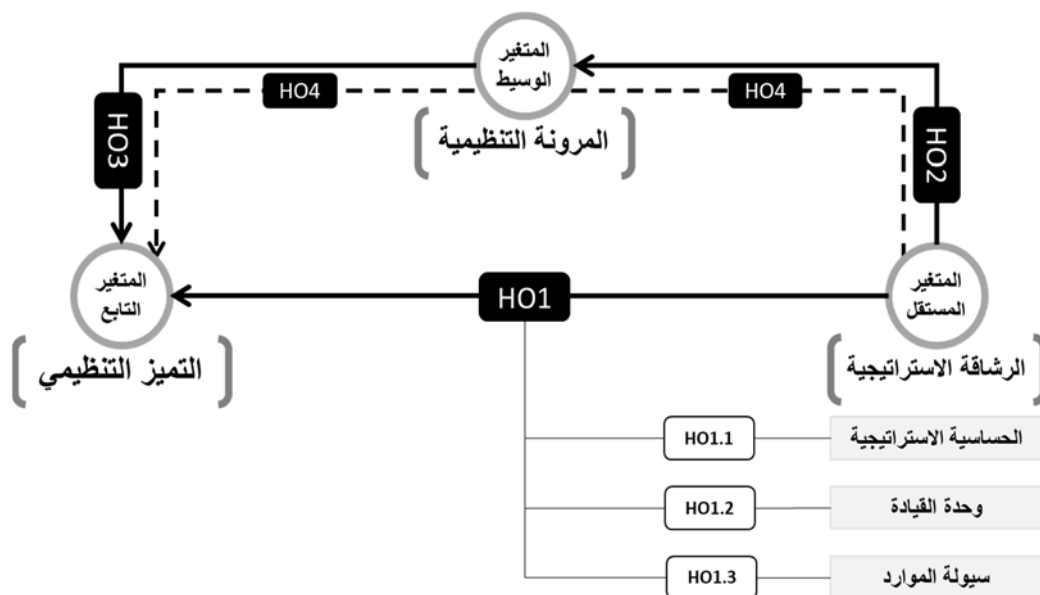
الأهمية التطبيقية: تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من أهمية شركات الاتصالات الأردنية في الاقتصاد الوطني ونسبة مساهمتها العالية في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة، وتشغيلها لعدد كبير من العاملين. وتأمل الدراسة أن تكون لها مساهمة فاعلة في الواقع العملي لشركات الاتصالات الأردنية؛ فيما تقدمه من توصيات، يمكن أن تقيد أصحاب القرار في هذه الشركات في تعزيز الرشاقة

الاستراتيجية والمرونة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي.

التي تم قياسها بناءً على الأبعاد الأكثر شيوعاً بين الباحثين في الأدبيات والدراسات السابقة. كما تم اعتماد هذه الأبعاد لتتوافق مع أهداف الدراسة وبيئة العمل الأردنية التي طبقت فيها.

أنموذج الدراسة

يُصور الشكل (1) أنموذج الدراسة الذي يعرض متغيراتها



الشكل (1)

أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات التالية:

- المتغير المستقل (الرقابة الاستراتيجية): (Doz, 2020; Khaddam, 2020; Blake, 2019).
- المتغير التابع (التميز التنظيمي): (Flevy, 2018; Cagari & Tapas, 2017; Stoyanova & Iliev, 2017).
- المتغير الوسيط (المرونة التنظيمية): (Yousef & Majid, 2018; Broekaert et al., 2016).

فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الفرضيات التي تم تطويرها بناءً على مشكلة وأسئلة الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حسب تصورات المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) مجتمعة في تحقيق التميز

التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية. وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى Ho1.1: لا يوجد أثر للحساسية الاستراتيجية كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي حسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى لقطاع الاتصالات الأردني عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(Kohtamäki & Farmer, 2017) أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل استجابة المنظمة للتغيرات غير المتوقعة من خلال تحليل البيئة والاستفادة من نقاط القوة والفرص، واستثمار الفرص، وتحقيق الأهداف. وبين (Alkhairella & Abdulkader, 2018) أن الرشاقة الاستراتيجية تمكن المنظمة من إحداث التغيير بشكل استباقي، والاستغلال السريع للفرص، مما يكسبها ميزة تنافسية. أما (أبو الوفا، 2019) فوصفها بأنها قدرة المنظمة على الاستمرار والتكيف في الوقت المناسب من خلال اعتماد التوجه الاستراتيجي في إنجاز الأعمال على نحو متوافق مع الظروف البيئية. من التعريفات الواردة أعلاه، نجد أن هناك اتفاقاً كبيراً من حيث كون الرشاقة تمثل قدرة المنظمة على قراءة الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة للبيئة المحيطة بها، وتمثل قدرتها على الاستجابة بفاعلية وبسرعة أكثر من المنافسين. وتعرف هذه الدراسة الرشاقة الاستراتيجية للمنظمة بقدرة المنظمة على تطوير عملياتها، وإعادة تشكيل مواردها؛ لتقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتنوعة، وذلك لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، بل واستباقها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أهمية الرشاقة الاستراتيجية

أكد (Young, 2013) على أهمية الرشاقة الاستراتيجية بوصفها أفضل طريقة تمكن المنظمة من المنافسة والبقاء في السوق. ولكي تكون المنظمة رشاقة، يجب أن تتكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة العمل. ويساعد تبني المنظمة لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية على تلبيتها لاحتياجات عملائها بسرعة، وزيادة رضاهم، وتقليل المهام التي لا تضيف قيمة، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة. وبحسب (Weber & Tarba, 2014)، فإن الرشاقة الاستراتيجية تكتسب أهميتها من خلال عملها على تعزيز قدرة المنظمة، وتلبيتها لاحتياجات المنظمة الاستراتيجية في مواجهة المنافسة الشديدة، وتعزيز مرونتها في مواجهة التغيرات البيئية.

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية

وتمثل قدرة المنظمة على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية بشكل مستمر؛ لتكوين رؤية متكاملة عن مستقبلها، من خلال

- **الفرضية الفرعية الثانية Ho1.2:** لا يوجد أثر لوحدة القيادة كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي حسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى لقطاع الاتصالات الأردني عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- **الفرضية الفرعية الثالثة Ho1.3:** لا يوجد أثر لسيولة الموارد كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي حسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى لقطاع الاتصالات الأردني عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- **الفرضية الرئيسية الثانية (H02):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حسب تصورات المبحوثين عند مستوى الدلالة $(\alpha) \leq 0.05$ للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في المرونة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة (H03):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حسب تصورات المبحوثين عند مستوى الدلالة $(\alpha) \leq 0.05$ للتميز التنظيمي في المرونة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية.
- **الفرضية الرئيسية الرابعة (H04):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حسب تصورات المبحوثين عند مستوى الدلالة $(\alpha) \leq 0.05$ للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية بوجود المرونة التنظيمية بصفتها متغيراً وسيطاً.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

ظهر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية في عام (1991) من الباحثين في جامعة (لي هاي)، وكان يصف نظم التصنيع المرن لتلبية احتياجات الأسواق المتغيرة بسرعة، مما يمكن المنظمة من الاستجابة لمتطلبات العملاء ورغباتهم في الوقت المناسب؛ لتقديم منتجات تتناسب ومتطلباتهم، وتشبع رغباتهم (Sherehiy & Karwowski, 2014). وأشار (Morton, Stacey & Mohn, 2018) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل مجموعة من الممارسات الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من التكيف المستمر والسريع في أعمالها مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية. وبين

للفاء بمتطلباتها والتزاماتها دون تكبد خسائر مرتفعة (Denning, 2017). وعرفها (Rotich & Okello, 2019) بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة الاستراتيجية من خلال إعادة تشكيل مواردها وعملياتها بدقة وبسرعة؛ للتفاعل أو الاستجابة لمتطلبات بيئة الأعمال. وتكمن أهمية سيولة الموارد في تركيزها على المدخلات، نظراً للحاجة إلى فهم موارد المنظمة وأصول إدارتها، بالإضافة إلى أن النظام المفتوح يستوجب من المنظمة أن تكون على علم بجميع التأثيرات المحتملة، مع تأمين الوصول المرن للموارد الخارجية من خلال سلسلة التوريد (Ivory & Brooks, 2018).

التميز التنظيمي

مفهوم التميز التنظيمي

تعرضت المفاهيم الإدارية للعديد من التغيرات خلال الفترة الزمنية الممتدة من منتصف القرن العشرين حتى بدايات الألفية الثالثة؛ فتحول التركيز من مفهوم رأس المال المادي ليصبح على مفهوم رأس المال الفكري، ومن التركيز على جودة ودقة المنتجات والخدمات إلى تحقيق التميز والتفرد فيها، ليبدأ عصر جديد، وهو عصر التميز. ففي عام (1950)، قام (Deming) بتقديم الجودة كمعيار رئيسي لتميز المنظمة وتفوقها (آل مزروع، 2010). وأشار (Abu Naser & Al Shobaki, 2017) إلى أن التميز في المنظمات هو الأسلوب الإجمالي للأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الرضا بشكل متوازن للجمهور المتعامل مع المنظمة من العاملين، والأفراد، والمجتمع ككل؛ مما يرفع من إمكانية نجاح المنظمات في الأسواق على المدى الطويل.

ويرى (Gagari & Tapas, 2017) أن التميز التنظيمي هو طريقة قياس لما تم تحقيقه من إنجازات عن طريق عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة، وبمستوى عالٍ من الاحتراف والدقة، ومن خلالها يمكن للمنظمة التعرف إلى درجة رضا أصحاب المصلحة في أعمال ومخرجات المنظمة. وأوضح (Flevy, 2018) أن التميز التنظيمي يتمثل في تحقيق المنظمة لأعلى مستويات التفوق؛ بما يجعلها لائقة، وذات مكانة مرموقة على الصعيد العالمي، وضمن وضع يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة على المستوى العالمي. كما عرفه (Alhefity, Amiya & Ameen, 2019) بأنه قدرة المنظمة على تنسيق وتوفيق عناصرها ومواردها الداخلية،

استشراف المستقبل، وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات وتحليلها، وإنشاء علاقات مع مجموعة متنوعة من الأشخاص والمنظمات والمحافظة عليها وإدامتها لتحقيق أهداف المنظمة، والتعامل مع عوامل البيئة الخارجية المتسمة بالاضطراب، وحالات عدم التأكد البيئي التي تؤثر على المنظمة، وتوجهاتها الاستراتيجية، مع الأخذ بالحسبان الفرص والتهديدات التي تفرضها عوامل البيئة الخارجية. فالحساسية الاستراتيجية هي طريقة تسمح للمنظمة بالتنبؤ على نحو مسبق بالتغيرات المستقبلية لبيئتها (عبد العال، 2019). وتعني الحساسية الاستراتيجية الانفتاح على أكبر قدر ممكن من المعلومات، والذكاء الابتكاري الذي يقود إلى إنشاء علاقات مع مجموعة متنوعة من الأشخاص والمنظمات المختلفة والمحافظة عليها (Al-Azzam et al., 2017).

البعد الثاني: وحدة القيادة

يُعد الالتزام الجماعي أمراً ضرورياً لتحقيق الرقابة الاستراتيجية من خلال اتخاذ القرارات المتكاملة مع فريق الإدارة. ويكون النجاح الجماعي لفريق الإدارة ناتجاً عن قيادة جميع أعضاء الفريق للمنظمة بدلاً من وجود قرارات فردية. وتتسم القرارات الجماعية بكونها أقل خطأ وأكثر موثوقية إذا قورنت بالقرارات الفردية (Santala, 2009). وعرف (راضي والموسوي، 2019) وحدة القيادة بأنها قدرة فريق العمل على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل، وتطويره، وتحمل المسؤوليات، والقدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة، مع التركيز على تكامل عمليات الموارد البشرية، وإعدادها، وإدارتها، وتمييزها، في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة الأعمال، ومتطلبات تطويرها.

البعد الثالث: سيولة الموارد

تمثل سيولة الموارد قدرة المنظمة على التحكم بمواردها بسهولة، ونقلها وتحويلها من مكان إلى آخر عند الحاجة بما يحقق توجهها الاستراتيجي (Al-Azzam et al., 2017). وتعكس قدرة المنظمة العالية على إدارة الموارد المطلوبة وتوفيرها؛ من أجل إنجاز مهامها، وتقديم خدماتها ومنتجاتها؛ ذلك أنها تمثل قدرة المنظمة على زيادة الموارد وتحويلها بسرعة وكفاءة عالية

من شأنها مقارنة بمثيلاتها من المنظمات المنافسة (غازي، 2014).

ثالثاً: تفسير التميز التنظيمي على أساس تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء

يُشير هذا المحور إلى مُحصلة الجهود المبذولة من جانب المنظمة لتحديد توقعات وتطلعات عملائها الحاليين والمستقبليين بشأن الخدمات المطروحة أو التي سيتم طرحها لهم؛ من أجل تحسين وتطوير هذه الخدمات، وتقديم خدمات تفوق تلك التطلعات والتوقعات، وتجعل من المنظمة نموذجاً يُحتذى (Vykydal et al., 2018). فالتميز التنظيمي يُعبّر في مضمونه عن تقديم بصمة مميزة وإضافية تتجاوز توقعات وتطلعات العملاء؛ بحيث تُصبح المنظمة - بشكل دائم - البديل الأوضح للعملاء الحاليين، والاختيار الأفضل للعملاء المُتوقّعين (المُرتقبين) بما يحقق التميز والنجاح للمنظمة (توفيق وآخرون، 2008).

أهمية التميز التنظيمي

يساعد التميز في الأداء التنظيمي على حفظ مكانة المنظمة؛ أي قدراتها الذاتية. فالتميز يمثّل قدرة المنظمة على ترتيب بيتها الداخلي الذي يمثّل نقطة الانطلاق الرئيسة للتميز في الأداء التنظيمي. ويساعد التميز في الأداء التنظيمي على حفظ مكانة المنظمة؛ أي الوضع التنافسي مقارنة بالمنظمات المتنافسة معها في السوق؛ إذ من الطبيعي قيام المنظمة بالسعي نحو بناء وتحقيق ميزة تنافسية لها باعتمادها على مصدرين رئيسيين هما: التفوق والتميز في الموارد التنظيمية، والتفوق والتميز في مهارات وخبرات الأفراد العاملين (Naser & Al Shobaki, 2017). وبينَ (Dehaghan & Pourtaher, 2014) أنّ أهمية التميز التنظيمي تتجلى في توجيه الجهود كافة نحو التركيز على الكفاءة، والفعالية، وبلوغ الأهداف المميزة، وتطوير طرق وآليات العمل لدى المنظمات.

متطلبات تحقيق التميز التنظيمي

أشار (Aladwan & Forrester, 2015) إلى أنّ تحقيق التميز التنظيمي يتطلب وجود قيادة متميزة وفعالة تتولى تحديد المعايير، والأسس، والمقومات التي يتطلبها التنفيذ السليم للبرامج والخطط،

وتشغيلها بالشكل الذي يكفل تكاملها وترابطها لبلوغ أعلى درجات الفاعلية، وتحقيق المستوى المتوقع من المخرجات الذي يلي احتياجات العملاء، ويشبع رغباتهم، ويحقق أعلى قيمة لهم مقارنة بما يقدمه الآخرون، ويتجاوز توقعاتهم وتوقعات أصحاب المصلحة والمستفيدين ذوي الصلة بالمنظمة.

مما سبق، يمكن لهذه الدراسة تعريف مفهوم التميز التنظيمي بأنه نموذج متكامل لتحقيق أفضل الممارسات في أداء المنظمات، والارتقاء من ثقافة الحد الأدنى في الأداء إلى ثقافة التميز، لتحقيق المنظمة تميزاً إيجابياً في النتائج الملموسة، وتحتل مكانة فريدة ذات قيمة متفوقة في ميدان العمل، وفي أذهان العملاء؛ بالشكل الذي يحقق تطلعات العملاء، والعاملين، والإدارة العليا، ويتخطاها لفترة طويلة من الزمن.

المحاور الرئيسة في تفسير التميز التنظيمي

أولاً: تفسير التميز التنظيمي استناداً إلى ممارسات المنظمة

أوضحت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) أنّ التميز في المنظمات يتمثّل في مهارة الأداء التنظيمي لديها، وتحقيق النتائج والمنافع بشكل متوازن لأصحاب المصلحة، وذلك استناداً إلى مجموعتين من الممارسات، والتقسيمات الرئيسة؛ إذ تتعامل المجموعة الأولى مع عوامل التمكين، وتشمل: القيادات، والاستراتيجيات، والأفراد، والشراكات، والموارد، والعمليات، بينما تتعامل المجموعة الثانية مع النتائج، وتشمل: النتائج المرتبطة بالعملاء، والنتائج المرتبطة بالأفراد، والنتائج المرتبطة بالمجتمع، والنتائج المرتبطة بالأعمال (Al-Halaseh & Al-Rawadyeh, 2020; AlZawati et al., 2020).

ثانياً: تفسير التميز التنظيمي استناداً لتفوق المنظمة على نظيراتها

يُشير هذا المحور إلى منظومة متناغمة ومتكاملة من نتائج الأعمال للمنظمة إثر تفاعلها مع العوامل والمتغيرات في بيئتها الداخلية، وبيئتها الخارجية، تُحقق لها التفرد، والتفوق على مثيلاتها في بلوغ أهدافها المنشودة (الغامدي، 2018). وعليه، فالتميز التنظيمي حالة من التفرد، والتفوق في أداء المنظمة على أداء المنظمات المنافسة المماثلة لها في مجال الأعمال، بحيث يظهر هذا الأداء بالصورة التي تُبرز المنظمة، وتميزها، وترفع

وتأخذ على عاتقها تأكيد فرص المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي؛ من خلال مواءمة التوجهات الاستراتيجية، والنظرة المستقبلية للمنظمة ضمن منظومة متناغمة ومتكاملة من السياسات التي تُنظَّم وتحكم أعمال المنظمة، فضلاً عن ضرورة اعتماد هياكل تنظيمية قادرة على استيعاب التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة؛ للتكيف معها، وتحقيق متطلبات التميز في الأداء.

المرونة التنظيمية

تعكس المرونة التنظيمية قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات كافة، وهي ذات بعد استراتيجي للمنظمة (القلاف، 2021). وتعد المرونة قاعدة أساسية من أجل بناء المنظمات العصرية (زكي، 2019). ويركز نجاح الكثير من المنظمات على قدرة المنظمة على التأقلم والتعامل مع الصعوبات والتحديات كافة لصالحها (Qiao & Hickey, 2021).

مفهوم المرونة التنظيمية

يعد مفهوم المرونة التنظيمية من المفاهيم التي من شأنها أن تعزز مكانة ووجود المؤسسات التي تسعى إلى اقتناص الفرص وتجنب التهديدات. لذا فإن العديد من الباحثين تصدوا إلى تعريف المرونة التنظيمية؛ فقد عرفها (Vladimir, 2012: 278) بأنها قدرة المنظمة على القيام بشيء مختلف عما كان مخططاً له، من خلال امتلاكها مرونة استباقية تعكس قدرتها على توقع التغير في بيئة الأعمال، ومرونة تفاعلية تعكس استجابتها السريعة من خلال تقاسم المعرفة بين العاملين وتحقيق اتصال فاعل بين وحداتها الإدارية، والعمل على إعادة تحديد المهام والمسؤوليات. وعرفها (Floris, 2010) بأنها قدرة المنظمة على التكيف البيئي من خلال تصميم أنشطة تعزز مرونتها وإدراك العاملين للتغيرات في متطلبات العمل وقابليتهم لتحقيقها كما حددتها المنظمة.

أبعاد المرونة التنظيمية

بين زكي (2019) أن للمرونة التنظيمية أبعاداً ممتاز بها، ويمكن إيجازها على النحو الآتي:

1. **التوافق:** ويمثل التوافق بين قيم المنظمة وقيم العاملين، الذي

من شأنه أن يدعم أداء العاملين.

2. **ترتيب الأولويات:** ويمثل اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال حسب الأولويات، وهو أمر غاية في الأهمية ويوفر مساحة كبيرة للمؤسسة في التميز في اتخاذ القرارات التنظيمية.

3. **المسؤوليات والأدوار:** ويتم توزيع المهام بين العاملين حسب اختصاصاتهم في العمل.

4. **القدرات المرتبطة بالقيادة:** وتشير إلى القرارات والإجراءات والتصرفات التي يتخذها القادة لتحقيق حسن سير العمل.

5. **التآزر والتفاعل:** ويقصد بذلك تبادل الخبرات والتعاون بين أعضاء المنظمة، الأمر الذي ينعكس على شعور العاملين بالرضا ويزيد التعاون فيما بينهم.

وفي ظل هذه الظروف التي تتسم بالتغير والاضطراب الشديدين، تبرز أهمية المرونة التنظيمية، باعتبارها مكملاً لعمليات التخطيط الاستراتيجي، خاصة وأن التخطيط الاستراتيجي قائم على التنبؤ بالمستقبل، ولن تتمكن المنظمات على اختلاف قطاعاتها من الاستمرار في المنافسة مستقبلاً دون قدرتها على فهم التغيرات المستقبلية والتكيف معها، ولا بد من تبنيها لمفاهيم كالمرونة التنظيمية (Al-Sheikh & Ali, 2021). وحسب (Dreyer & Gronhaug, 2004; Dibrell, 2007)، فإن أهمية المرونة التنظيمية تتبع من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات كافة بكفاءة وفاعلية وتمكنها من إدارة النشاطات بسرعة عالية.

الدراسات السابقة

تمت مراجعة ما أمكن من البحوث والدراسات ذات الصلة بالرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي والمرونة التنظيمية. ويمكن تقسيم هذه الدراسات إلى ما يلي:

- دراسات ركزت على قياس أثر الرقابة الاستراتيجية في التميز التنظيمي وفي عدد من المتغيرات الأخرى، ومنها دراسة (رضوان، 2014) التي توصلت لوجود أثر للرقابة الاستراتيجية في التميز التنظيمي في قطاع الاتصالات في مصر، ودراسة (الزائدي، 2020) التي توصلت إلى وجود أثر للرقابة الاستراتيجية في التميز التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز - السعودية، ودراسة (Al-Azzam et al., 2017) التي توصلت إلى وجود أثر للرقابة في تحقيق التميز التنظيمي في قطاع الخدمات الأردني، ودراسة

الرشاقة الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً، والتميز التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من المستجيبين.

فقد تم استخدام المنهج الوصفي لوصف خصائص متغيرات الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين، بينما تم استخدام المنهج التحليلي لاستكشاف أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية. وقد جرى تصميم استبانة خاصة لجمع البيانات المطلوبة من المبحوثين وتحليل هذه البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) Partial Least Squares.

مجتمع الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، وعددهم (350) مديراً في شركات الاتصالات الأردنية، البالغ عددها (3) شركات، وهي: شركة أورانج، وشركة زين، وشركة أمنية، وذلك حسب التقارير السنوية لهذه الشركات عام 2020 (Umniah Company, 2020 Annual Report 2020; Orange Company, Annual Report, 2020; Zain Company, Annual Report 2020). وتتمحور السبب في اختيار هذه الشركات كمجتمع للدراسة حول ما لها من دور مهم في دعم الاقتصاد الوطني الأردني من خلال مساندة مؤسسات القطاعين العام والخاص في تنفيذ استراتيجيات التحول التكنولوجي والرقمي، فضلاً عما يتسم به قطاع الاتصالات الأردني من التجديد والمنافسة الشديدة؛ مما يدفع شركات الاتصالات الأردنية إلى الاهتمام بالتميز والإبداع. ومن أجل الحصول على معلومات دقيقة، اعتمدت الباحثة أسلوب المسح الميداني الشامل لجمع البيانات من عناصر مجتمع الدراسة؛ عن طريق توزيع الاستبانات الخاصة بالدراسة على أفراد مجتمع الدراسة الذين لهم المسميات الوظيفية التالية: (رئيس تنفيذي، نائب رئيس تنفيذي، مدير تنفيذي، رئيس قسم، مدير فرع)، أو ما يعادلها من مسميات بسبب اختلاف بعضها بين الشركات.

(Khoshnood & Nematizadeh, 2017) التي بينت وجود أثر للرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية للبنوك الإيرانية.

- دراسات ركزت على قياس أثر عدد من المتغيرات في تحقيق التميز التنظيمي، ومنها دراسة (Al-Halasa & Al-Rawadyeh, 2020) التي توصلت إلى وجود أثر للقيادة في تحقيق التميز التنظيمي لدى العاملين في جامعة مؤتة، ودراسة (Alhefeti et al., 2020) التي توصلت إلى وجود أثر للقيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي لدى العاملين في بلدية الفجيرة/ الإمارات، ودراسة (Mostafa et al., 2020) التي توصلت إلى وجود أثر للعدالة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي لدى وكلاء شركة مصر للطيران، ودراسة (النشمي، 2020) التي بينت وجود أثر للمقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات اليمنية.
- دراسات ركزت على قياس أثر عدد من المتغيرات في تحقيق المرونة التنظيمية، ومنها دراسة (Alkshali & Badran, 2020) التي ركزت على أثر المرونة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي، وتوصلت إلى وجود أثر واضح للمرونة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الشركات موضوع البحث، ودراسة عمير (2019) التي ركزت على دراسة أثر المرونة التنظيمية في الازدهار التنظيمي وتوصلت إلى وجود علاقة قوية بين المرونة والازدهار التنظيمي، ودراسة (Hashim et al., 2016) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين المرونة التنظيمية وفاعلية تقديم المعونة الإنسانية في المنظمات الإنسانية في الصومال، ودراسة (القلاب، 2021) التي بينت أن المرونة التنظيمية تؤدي الدور الوسيط في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.

المنهجية والتصميم

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وتناولت

الجدول (1)

إجمالي عدد الاستبانات الموزعة على شركات الاتصالات الأردنية، وعدد الاستبانات المستردة، وعدد الاستبانات الصالحة للتحليل

| التسلسل | عدد الاستبانات الموزعة | عدد الاستبانات المستردة | عدد الاستبانات الصالحة للتحليل |
|------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| المجموع | 350 | 252 | 237 |
| نسبة الاستجابة % | %100 | %72 | %67.7 |

أداة الدراسة، ومصادر الحصول على البيانات

اعتمدت الدراسة مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، وهما: المصادر الثانوية (Secondary Resources)، حيث اتجهت الباحثة لمسح الإنتاج العلمي المتعلق بمتغيرات وأبعاد الدراسة؛ فقد تم الاعتماد على المراجع، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والكتب العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، وكذلك البحث على الإنترنت. أما المصدر الآخر فيمثل المصادر الأولية (Primary Resources) التي تمثلت في تطوير استبانة خاصة تم استخدامها كأداة رئيسة لجمع البيانات.

وقامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بعد مراجعة أسئلة وأهداف ومتغيرات وفرضيات الدراسة، ودراسة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة؛ لتتم الاستفادة منها في تطوير الاستبانة، وصياغة فقراتها. وتم تخصيص الصفحة الأولى من الاستبانة لتقديم الدراسة وأهدافها، أما الأقسام الأخرى فقد كانت على النحو الآتي:

- ✓ **القسم الأول:** تضمن الفقرات المتعلقة بالعوامل الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.
- ✓ **القسم الثاني:** تضمن الفقرات المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية وأبعادها.

- ✓ **القسم الثالث:** تضمن الفقرات المتعلقة بالتميز التنظيمي.
- ✓ **القسم الرابع:** تضمن الفقرات المتعلقة بالمرونة التنظيمية.

وقد تم توزيع الاستبانات بواسطة البريد الإلكتروني، والزيارة المباشرة لتسليمها للمبحوثين باليد. وعند الانتهاء من تجميع الاستبانات وفرزها، تم تحليل بياناتها باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares (PLS، من خلال برنامج (SmartPLS 3.0).

مؤشرات تقييم نموذج القياس للدراسة

إنَّ التوصل إلى نماذج أكثر صلاحية للاستخدام وأكثر ملاءمة لبيئة بحثية يعني بالضرورة أنَّ تلك النماذج تتمتع بصدق وموثوقية عاليين، بما يتيح للدراسات اللاحقة استخدامها. ومن هنا تظهر أهمية كل من الصدق التقاربي، والصدق التمييزي.

- الصدق التقاربي (Convergent Validity)

يبين الجدول (2) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الصدق التقاربي.

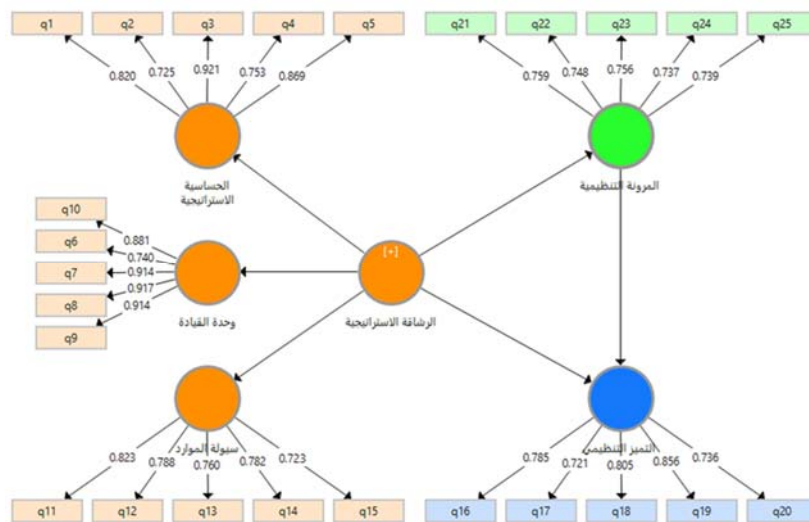
الجدول (2)
مؤشرات الصدق التقاربي

| الأبعاد | معدل التباين المستخرج (AVE) | الثبات المركب Composite Reliability (CR) | ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha |
|-----------------------|-----------------------------|--|-------------------------------|
| | 0.50< | 0.70< | 0.70< |
| الحساسية الاستراتيجية | 0.655 | 0.904 | 0.865 |
| وحدة القيادة | 0.767 | 0.942 | 0.922 |
| سيولة الموارد | 0.594 | 0.879 | 0.831 |
| التميز التنظيمي | 0.596 | 0.880 | 0.829 |
| المرونة التنظيمية | 0.559 | 0.864 | 0.805 |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام أسلوب نموذج المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية.

الناحية الإحصائية؛ لأنها أكبر من (0.70) وضمن المعدلات المسموح بها (Sekaran & Bougie, 2016). كما تم استخراج معاملات التشبع (Factor Loadings) لفقرات الدراسة، كما في الشكل (2) الذي يشير إلى أن قيم معاملات التشبع لفقرات الدراسة كانت أكبر من 0.708، وهي ضمن المعايير المقبولة وضمن المعدلات المسموح بها (Hair et al., 2019). وبذلك تتحقق درجة عالية من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة.

يتضح من الجدول (2) أن كل متوسطات التباين المُفسر (AVE) أكبر من (0.50)؛ لذلك فهي مقبولة من الناحية الإحصائية للأبعاد كافة المستخدمة في هذه الدراسة (Hair et al., 2019). كما يتضح أن جميع معاملات الثبات المركب (CR) معنوية، ومقبولة من الناحية الإحصائية في البحوث الإنسانية والاجتماعية؛ لأنها أكبر من (0.70) (Sarstedt et al., 2019). هذا إضافة إلى أن جميع معاملات ألفا كرونباخ مقبولة من



الشكل (2)

معاملات التشبع لفقرات الدراسة بحسب النموذج البنائي

- الصدق التمييزي (Discriminant Validity)

تقيس المتغير الذي بُنيت من أجله، ولا تقيس متغيرات أخرى. وقد تم استخراج معامل Fornell & Larcker باستخدام الرزمة الإحصائية (SmartPLS 3.0)، كما هو موضح في الجدول (3).

يشير الصدق التمييزي إلى تباعد الفقرات لمتغير ما، وعدم تكرارها أو تداخلها مع متغيرات أخرى، وإلى أن الفقرة المعينة

الجدول (3)

معامل Fornell & Larcker

| وحدة القيادة | سيولة الموارد | المرونة التنظيمية | الحساسية الاستراتيجية | التمييز التنظيمي | |
|--------------|---------------|-------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|
| | | | | 0.857 | التمييز التنظيمي |
| | | | 0.809 | 0.806 | الحساسية الاستراتيجية |
| | | 0.816 | 0.786 | 0.803 | المرونة التنظيمية |
| | 0.771 | 0.802 | 0.772 | 0.772 | سيولة الموارد |
| 0.876 | 0.7287 | 0.748 | 0.721 | 0.745 | وحدة القيادة |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام أسلوب نموذج المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية.

(Multicollinearity)؛ باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05) (Ringle et al., 2014).

يتضح من الجدول (3) أن جميع معاملات Fornell & Larcker معنوية ومقبولة إحصائياً؛ إذ إن تقاطع كل بُعد مع نفسه أكبر من تقاطعه مع أي بُعد آخر في المصفوفة، وهذا يدل على عدم تداخل أو تشابك أبعاد الدراسة ومتغيراتها (Henseler et al., 2015).

كما تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات

الجدول (4)

اختبار معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به

| الأبعاد | التباين المسموح به (Tolerance) | معامل تضخم التباين (VIF) | Skewness | Kurtosis |
|-----------------------|--------------------------------|--------------------------|----------|----------|
| الحساسية الاستراتيجية | 0.871 | 1.960 | 0.553 | 0.323 |
| وحدة القيادة | 0.758 | 1.674 | 0.456 | 0.238 |
| سيولة الموارد | 0.829 | 2.776 | 0.441 | 0.130 |
| التمييز التنظيمي | 0.806 | 2.405 | 0.533 | 0.249 |
| المرونة التنظيمية | 0.790 | 2.138 | 0.481 | 0.228 |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام أسلوب نموذج المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية.

بوصفه أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالةً في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس المُستخدَم (Sekaran & Bougie, 2016)؛ إذ إن الحد المقبول لمعامل الارتباط ألفا هو $(\alpha \geq 0.70)$. وقد تم احتسابه على عينة استطلاعية من خارج مجتمع الدراسة مكونة من 30 فرداً على مقياس الرشاقة الاستراتيجية، ومقياس التميز التنظيمي، ومقياس المرونة التنظيمية. وأظهرت نتائج التحليل أنَّ قيم معامل ألفا كرونباخ تدل على وجود درجة عالية من الاعتمادية، مما يشير إلى قدرة المقاييس على تحقيق أهداف هذه الدراسة، وإمكانية الاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل.

يُظهر الجدول (4) أنَّ قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10)، وأن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05). ويمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. كما أشارت النتائج إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت معاملات الالتواء والتقرطح (Skewness & Kurtosis) تتراوح بين (± 1.96) .

ثبات أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

الجدول (5)

تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المُستخدمة في الدراسة

| الفقرات | البُعد | عدد الفقرات | قيمة معامل الثبات (Alpha) |
|---------|-----------------------|-------------|---------------------------|
| 5-1 | الحساسية الاستراتيجية | 5 | 0.883 |
| 10-6 | وحدة القيادة | 5 | 0.926 |
| 15-11 | سيولة الموارد | 5 | 0.837 |
| 20-16 | التميز التنظيمي | 5 | 0.841 |
| 25-21 | المرونة التنظيمية | 5 | 0.812 |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام أسلوب نموذج المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية.

تحليل نتائج الدراسة

السؤال الأول: والغاية منه وصف مستوى تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية. وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وأهمية البُعد، كما يلي:

- وصف إجابات أفراد وحدة التحليل عن متغيرات الدراسة
هدفت هذه الفقرة للإجابة عن أسئلة الدراسة، على النحو الآتي:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وواقع تطبيق أبعاد ممارسات الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية

| الفقرات | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى الأهمية |
|-----------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 5-1 | الحساسية الاستراتيجية | 3.84 | 0.72 | 2 | مرتفع |
| 10-6 | وحدة القيادة | 4.08 | 0.53 | 1 | مرتفع |
| 15-11 | سيولة الموارد | 3.76 | 0.69 | 3 | مرتفع |
| المتوسط الحسابي الكلي | | 3.89 | 0.65 | - | |

يظهر من الجدول (6) أنَّ المتوسط الكلي لواقع تطبيق أبعاد ممارسات الرقابة الاستراتيجية قد جاء بدرجة مرتفعة. وأظهر الجدول التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، والتشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول أبعاد ممارسات الرقابة الاستراتيجية، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول واقع تطبيق الرقابة الاستراتيجية في شركات الاتصالات.

السؤال الثاني: والغاية منه وصف مستوى توافر التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية. وقد تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، بالإضافة إلى الأهمية، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لمقياس المرونة التنظيمية قد جاء بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.96)، والانحراف المعياري (0.79)، وهذا يؤكد التقارب والتشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مقياس التميز التنظيمي، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة

التحليل حول واقع توافر التميز التنظيمي في شركات الاتصالات. **السؤال الثالث:** والهدف منه وصف مستوى توافر المرونة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية. وقد تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، بالإضافة إلى الأهمية، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لمقياس المرونة التنظيمية قد جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.022)، والانحراف المعياري (0.86)، وهذا يؤكد التقارب والتشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مقياس المرونة التنظيمية، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول واقع توافر المرونة التنظيمية في شركات الاتصالات.

- تقييم النموذج البنائي

يتم تقييم النموذج البنائي للدراسة باستخدام مجموعة من المعايير والأساليب الاحصائية كما يلي:

الجدول (7) مؤشرات مطابقة النموذج البنائي

| المسار | معامل التحديد R^2 | القوة التفسيرية f^2 | القوة التنبؤية q^2 |
|---|---------------------|-----------------------|----------------------|
| الرقابة الاستراتيجية -> التميز التنظيمي | 0.838 | 0.416 | 0.422 |
| الحساسية الاستراتيجية -> التميز التنظيمي | 0.752 | 0.389 | 0.402 |
| وحدة القيادة -> التميز التنظيمي | 0.765 | 0.281 | 0.315 |
| سيولة الموارد -> التميز التنظيمي | 0.683 | 0.334 | 0.368 |
| الرقابة الاستراتيجية -> المرونة التنظيمية | 0.799 | 0.361 | 0.405 |
| المرونة التنظيمية -> التميز التنظيمي | 0.660 | 0.340 | 0.361 |
| الرقابة الاستراتيجية -> التميز التنظيمي (بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط) | 0.782 | 0.371 | 0.426 |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام أسلوب نموذج المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية.

يستخدم معامل التحديد (R^2) لقياس نسبة التباين في المتغيرات التابعة التي استطاع النموذج تفسيرها، وقد كان معامل التحديد للمسار الأول: الرقابة الاستراتيجية -> التميز التنظيمي في النموذج ($R^2=0.838$)، وهذا يشير إلى أنَّ نسبة (83.8%) من التباين في التميز التنظيمي في شركات الاتصالات

الأردنية قد تم تفسيرها من خلال ممارسات الرقابة الاستراتيجية. وبلغت قيمة معامل التحديد للمسار الثاني: الحساسية الاستراتيجية -> التميز التنظيمي في النموذج ($R^2=0.752$)، وهذا يشير إلى أنَّ نسبة (75.2%) من التباين في التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية قد تم تفسيرها من

السابع بلغت قيمة (q^2) (0.426)، وهي ضمن القيم المقبولة من الناحية الإحصائية. وأخيراً تم استخراج معامل (GOF) للتحقق من جودة نموذج الدراسة، وبلغت قيمته (0.725)، وهي ضمن الحدود المقبولة إحصائياً. وبما أنها تفوق (0.360)، فهذا يدل على جودة النموذج المقترح ككل (Sarstedt et al., 2019).

ولتحديد حجم تأثير ممارسات الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، تشير النتائج إلى أن حجم التأثير قد بلغ (0.416) بحسب معامل (f^2)، ويُصنّف بدرجة (تأثير كبير). وبلغ حجم تأثير ممارسات الحساسية الاستراتيجية كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية (0.389) بحسب معامل (f^2)، ويُصنّف بدرجة (تأثير كبير)، كما بلغ حجم تأثير ممارسات وحدة القيادة كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية (0.281) بحسب معامل (f^2)، ويصنف بدرجة (تأثير متوسط). كذلك بلغ حجم تأثير ممارسات سيولة الموارد كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية (0.334) بحسب معامل (f^2)، ويُصنّف بدرجة (تأثير متوسط)، كما بلغ حجم تأثير ممارسات الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية (0.361) بحسب معامل (f^2)، ويُصنّف بدرجة (تأثير كبير). كذلك بلغ حجم تأثير ممارسات المرونة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية (0.340) بحسب معامل (f^2)، ويُصنّف بدرجة (تأثير متوسط)، وبلغ حجم تأثير ممارسات الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط (0.371) بحسب معامل (f^2)، ويُصنّف بدرجة (تأثير كبير)، علماً بأن حجم التأثير يُصنّف بالدرجة الكبيرة إذا كانت قيمة (f^2) أكبر من (0.350)، ويُصنّف بالدرجة المتوسطة إذا كانت قيمة (f^2) تتراوح بين (0.150-0.350) (Sarstedt et al., 2019). وجميع ما ذكر يؤكد دور تطبيق ممارسات الرقابة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي، وأثرها في القدرة على التنبؤ، وتفسير التباين في التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية. وبناءً على ذلك، يُمكن اختبار فرضيات الدراسة.

خلال ممارسات الحساسية الاستراتيجية كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية. أما قيمة معامل التحديد للمسار الثالث: وحدة القيادة - التميز التنظيمي في النموذج فبلغت ($R^2=0.765$)، وهذا يشير إلى أن نسبة (76.5%) من التباين في التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية قد تم تفسيرها من خلال ممارسات وحدة القيادة كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية. وبلغت قيمة معامل التحديد للمسار الرابع: سيولة الموارد - التميز التنظيمي في النموذج ($R^2=0.683$)، وهذا يشير إلى أن نسبة (68.3%) من التباين في التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية قد تم تفسيرها من خلال ممارسات سيولة الموارد كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية. وبلغت قيمة معامل التحديد للمسار الخامس: الرقابة الاستراتيجية - المرونة التنظيمية في النموذج ($R^2=0.799$)، وهذا يشير إلى أن نسبة (79.9%) من التباين في المرونة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية قد تم تفسيرها من خلال ممارسات الرقابة الاستراتيجية. وبلغت قيمة معامل التحديد للمسار السادس: المرونة التنظيمية - التميز التنظيمي في النموذج ($R^2=0.660$)، وهذا يشير إلى أن نسبة (66.0%) من التباين في التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية قد تم تفسيرها من خلال ممارسات المرونة التنظيمية. وأخيراً، بلغت قيمة معامل التحديد للمسار السابع: الرقابة الاستراتيجية - التميز التنظيمي (بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط) في النموذج ($R^2=0.782$)، وهذا يشير إلى أن نسبة (78.2%) من التباين في التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية قد تم تفسيرها من خلال ممارسات الرقابة الاستراتيجية بوجود المرونة التنظيمية بصفتها متغيراً وسيطاً.

كذلك تم استخدام اختبار (Blindfolding) لبيان قدرة المتغير المستقل على التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في المتغير التابع، ويُرمز له (q^2). ويشير الجدول (7) إلى أن قيمة (q^2) للمسار الأول بلغت (0.422)، وهذا يشير إلى أن لممارسات الرقابة الاستراتيجية قدرة بدرجة كبيرة على التنبؤ في التغير الحاصل في التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية. وبلغت قيمة (q^2) للمسار الثاني (0.402)، والمسار الثالث بلغت قيمة (q^2) (0.315)، والمسار الرابع بلغت قيمة (q^2) (0.368)، والمسار الخامس بلغت قيمة (q^2) (0.405)، والمسار السادس بلغت قيمة (q^2) (0.361)، والمسار

- اختبار فرضيات الدراسة

نموذج المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وذلك باستخدام برنامج (SmartPLS 3.0)؛ لتحليل التأثير المباشر بين المتغيرات كما يلي:

بعد التأكد من عدم وجود تداخل بين أبعاد المتغير المستقل، والتأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، والتأكد من صلاحية وجودة نموذج الدراسة، أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة. ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام أسلوب

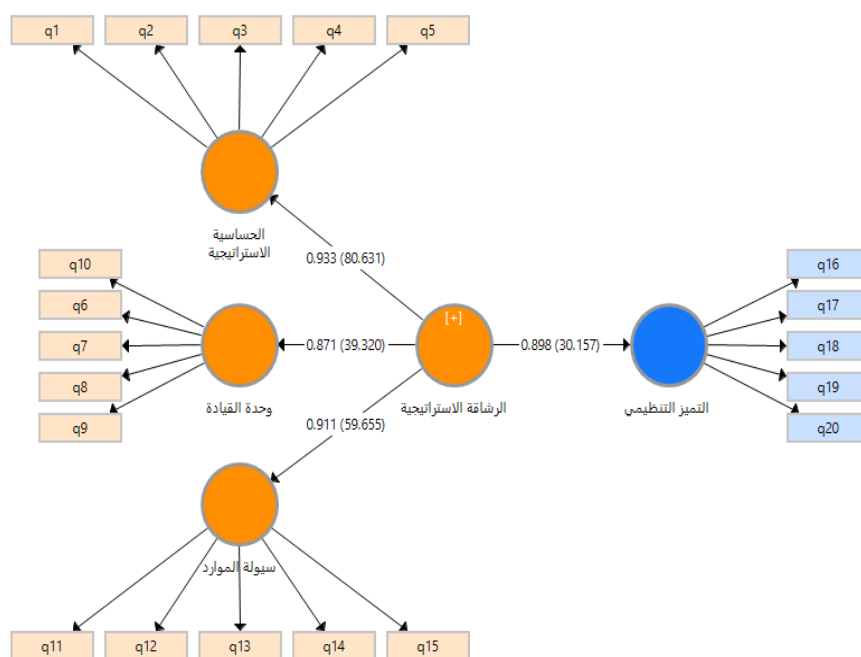
الفرضية الرئيسية الأولى H_{01}

الجدول (8)

نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير تطبيق ممارسات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي

| المسار | معامل المسار | الخطأ المعياري | T | مستوى الدلالة (p) |
|---|--------------|----------------|--------|-------------------|
| الرشاقة الاستراتيجية -> التميز التنظيمي | 0.898 | 0.030 | 30.157 | 0.000 |
| Coefficient of Determination $R^2 = 0.838$. | | | | |
| *** $p < 0.001$, based on two-tailed test; $t(p < 0.001) = 3.29$; $t(p < 0.01) = 2.58$; $t(p < 0.05) = 1.96$. pc; path coefficient. | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام أسلوب نموذج المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية.



الشكل (3)

النموذج الهيكلية لنتائج اختبار أثر تطبيق ممارسات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية

حسب تصورات المبحوثين، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات الرقابة الاستراتيجية، بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) مجتمعة، في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية.

وللتحقق من تأثير ممارسات أبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) بشكل مستقل في تحقيق التميز التنظيمي لدى العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في شركات الاتصالات الأردنية، فقد تمت تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاث فرضيات فرعية كانت نتائجها على النحو التالي:

الجدول (9)

نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز الوظيفي

| المسار | معامل المسار | الخطأ المعياري | T | مستوى الدلالة (p) | معامل التحديد R ² |
|---|--------------|----------------|--------|-------------------|------------------------------|
| الحساسية الاستراتيجية -> التميز التنظيمي | 0.867 | 0.037 | 23.337 | 0.000 | 0.752 |
| وحدة القيادة -> التميز التنظيمي | 0.771 | 0.043 | 17.931 | 0.000 | 0.765 |
| سيولة الموارد -> التميز التنظيمي | 0.827 | 0.029 | 28.700 | 0.000 | 0.683 |
| ***p < 0.001, based on two-tailed test; t (p < 0.001) = 3.29; t (p < 0.01) = 2.58; t (p < 0.05) = 1.96. pc; path coefficient. | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام أسلوب نموذج المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية.

يشير الجدول (9) إلى قيم (t)، ومعاملات المسار (pc)، ومستوى الدلالة (Sig.)، التي تبين الأثر المباشر لتطبيق أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي. ويمكن تلخيص هذه النتائج على النحو الآتي:

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول (9)، ومن متابعة قيم (t)، أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية ذات تأثير دال إحصائياً في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضيات العدمية (الصفرية)، وقبول الفرضيات البديلة، التي تنص على:

- وجود أثر مهم للحساسية الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي لدى شركات الاتصالات.
- وجود أثر مهم لوحدة القيادة في تحقيق التميز التنظيمي لدى

- شركات الاتصالات الأردنية.
- وجود أثر مهم لسيولة الموارد في تحقيق التميز التنظيمي لدى شركات الاتصالات الأردنية.
- ويبين الشكل (4) معامل المسار لكل من المسارات السابقة التي تخص أثر كل بعد من أبعاد الرقابة الاستراتيجية بشكل منفرد في تحقيق التميز الوظيفي؛ إذ جاءت نتائج التحليل الإحصائي لمعاملات مسار أنموذج الدراسة على النحو الآتي:
- بلغ معامل المسار لقياس أثر تطبيق ممارسات الحساسية الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي (0.867).
- بلغ معامل المسار لقياس أثر تطبيق ممارسات وحدة القيادة في تحقيق التميز التنظيمي (0.771).
- بلغ معامل المسار لقياس أثر تطبيق ممارسات سيولة الموارد

في تحقيق التميز التنظيمي (0.827).

(الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد)، ساهم ذلك في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية.

وجميع هذه المسارات دالة إحصائياً. وهذه النتيجة تدل على أنه كلما زاد الاهتمام بتطبيق أبعاد الرقابة الاستراتيجية



الشكل (4)

النموذج الهيكلي لنتائج اختبار أثر ممارسات أبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية

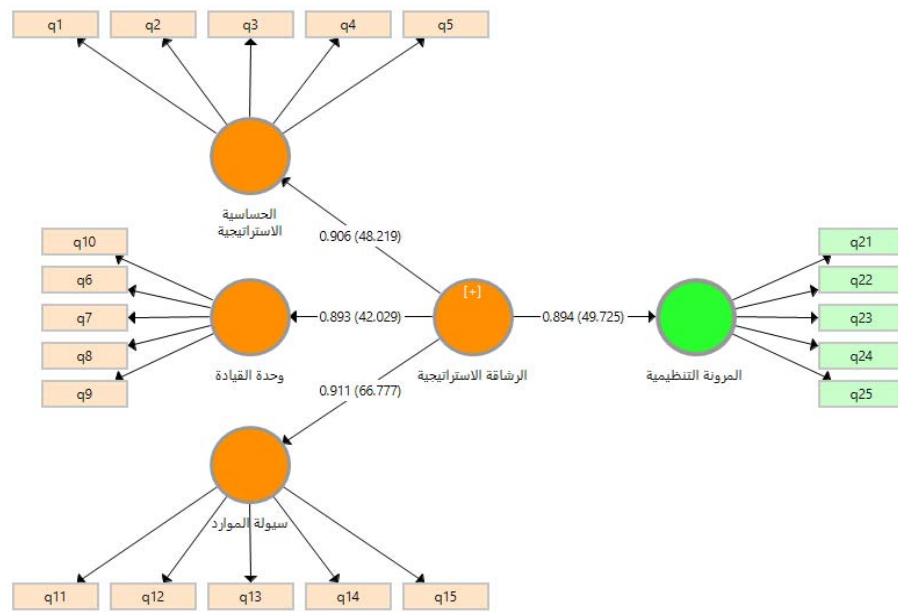
الفرضية الرئيسية الثانية Ho2

الجدول (10)

نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير تطبيق ممارسات الرقابة الاستراتيجية في تحقيق المرونة التنظيمية

| المسار | معامل المسار | الخطأ المعياري | T | مستوى الدلالة (p) |
|---|--------------|----------------|--------|-------------------|
| الرقابة الاستراتيجية -> المرونة التنظيمية | 0.894 | 0.018 | 49.725 | 0.000 |
| Coefficient of Determination $R^2 = 0.799$. | | | | |
| *** $p < 0.001$, based on two-tailed test; $t(p < 0.001) = 3.29$; $t(p < 0.01) = 2.58$; $t(p < 0.05) = 1.96$. pc; path coefficient. | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام أسلوب نموذج المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية.



الشكل (5)

النموذج الهيكلي لنتائج اختبار أثر تطبيق ممارسات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق المرونة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الثانية. وعليه، يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية، حسب تصورات المبحوثين، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات الرشاقة الاستراتيجية، وبأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) مجتمعة، في تحقيق المرونة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثالثة H_{03}

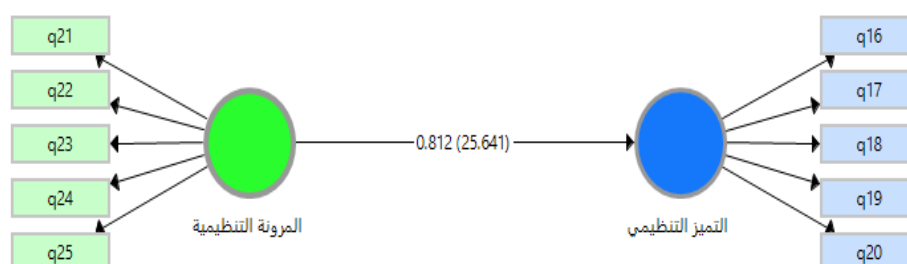
وبين الجدول (10) والشكل (5) معاملات المسار لمتغيرات الدراسة، وقيم (t)؛ إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق المرونة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية. فقد بلغ معامل المسار ($pc=0.894$) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.799)؛ أي أن ما نسبته (79.9%) من التباين في المرونة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية ناتج عن الاهتمام بتطبيق ممارسات الرشاقة الاستراتيجية. وبلغت قيمة (T) المحسوبة (49.725)، وهي قيمة

الجدول (11)

نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير تطبيق ممارسات المرونة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي

| المسار | معامل المسار | الخطأ المعياري | T | مستوى الدلالة (p) |
|---|--------------|----------------|--------|-------------------|
| المرونة التنظيمية - < التميز التنظيمي | 0.812 | 0.032 | 25.641 | 0.000 |
| Coefficient of Determination $R^2 = 0.660$. | | | | |
| *** p < .001, based on two-tailed test; t (p<0.001) = 3.29; t (p<0.01) = 2.58; t (p<0.05) = 1.96. pc; path coefficient. | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام أسلوب نموذج المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية.



الشكل (6)

النموذج الهيكلي لنتائج اختبار أثر تطبيق ممارسات المرونة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية

إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الثالثة. وعليه، يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية، حسب تصورات الباحثين، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات المرونة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسية الرابعة Ho4

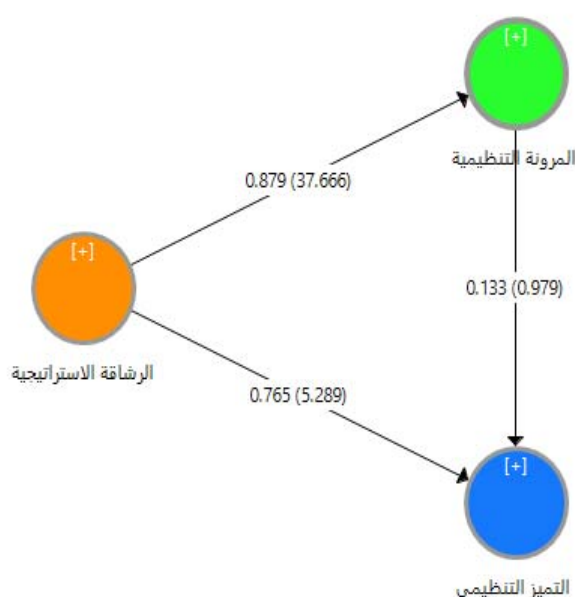
وبين الجدول (11) والشكل (6) معاملات المسار لمتغيرات الدراسة، وقيم (t)؛ إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات المرونة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية. فقد بلغ معامل المسار ($pc=0.812$) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.660)؛ أي أن ما نسبته (66.0%) من التباين في التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية ناتج عن الاهتمام بتطبيق ممارسات المرونة التنظيمية. وبلغت قيمة (T) المحسوبة (25.641)، وهي قيمة دالة

الجدول (12)

نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير تطبيق ممارسات الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسطي

| المسار | معامل المسار | الخطأ المعياري | T | مستوى الدلالة (p) |
|---|--------------|----------------|-------|-------------------|
| الرقابة الاستراتيجية -> التميز التنظيمي (بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسطي) | 0.765 | 0.023 | 5.289 | 0.000 |
| Coefficient of Determination $R^2 = 0.782$. | | | | |
| *** $p < 0.001$, based on two-tailed test; $t(p < 0.001) = 3.29$; $t(p < 0.01) = 2.58$; $t(p < 0.05) = 1.96$. pc; path coefficient. | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام أسلوب نموذج المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية.



الشكل (7)

النموذج الهيكلي لنتائج اختبار أثر تطبيق ممارسات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية

مناقشة النتائج

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها، ومستوى توافر التميز الوظيفي، في شركات الاتصالات الأردنية -من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة- أنه قد بلغ الدرجة المرتفعة، وهذا يبين سعي شركات الاتصالات الأردنية إلى تضمين تبني مفاهيم ممارسات الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي ضمن استراتيجياتها، بما يكسبها القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية، والخارجية؛ وبالتالي يمكنها من تحقيق التميز في السوق.
- يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات الرشاقة الاستراتيجية، بأبعادها مجتمعة، في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية.
- يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسهولة الموارد)، بشكل مستقل، في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية.

وبيّن الجدول (12) والشكل (7) معاملات المسار لمتغيرات الدراسة، وقيم (t)؛ إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بوجود المرونة التنظيمية بصفتها متغيراً وسيطاً في شركات الاتصالات الأردنية. وبلغ معامل المسار ($pc=0.765$) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.782)؛ أي أنّ ما نسبته (78.2%) من التباين في التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية ناتج عن الاهتمام بتطبيق ممارسات الرشاقة الاستراتيجية بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط. وبلغت قيمة (T) المحسوبة (5.289)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الرابعة. وعليه، يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية، حسب تصورات المبحوثين، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة، في تحقيق التميز التنظيمي، بوجود المرونة التنظيمية بصفتها متغيراً وسيطاً، في شركات الاتصالات الأردنية.

- بمقدرات الرقابة الاستراتيجية لديها، بما يعزز من قدرتها على التكيف مع التغير البيئي بالسرعة اللازمة وعلى نحو يشمل جميع الأقسام.
- ضرورة قيام شركات الاتصالات بتوفير آليات التعلم التنظيمي، التي ستعمل على زيادة وعي الموظفين حول الأزمات المستقبلية وطرق علاجها، كتوفير الدورات التدريبية التي تعمل على تحفيز هذا الجانب، أو تحفيز الموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية للمشاركة في صنع القرار داخل الشركة.
- ضرورة حفاظ شركات الاتصالات على مستوى تعاون عالٍ بين أعضاء مجالس إدارتها وإدارتها التنفيذية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية للحفاظ على مستوى وحدة القيادة في هذه الشركات، الأمر الذي بدوره سينعكس على مستوى جودة هذه القرارات بما يخدم مصلحة الشركة.
- تعزيز شركات الاتصالات لمبدأ تدوير الموظفين والكفاءات بدرجة عالية بين أقسام الشركة، الأمر الذي سيعزز من قدرة الموظفين على أداء مهام مختلفة ومتنوعة في جميع مهام العمل، ويحقق سيولة عالية في الموارد.
- ضرورة قيام شركات الاتصالات الأردنية بإدخال المفاهيم التسويقية الحديثة واستخدام التكنولوجيا واستثمارها في التعرف إلى حاجات العملاء، بما يعزز من قدرتها على توسيع قاعدة عملائها، وبالتالي تعزيز حصتها السوقية.
- زيادة اهتمام شركات الاتصالات الأردنية بتقديم خدمات متميزة من الجوانب كافة وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء الخدمة لتحقيق التميز المنشود عن المنظمات المنافسة الأخرى.
- التأكيد على قيام شركات الاتصالات بالربط بين تجارب عملائها واقتراح تحسينات للخدمات المقدمة.
- ضرورة قيام شركات الاتصالات الأردنية بتوفير كتب إرشادية مفصلة ومبسطة خاصة بالخدمات التي تقدمها، مما يسهل على العملاء اختيار ما يرغبون فيه، وهذا بدوره سيزيد من مستوى رضاهم عن الشركة وولائهم لها.
- الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة في مجال التميز التنظيمي، من خلال تبادل الزيارات والتعرف إلى مضامين الخدمة المتميزة وأهم معايير تحقيقها.

- يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات أبعاد الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد)، بشكل مستقل، في تحقيق التميز التنظيمي بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية. وقد اتفقت الدراسة مع عدد من الدراسات التي أكدت وجود أثر إيجابي مهم ذي دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، مثل دراسة (رضوان، 2014) التي توصلت إلى وجود أثر للرقابة الاستراتيجية في التميز التنظيمي في قطاع الاتصالات في مصر، ودراسة (الزائدي، 2020) التي توصلت إلى وجود أثر للرقابة الاستراتيجية في التميز التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز - السعودية، ودراسة (AI-Azzam, Irtaimah & Khaddam, 2017) التي توصلت إلى وجود أثر للرقابة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في قطاع الخدمات الأردني. كما اتفقت مع عدد من الدراسات التي أكدت وجود أثر إيجابي للمرونة التنظيمية في متغيرات بعض الدراسات، ومنها دراسة عمير (2019) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين المرونة والازدهار التنظيمي. ودراسة (Hashim et al., 2016) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين المرونة التنظيمية وفاعلية تقديم المعونة الإنسانية، ودراسة القلاف (2021) التي بينت أن المرونة التنظيمية تؤدي الدور الوسيط في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.

التوصيات

- ضرورة تطبيق شركات الاتصالات الأردنية الرقابة الاستراتيجية في جميع هياكلها الإدارية، وكذلك تطبيق المرونة التنظيمية؛ كي تتمكن من الاستمرار في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- ضرورة توفير شركات الاتصالات الأردنية لقاعدة بيانات ومعلومات تساعد في وضوح الرؤية لدى صانع القرار فيها، لمساعدتها على اتخاذ قرارات استراتيجية قد تشكل نتائجها تغييراً إيجابياً في مستقبل هذه الشركات.
- ضرورة استمرار شركات الاتصالات الأردنية في الاهتمام

المراجع

المراجع العربية

- جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 9، ص 157-183.
- عبد العال، عنتر، 2019، متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجاً. *المجلة التربوية*، العدد 59، ص 256-316.
- عمير، عراك، 2019، دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، المجلد 25، العدد 11، ص 130-151.
- غازي، علي علي، 2014، الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي. *مجلة المدير الناجح*، سلسلة التميز، العدد 3، ص 8-12.
- الغامدي، ريم أحمد صالح، 2018، التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، المجلد 3، العدد 2، ص 317-333.
- القلاب، جمعة، 2021، أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية. وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة.
- النشمي، مراد محمد عبد الله وهبة، وسلوى محمد علي، 2020، أثر المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية اليمنية. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، المجلد 6، العدد 3، ص 29-56.

- آل مزروع، بدر بن سليمان بن عبد الله، 2010، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. *مجلة جامعة نايف للعلوم الأمنية*، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض-السعودية.
- أبو الوفا، جمال، 2019، الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية. *مجلة المعرفة التربوية*، المجلد 17، العدد 7، ص 142-161.
- توفيق، عبد الرحمن، 2019، *أسس الخدمة المتميزة/ مناهج تدريبية*. مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة السابعة، الجيزة، مصر.
- الخشالي، شاكر، وبدران، أروى، 2020، أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 16، العدد 1.
- راضي، جواد، والموسوي، مثنى، 2019، تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية: بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط. *مجلة المثنى للعلوم الادارية والمصرفية*، المجلد 9، العدد 1، ص 69-88.
- رضوان، طارق رضوان محمد، 2014، أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر. *مجلة التجارة والتمويل*، جامعة طنطا، العدد 3، ص 1-44.
- الزائدي، أحمد بن محمد خلف، 2020، الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لجامعة الملك عبد العزيز. *مجلة*

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Abu Naser, S., Al Shobaki, A., & Mazen, J. 2017. Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6 (2): 47-59.
- Aladwan, S., & Forrester, P. 2015. The Leadership Criterion: Challenges in Pursuing Excellence in the Jordanian Public

- Sector. *The TQM Journal*, 1 (28): 295-316.
- Al-Azzam, Z., Irtameh, H., & Khaddam, A. 2017. Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service Sector. *Journal of Business*, 6: 7-15. 10.32890/ijms.25.1.2018. 10496.

- Alexander, K. 2013. *Facilities Management: Theory and Practice*. 1st Edition, Routledge.
- AlHalaseh, R., & Al-Rawadyeh, W. 2020. The Impact of Virtuous Leadership in Organizational Excellence As Perceived by the Academic Staff at Mutah University. *Mu'tah Lil-Buhuth wad-Dirasat, Humanities and Social Sciences Series*, 35 (5): 13-36.
- Alhefity, S., Bhaumik, A., & Ameen, A. 2019. Impact of Strategy Management and Organizational Culture on Organizational Excellence. *Jour. of Adv. Research in Dynamical & Control Systems*, 11 (06-Special Issue): 748-759.
- Alkhairalla, N., & Abdulkader, N. 2018. Effect of Strategic Agility on Achieving Organizational Entrepreneurship: Field Study in the Oil Companies of Dhi Qar Governorate. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 8 (3): 90-97.
- Al-Khashali, Shaker, & Badran, Arwa. 2020. Effect of Organizational Flexibility on Reinforcing the Entrepreneurial Orientation: Field Study on IT Companies in Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 16 (1).
- Al-Sheikh, H., Al-Majbari, A., & Ali, A. 2021. The Role of Strategic Planning in Improving the Performance of Organizations in the Existence of Information Technology: Proposed Model. *International Journal of Management and Human Sciences (IJMHS)*, 5 (1): 47-53.
- AlZawati, O., Alsyouf, I., & Bashir, H. 2020. An Exploratory Study of Common Issues and Key Differences between the European Foundation for Quality Management and the United Arab Emirates Public Sector Excellence Model: Public Sector Organization Results. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 11 (6): 1156-1169.
- Blake, L. 2019. How Agile Is My Competitor? Can Strategic Agility Attenuate Latecomer Challengers? The Case of Café Coffee Day (CCD) in India. *Journal of Management Policies and Practices*, 7 (2): 1-10.
- Broekaert, W., Andries, P., & Debackere, K. 2016. Innovation Processes in Family Firms: The Relevance of Organizational Flexibility. *Small Business Economics*, 47 (3): 771-785.
- Dehaghan, A., & Pourtaher, M. 2014. A Study on Effective Factors on Organizational Excellence Based on Booneh and Johnson Model: Case Study-Medical Science University of Yasuj. *WALIA Journal*, 30 (S2): 141-146.
- Denning, S. 2017. Strategic Agility: Using Agile Teams to Explore Opportunities for Market-creating Innovation. *Strategy & Leadership*, 45 (9): 3-9.
- Dibell, C., Down, J., & Bull, L. 2007. Dynamic Strategic Planning: Achieving Strategic Flexibility through Formalization. *Journal of Business and Management*, 13 (1): 21-35.
- Doz, Y. 2020. Fostering Strategic Agility: How Individual Executives and Human Resource Practices Contribute. *Human Resource Management Review*, 30 (1): 1-14.
- Doz, Y., & Kosonen, M. 2008. *Fast Strategy*. Wharton School Publishing, Harlow.
- Dreyera, B., & Gronhaug, K. 2004. Uncertainty, Flexibility and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Business Research*, 57 (43): 484-494.
- Flevy, Lasrado. 2018. *Achieving Organizational Excellence: A Quality Management Program for Culturally Diverse Organizations*. Without Edition, The Registered Company is Springer Nature Singapore, Ltd., Singapore.
- Gagari, C., & Tapas, C. 2017. *Employees Emotional Intelligence, Motivation & Productivity and Organizational Excellence: A Future Trend in HRD*. Without Edition, The Registered Company is Springer Nature, Singapore.
- Hair, J., Ringle, C., Gudergan, S., Fischer, A., Nitzl, C., & Menictas, C. 2019. Partial Least Squares Structural Equation Modeling-based Discrete Choice Modeling: An Illustration in Modeling Retailer Choice. *Business Research*, 12 (1): 115-142.
- Hashim, A., Teresia, K., & Peter, K. 2016. The Influence of Organizational Flexibility on Humanitarian Aid Delivery

- Effectiveness. *Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences*, (4): 72-89.
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. 2015. A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (1): 115-135.
- Ivory, S., & Brooks, S. 2018. Managing Corporate Sustainability with a Paradoxical Lens: Lessons from Strategic Agility. *Journal of Business Ethics*, 148 (2): 347-361.
- Kettunen, P. 2009. Adopting Key Lessons from Agile Manufacturing to Agile Software Product Development: A Comparative Study. *Tec Novation*, 29 (6/7): 408-421.
- Khaddam, A. 2020. Impact of Personnel Creativity on Achieving Strategic Agility: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Management Science Letters*, 14 (5): 2293- 2300.
- Khoshnood, N., & Nematizadeh, S. 2017. Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12 (2): 220-229.
- Kohtamäki, M., & Farmer, D. 2017. *Strategic Agility: Integrating Business Intelligence with Strategy*. Finland, Palgrave Macmillan: Springer International Publishing.
- Lewis, Cynthia J. 2011. *A Study of the Impact of the Workplace Learning Function on Organization Excellence by Examining the Workplace Learning Practices in Six Malcolm Baldrige National Award Recipients*. University of San Diego, U.S.A.
- Morton, J., Stacey, P., & Mohn, M. 2019. Building and Maintaining Strategic Agility: An Agenda and Framework for Executive IT Leaders. *California Management Review*, 61 (1): 94-113.
- Mostafa, Mohamed, Ezzat, Mohamed, Gomaa, Hala, & Eljalil, Sabreen. 2020. Investigating the Relationship between Organizational Justice and Organizational Excellence in Egyptian Travel Agents. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 3: 65-86. 10.21608/ijthm.2020.134213.
- Orange Company Annual Report. Amman: *Orange Company*, 2020.
- Ringle, C.M., Da Silva, D., & Bido, D.D.S. 2014. Modelagem de Equações Estruturais Com Utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13 (2): 56-73.
- Rotich, J., & Okello, B. 2019. The Effect of Resource Fluidity on Strategic Agility among Universities in Kenya: Case of Masinde Muliro University of Science and Technolog. *The Strategic Journal*, 2 (6): 2176-2190.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. 2020. The Effects of Human Resource Flexibility, Employee Competency, Organizational Culture Adaptation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Management Science Letters*, 10 (8): 1775-1786.
- Santala, M. 2009. *Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case SWOT Consulting*. Department of Marketing and Management. Master Thesis. Kelsingin Kauppakor Keakoulu. Helsinki School of Economics, Espoo, Finland.
- Sarstedt, M., Hair Jr, J., Cheah, J., Becker, J., & Ringle, C. 2019. How to Specify, Estimate and Validate Higher-order Constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 27 (3): 197-211.
- Sekaran, U., & Bougie, R. 2016. *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*. UK: John Wiley & Sons.
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. 2014. The Relationship between Work Organization and Workforce Agility in Small Manufacturing Enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44: 466-473.
- Stoyanova, T., & Iliev, I. 2017. Employee Engagement Factor for Organizational Excellence. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJBESAR)*, 10 (1): 23-29.
- Umniah Company Annual Report. Amman: *Umniah Company*, 2020.
- Vykydal, D., Halfarová, P., & Nenadál, J. 2018. Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use in Czech Organizations. *Quality Innovation*

- Prosperity*, 22 (2): 47-64.
- Weber, Y., & Tarba, S. 2014. Strategic Agility: A State-of-the-art Introduction to the Special Section on Strategic Agility. *California Management Review*, 56 (3): 5-12.
- Young, A. 2013. Identifying the Impact of Leadership Practices on Organizational Agility. *Utah School of Business and Management Journal*, 18 (11): 1-20.
- Yousaf, Z., & Majid, A. 2018. Organizational Network and Strategic Business Performance: Do Organizational Flexibility and Entrepreneurial Orientation Really Matter?. *Journal of Organizational Change Management*, 311 (2): 268-285.
- Zain Company Annual Report. Amman: *Zain Company*, 2019.