



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (24) – العدد الثالث – يوليو 2023



الاستغراق الوظيفي كمُتغير وسيط في إطار العلاقة

بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية

"دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات"

**Job engagement as an intermediate variable within the
framework of a relationship between Organizational
agility and competitive advantage**

“An Applied Study on Telecom Egypt Company”

د. منال متولي عبده

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية والتجارة الخارجية

د. شيماء مهدي إبراهيم

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية والتجارة الخارجية

2023-05-7	تاريخ الإرسال
2023-07-13	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	

١. الملخص:

استهدف البحث الحالي تحديد نوع وقوة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، ونوع وقوة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والميزة التنافسية لدى العاملين بالشركة موضع التطبيق، ونوع وقوة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، كذلك التعرف علي الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، وأجري البحث علي عينة قوامها (٣٨٤) مفردة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء وُزعت علي مفردات العينة من "العاملين بالمستويات الإدارية العليا والاشرفية والوظائف النمطية بالشركة المصرية للاتصالات"، فضلاً عن المقابلات الشخصية، ومن خلال مجموعة من الأدوات الإحصائية كمعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار المعياري، والمسارات الإنحدارية وفق أسلوب معدلة النمذجة الهيكلية، كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية موجبة بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، كذلك تم التوصل إلي وجود علاقه طرديه موجبه بين الاستغراق الوظيفي والميزة التنافسية لدى العاملين بالشركة موضع التطبيق، كما كشفت نتائج الدراسة أيضاً عن وجود علاقة طردية موجبة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، ووجود درجة توافق بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية، كما دَعَم وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط من تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية كمتغيرات مستقلة علي الميزة التنافسية.

وتوصلت الباحثتان، إلى مجموعة من التوصيات لتحسين ممارسة الرشاقة التنظيمية، وتعزيز سلوكيات الاستغراق الوظيفي، وتحقيق الميزة التنافسية. الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي، الميزة التنافسية، الشركة المصرية للاتصالات.



Abstract:

The current research aimed to determine the type and strength of the relationship between organizational agility and job engagement among Telecom Egypt employees, the type and strength of the relationship between job engagement and competitive advantage among the company's employees in practice, and the type and strength of the relationship between organizational agility and competitive advantage, as well as identifying the mediating role of job engagement in the relationship between organizational agility and competitive advantage, and the research was conducted on a sample of (384) single, and the primary data was collected using a survey list distributed to the sample items from "Employees at senior administrative and supervisory levels and typical jobs in Telecom Egypt", as well as personal interviews, and through a set of statistical tools such as Pearson's correlation coefficient, standard regression coefficient, and regression paths according to a modified structural modeling method, the results of the study revealed a positive relationship between organizational agility and job engagement among Telecom Egypt employees, as well as a positive relationship between job engagement and competitive advantage among the company's employees.

The results of the study also revealed the existence of a positive relationship between organizational agility and competitive advantage, and the existence of a degree of compatibility between the dimensions of organizational agility and competitive advantage, and that the majority of regression coefficients are highly significant, and the existence of job engagement as an intermediate variable supported the impact of organizational agility dimensions as independent variables on competitive advantage.

The researchers came up with a set of recommendations to improve the practice of organizational agility, enhance job engagement behaviors, and achieve competitive advantage.

keywords: Organizational Agility, Job Engagement, Competitive Advantage, Telecom Egypt Company.

١. مقدمة البحث:

تمارس العديد من المنظمات أعمالها وأنشطتها في ظل بيئة شديدة التغير والتعقيد وذلك نتيجة عوامل متعددة منها ثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا، زيادة حدة المنافسة، وقصر دورة حياة العديد من السلع والخدمات، والتنوع الكبير في حاجات ورغبات العملاء (Nguyen, 2021)، ولا شك أن هذا يتطلب من المنظمات أن يتوافر لديها كافة مقومات وعناصر القدرة على التكيف السريع مع تلك المتغيرات البيئية غير المتوقعة من أجل أن يكتب لها البقاء والاستمرار. ومع هذه التطورات والتغيرات لم يعد التخطيط الإستراتيجي التقليدي والسياسات الإدارية التقليدية التي تعتمد على المؤسسة مصدراً لبقاء المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التطورات والتغيرات، ولم تعد أيضاً مصدراً لتحسين الميزة التنافسية (سليم، ٢٠٢٠). ومن هنا برز مفهوم "الرشاقة التنظيمية Organizational Agility" بوصفها إداة تساعد المؤسسات على التكيف بطريقة فعالة وسريعة مع اغتنام الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية (Tarba, 2017)، وذلك من خلال ترك الممارسات التقليدية الروتينية وتوفير الوسائل المناسبة والمرنة لمواجهة التطورات والتغيرات السريعة، وفي هذا الصدد ذكر (Weber & Tarba, 2017) إن الرشاقة التنظيمية إستراتيجية إدارية استباقية تهدف إلى الحفاظ على موارد المنظمة وتحقيق رغبات العملاء في الوقت المناسب، وذكر أيضاً (Sherehiy, 2008) أن الرشاقة التنظيمية تساهم بدورها في تحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو.

ومن جهة أخرى، يُعتبر الاستغراق الوظيفي من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال إدارة الموارد البشرية، والذي نال اهتمام العديد من قادة ومديري المنظمات، لإدراكهم بأنه عنصر حيوي يؤثر على العديد من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين في منظمات الأعمال (Baloch et al, 2018)، فيجب على المنظمات أن تلهم موظفيها وتمكنهم من استخراج طاقاتهم الكاملة في العمل، الأمر الذي يولد لديهم الدافع للاستغراق الوظيفي (منصور، ٢٠٢١).

ويري (Solihah et al, 2022) أن الاستغراق الوظيفي هو الدرجة التي يندمج فيها العامل بفاعلية في وظيفته، ويتفانى في أداء واجباته، والاهتمام بالنواحي العاطفية والعقلية معاً، والذي ينعكس بشكل ظاهر في مشاعر الرضا والتقدير العالٍ للذات، وأضاف (Claub et al, 2020) أن النجاح في وظيفة يتطلب قدرة العامل على التكيف مع بيئة العمل المادية والاجتماعية، مع ضرورة إقامة العلاقات الإيجابية بين العامل وزملائه في العمل مما يشعرهم بذاته، كذلك أن العاملون الذين لديهم مستوى عالٍ من الاستغراق يجعل المنظمة قادرة على الاحتفاظ بهم وتحسين أدائها.



ويُعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى إلى تحقيقه المنظمة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية ذات المعرفة الكامنة ضمن مختلف أنظمة المنظمة وأنشطتها وعملياتها، بما يؤدي إلى خفض التكاليف، وتحسين الجودة، وزيادة الحصة السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل (Al-Romeedy, 2019).

كما ويُعتبر قطاع الاتصالات إحدى القطاعات الهامة في هذا المجال والتي تواجه العديد من التحديات وتنوع المشكلات التنظيمية وزيادة حدة المنافسة، والتغيرات المُستمرة في احتياجات العملاء ومُتطلباتهم، كما أن الأساليب والطرق التقليدية في أداء الأعمال لم تعد ملائمة الآن في ظل الظروف والمُتغيرات البيئية المعاصرة، وهذا يحتم علي تلك الشركات ضرورة البحث عن كل ما يحقق لها إستراتيجياتها ويساعدها في تحقيق أعلى مستويات التميز في أداء أعمالها بالإضافة إلى تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء، حيث أصبح العميل في دائرة اهتمام تلك الشركات والتي تحاول اجتذابه بشتي الطرق والوسائل.

ومن أهم تلك الوسائل العمل على توفير مُحددات الرشاقة التنظيمية لما لها من نتائج إيجابية على مستوى الأداء والقدرة التنافسية ومواجهة التحديات والتغيرات من أجل تحقيق التميز المؤسسي، ومن هذا المنطلق فإن البحث يسعى من خلال التقصي والتحليل إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها والميزة التنافسية، هذا بالإضافة إلى تحديد ما إذا كان الاستغراق الوظيفي سيلعب دور المُتغير الوسيط في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية.

٢. الدراسة الاستطلاعية (المكتبية والميدانية) ومشكلة البحث:

قامت الباحثتان، بإجراء دراسة استطلاعية بهدف الإلمام بموضوع الدراسة من الجانب النظري والجانب التطبيقي، وكذلك التحديد الدقيق لمشكلة وتساؤلات البحث، وصياغتها في مجموعة من التساؤلات، وتمت هذه الدراسة على مرحلتين كما يلي:

١/٢ الدراسة الاستطلاعية المكتبية : تم فيها جمع البيانات الثانوية عن مُتغيرات البحث "الرشاقة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي، الميزة التنافسية"، وذلك لمراجعة كل ما كتب عن هذه المُتغيرات في الدراسات والكتب والمقالات العلمية، والنشرات والدوريات علي سبيل المثال دراسة كلٍ من (Nguyen, 2021; Claub et al, 2020; Al-Romeedy, 2019; Baloch et al, 2018; Khoshnood & Nematizadeh, 2017; Naglaa, 2015; Weber & Tarba, 2017; Diab, 2019; Celadon, 2014; Gowri & Sujatha, 2014; Rich et al, 2010)، ودراسة (صلاح الدين، ٢٠٢٢؛ منصور، ٢٠٢١؛ النشيلي، ٢٠٢٠؛ محمود، ٢٠١٩؛ العابدي، ٢٠١٢؛ عمرو، ٢٠١٦؛ الدهان، ٢٠١٥؛ الحزيرات، ٢٠١٥؛ الوحيدي،

٢٠١٥؛ العبادي، ٢٠١٥)، وتوصلت الباحثتان إلي ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة - وعلي حد علم الباحثان- لا توجد دراسة تناولت "الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية في أوساط قطاع الاتصالات في البيئة المحلية".

٢/٢ الدراسة الاستطلاعية الميدانية: قامت الباحثتان بإجراء مجموعة من المقابلات الفردية المتعمقة في الفترة من ١/٥ إلى ٢٠٢٣/١/١٢ لعينة عشوائية تضمنت (خمس مفردة)، موزعة كالتالي: (خمس) من الإدارة العليا، (عشرة) من الإدارة الوسطي، (خمس وثلاثون) من الإدارة الإشرافية من العاملين بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات، وذلك للتعرف علي:

- مستوى استيعاب مفهوم وأبعاد الرشاقة التنظيمية إلى أذهان العاملين بالشركة موضع التطبيق.
- مستوى الإدراك لمفهوم وأبعاد سلوكيات الاستغراق الوظيفي فيما يتعلق بالاستغراق العاطفي والمعرفي والجسدي في بيئة العمل.
- مدى توافر أو تحقيق مزايا تنافسية على مستوى الشركة المصرية للاتصالات موضع التطبيق.
- دور الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في تفسير التغيير في الميزة التنافسية. وقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية مجموعة من النتائج الأولية، كما يلي:
- لم يكن هناك مفهوم واضح وصحيح لدي المستجيبين لمفهوم وأبعاد الرشاقة التنظيمية (وفقاً لإجابات ٤٤ من العينة، وبنسبة ٨٨٪).
- لم يكن هناك مفهوم واضح وصحيح لدي المستجيبين لمفهوم وأبعاد سلوكيات الاستغراق الوظيفي (وفقاً لإجابات ٤٥ من العينة، وبنسبة ٩٠٪).
- ضعف قدرات وإدراك العاملين باتجاه تحقيق مزايا تنافسية على مستوى الشركة (وفقاً لإجابات ٤٣ من العينة، وبنسبة ٨٦٪).
- عدم وضوح العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي (وفقاً لإجابات ٤٠ من العينة، وبنسبة ٨٠٪)، وعدم وضوح العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والميزة التنافسية (وفقاً لإجابات ٤٢ من العينة، وبنسبة ٨٤٪)، وعدم وضوح العلاقة بين دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في تدعيم العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية (وفقاً لإجابات ٤١ من العينة، وبنسبة ٨٢٪)، أيضاً تباين الفهم العام للشركة موضع



التطبيق (فيما بينها) حول معرفة وتطبيق كلٍ من الرشاقة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي، الميزة التنافسية (وفقاً لإجابات ٣٠ من العينة، وبنسبة ٦٠٪). كذلك، أسفرت نتائج الدراسة الأولية عن وجود عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية تتمثل مظاهرها فيما يلي:

- ضعف فرص العاملين في المشاركة والتعبير عن آرائهم في النواحي التي تخص العمل من جانب بعض الرؤساء، وذلك وفقاً لردود العينة.
 - وجود مركزية في اتخاذ القرارات من جانب إدارة الشركة، وضعف تبادل المعلومات والخبرات بين المدراء، وذلك وفقاً لردود العينة.
 - عدم القدرة على استثمار قدرات العاملين وتوظيفها بشكل مناسب، وبالتالي ضعف تأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبين وفي التوقيتات المحددة وطبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
 - انخفاض أعداد المشتركين من عام إلى آخر، مما يشير إلى سوء الخدمة المقدمة للعملاء.
 - انخفاض إيرادات الشركة بقيمة سالبة ناتج عن العمليات الداخلية للشركة، وفقاً لبيان إيرادات الشركة المصرية موضع التطبيق، ٢٠٢٢.
 - بطء وطول إجراءات عملية تسليم خدمة الهاتف الثابت للعملاء.
 - ضعف نشاط البحوث والتطوير والابتكار بالشركة.
 - ارتفاع تكلفة تقديم خدمة الهاتف الثابت.
- وبناءً على ذلك ... ولسد الفجوة البحثية في الدراسات العربية بشكل عام، وفي البيئة المصرية بشكل خاص تركز الباحثان في دراستهما الحالية في التعرف على الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي في إطار العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات.
- وبناءً على ما سبق، يتضح أن هناك حاجة ماسة للشركة موضع التطبيق وحاجة كل المنظمات في مصر إلى بناء وتحسين ميزتها التنافسية، ومن ثم يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية من خلال عدداً من التساؤلات والتي يمكن طرحها على النحو التالي:
- ما نوع وطبيعة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدي العاملين بالشركة المصرية موضع التطبيق.

- ما نوع وطبيعة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والميزة التنافسية لدى العاملين بالشركة المصرية موضع التطبيق.
- ما نوع وطبيعة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية لدى العاملين بالشركة المصرية موضع التطبيق.
- كيف يمكن للاستغراق الوظيفي أن يؤثر في طبيعة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية.

٣. أهداف البحث:

- ١/٣ تحديد نوع وقوة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالشركة المصرية موضع التطبيق.
- ٢/٣ تحديد نوع وقوة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والميزة التنافسية لدى العاملين بالشركة المصرية موضع التطبيق.
- ٣/٣ تحديد نوع وقوة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية لدى العاملين بالشركة المصرية موضع التطبيق.
- ٤/٣ التعرف على الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي في إطار العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية.
- ٥/٣ تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز الاستغراق الوظيفي، وبما يسهم في دعم الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية للشركة المصرية موضع التطبيق.

٤. أهمية البحث:

١/٤ الأهمية على المستوى النظري:

تتبع أهمية البحث النظرية من أهميه مُتغيراته التي يتناولها، فهو يتناول الميزة التنافسية والتي أصبحت تشغل جميع القيادات في القطاعات الحكومية والخاصة، التي زاد التنافس بينها مؤخراً، سعياً لتحقيق النجاح في أداء وظائفها الرئيسية في ظل بيئة سريعة التغيير وعالية التنافسية، كذلك تتناول الدراسة مُتغيري الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي باعتبارهما من المُتغيرات التنظيمية المؤثرة في الأداء والتفوق التنظيمي والتسيير الإستراتيجي وبناء السمعة التنظيمية للشركات ومساعدتها علي تحقيق الفاعلية التنظيمية والميزة التنافسية في بيئة سريعة التغيير، إذ أن الرشاقة التنظيمية تعد مفتاحاً للتطور والنجاح في بيئة سريعة التغيير، وكذلك فإن الاستغراق الوظيفي يمكنها من استعداد دائم للعمل بجهد إضافي لتنفيذ الأعمال على أفضل وجه لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز مركزها التنافسي، فضلاً عن كونها لم ينالا وافر الحظ من البحث



والدراسة في أوساط قطاع الاتصالات في البيئة المحلية، حيث تعد الدراسة الحالية – علي حد علم الباحثان – الدراسة الأولى في الوطن العربي بشكل عام، وفي البيئة المصرية بشكل خاص، فالأبحاث والدراسات السابقة لم تتعرض لدراسة دور الاستغراق الوظيفي كمُتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، وبالتالي فإن هذه الدراسة تشكل إضافة علمية في فهم ودراسة محددات الميزة التنافسية وما يؤثر فيها من مُتغيرات إدارية وتنظيمية، كما أنها قد تفتح آفاق جديدة للباحثين في المستقبل في إجراء دراسات أخرى تتناول محددات ومُتغيرات تنظيمية أخرى تتنبأ بمحددات الميزة التنافسية.

٢/٤ الأهمية على المستوى التطبيقي:

تأمل الباحثان، أن تفيد نتائج هذه الدراسة واضعي السياسات ومُتخذي القرار في الإدارة العليا للشركة المصرية للاتصالات، وكذلك القيادات علي مستوى جميع الأقسام، في اتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة والمبادرات للتحويل نحو الممارسات والأساليب التنظيمية المستندة إلي أبعاد الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي الذي يساعد تلك الشركات علي التفوق علي منافسيها، وكذلك تساهم الدراسة الحالية في توجيه المسؤولين عن تطوير وتصميم برنامج تدريبي تسعى الشركة فيه إلي تنمية المعارف والمهارات واتجاهات القيادات حول الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي والميزة التنافسية وتطبيقها في أوساط قطاع الاتصالات.

٥. الإطار النظري، والدراسات السابقة، والعلاقة بين مُتغيرات البحث وصياغة فروضه:

١/٥ مفهوم وأبعاد الرشاقة التنظيمية Organizational Agility:

يُعد مفهوم الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي شاعت مؤخراً في الوسط الأكاديمي، ويُعتبر هذا المفهوم من السمات التي تميز المنظمات من غيرها لامتلاكها للدقة والخفة والمرونة والتفوق على منافسيها للاستجابة للتحويلات والتغيرات المتلاحقة.

وقد تباينت رؤى الباحثين حول مفهوم "الرشاقة التنظيمية"، إذ عرفها (Nelson & Harvey, 1995) بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفعالية لفرص غير متوقعة، ووضع حلول استباقية لتلبية الاحتياجات المحتملة، بينما يصف كل من (Gunasekaran et al, 1999) الرشاقة التنظيمية على أنها القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية مليئة بالتغير المستمر وغير متوقعة من خلال الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات في الأسواق بواسطة تعريف العميل بالمنتجات والخدمات، كما رأي (إبراهيم، ٢٠٢١) أن الرشاقة التنظيمية هي التطبيق الناجح لقواعد المنافسة وإعادة تشكيل أفضل مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة من خلال وسائل

التكامل بين الموارد والممارسات في بيئة المعرفة الغنية من أجل تقديم خدمة ومنتجات تقود العميل في بيئة سريعة التغير، ويرى (Webe & Tarba, 2017) أن الرشاقة التنظيمية هي قدرة الشركة على العمل بشكل مربح في بيئة السوق العالمية المتغيرة والمتجزئة بسرعة وباستمرار من خلال إنتاج الجودة العالية والأداء العالي، وعرفها (Baloch et al, 2018) بأنها القدرة التنظيمية للاستشعار والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتحديات المتاحة في السوق وفي الوقت المناسب، ويرى (يوسف، ٢٠٢١) أن الرشاقة التنظيمية تُعبر عن مستوى قدرة الشركة للتعامل مع جميع المتغيرات التي غالباً ما تظهر بشكل غير متوقع في بيئة العمل عن طريق الاستجابة السريعة والمبتكرة التي تستغل التغيرات بعدها فرصاً للنمو والازدهار، وأكد (Nguyen, 2021) في دراسته أن الرشاقة التنظيمية هي قدرة المنظمة على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة الحادثة في بيئة عملها، على أن يصاحب ذلك الاستشعار قيام المنظمة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغيرات من خلال إعادة تصميم العمليات، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، وذلك بما يعزز من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في عالم الأعمال وبما يدعم وضعها التنافسي.

وقد لخص (Sherehiy, 2008) العناصر الرئيسية لمختلف تعريفات الرشاقة التنظيمية،

وذلك على النحو التالي:

- السرعة والمرونة.
- الاستجابة إلى التغير وعدم اليقين.
- منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية.
- منتجات وخدمات تتصف بالمعلومات العالية ومحتوى القيمة المضافة.
- التجاوب مع القضايا الاجتماعية والبيئية.
- تجميع التكنولوجيات المختلفة.
- التكامل بين المؤسسات داخلياً، والتكامل ما بين المؤسسات بعضها البعض.

وعلى الرغم من الاختلافات بين مفاهيم الرشاقة التنظيمية "خفة الحركة"، فإن جميع تعريفات الرشاقة التنظيمية تؤكد على السرعة والمرونة كأحد أهم السمات الأساسية لرشاقة المنظمة، والسمة الثانية المهمة للرشاقة هي الاستجابة الفعالة للتغير وعدم اليقين.

وتكمن "أهمية الرشاقة التنظيمية" داخل المنظمة من خلال فهم الكفاءات الأساسية وتحديد قدراتها، أما بالنسبة لخارج المنظمة تتمثل أهمية الرشاقة التنظيمية في معرفه ما يحدث في بيئتها وتحديد منافسين ومنظمات نظيرة لها (Weber & Tarba, 2017)، وأضاف (Baloch et al,



(2018) أنها تُعطي المؤسسة صفة الفطنة والمرونة والانفتاح على الأحداث الجديدة مما يجعلها قادرة على الاستعداد لغرض إعادة تقييم الخيارات السابقة وتوجيهها نحو التطورات الجديدة، ومع زيادة الرشاقة تزداد فرص الابتكار، وأضاف (يوسف، ٢٠٢١) لأهميتها أنها أحد مفاتيح حل المشكلة خاصة عندما يكون هناك اضطراب في البيئة الداخلية والخارجية.

وبمراجعة العديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية بأبعاد الرشاقة التنظيمية أجمعت أغلب وجهات النظر على الأبعاد الثلاثة التي حددها (Park, 2011) والمتمثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق)، والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبت مصداقتها، وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد مثل دراسة كل من (صلاح الدين، ٢٠٢٢؛ جازية، ٢٠٢١؛ إبراهيم، ٢٠٢١؛ يوسف، ٢٠٢١) وأيضاً دراسات (Nguyen, 2021; Navarro & Landroguéz, 2020; Al-Romeedy, 2019; Webe & Tarba, 2017)، وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأبعاد:

- رشاقة الاستشعار **Sensing Agility**: هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والنقاط الأحداث من التغير البيئي - تغيير تفضيل العميل، وتحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة - في الوقت المناسب مع القدرة أيضاً على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، والاستعداد لها من خلال التخطيط الاستراتيجي، والتطوير المستمر لأساليب العمل، للتكيف مع هذه التغيرات، وتحقيق أهداف المنظمة (صلاح الدين، ٢٠٢٢)، كما أوضح (Navarro & Landroguéz, 2020) بأن مهمة رشاقة الاستشعار تتعلق بصنع القرار والتطبيق، ويصف (صلاح الدين، ٢٠٢٢) رشاقة الاستشعار بأنها قدرة المنظمة على توقع الفرص واكتشافها، والتهديدات في بيئة الأعمال، من خلال الاستكشاف للبيئة المحيطة أو من خلال توقع الاتجاهات المستقبلية.

- رشاقة اتخاذ القرار **Decision Making Agility**: حُددت بأنها القدرة على جمع المعلومات وتخزينها، وهيكلتها، وتقييمها وفقاً لمجموعة متنوعة من المصادر للتعرف على الآثار المترتبة عليها في الوقت المناسب، وتحديد الفرص والتهديدات لتفسير الأحداث المحيطة مع وضع خطط العمل الموجهة إلى إعادة تكوين الموارد وتطوير أساليب تنافسية جديدة (Al-Romeedy, 2019)، كما أوضحت (جازية، ٢٠٢١) إن مهمة صنع القرار تسعى للحصول على أقصى الفرص والتقليل من تأثير التهديدات على حياة المنظمة، ويعرف (إبراهيم، ٢٠٢١) رشاقة اتخاذ القرار بأنها قدرة المنظمة على تغيير محور تركيزها بسرعة من خلال دمج أو إدراج تكنولوجيا جديدة في خطوط إنتاجها/أعمالها.

- رقابة التطبيق (الممارسة) **Acting Agility**: ويعرفها (يوسف، ٢٠٢١) بأنها مجموعة الأنشطة الهادفة لتجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات وفقاً لمبادئ العمل الناتجة عن رقابة صنع القرار بهدف التعامل مع التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة، وعرفها (Webe & Tarba, 2017) بأنها القدرة على إعادة تكوين الموارد بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات التجارية، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط فعلية، وتقديم منتجات ابتكارية وخدمات جديدة للسوق في الوقت المناسب استجابة للتغيرات البيئية المتلاحقة وهي تُعتبر بمثابة الترجمة المادية والملموسة لعملية اتخاذ القرار.
- ويمكن توضيح الأبعاد الثلاثة كما حددها (Park, 2011) في الجدول رقم (١) الآتي:

جدول (١) أبعاد الرقابة التنظيمية

أبعاد الرقابة التنظيمية	توضيح الأبعاد
رقابة الاستشعار	كشف واستقطاب أحداث الأعمال المهمة في وقت مناسب.
رقابة اتخاذ القرار	تفسير الأحداث المستقطبة وتحديد الفرص والتحديات واتخاذ الخطط الفعالة في الوقت المناسب.
رقابة التطبيق والممارسة	إعادة وتشكيل الموارد بكافة أشكالها، كذلك تعديل العمليات التجارية وتقديم اختراعات جديدة للسوق في الوقت المناسب.

Source: Park, 2011, The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: The role information technologies (Paperback), Doctor Dissertation, Umi Dissertation Publishing.

- يَتَّبِعُ مما سبق، أن أبعاد الرقابة التنظيمية السابقة ترتبط ببعضها البعض، بل ويمكن القول إنها متدرجة ومتفاعلة وتتكامل، لتحقيق الرقابة التنظيمية بشكل فعال.
- ومن أهم المقومات التي تسهم في تحقيق الرقابة التنظيمية، ما يلي: (صلاح الدين، ٢٠٢٢؛ إبراهيم، ٢٠٢١؛ منصور، ٢٠٢٠)

- مشاركة جميع العاملين في وضع استراتيجية المنظمة، يساعد في التعرف على نواحي القوة والضعف لدى المنظمة، وفهم الفرص والاستفادة منها، وتحديد التهديدات في بيئتها الخارجية وتحويلها إلى فرص، ومن ثم إيجاد مزايا تنافسية جديدة لها، وبالتالي تستطيع المنظمة الاستجابة للتغيرات بطريقة رشيقة وفعالة، وبما يتفق مع آخر المستجدات مما يؤدي إلى تقدمها نحو الأفضل.
- إيجاد هياكل تنظيمية شبكية مرنة تعتمد على التطور التكنولوجي في التواصل، الأمر الذي يزيد من قدرة المؤسسة على اتخاذ الإجراءات، والقرارات المناسبة في الوقت المناسب.



- الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات، كأحد أهم الموارد الداعمة للرشاقة التنظيمية، لأنها تتيح الفرصة للتعرف على أهم التغييرات أو المستجدات في أقصر وقت ممكن، والتوصل إلى أي معلومات لتحقيق تكامل فعال بين العاملين في المنظمات.
- المشاركة في صنع القرار، ودعم اللامركزية، مما يضمن سرعة الاستجابة للتغيرات الحادثة، ومواجهة التحديات بفاعلية.
- كفاءة الموارد البشرية بالمنظمة، من حيث تمتعهم بالمهارات التي تؤهلهم للتعامل مع التغيير، وتحسين أنفسهم بشكل مستمر، ولديهم القدرة على تبادل ونقل الخبرات، وتعزيز قدرتهم على تحمل المسؤولية.
- إتاحة المناخ التنظيمي الداعم للابتكار وتطبيق الأفكار الجديدة والتميزة بالمنظمة، وذلك من خلال توفير سياسة داعمة للابتكار ونظم تحفيز ومكافآت.

٢/٥ مفهوم وأبعاد الاستغراق الوظيفي Job Engagement:

يُعتبر كل من (William & Kahn) أول من صاغ مصطلح استغراق موظف Employee Engagement عام ١٩٩٠ من خلال دراسة قامت بها جهة استشارية في شركة Golub حول الاستغراق، وتوصلت إلي أن المدير هو المفتاح لقوة العمل والسبب المباشر لتعزيز استغراق الموظف في العمل، وهذا ما أكده Clifton المدير التنفيذي لهذه الشركة أن العاملين الذين لديهم علاقات وثيقة مع عاملين آخرين هم الأكثر استغراقاً لعملهم (نعيم، ٢٠٢١)، وأوضح (عبد المنعم، ٢٠٢٠) أن الاستغراق الوظيفي يعد مؤشراً إيجابياً وأفضل من كافة نشاطات التنظيم، حيث يظهر جلياً من خلال العلاقة التبادلية بين صاحب العمل والموظفين، ويقارن من خلال ثلاثة محاور رئيسية، وهي: الرضا الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية، التزام العاملين، وهذه المحاور تشكل في مجملها مفهوم الاستغراق الوظيفي.

ويعرف (Kahn, 1990) "الاستغراق الوظيفي" بأنه تسخير أفراد المنظمة أنفسهم لعمل وأداء الأدوار التنظيمية، وعرفه (Riipinen, 1997) بأنه يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، بينما يعرف (Schaufeli et al, 2002) الاستغراق الوظيفي بأنه درجة انهماك الفرد في عمله، وشعوره بأن الوقت ينقضي بسرعة في العمل، وصعوبة فصل نفسه عن العمل، ويوافقه الرأي (عبد المنعم، ٢٠٢٠) في أن الاستغراق هو الشعور بالتركيز الكامل في العمل، والانهماك في عمل واحد لدرجة مرور الوقت بسرعة، وصعوبة فصل النفس عن العمل، ويشير (Rizwan et al, 2011) إلي أن الاستغراق الوظيفي هو درجة فهم واستيعاب الفرد لمهام وظيفته، وارتباطه بوظيفته ضمن فرق عمل متكامل داخل المنظمة، ويرى (ظه،

٢٠١٩) أن الاستغراق الوظيفي يتميز بانهماك الفرد في العمل والقيام به بسعادة، ويتميز بالخبرات المتزايدة المواجهة نحو وضع معين، أو شخص، أو سلوك معين، بينما يصف (منصور، ٢٠٢١) الاستغراق الوظيفي بأنه الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بُعد محوري في حياته وتقديره لذاته. وعليه، فإن الاستغراق الوظيفي هو مدي حب وانغماس الموظف بحماس والشعور بأهمية عمله والتكيف مع البيئة المحيطة لتحقيق الأهداف المشتركة. وتظهر "أهمية الاستغراق الوظيفي" في أنه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يؤدون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكاً بطرق خاصة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية علي حد سواء (Rothbard, 2001)، كما يري (Prajogo, 2019) أن الاستغراق يساهم في تحقيق الرضا الشخصي داخل بيئة العمل، كما يستخدم الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي في المؤسسات في توقع معدلات الغياب، جذب وتعيين الموظفين الأكثر كفاءة والمحافظة عليهم، ويُعتبر عامل أساسي يوجه السلوك التنظيمي، كما أن ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي يقلل معدلات الغياب والتأخير عن العمل كما يعزز السلوك التنظيمي.

كما أوضحت دراسة كلٍ من (Shadbad et al, 2016; Rizwan et al, 2011; Harter & Schmidt, 2002) أن هناك أربعة عشر عاملاً من العوامل الحاسمة التي تؤدي إلى استغراق العاملين وظيفياً، وهي: (١) التطوير الشخصي - فرصة للتطوير الشخصي "حيث إن المنظمات التي لديها مستوى عالٍ من الاستغراق تزود موظفيها بالفرص اللازمة لتطوير مهاراتهم"، (٢) التطوير المهني - فعال في إدارة المواهب "حيث إن تطوير المهنة يؤثر في استغراق الموظفين ويحتفظ بأكثر العاملين موهبة"، (٣) قيادة، (٤) معايير المنظمة والسلوك الأخلاقي، (٥) تمكين العاملين، (٦) الصورة الذهنية فالمستويات العالية لاستغراق الموظفين مرتبطة بشكل معقد بمستوى عالٍ من الاستغراق للعميل، (٧) تكافؤ الفرص والمعاملة العادلة بين العاملين، (٨) التقييم العادل للأداء وفق معايير معينة لتعزيز استغراق العميل، (٩) الفوائد والمنافع التي تحفز بها المنظمة عاملها، (١٠) الصحة والسلامة التي تتبناها المنظمة، (١١) الرضا الوظيفي، (١٢) سهولة الاتصالات بين العاملين والمدراء واتباع سياسة الباب المفتوح، (١٣) مودة العائلة وشعور العامل بأن المنظمة كعائلته، (١٤) التعاون بين الموظف ومشرفه ومديره كل هذه العوامل من شأنها أن تؤدي إلى الاستغراق الوظيفي.



في حين ذكر (Sakovska, 2012) مجموعة من الإستراتيجيات التي تعزز الاستغراق الوظيفي في المنظمة، وتتمثل في خبرات الموظفين ودوافعهم الشخصية والنفسية تجاه عملهم ومنظمتهم، والتي تميزهم عن زملائهم، كذلك أصحاب العمل وما لديهم من قدرة تمكنهم من تهيئة الظروف التي تشجع على الاستغراق، وأضاف (أحمد، ٢٠١٦) أن من ضمن العوامل التي تعزز الاستغراق الوظيفي هي التفاعل بين الموظفين داخل المنظمة وحرصهم على استمرار هذا التفاعل في جميع المستويات، كذلك الاستقلالية التي يواجهها الموظفون في العمل والحرص علي تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها، وفرص التعلم والتغذية العكسية، وأضاف (Shadbad et al, 2016) أن من أهم العوامل دعم الشركات للعاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والشعور بالثقة الذاتية، كذلك التصميم الجيد للوظيفة من خلال اسناد المهام المثيرة للاهتمام الذي يزيد الدافعية لدى الموظفين، وأيضاً الاستفادة من ثقافة الاستغراق من خلال العمل علي زيادة تركيز العاملين المستغرقين على أهداف المنظمة واستراتيجيتها من خلال التناغم والانسجام بين ما ينجزوه ويقدموه وبين هذه الأهداف.

واتفقت دراسة كلٍ من (Rich et al, 2010; Rothbard, 2001; Maslach & Leiter 1997; Kahn, 1990)، وأيضاً دراسات: (منصور، ٢٠٢١؛ طه، ٢٠١٩؛ الوحيدي، ٢٠١٥) على ثلاثة "أبعاد للاستغراق الوظيفي" كالاتي:

- الاستغراق المعرفي (الإدراكي) Cognitive Engagement: ويشير إلى استغراق العاملين بشكل كامل في ممارسة عملهم، أو أي درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته، أو درجة أهمية الوظيفة في حياته، وأهم خصائصه: "الحالة النفسية، واحترام الذات، والمشاركة الفعالة".
- الاستغراق العاطفي (الشعوري) Emotional Engagement: ويعني وجود علاقة قوية بين عواطف، أفكار، ومشاعر الفرد وبين وظيفته، أو أي مدى قوة استمتاع الفرد في وظيفته أو مدى حبه لعمله، ومن أهم خصائصه "التعلق، والاستمتاع، والارتباط".
- الاستغراق الجسدي (المادي) Physical Engagement: ويعني توجيه طاقات الإنسان المادية نحو إتمام مهمة محددة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

٣/٥ مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية Competitive Advantage:

ظهر مفهوم الميزة في أواخر السبعينات من القرن الماضي من خلال شركة ماكينزي للاستشارات (Bsharat, 2020)، وانتشر في الثمانينات على يد Michael Porter أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفارد من خلال مؤلفاته بشأن الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy عام ١٩٨٠، والميزة التنافسية Competitive Advantage عام ١٩٨٥، والميزة التنافسية للأمم المتحدة Competitive Advantage of Nations عام ١٩٩٠، وغيرها من المؤلفات (حسانين، ٢٠٢١).

كما أوضح Michael Porter أنه لا يمكن فهم الميزة التنافسية إذا ما نظرنا للمنظمة كوحدة واحدة، فالمنظمة تقوم بالعديد من الأنشطة المنفصلة، منها "تصميم المنتجات، تصنيعها، تسويقها، وإيصالها للمشتري وغيرها"، وكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يخلق ميزة تنافسية للمنظمة من حيث التكلفة الأدنى أو التمايز أو التفوق على المنظمات الأخرى في بعض الجوانب، وبالتالي فإن تحليل مصادر الميزة التنافسية يتطلب اختيار الأنشطة التي تقوم عليها المنظمة بطريقة مدروسة، والنظر للكيفية التي تتفاعل بها هذه الأنشطة فيما بينها (عبد الرزاق، ٢٠٢١). وقد تباينت رؤى الباحثين حول تعريفات الميزة التنافسية – فالبعض ينظر إليها من خلال الكفاءة والفاعلية لأداء المؤسسة لأنشطتها مقارنة بالمنافسين، فيما يركز آخرون على عنصر القيمة والزمن ويؤكدون على ضرورة خلق الميزة قيمة للمؤسسة.

ويعرف (Diab, 2019) الميزة التنافسية على أنها التميز في بعض الصفات أو العوامل لدى منظمة الأعمال، والتي تسمح لها بخدمة المستهلك بشكل أفضل من غيرهم، وتساهم في خلق المنفعة للمستهلك، وتحقيق الأداء الأفضل في السوق، بينما أشار (Wang, 2014) إليها بأنها الأداة التي يمكن أن تتفوق بها في المنافسة على الآخرين، أما (Salazar, 2019) عرفها بأنها تحقيق فجوة أكبر عن المنافسين بين القيمة التي يوليها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج المنتج، أما (بارود، ٢٠١٨) يري بأن الميزة التنافسية تُضم الكفاءات المتميزة في المنظمة بصرف النظر عن منافسيها، ومنحهم ميزة في السوق، وأيضا هو نتيجة لقرارات إدارية مهمة.

ومما سبق، من خلال استعراض المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية، يمكن القول بأن الميزة التنافسية تتميز بالآتي:

- أن كل منظمة لها نشاطات مختلفة حيث كل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يخلق ميزة تنافسية.



- تساهم في خلق المنفعة للمستهلك، وتحقيق الأداء الأفضل في السوق.
 - مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمات، ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً.
 - يتم استثمار مجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية في المنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية.
 - تتم من خلال اتباع استراتيجية معينة للمنظمة.
- وعليه، يتضح أن الميزة التنافسية للمنظمة تتحقق عندما تكتسب أو تطور سمة أو السمات التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها، ويمكن أن تشمل هذه السمات الوصول إلى الموارد الطبيعية، مثل الخامات عالية الجودة، أو الطاقة منخفضة السعر، أو الحصول على الموارد البشرية المدربة جيداً، وامتلاك مهارات مرتفعة.
- وتكمن "أهمية الميزة التنافسية" في أنها تؤدي إلى تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف الإنتاج والاستمرار على ذلك (بارود، ٢٠١٨)، ويضيف (Al-Romeedy, 2019) أنها تؤدي إلى كسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين جودة المنتجات، وتقديم كل ما هو جديد وتحفيز روح الخلق والإبداع، كما أشار (Salazar, 2019) إلى أنها تحقق قيمة مضافة، من خلال اعتمادها على سلسلة القيمة للأنشطة الرئيسية والمساندة ضمن القطاع التي تعمل فيه، وأضاف (Diab, 2019) أنها تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية (مكانة المؤسسة في السوق) أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها مدخلات أكثر رضاً وولاء قياساً بالمنافسين، مما يجعل عملائها أقل عرضة لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم كفاءة المخرجات والأرباح من جهة أخرى (عبد الرازق، ٢٠٢١).
- كما اختلف الباحثون والكتّاب في تحديد الأبعاد المتعلقة بالميزه التنافسيه، وذلك تبعاً لتوجهاتهم في دراستهم، وكذلك نوع القطاع والمنتج، فقد حددها (Machael, 1985) في مجموعة من الأبعاد ممثلة في "التكلفة، التسليم، الإبداع، التكنولوجيا، والاحتفاظ بالعملاء"، في حين يشير (Lynch, 2003) أنها تتحدد في "الإبداع، التحالفات، سمعة المنظمة، القدرات الجوهرية"، وذكر كلٍ من (Bsharat, 2020; Al-Romeedy, 2019; Diab, 2019; Khoshnood & Nematizadeh, 2017; Celadon, 2014) أن الأبعاد الآتية "الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع، التسليم" تمثل القاسم المشترك لأغلب الدراسات، وتم اعتمادها في الدراسة الحالية، باعتبارها الأكثر قابلية للتطبيق، وهي على النحو الآتي :

- الجودة Quality: يُعرف (Deming, 1993) الجودة في حديثه عن تبني المبادئ الملائمة في الإدارة بأنها الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مره وفي كل مره، بما يتيح للشركة تحسين الجودة، وفي الوقت ذاته تخفيض التكلفة من خلال عمليات التحسين المستمر، والتفكير في الإنتاج على أنه نظام متكامل وليس أجزاء متفرقة، والتركيز على استعمال الأساليب الإحصائية SPC في عمليات التحسين.

وتري الباحثتان، أن الجودة تعكس ملاءمة السلعة أو الخدمة للغرض من الاستخدام الذي صممت من أجله، والوفاء بالمعايير التي يرغبها العملاء من أجل إشباع توقعاتهم، فهي تعكس درجة أو مستوى التميز الذي يتم تحقيقه من خلال مجموعة من المزايا وخصائص المنتج التي تلبى احتياجات ورغبات العملاء.

- التكلفة: هي تعبير عن انخفاض التكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير في معدل الإنتاج، وذلك استناداً إلى مفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، بحيث تسعى إلى تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج، كما أن الغاية من اتباعها يتوقف على ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه، فبعض المنظمات تطمح لأن تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار، وجلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة ومنافسة مثيلاتها من المنظمات، ويجب على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار موضوع تكلفة المنتجات، فهناك تكاليف الإنتاج، وتكاليف الجودة، وتكاليف التقييم، وتكاليف المبيعات والصيانة وغيرها، وتعتبر تكاليف الجودة من أهم التكاليف التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، والتي يمكن قياسها وتحليلها والتحكم فيها من خلال التخطيط السليم والمراقبة الفعّالة (بارود، ٢٠١٨).

- المرونة Flexibility: ويعرفها (الدهان، ٢٠١٥) بأنها الأساس في الميزة التنافسية داخل المنظمة من خلال استجابتها لجميع التغيرات التي قد تحدث للمنتجات، ويعرفها (Riipinen, 1997) بأنها قدرة المنظمة على توفير مجموعة متنوعة للمنتجات، وبما يتلاءم مع حاجات العملاء، ويعرفها (Diab, 2019) المرونة بأنها قدرة المنظمة علي توفير مجموعة متنوعة ومستويات مختلفة في السوق المُستهدفة من خلال قدرتها على مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا، وتصميم المنتجات والخدمات وفقاً لتوقعات العملاء بالإضافة إلى قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات في الطلب من العملاء، إما زيادة أو نقصان، فالمرونة من الأبعاد المهمة لأغراض المنافسة السريعة للاستجابة لاحتياجات العملاء، وأشار كلٍ من (Khoshnood & Nematizadeh, 2017) علي أنّها ضبط الخدمات للرد على متطلبات العملاء وتجنّب شكاواهم، ومن ثم إلى تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء، وتخفيض



التكاليف الكلية، وقد تمتلك المنظمة حصة أكبر في السوق من المنافسين الآخرين، بينما يري (عمرو، ٢٠١٦) أن المرونة هي العمليات الخاصة بالشركة التي تمكنها من الاستجابة لاحتياجات عملائها بسرعة وكفاءة.

- الإبداع Creativity : يُعرف (Hope & Moneme, 2016) الإبداع بأنه القدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق - أي أن الإبداع هو القدرة على رؤية مالا يراه الآخرون بطريقة غير مألوفة، لإيجاد حلول للمشكلات المختلفة بأساليب مميزة وجديدة انطلاقاً من عناصر موجودة أصلاً، كما يعرف (عمرو، ٢٠١٦) الإبداع بأنه أي جهد أو فعل يهدف إلى تحسين منتجات المنظمة كـ "سلعة، خدمة، معلومات" بشكل يقدم منفعة للفرد والمنظمة والمجتمع، ويرتبط الإبداع بتكنولوجيا المعلومات، حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات على تكامل المعرفة وتبادلها، واستخدامها في توليد القيمة المضافة للمنظمات.

ويجب على المؤسسات التحلي ببعض المبادئ المهمة والتي تمكنها من تحقيق ميزات تنافسية والتفوق على منافسيها، مثل إفراح المجال للأفكار المطروحة، والتي تشجع على الإبداع، والتعامل مع العميل بطريقة مهذبة، وايصال صورة جميلة عن المؤسسة، بالإضافة إلى الاهتمام بالتكلفة، بحيث تكون متوازنة بين مصلحة المؤسسة واستمرار العميل في التعامل معها، والاهتمام بالجودة إلى أبعد حد.

- التسليم : يعرف (Diab, 2019) سرعة ودقة التسليم بأنها إتاحة المنتج للمشتري حسب الطلب دون أي تأخير - أي بمعنى السرعة في تقديم المنتجات للعملاء، ويعرفها (Salazar, 2019) بأنها قدرة المنظمة على تجهيز منتجاتها وخدماتها في الوقت المطلوب، ونوع وحجم المنتجات المطلوبة من قبل العملاء، كما إن بُعد التسليم هو بمنزلة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهلة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى العملاء بأقصى وقت ممكن، ولقد أصبحت سرعة الخدمة والاستجابة لطلب العملاء واحدة من العوامل المهمة للتسابق بين المنظمات، وهذا مرتبط برغبة العملاء لدفع تكلفة أعلى للخدمات أو المنتجات التي يحتاجها في الوقت المناسب، ويحدد البعض مضمون هذا البعد بثلاثة اتجاهات هي "التسليم السريع أي الوقت المستغرق بين استلام طلبية العملاء وتبليتها، التسليم في الوقت المحدد، سرعة التطوير الذي يُشير إلى سرعة تقديم المنتج، وتتمثل بالوقت المستغرق بين نشوء الفكرة من خلال التصميم إلى الإنتاج النهائي" (بارود، ٢٠١٨)، فكلما كانت المنظمة قادرة على الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات العملاء بسرعة مقارنة بالمنافسين كلما تلقت حصة أكبر من السوق وفرضت أسعاراً أعلى لخدماتها، على الأقل حين وصول المنافسين في السوق.

٤/٥ العلاقة بين متغيرات الدراسة:

١/٤/٥ العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي:

تبين من خلال دراسة كلٍ من (يوسف، ٢٠٢١؛ جازية، ٢٠٢١؛ عبد الخير، ٢٠٢١؛ محمد، ٢٠٢١، فرح وآخرون، ٢٠١٩) وجود ارتباط طردي بين الرشاقة والاستغراق، أي أنه كلما زادت ممارسات الرشاقة التنظيمية زادت سلوكيات الاستغراق الوظيفي بذات الشكل والعكس صحيح، كما استنتجت دراسة (Sherehiy, 2008) أن افتراضاتها تدعم وتوضح العلاقة بين المتغيرات التي تركز علي تطوير الرشاقة وخصائص العمل ورشاقة مكان العمل، واقترحت الدراسة أن تنفيذ الرشاقة سوف يكون لها تأثير إيجابي علي مخرجات العمل والتكيف الوظيفي الذي يمكن العاملين من أداء أعمالهم بطريقة مرنة، وفي دراسة لاحقة أثبت (Nafei, 2016) أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والمتمثلة في رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة وأبعاد الاستغراق الوظيفي متمثلاً في الاستغراق المعرفي والعاطفي، كما توصل (Raharja, 2020) إلي أن الرشاقة التنظيمية لها أثر إيجابي في تحسين جودة حياة العمل وذلك من خلال تعزيز الاستغراق الوظيفي داخل المنظمة، وتوصل أيضاً (محمود، ٢٠١٩) في دراسته التطبيقية علي شركات PMG للصناعات الدوائية إلي وجود ارتباط طردي بين أبعاد الرشاقة والاستغراق الوظيفي، فضلاً عن وجود تأثير معنوي إيجابي لكل بُعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية علي الاستغراق الوظيفي.

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرض الأول في الصورة التالية:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد الاستغراق الوظيفي.

٢/٤/٥ العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والميزة التنافسية:

تبين من خلال دراسة كلٍ من (Hotner, 2016; Naglaa, 2015; Gowri & Sujatha, 2014; Macey & William, 2009) أن الاستغراق الوظيفي هو المفتاح الرئيسي لتفعيل دافعية الموظف، وهو أيضاً القاعدة الأساسية لبناء ميزة تنافسية في سوق الأعمال، وفي دراسة لاحقة أثبت (Chiwawa & Wissink, 2021) وجود علاقة متبادلة قوية بين أبعاد الاستغراق الوظيفي المتمثلة في "الاستغراق المعرفي والعاطفي والاستغراق الجسدي" وبين أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في "الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع، التسليم"، للشركات الصناعية الدوائية، كما توصل كلٍ من (Diab, 2019; Khoshnood & Nematizadeh, 2017; Celadon, 2014) إلي أن الاستغراق الوظيفي هو المفتاح الرئيسي للنمو والرضا الشخصي



داخل بيئة العمل، وكذلك أساس للدافعية والسلوك المُوجه نحو تحقيق الأهداف – أي كلما زاد استغراق الموظف كلما زادت احتمالية تحدّثه بشكل ايجابي عن المنظمة، وبذلك تزداد مساهمته في تطوير علامة تجارية ورغبته في البقاء ضمن المنظمة، وبالتالي التأثير الفعال على مُتغيرات عديدة مثل جودة الخدمة ورضا العملاء، وارتفاع الإنتاجية والمبيعات والتسليم وزيادة الربحية، وتوصل كلٍ من (فوزي وجودت، ٢٠١٢) إلي أن الاستغراق الوظيفي يؤثر بشكل مباشر في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، كما توصل (المغربي وآخرون، ٢٠٢١) إلي أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الاستغراق الوظيفي والإبداع الإداري في شركات السياحة حيث إن الاستغراق الوظيفي يساهم بدرجة كبيرة في تعزيز وتنمية الإبداع الإداري مما يمنح الشركة القدرة علي تحقيق مزايا تنافسيه تساعدها في الاستمرار، سيما وأن الإبداع الإداري يُعد أحد المزايا التنافسية التي تمتلكها الشركة، وأكدت نتائج دراسة (Jermsittiparsert, 2020) علي أن الميزة التنافسية هي أحد نتائج تطبيق الاستغراق الوظيفي في المنظمة.

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرض الثاني في الصورة التالية:

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاستغراق الوظيفي وأبعاد الميزة التنافسية.

٣/٤/٥ العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية:

أكدت نتائج العديد من الدراسات السابقة علي أن ممارسة جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية تؤثر إيجابياً في الميزة التنافسيه كدراسة (Ciamoi et al, 2021; Bsharat, 2020; Al-Romeedy, 2019; Diab, 2019; Khoshnood & Nematizadeh, 2017; Celadon, 2014; Lynch, 2003) وذلك باعتبار أن الرشاقة عاملاً جوهرياً يؤثر في قدرة المنظمة علي الاستشعار واتخاذ القرار والممارسة، مما يجعلها أكثر استجابة لاتجاهات السوق، فضلاً عن تسليم المنتجات والخدمات بشكل أسرع وبأقل تكلفة، وبالتالي يعزز ميزتها التنافسية، كما أشارت نتائج دراسات آخري مثل : (الضابط، ٢٠٢٢؛ رشيد، ٢٠٢٢؛ كعكي، ٢٠٢١؛ الشنطي، والجيار، ٢٠٢٠؛ خليل، ٢٠٢٠، عمرو، ٢٠١٦؛ هنية، ٢٠١٦؛ الدهان، ٢٠١٥) إلي ارتباط طردي موجب بين المتغيرين، ووجود أثر معنوي للرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة علي تحقيق الميزة التنافسية- أي أن الرشاقة تساعد علي التأقلم السريع والاستجابة للمُتغيرات المحيطة مما تمكنها من الحصول علي ميزة تنافسية مستدامة.

وتبين نتائج دراسة (Hope & Moneme, 2016) أن هناك تأثير مباشراً لمُتغيرات الرشاقة التنظيمية - "وخفة حركة" مواردها وعملياتها وهيكلها في تحقيق الميزة التنافسية بمُتغيراتها،

وكشفت نتائج دراسة (الفقيه، ٢٠٢٠) أن الرشاقة لها دور في إشغال جذوة التغيير في قلب المؤسسات، بما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر، وبما يساعدها في تحقيق ميزتها التنافسية، وأكدت نتائج دراسة (Oyedijo, 2012) أن الرشاقة التنظيمية معامل تنبؤ جيد للأداء التنافسي في شركات الاتصالات النيجيرية محل الدراسة، كما كشفت دراسة (Kettunen, 2010) بأن الشركات تحتاج إلي الرشاقة للحفاظ علي الميزة التنافسية في العصر الراهن، كما أكدت نتائج دراسة كلٍ من (Allon, 2019; Zitkiene & Deksnys, 2018) أن الرشاقة تعزز الأداء التنظيمي، ومن خلالها يمكن إدارة الاضطرابات البيئية، فالمؤسسات الأكثر رشاقة هي أكثر تنافسية وربحية حتي مع مستويات أعلى من الاضطراب، لأنها تتيح للمؤسسة البدء في إجراءات تنافسية مرنة وفعالة وديناميكية، للاستجابة بشكل إيجابي للتغيرات المفاجئة لخلق واقع سوقي جديد.

وأشارت نتائج دراسة كلٍ من (Harraf et al., 2015; Anas & AS AD, 2015) أن الرشاقة التنظيمية تمهد الطريق للتميز والتفرد، وذلك من خلال وضع إطار للرشاقة يتضمن مجموعة من الأسس والركائز الضرورية لتحويل المنظمات إلى منظمات رشيقة، وهي "نشر ثقافة الابتكار، والتمكين، ومواجهة الغموض، وجود رؤية وتوجه استراتيجي، وإدارة التغيير، والاتصال التنظيمي، والتحليل البيئي والاستجابة له، وإدارة العمليات، ومرونة الهيكل التنظيمي، والتعلم التنظيمي".

واسترشادًا بما سبق، تمّت صياغة الفرض الثالث في الصورة التالية:
الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد الميزة التنافسية.

٤/٤/٥ ت وسيط الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية:
استعرضت الباحثتان عدد من الدراسات والبحوث ذات الصلة بالدراسة الحالية، والتي أوضحت أهمية مُتغيري الدراسة "الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، الميزة التنافسية" إذ تم التطرق لكل مُتغيرين بشكل مُرتبط، وكانت النتيجة كالتالي:

- وجود ارتباط طردي بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، ووجود أثر معنوي لمُتغير الرشاقة التنظيمية على مُتغير الاستغراق الوظيفي.
- وجود ارتباط طردي بين الاستغراق الوظيفي والميزة التنافسية، ووجود أثر معنوي لمُتغير الاستغراق الوظيفي على مُتغير الميزة التنافسية.



- وجود ارتباط طردي بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، ووجود أثر معنوي لمُتغير الرشاقة التنظيمية على مُتغير الميزة التنافسية.

وبناءً على ما سبق، وما توصلت إليه نتائج الدراسات والبحوث السابقة فيما يتعلق بالعلاقة بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي والميزة التنافسية، واعتماداً على الفروض الثلاثة السابقة، تفترض-الباحثان وجود علاقة معنوية غير مباشرة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية عند توسيط مُتغير الاستغراق الوظيفي في مجتمع لم تتطرق له الدراسات السابقة، ألا وهو "الشركة المصرية للاتصالات".

وعليه، فقد أمكن صياغة الفرضية الرابعة للبحث على النحو التالي:
الفرض الرابع: توجد علاقة معنوية غير مباشرة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية عند توسيط الاستغراق الوظيفي.

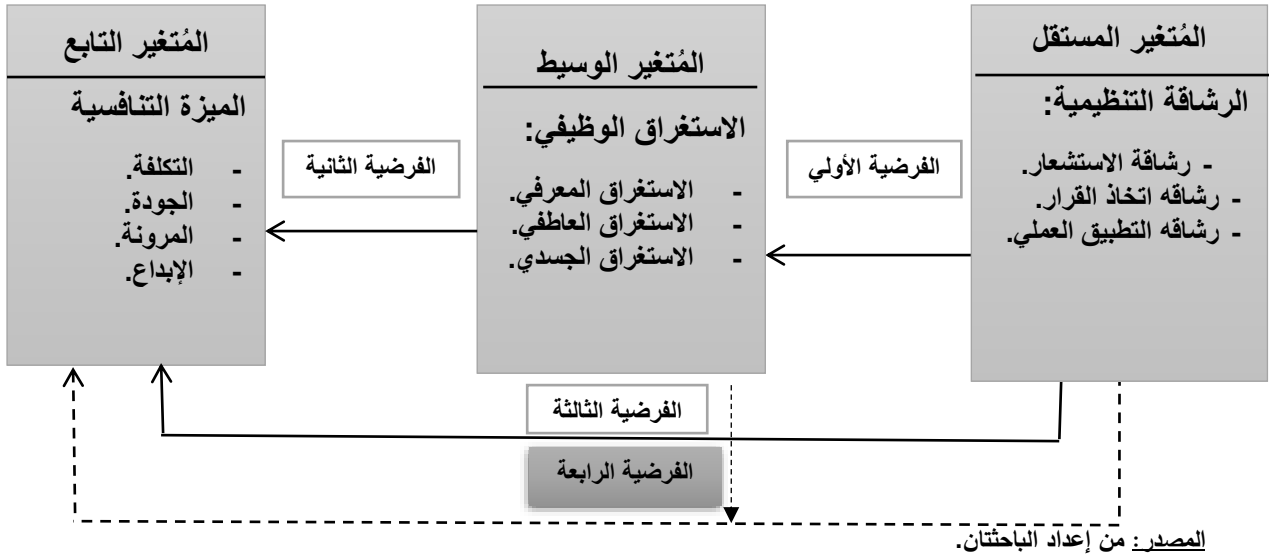
٥/٤/٥ الفجوة البحثية ونموذج الدراسة:

وباستقراء وتحليل الدراسات والبحوث السابقة، يتضح ما يلي:

ركزت الدراسات والبحوث السابقة علي قطاعات متعددة بخلاف قطاع التطبيق في الدراسة الحالية ومنها المنظمات الصناعية للمعادن، الشركات الصناعية الدوائية، الشركات الزراعية، المستشفيات السعودية والفلسطينية والأردنية، الجامعات اليمنية والسعودية والفلسطينية، الفنادق والمطاعم الفرنسية والهندية، القطاع المصرفي العراقي واليمني، وزارة التجارة الإندونيسية، المنظمات الصناعية في جنوب إفريقيا، بالإضافة إلي مُتغيرات وسيطة بخلاف مُتغير الدراسة الحالي، ومُتغيرات مستقلة أو تابعة لم تتعرض لها الدراسة الحالية، بيانات عربية أو أجنبية تختلف عن المجال الميداني لدراستنا المطروحة وهي البيئة المصرية.

كما أن الدراسات والأبحاث السابقة تناولوا العلاقة بين كلٍ من الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي من جهة ومن جهة أخرى علاقة كلٍ منها بالميزة التنافسية، وبالتالي تغطي هذه الدراسة الفجوة البحثية التي تتعلق بدراسة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي كمُتغير وسيط بين الرشاقة التنظيمية كمُتغير مستقل والميزة التنافسية كمُتغير تابع بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات. ويوضح شكل رقم (١) النموذج المُقترح لتحليل مُتغيرات البحث: (الرشاقة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي، الميزة التنافسية):

شكل رقم (1) النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثتان.

وتخلص الباحثتان من العرض السابق، إن ما يميز البحث الحالي هو احتوائه علي بعض المتغيرات التي شملتها الدراسات السابقة بشكل جزئي في محاولة لفهم دور كل من الرشاقة التنظيمية، والاستغراق الوظيفي في تحسين الميزة التنافسية وذلك في البيئة العربية عامة، والبيئة المصرية خاصة، فيسعي البحث الحالي إلي التعرف علي طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث من خلال توسيط الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية للشركة المصرية للاتصالات، وهو قد يسهم في تبني متغيرات البحث الحالي بقطاعات جديدة تختلف في طبيعتها، وظروفها البيئية المحيطة بها عن القطاعات التي أجريت فيها الدراسات والبحوث السابقة.

٦. منهجية البحث:

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذا البحث، اعتمدت الباحثتان على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية، ويُمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يأتي:
١/٦ الدراسة المكتبية: استكمالاً للدراسة المكتبية الاستكشافية التي قامت بها الباحثتان ضمن الدراسة الاستطلاعية وبعد أن اتضحت معالم البحث (من حيث تحديد كل من: مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه، وفروضه)، ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف هذا البحث، قامت الباحثتان بدراسة مكتبية أكثر عمقاً، استهدفت جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات البحث، وللحصول على هذه البيانات، اعتمدت الباحثتان على عدة مصادر، كان أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث.



٢/٦ الدراسة الميدانية: استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث، إضافة إلى اختبار صحة/ عدم صحة فروض البحث، ومن ثم تحقيق أهدافه.
٧. مجتمع وعينة البحث:

١/٧ مجتمع البحث: ويشتمل على جميع العاملين بالشركة المصرية للاتصالات في مختلف الوظائف والمستويات الوظيفية، ويوضح الجدول رقم (٢) بيان بجميع مفردات مجتمع البحث وفقاً للمستويات الوظيفية.

جدول رقم (٢) عدد العاملين بالشركة المصرية للاتصالات

م	المستويات الوظيفية		العدد
١	الإدارة العليا	نائب	٦
٢		مساعد نائب	١
٣		رئيس قطاعات	١٠
٤		رئيس قطاع	٤٨
الإجمالي			٦٥
٥	الإدارة الوسطي	مدير عام	٢٠٦
٦		مدير إدارة	٢٠٣٣
الإجمالي			٢٢٣٩
٨	الإدارة الاشرافية	رئيس قسم	٦٦٨٧
٩		وظائف نمطية	٣٠٠٠٦
الإجمالي			٣٨٩٩٧

المصدر: إدارة الموارد البشرية بالشركة المصرية للاتصالات لعام ٢٠٢٢.

٢/٧ نوع وحجم العينة: تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية ممثلة لمجتمع البحث محل الدراسة، هذا وقد تم تحديد حجم العينة من خلال المعادلة التالية (إدريس، ٢٠١٦):

$$N = \frac{z^2 n(1-n)}{e^2}$$

حيث:

Z = حجم الخطأ المعياري عن مستوي ثقة معينة وليكن ٩٥٪ والخطأ المعياري المقابل لهذه الدرجة من الجداول الإحصائية هو ١,٩٦.

N = نسبة الذين تتوافر فيهم الخاصية موضوع الدراسة في مجتمع الدراسة ٥٠٪.

(1 - n) = نسبة الذين لا تتوافر فيهم الخاصية موضوع الدراسة في مجتمع الدراسة ٥٠٪.

e² = مقدار الخطأ المسموح به عند التقدير وهو يساوي ٠,٥.

N = حجم العينة

ووفقاً للمعادلة السابقة نجد أن حجم العينة يساوي ٣٨٤ مفردة من العاملين.

٣/٧ وحدات المعاينة: تتمثل وحدات المعاينة في العاملين بالمستويات الإدارية العليا والإشرافية والوظائف النمطية بالشركة موضع التطبيق، وتم توزيع حجم العينة والبالغة ٣٨٤ مفردة توزيعاً تناسبياً على المستويات الإدارية وفقاً للنسب التالية:

- ١٠٪ للعاملين بالإدارة العليا (نائب، مساعد نائب، رئيس قطاعات، رئيس قطاع).
- ٢٠٪ للعاملين بالإدارة الوسطي (مدير عام، مدير إدارة)
- ٣٠٪ للعاملين بالإدارة الإشرافية (رئيس قسم).
- ٤٠٪ للعاملين بالوظائف النمطية.

والجدول التالي، يوضح توزيع حجم العينة (٣٨٤) للمستويات الوظيفية السابق بيانها وفقاً لنسب التوزيع السابقة:

جدول رقم (٣) توزيع حجم العينة على العاملين وفقاً للنسب المستهدفة

م	القيمة المحسوبة		العينة المستويات الإدارية
	النسبة	العدد	
١	١٠٪	٣٨	الإدارة العليا
٢	٢٠٪	٧٧	الإدارة الوسطي
٣	٣٠٪	١١٥	الإدارة الإشرافية
٤	٤٠٪	١٥٤	الوظائف النمطية
الإجمالي			
	١٠٠٪	٣٨٤	

المصدر: من إعداد الباحثتان.

٨. حدود البحث:

١/٨ حدود البحث الموضوعية: تمثلت في تناول الرشاقة التنظيمية (كمتغير مستقل)، الاستغراق الوظيفي (كمتغير وسيط)، الميزة التنافسية (كمتغير تابع)، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد لقياس تلك المتغيرات والتي يمكن توضيحها لاحقاً في عنوان (متغيرات البحث وأساليب قياسها).

٢/٨ حدود البحث الزمنية: وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث والتي تتمثل في شهري يناير، فبراير، ٢٠٢٣م.

٣/٨ حدود البحث المكانية: تم إجراء الدراسة الحالية على الشركة المصرية للاتصالات، وذلك نظراً لدورها الهام في تنمية المجتمع المصري بالاعتماد على التطورات التكنولوجية المبتكرة وربط العالم بشبكه الإنترنت سيما في أوقات التباعد الاجتماعي في ظل جائحة كورونا.

٤/٨ حدود البحث البشرية: تتمثل في المفردات التي تتوافر لديها البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وعلى الرغم من أهمية آراء المواطنين متلقي خدمات هذه الشركة، إلا



أن حدودها البشرية تنحصر علي العاملين بالشركة المصرية للاتصالات سواء رؤساء تنفيذيون ومدراء ورؤساء الأقسام نظراً للضغوط الواقعة عليهم في الفترة الأخيرة، ومنها تأثير أزمة كورونا في قطاع التكنولوجيا في مصر، وتعزيز التحول الرقمي في قطاع الاتصالات، لذلك يجب التعرف علي سرعة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئه العمل التي تتصف بالسرعه للشركه موضع التطبيق، وقياس مستوي الاستجابة بشكل ناجح للفرص المتاحة في السوق وفي الوقت المناسب، وقياس مستوي انهماك الأفراد في عملهم لتحقيق الأداء الأفضل في السوق، وربما تكون آراء واتجاهات المواطنين مُتلقّي خدمات الشركة موضع التطبيق مجالاً لأبحاث أخرى مستقبلية.

٩. مُتغيرات وأساليب القياس المُستخدمة:

تم الاعتماد على المقاييس التي تضمنت كل مجموعة من العبارات لقياس كل مُتغير، وسيتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقضي منهم على عبارات كل مقياس من (١ : ٥) حيث يشير الرقم (١) إلى غير موافق على الإطلاق، بينما يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً، مع وجود مُحايدة في المنتصف، وفيما يلي توضيح لمُتغيرات البحث والمقاييس التي اعتمدت عليها هذا البحث:

١/٩ الرشاقة التنظيمية: وهو "المُتغير المستقل للدراسة" والذي يتضمن عدة أبعاد وهي "بُعد رشاقة الاستشعار، بُعد رشاقة اتخاذ القرار، بُعد رشاقة التطبيق العملي"، وقد اعتمدت الباحثتان في قياس هذا المُتغير علي المقياس الذي أعده (Park, 2011)، حيث بلغ معامل الثبات لهذا المقياس ألفا كرو نباخ ٠,٨٤، وقد تم استخدام وتطوير هذا المقياس بشكل كبير في عدد الدراسات الأخرى، ومنها دراسة كلٍ من (Nguyen, 2021; Baloch et al, 2018; Weber & Tarba, 2017)، وأيضاً دراسات (صلاح الدين، ٢٠٢٢؛ كعكي، ٢٠٢١؛ النشيلي، ٢٠٢٠؛ محمود، ٢٠١٩؛ عمرو، ٢٠١٦؛ الدهان، ٢٠١٥؛ الحزيرات، ٢٠١٥؛ العابدي، ٢٠١٢)، وقامت الباحثتان بإجراء تعديل بعض العبارات بما يتناسب مع طبيعة المستقضي منهم في هذا البحث بحيث يتضمن (١٥) عبارة مُوزعة لقياس ثلاثة أبعاد للرشاقة التنظيمية بواقع : (٣ عبارات لقياس البُعد الأول، و٥ عبارات لقياس البُعد الثاني، و٧ عبارات لقياس البُعد الثالث).

٢/٩ الاستغراق الوظيفي: وهو "المُتغير الوسيط للدراسة" والذي يتضمن عدة أبعاد تتمثل في "بُعد الاستغراق المعرفي، بُعد الاستغراق العاطفي، بُعد الاستغراق الجسدي"، وقد اعتمدت الباحثتان في قياس هذا المُتغير علي المقياس الذي أعده (Kahn, 1990)، حيث بلغ معامل

الثبات لهذا المقياس ألفا كرو نباخ ٠,٨٤ وقد قام بتطوير هذا المقياس (Maslach & Leiter, 1997)، واستخدمه كل من : (منصور، ٢٠٢١؛ الوحيد، ٢٠١٥؛ العبادي، ٢٠١٥) واستخدمه أيضاً (Rich et al, 2010; Rothbard, 2001)، وقامت الباحثتان بإجراء بعض التعديلات بإضافة عبارات وتعديل بعض العبارات الأخرى ليتضمن هذا المقياس (١١) عبارة موزعة لقياس ثلاثة أبعاد للاستغراق الوظيفي بواقع : (٤ عبارات لقياس البعد الأول، ٣ عبارات لقياس البعد الثاني، ٤ عبارات لقياس البعد الثالث).

٣/٩ الميزة التنافسية: وهو "المتغير التابع للدراسة" والذي يتضمن عدة أبعاد وهي "بُعد التكلفة، بُعد الجودة، بُعد المرونة، بُعد الإبداع،" وقد اعتمدت الباحثتان في قياس هذا المتغير علي المقياس الذي أعده (Machael, 1985)، حيث بلغ معامل الثبات لهذا المقياس ألفا كرو نباخ ٠,٨٣، وقد تم استخدام وتطوير هذا المقياس بشكل كبير في عدد الدراسات الأخرى، ومنها دراسات (Al-Romeedy, 2019; Diab, 2019; Khoshnood & Nematizadeh, 2017; Celadon, 2014; Lynch, 2003)، وقامت الباحثتان بإجراء تعديل بعض العبارات بما يتناسب مع طبيعة المستقصي منهم في هذا البحث بحيث يتضمن (١٤) عبارة موزعة لقياس أربعة أبعاد بواقع : (٣ عبارات لقياس بُعد التكلفة، ٤ عبارات لقياس بُعد الجودة، ٣ عبارات لقياس بُعد المرونة، ٤ عبارات لقياس بُعد الأبداع).

١٠. الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفروض:

في ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وأساليب القياس ونوع العينات المستخدمة في الدراسة من ناحية، وأغراض التحليل واختبار الفرضيات من ناحية أخرى تم استخدام الأساليب التالية:
١/١٠ اختبار الثبات والصدق: تم استخدام ألفا كرونباخ، وذلك لتحديد معامل ثبات وصدق أداة الدراسة.

٢/١٠ الأساليب الوصفية: الوسط الحسابي Means، والانحراف المعياري Standard Deviation كأساليب إحصائية وصفية تساعد في عرض البيانات في صورة أكثر تقدماً.
٣/١٠ معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation: لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع وقوة العلاقة وتم استخدامه لتحديد العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، وكذلك تحديد العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية.
٤/١٠ أسلوب تحليل الانحدار المتعدد في تحديد وتوسيط الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية.



٥/١٠ اختبار F-Test، واختبار T-Test المصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد لاختبار فروض البحث.

٦/١٠ أسلوب تحليل المسار Path Analysis: والذي يعتمد علي تحليلي الانحدار والارتباط المتعدد، وذلك بهدف التوصل إلي تفسير مقبول لعلاقات الارتباط المشاهدة وذلك بإنشاء نماذج للعلاقات السببية بين المتغيرات حيث يتعامل هذا النموذج مع نوعين من المتغيرات: المتغيرات الخارجية ويتعامل معها النموذج بوصفها متغيرات مستقلة، حيث يتم توصيلها ببعضها بخطوط منحنية للدلالة علي أن العلاقة فيما بينها علاقة ارتباطية، والمتغيرات الداخلية التي نرغب في تفسيرها في ضوء المتغيرات الخارجية وذلك للكشف عن علاقة السبب بينها وتحديد الآثار المباشرة وغير المباشرة عليها من خلال معامل المسار.

٧/١٠ مؤشرات جودة النموذج المصاحبة لأسلوب تحليل المسار: وتتمثل في مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of Fit Index (CFI)، ومؤشر المطابق المقارن Comparative Fit Index، ومؤشر الجذر التربيعي للباقي (Root Mean Square Residual (RMR).

وتم استخدام هذه الأساليب، وذلك لوجود متغير وسيط يتمثل في الاستغراق الوظيفي مع الرغبة في عزل كل متغير على حده، ودراسة كل العلاقات الممكنة من أجل التحقق من نوع العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، وكذلك العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والميزة التنافسية، وأيضاً تحديد تأثير الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية.

١.١ تقييم مستوي الثبات والصدق في مقاييس البحث:

للتعرف علي مدي صدق Validity مقاييس متغيرات الدراسة وعناصرها، فقد تم عرض العبارات التي تضمنتها علي المتخصصين المحكمين في هذا المجال بالشركة موضع التطبيق لاستطلاع آرائهم، وذلك للتأكد من مدي وضوح هذه العبارات، وخلوها من المصطلحات والألفاظ غير الواضحة، كما تم عرض المقاييس علي بعض الأكاديميين المتخصصين، وذلك لغرض التأكد من إمكانية هذه العبارات للكشف عن متغيرات الدراسة وعناصرها، وتمت الاستجابة لآراء السادة المحكمين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، ولقياس ثبات Reliability هذه المقاييس تم استخدام معامل الثبات "ألفا كرو نباخ" علي مستوي جميع الأبعاد الخاصة بـ الرشاقة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي، والميزة التنافسية، وذلك كما في الجدول التالي:

"الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في إطار العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية"

د. منال متولي عبده

د. شيماء مهدي إبراهيم

جدول (٤) تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث

قيمة معامل الصدق	قيمة معامل الثبات	عدد العبارات	المقاييس المستخدمة في البحث
٠,٩١٥	٠,٨٣٩	٣	رشاقة الاستشعار.
٠,٩٠٧	٠,٨٢٣	٥	رشاقة اتخاذ القرار.
٠,٨٩٢	٠,٧٩٧	٧	رشاقة التطبيق العملي.
٠,٩١٧	٠,٨٤١	١٥	إجمالي مقياس الرشاقة التنظيمية.
٠,٩٠١	٠,٨١٢	٤	الاستغراق المعرفي.
٠,٨٨٣	٠,٧٨١	٣	الاستغراق العاطفي.
٠,٨٩٢	٠,٧٩٦	٤	الاستغراق الجسدي.
٠,٩١٣	٠,٨٣٥	١١	إجمالي مقياس الاستغراق الوظيفي.
٠,٨٩٨	٠,٨٠٧	٣	التكلفة.
٠,٨٨٢	٠,٧٧٨	٤	الجودة.
٠,٩٠٤	٠,٨١٩	٣	المرونة.
٠,٨٩٨	٠,٨٠٨	٤	الإبداع.
٠,٩٠٩	٠,٨٢٧	١٤	إجمالي مقياس الميزة التنافسية.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح مما سبق، أن معامل الثبات لأبعاد مقياس الرشاقة التنظيمية تراوحت ما بين (٠,٧٩٧ إلى ٠,٨٣٩)، وأبعاد الاستغراق الوظيفي تراوحت ما بين (٠,٧٨١ إلى ٠,٨١٢)، وأبعاد الميزة التنافسية تراوحت ما بين (٠,٧٧٨ إلى ٠,٨١٩)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٦٠) وهو الحد المقبول للحكم علي ثبات المقياس (Sekaran, 2006)، وبذلك يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات، وبحساب الجذر التربيعي لثبات مقاييس الدراسة تم حساب معامل الصدق الذاتي حيث وجد أنه يتراوح بين (٠,٨٨٢ إلى ٠,٩١٥)، وجميعها تعبر عن معاملات صدق ذاتي مرتفع للمقاييس المستخدمة في الدراسة مما يجعلها صالحة للاستخدام في أغراض البحث.



١٢. نتائج الدراسة الميدانية:

١/١٢ التحليل الإحصائي الوصفي ونتائجه لمُتغيرات البحث: قامت الباحثتان بإجراء تحليل وصفي لبيانات الدراسة باستخدام SPSS V. 23، ويظهر في الجدول التالي، كما يلي:

جدول (٥) التحليل الإحصائي لمُتغيرات البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المُتغيرات
٠,٨٨	٣,٠٢	رشاقة الاستشعار.
٠,٧٥	٣,٢٧	رشاقة اتخاذ القرار.
٠,٧٧	٣,٣٩	رشاقة التطبيق العملي.
٠,٦٧	٣,٢٣	إجمالي متغير الرشاقة التنظيمية.
٠,٥٩	٣,٩١	الاستغراق المعرفي.
٠,٥٥	٤,٢٩	الاستغراق العاطفي.
٠,٥٦	٤,١١	الاستغراق الجسدي.
٠,٣٨	٤,١٠	إجمالي متغير الاستغراق الوظيفي.
٠,٨٧	٣,٦٠	التكلفة
٠,٨٧	٣,١٨	الجودة.
٠,٦٦	٣,٦٧	المرونة.
٠,٨٠	٣,٢٣	الإبداع
٠,٤٨	٣,٤٢	إجمالي متغير الميزة التنافسية.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويبين الجدول السابق ما يلي:

- الوسط الحسابي للرشاقة التنظيمية وجميع أبعادها قريبه جداً من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات) حيث بلغ (٣,٢٣)، ويعني ذلك أن ممارسات الرشاقة التنظيمية متوسطة بالشركة موضع التطبيق.

- الوسط الحسابي لسلوكيات الاستغراق الوظيفي وأبعاده الثلاثة أكبر من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات) حيث بلغ (٤,١٠)، ويعني ذلك أن سلوكيات الاستغراق الوظيفي مرتفعة بالشركة موضع التطبيق.

- الوسط الحسابي للميزة التنافسية وأبعادها الأربعة قريبة جداً من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات) حيث بلغ (٣,٤٢)، ويعني ذلك أن ميزتها التنافسية متوسطة بالشركة موضع التطبيق.

كما يتضح من نتائج التحليل السابق، أن قيم الانحراف المعياري في أغلب أبعاد العينة أقل من الواحد الصحيح، وهذا يعني أن مقدار التشتت في الآراء قليل.

٢/١٢ نتائج اختبار فروض البحث:

١/٢/١٢ نتائج اختبار الفرض الأول: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد الاستغراق الوظيفي". ولإثبات صحة هذا الفرض، اعتمدت الباحثتان على أسلوب تحليل الارتباط باستخدام بيرسون لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل "رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق العملي"، والاستغراق الوظيفي كمتغير تابع "الاستغراق المعرفي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق الجسدي"، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٦) معامل ارتباط بيرسون بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي

المُتغيرات	رشاقة الاستشعار	رشاقة اتخاذ القرار	رشاقة التطبيق العملي	الرشاقة التنظيمية
الاستغراق الوظيفي	٠,٦٢٤**	٠,٦٨٠**	٠,٧٠٠**	٠,٧١٨**
الاستغراق المعرفي	٠,٥١٣**	٠,٥٢٥**	٠,٥٨٧**	٠,٦٢٠**
الاستغراق العاطفي	٠,٦٥٠**	٠,٦٧٧**	٠,٦٩٢**	٠,٧٥٥**
الاستغراق الجسدي	٠,٦١١**	٠,٦٣٠**	٠,٦٦٠**	٠,٧٠٨**
مستوي المعنوية ٥٪				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. * دالة عند ٠,٠٥ فأقل.

وبين الجدول السابق، وجود ارتباط طردي بين الرشاقة والاستغراق حيث بلغ معامل الارتباط عندي مستوي معنوية ٥٪، ووجود ارتباط معنوي بين أبعاد الرشاقة وبين أبعاد الاستغراق، حيث تراوحت معامل الارتباط بين (٠,٥١٣) كحد أدنى بين (رشاقة الاستشعار والاستغراق المعرفي) و (٠,٧٥٥) كحد أقصى بين (الرشاقة التنظيمية والاستغراق العاطفي)، وذلك عندي مستوي معنوية ٥٪.

ولتوضيح تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية على أبعاد الاستغراق الوظيفي، قامت الباحثتان باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٧) التالي:

جدول (٧) نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المُتغيرات المستقلة والمُتغير التابع

المُتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)	المُتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)	معامل الانحدار المعياري (بيتا)	معامل التحديد R2	اختبار (T)	مستوي المعنوية
الاستغراق المعرفي.	رشاقة الاستشعار.	٠,١١٢	٣٥٪	٢,٦٤٠	٠,٠١*
	رشاقة اتخاذ القرار.	٠,٢٢٥		٣,١١٧	٠,٠١*
	رشاقة التطبيق العملي.	٠,٤٧٦		٤,٨٠٨	٠,٠١*
الاستغراق العاطفي.	رشاقة الاستشعار.	٠,٢٠٤	٥١٪	٣,٢٣٩	٠,٠١*
	رشاقة اتخاذ القرار.	٠,٢٣٦		٣,١٥٢	٠,٠١*
	رشاقة التطبيق العملي.	٠,٣٢٥		٤,٢٣٦	٠,٠١*
الاستغراق الجسدي.	رشاقة الاستشعار.	٠,١٨٦	٤٦٪	٢,٨٠٥	٠,٠١*
	رشاقة اتخاذ القرار.	٠,٢٦٤		٣,٠٧٢	٠,٠١*
	رشاقة التطبيق العملي.	٠,٣٦٩		٤,٥٥٣	٠,٠١*

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.



وبيين الجدول السابق ما يلي:

- فيما يخص بُعد الاستغراق المعرفي: يتضح أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وبُعد الاستغراق المعرفي كأحد أبعاد الاستغراق الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد ٣٥٪، وبلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا) لكل من رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق العملي على بُعد الاستغراق المعرفي (٠,١١٢، ٠,٢٢٥، ٠,٤٧٦) على الترتيب، وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠١ للجميع.
 - فيما يخص بُعد الاستغراق العاطفي: يتضح أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وبُعد الاستغراق العاطفي كأحد أبعاد الاستغراق الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد ٥١٪، وبلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا) لكل من رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق العملي على بُعد الاستغراق العاطفي (٠,٢٠٤، ٠,٢٣٦، ٠,٣٢٥) على الترتيب، وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠١ للجميع.
 - فيما يخص بُعد الاستغراق الجسدي: يتضح أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وبُعد الاستغراق الجسدي كأحد أبعاد الاستغراق الوظيفي، حيث بلغ معامل التحديد ٤٦٪، وبلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا) لكل من رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق العملي على بُعد الاستغراق الجسدي (٠,١٨٦، ٠,٢٦٤، ٠,٣٦٩) على الترتيب، وذلك عند مستوي معنوية ٠,٠١ للجميع.
- كما يمكن توضيح العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية مُجمعة وأبعاد الاستغراق الوظيفي مُجمعة من خلال الجدول رقم (٨):

جدول (٨) نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار المعياري (بيتا)	معامل التحديد R2	اختبار (T)	مستوي المعنوية
إجمالي أبعاد (الاستغراق الوظيفي)	إجمالي أبعاد (الرشاقة التنظيمية)	٠,٧١٨	٥١,٥٪	٢٠,١٩٠	٠,٠١*

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٨)، أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية بين إجمالي أبعاد الرشاقة التنظيمية مُجمعة وأبعاد الاستغراق الوظيفي مُجمعة، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري (بيتا) قيمة (٠,٧١٨)، بنسبة تأثير (٥١,٥٪). وفي ضوء ما تقدم، تم قبول الفرض القائل "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد الاستغراق الوظيفي".

٢/٢/١٢ نتائج اختبار الفرض الثاني: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاستغراق الوظيفي وأبعاد الميزة التنافسية". ولإثبات صحة هذا الفرض، اعتمدت الباحثتان على أسلوب تحليل الارتباط باستخدام بيرسون لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي كمتغير مستقل "الاستغراق المعرفي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق الجسدي" والميزة التنافسية كمتغير تابع، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٩) معامل بيرسون بين الاستغراق الوظيفي والميزة التنافسية

المتغيرات	الاستغراق المعرفي	الاستغراق العاطفي	الاستغراق الجسدي	الاستغراق الوظيفي
الميزة التنافسية	٠,٥٨٤**	٠,٦٤٤**	٠,٦٣٥**	٠,٦٢٠**
التكلفة	٠,٥٢٨**	٠,٦٠٤**	٠,٥٨٧**	٠,٥٩٠**
الجودة	٠,٤٠٥**	٠,٥٢٣**	٠,٤٥٤**	٠,٤٧٣**
المرونة	٠,٥٨٠**	٠,٦٩٩**	٠,٦٧٠**	٠,٦٦١**
الإبداع	٠,٥٤٩**	٠,٦٤٣**	٠,٥٢٨**	٠,٥٧١**
مستوي المعنوية %				

* دالة عند ٠,٠٥ فأقل.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويبين الجدول السابق، وجود ارتباط طردي بين الاستغراق الوظيفي والميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٢٠) عندي مستوى معنوية ٥٪، ووجود ارتباط معنوي بين أبعاد الاستغراق وبين أبعاد الميزة التنافسية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٠٥) كحد أدنى بين (الاستغراق المعرفي والجودة)، و (٠,٦٩٩) كحد أقصى بين (الاستغراق العاطفي والمرونة)، وذلك عندي مستوى معنوية ٥٪. ولتوضيح تأثير أبعاد الاستغراق الوظيفي على أبعاد الميزة التنافسية، قامت الباحثتان باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، كما بالجدول رقم (١٠):

جدول (١٠) الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع (الميزة التنافسية)	المتغير المستقل (الاستغراق الوظيفي)	معامل الانحدار المعياري (بيتا)	معامل التحديد R2	اختبار (T)	مستوي المعنوية
التكلفة	الاستغراق المعرفي.	٠,١٣٠	٣٨٪	٢,٠٣٣	٠,٠١*
	الاستغراق العاطفي.	٠,٣٢٣		٣,٤٥٤	٠,٠١*
	الاستغراق الجسدي.	٠,٢٠٤		٢,٢٩٠	٠,٠١*
الجودة	الاستغراق المعرفي.	٠,٢١٩	٢٧٪	١,٢٨١	٠,٠١*
	الاستغراق العاطفي.	٠,٥٥٤		٥,٤٥٩	٠,٠١*
	الاستغراق الجسدي.	٠,٣٥٢		٢,٥٤١	٠,٠١*
المرونة	الاستغراق المعرفي.	٠,١٧٨	٥٠٪	١,٣٦٨	٠,٠١*
	الاستغراق العاطفي.	٠,٤٥٢		٤,٣٦٨	٠,٠١*
	الاستغراق الجسدي.	٠,٢١١		٥,٦٣٦	٠,٠١*
الإبداع	الاستغراق المعرفي.	٠,١٣٤	٤٢٪	٢,١٦٤	٠,٠١*
	الاستغراق العاطفي.	٠,٤٢٥		٥,٧٩٣	٠,٠١*
	الاستغراق الجسدي.	٠,٢١٨		٢,٢٣٣	٠,٠١*

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.



وبيين الجدول السابق ما يلي:

- فيما يخص بُعد التكلفة: يتضح أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الاستغراق الوظيفي وبُعد التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار لكلٍ من استغراق معرفي، والاستغراق العاطفي، الاستغراق الجسدي على بُعد التكلفة (٠,٢٠٤، ٠,٣٢٣، ٠,١٣٠) على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، للجميع، كما بلغ معامل التحديد ٣٨٪.
 - فيما يخص بُعد الجودة: يتضح أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الاستغراق الوظيفي وبُعد الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار لكلٍ من استغراق معرفي، والاستغراق العاطفي، الاستغراق الجسدي على بُعد الجودة (٠,٣٥٢، ٠,٥٥٤، ٠,٢١٩) على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، للجميع، كما بلغ معامل التحديد ٢٧٪.
 - فيما يخص بُعد المرونة: يتضح أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الاستغراق الوظيفي وبُعد المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار لكلٍ من استغراق معرفي، والاستغراق العاطفي، الاستغراق الجسدي على بُعد المرونة (٠,٢١١، ٠,٤٥٢، ٠,١٧٨) على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، للجميع، كما بلغ معامل التحديد ٥٠٪.
 - فيما يخص بُعد الإبداع: يتضح أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الاستغراق الوظيفي وبُعد الإبداع كأحد أبعاد الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار لكلٍ من استغراق معرفي، والاستغراق العاطفي، الاستغراق الجسدي على بُعد الإبداع (٠,٢١٨، ٠,٤٢٥، ٠,١٣٤) على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، للجميع، كما بلغ معامل التحديد ٤٢٪.
- كما يمكن توضيح العلاقة بين أبعاد الاستغراق الوظيفي ومُجمعة وأبعاد الميزة التنافسية مُجمعه من خلال الجدول رقم (١١):

جدول (١١) نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار المعيارى (بيتا β)	معامل التحديد R2	اختبار (T)	مستوى المعنوية
إجمالي أبعاد (الميزة التنافسية)	إجمالي أبعاد (الاستغراق الوظيفي)	٠,٦٢٠	٣٨٪	١٥,٤٢٩	٠,٠١*

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (١١)، أن هناك تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين إجمالي أبعاد الاستغراق الوظيفي ومُجمعة وأبعاد الميزة التنافسية مُجمعة، حيث بلغ معامل الانحدار المعيارى (بيتا β) قيمة (٠,٦٢٠)، بنسبة تأثير (٣٨٪). وفي ضوء ما تقدم، تم قبول الفرض القائل "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستغراق الوظيفي والميزة التنافسية".

٣/٢/١٢ نتائج اختبار الفرض الثالث الذي ينص علي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية". ولإثبات صحة هذا الفرض، اعتمدت الباحثتان على أسلوب تحليل الارتباط باستخدام بيرسون لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل "رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق العملي"، والميزة التنافسية كمتغير تابع "التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع"، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (١٢) معامل ارتباط بيرسون بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية

الرشاقة التنظيمية	رشاقة التطبيق العملي	رشاقة اتخاذ القرار	رشاقة الاستشعار	المتغيرات
٠,٧٤٦**	٠,٧٥٣**	٠,٧٣٨**	٠,٦٨٦**	الميزة التنافسية
٠,٥٩٨**	٠,٦٥٧**	٠,٦٦٥**	٠,٥٠١**	التكلفة
٠,٧٢١**	٠,٦٤٥**	٠,٦٨٣**	٠,٦٤٤**	الجودة
٠,٧٢٦**	٠,٥٥٧**	٠,٦١٣**	٠,٦٣٣**	المرونة
٠,٧١٥**	٠,٦٥٤**	٠,٦٨٠**	٠,٦٧٦**	الإبداع
مستوي المعنوية ٥%				

* دالة عند ٠,٠٥ فأقل.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويبين الجدول السابق، وجود ارتباط طردي بين الرشاقة والميزة حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٤٦) عندي مستوي معنوية ٥٪، ووجود ارتباط معنوي بين أبعاد الرشاقة وبين أبعاد الميزة التنافسية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٥٠١) كحد أدني بين (رشاقة الاستشعار والتكلفة) و (٠,٧٥٣) كحد أقصى بين (رشاقة التطبيق العملي والميزة التنافسية) وذلك عندي مستوي معنوية ٥٪. ولتوضيح تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية على أبعاد الميزة التنافسية، قامت الباحثتان باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، كما في الجدول التالي:

جدول (١٣) الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مستوي المعنوية	اختبار (T)	معامل التحديد R2	معامل الانحدار المعياري (بيتا)	المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)	المتغير التابع (الميزة التنافسية)
٠,٠١*	٢,٩٩٢	٤٨,١٪	٠,١٩٥	رشاقة الاستشعار.	التكلفة
٠,٠١*	٤,٣٠٠		٠,٤٥٨	رشاقة اتخاذ القرار.	
٠,٠١*	٤,٥٥٨		٠,٤٧٢	رشاقة التطبيق العملي.	
٠,٠١*	٣,٨٤٧	٥٠٪	٠,٢٦٤	رشاقة الاستشعار.	الجودة
٠,٠١*	٣,٢٥١		٠,٤٠١	رشاقة اتخاذ القرار.	
٠,٠١*	٤,٢٩٩		٠,٤١٢	رشاقة التطبيق العملي.	
٠,٠١*	٣,٢٦٤	٤٤٪	٠,٣٢٥	رشاقة الاستشعار.	المرونة
٠,٠١*	٣,٣٦٤		٠,٣٥٣	رشاقة اتخاذ القرار.	
٠,٠١*	٤,٠٥٩		٠,٤٨٨	رشاقة التطبيق العملي.	
٠,٠١*	٢,١٦١	٥٢٪	٠,٢٣٧	رشاقة الاستشعار.	الإبداع
٠,٠١*	٣,٣٦٢		٠,٣٢٦	رشاقة اتخاذ القرار.	
٠,٠١*	٤,٣٢٣		٠,٣٤١	رشاقة التطبيق العملي.	



وبيين الجدول السابق ما يلي:

- فيما يخص بُعد التكلفة: يتضح أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وبُعد التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل التحديد ٤٨,١٪، وبلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا β) لكلٍ من رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق العملي على بُعد التكلفة (٠,١٩٥، ٠,٤٨٥، ٠,٤٧٢)، على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.
 - فيما يخص بُعد الجودة: يتضح أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وبُعد الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل التحديد ٥٠٪، وبلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا β) لكلٍ من رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق العملي على بُعد الجودة (٠,٢٦٤، ٠,٤٠١، ٠,٤١٢) على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.
 - فيما يخص بُعد المرونة: يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وبُعد المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل التحديد ٤٤٪، وبلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا β) لكلٍ من رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق العملي على بُعد المرونة (٠,٣٢٥، ٠,٤٨٨، ٠,٣٥٣) على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.
 - فيما يخص بُعد الإبداع: يتضح أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وبُعد الإبداع كأحد أبعاد الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل التحديد ٥٢٪، وبلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا β) لكلٍ من رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق العملي على بُعد الإبداع (٠,٢٣٧، ٠,٣٢٦، ٠,٣٤١) على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.
- كما يمكن توضيح العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية مُجمعة وأبعاد الميزة التنافسية مُجمعة من خلال الجدول رقم (١٤):

جدول (١٤) نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار المعياري (بيتا β)	معامل التحديد R2	اختبار (ت) T	مستوى المعنوية
إجمالي أبعاد الميزة التنافسيه	إجمالي أبعاد الرشاقة التنظيميه	٠,٧٤٦	٥٥,٧٪	٢١,٩١٦	٠,٠١*

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (١٤)، أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية بين إجمالي أبعاد الرشاقة التنظيمية مُجمعة وأبعاد الميزة التنافسية مُجمعة، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري (بيتا β) قيمة (٠,٧٤٦) بنسبة تأثير (٥٥,٧٪). وفي ضوء ما تقدم، تم قبول الفرض القائل "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية".

٤/٢/١٢ نتائج اختبار الفرض الرابع "توجد علاقة معنوية غير مباشرة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية عند توسيط الاستغراق الوظيفي". وللتحقق من صحة هذا الفرض فقد تم الاعتماد تحليل الانحدار المتعدد من خلال برنامج المتعلق بنموذج العلاقة ككل (برنامج Enter) (إدريس، ٢٠١٦).

وقامت الباحثتان، بتطبيق أسلوب الانحدار والارتباط المتعدد على العلاقة بين الرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع، وذلك في حالتين:

- الحالة الأولى: عدم وجود متغير الاستغراق الوظيفي.

- الحالة الثانية: وجود متغير الاستغراق الوظيفي.

لقياس تأثير تفاعل المتغيرين: الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي على الميزة التنافسية، ويوضح جدول (١٥) نتائج الانحدار حالة التفاعل بينهما في علاقتهما بالمتغير التابع وتحليل الانحدار في غياب علاقة التفاعل بينهما.

جدول (١٥) مخرجات الانحدار

في وجود متغير الاستغراق الوظيفي				في عدم وجود متغير الاستغراق الوظيفي				المتغير التابع
Sig	F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	Sig	F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	
٠,٠١*	٦٩٨,٢٥٠	٦٤,٦٪	٠,٨٠٤	٠,٠١*	٤٨٠,٣٣٠	٥٥,٧٪	٠,٧٤٦	الميزة التنافسية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وبين الجدول السابق ما يلي:

- في حالة عدم وجود متغير الاستغراق الوظيفي "نوع وقوة العلاقة"، تكون كالتالي:
- أ. توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية "مأخوذة بشكل إجمالي"، وبين أبعاد الميزة التنافسية، عند مستوي (١٪) وفقاً لاختبار (ف) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى (٠,٧٤٦٪) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار ككل.
- ب. إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى (٥٥,٧٪) وفقاً لمعامل التحديد R² في نموذج تحليل الانحدار ككل.



- في حالة وجود مُتغير الاستغراق الوظيفي "نوع وقوة العلاقة"، تكون كالتالي:
 أ. توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية "مأخوذة بشكل إجمالي"، وبين أبعاد الميزة التنافسية، عند مستوي (١٪) وفقاً لاختبار (ف) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى (٠,٨٠٤٪) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار ككل.

ب. إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى (٦٤,٦٪) وفقاً لمعامل التحديد R² في نموذج تحليل الانحدار ككل.

وبين الجدول السابق، أن ممارسات الرشاقة تؤثر تأثيراً جوهرياً علي الميزة التنافسية، وعند إدخال مُتغير الاستغراق الوظيفي ارتفعت قوة العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية "مأخوذة بشكل إجمالي" وبين الميزة التنافسية من (٠,٧٤٦٪) إلي (٠,٨٠٤٪) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار ككل، مما يشير إلي ارتفاع قوة العلاقة في وجود المُتغير الوسيط، وبمستوي دلالة معنوية، كذلك ارتفع تفسير التباين ليصل من (٥٥,٧٪) إلي (٦٤,٦٪) وفقاً لمعامل التحديد R² في نموذج تحليل الانحدار ككل، مما يشير إلي زيادة القدرة التفسيرية للمُتغير المستقل "الرشاقة التنظيمية" في حالة وجود مُتغير الاستغراق الوظيفي بالإضافة إلي معنوية العلاقة.

وتم استخدام تحليل المسار Path Analysis بواسطة برنامج (Amos Ver. 18)، وقد استخدمت الباحثتان أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج تحليل المسار وهو أحد برامج الانحدار، من خلال استخدام AMOS بأسلوب Maximum Likelihood Estimates (MLE)، حيث يمكن من خلاله اختبار التأثير الوسيط للاستغراق الوظيفي على العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، من خلال الجدول التالي:

جدول (١٦) نتائج نموذج AMOS لتأثير الاستغراق الوظيفي كمتغير وسطي على العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية

الدلالة	مستوي المعنوية	قيمة المسار الرج CR	الخطأ المعياري	المسار المعياري	المسار	
					الرشاقة التنظيمية	الميزة التنافسية
معنوية	٠,٠٠١*	٢٠,٢١٦	٠,٠٢٨	٠,٥٧٢	→	الاستغراق الوظيفي
معنوية	٠,٠٠١*	٣,٥٨٤	٠,٠٦٢	٠,٢٢٣	→	الميزة التنافسية
معنوية	٠,٠٠١*	١٢,٩٤٣	٠,٠٥٠	٠,٦٤١	→	الميزة التنافسية

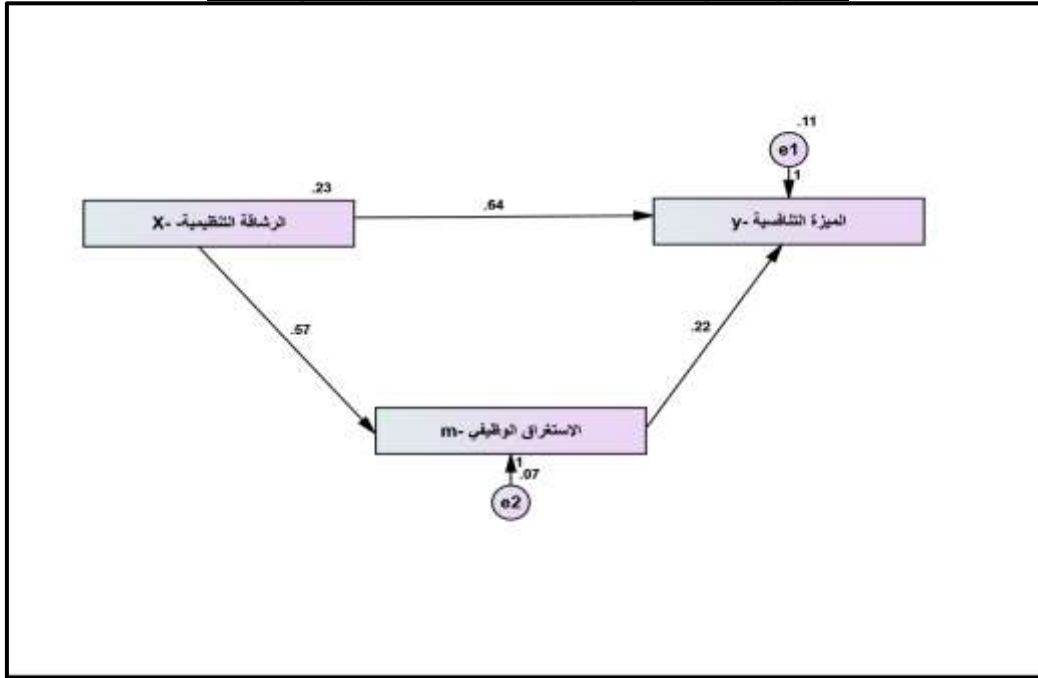
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وبين الجدول السابق، وجود تأثير إيجابي مباشر دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠,٠١ لمُتغير الرشاقة التنظيمية علي مُتغير الاستغراق الوظيفي، ومُتغير الاستغراق الوظيفي علي مُتغير الميزة التنافسية، ومُتغير الرشاقة التنظيمية علي مُتغير الميزة التنافسية بقيمة مسار رج CR علي التوالي (٢٠,٢١٦، ٣,٥٨٤، ١٢,٩٤٣)، مما يشير إلي وجود درجة توافق بين

أبعاد الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية ، وأن غالبية معاملات الانحدار معنوياتها عالية، مما يدل على أن الاستغراق بأبعاده الثلاثة له تأثيراً وسيطاً علي العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة غير مباشرة جوهرية عند مستوي معنوية ٠,٠١ .

ويوضح الشكل التالي، النموذج المقترح بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية من خلال الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط وذلك باستخدام برنامج AMOS.

شكل (٢) النموذج المقترح بين متغيرات الدراسة باستخدام برنامج AMOS



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وللتحقق من سلامة وصحة العلاقة غير المباشرة في النموذج المقترح النهائي، وبمعني اخر اختبار جودة مطابقة النموذج السابق، باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية، والتي يمكن تناولها فيما يأتي:

- مؤشر جودة المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI): ويقاس مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة، وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، حيث تشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى "الصفر، والواحد الصحيح" إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.



- مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index- CFI: حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، حيث تشير القيمة بين هذا المدى الصفر، الواحد الصحيح، إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

- مؤشر الجذر التربيعي للبواقي: Root Mean Square Residual- RMR حيث كلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر. ويوضح الجدول رقم (١٧) معايير تقييم جودة مطابقة النموذج، كالتالي:

جدول (١٧) معايير جودة تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي

م	المؤشرات	القيمة
١	٢٤ المعياري	٠,٠٠١
٢	جودة التوفيق GFI	٠,٩٩٩
٣	جودة التوفيق المعياري NFI	٠,٩٨٧
٤	جودة التوفيق المقارن CFI	٠,٩٩٨
٥	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي RMR	٠,٠٠١
٦	الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير RMSEA	٠,٧٢٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وتوضح النتائج في الجدول رقم (١٧)، أن التأثير الوسيط يفسر العلاقة بشكل أكبر ويدعم تأثير الاستغراق الوظيفي حيث بلغت قيمة مؤشر جودة التوافق GFI (٠,٩٩٩)، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI (٠,٩٩٨)، وكلما زادت قيمة هذان المؤشران دل ذلك على توافق أفضل، وكان جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA (٠,٧٢٢)، أقل من (١)، كلما بلغت قيمة الجذر التربيعي للبواقي RMR (٠,٠٠١) أقل من (٠,٠٥)، وكلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج الكلي المقدر. وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر قبول الفرض القائل: "توجد علاقة معنوية غير مباشرة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية عند توسيط الاستغراق الوظيفي".

١٣. مناقشة نتائج البحث، وتفسيرها:

أوضحت نتائج اختبار الفرض الأول وجود ارتباط طردي بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، حيث كلما زاد الاهتمام بممارسة الرشاقة التنظيمية كلما زاد مُخرجات العمل والتكيف الوظيفي الذي يمكن العاملين من أداء أعمالهم بطريقة مرنة، الأمر الذي يفسر أن مُتغير الرشاقة التنظيمية يتعامل مع التغييرات الأخرى بسرعة وكفاءة، وجودة مرتفعة، وتكنولوجيا متقدمة، ومن جهة أخرى أن الاستغراق الوظيفي يلزمه التركيز والانتباه وإدراك العاملين للوظائف المناطة بهم، وإتباع مبادئ نموذج حلقة القرار في التنوع، والسرعة، والموائمة، والمبادرة، فضلاً عن توفر إطار من القيم العاطفية والتي تحث الفرد على الاستغراق في وظيفته، وهذا ما أكدته (Elloy et al., 1995).

كما أتضح أيضاً وجود تأثير معنوي إيجابي على الاستغراق الوظيفي (مأخوذ بصورة إجمالية)، وأظهرت النتائج أن مُتغير الرشاقة التنظيمية يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً على كل بُعد من أبعاد الاستغراق الوظيفي (مأخوذ بصورة فردية)، كما توصلت النتائج إلي أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة في تفسير سلوكيات الاستغراق الوظيفي وتعزيز دورها هو بُعد رشاقة التطبيق العملي والممارسة، يليه بُعد رشاقة اتخاذ القرار، يليه بُعد رشاقة الاستشعار، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلٍ من (Nafei, 2016; Sherehiy, 2008)، وأيضاً دراسات (يوسف، ٢٠٢١؛ جازية، ٢٠٢١؛ فرح وآخرون، ٢٠١٩؛ محمود، ٢٠١٩؛ العابدي، ٢٠١٢)، وهو ما يعني أن نتائج الدراسة تسير في نفس اتجاه الدراسات السابقة، وربما يكون الاختلاف في درجة تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي معامل التحديد والذي يصل إلي (٥١,٥%)، وهو ما يرجع إلي اختلاف بيئة ومجال التطبيق أو بعض المُتغيرات الحاكمة في البحث.

كما أوضحت نتائج اختبار الفرض الثاني وجود ارتباط طردي بين الاستغراق الوظيفي والميزة التنافسية، حيث كلما زاد استغراق الموظف كلما زادت احتمالية تحدّثه بشكل إيجابي عن المنظمة، وبذلك تزداد مساهمته في تطوير علامة تجارية ورغبته في البقاء ضمن المنظمة، وبالتالي التأثير الفعال على مُتغيرات عديدة مثل جودة الخدمة، وارتفاع الإنتاجية والمبيعات وزيادة الربحية.

وتفسر هذه النتيجة، أن تعزيز سلوكيات الاستغراق الوظيفي يرجع إلى وجود تشابه لتوقعات الموظف ومدى ملاءمة آلية العمل مع مهاراته وقدراته، وربما يعود ذلك إلى نظرة الموظف الإيجابية لقيمة العمل الذي يؤديه، وبالتالي اهتمامه وحماسه واستعداده الدائم للعمل بجهد إضافي لتنفيذ الأعمال على أفضل وأكمل وجه بما يحقق للشركة مزايا تنافسيه عن بقية الشركات في نفس المجال.



كما أتضح أيضاً وجود تأثير معنوي إيجابي على الميزة التنافسية (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأتضح أن متغير الاستغراق يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً علي كل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية (مأخوذ بصورة فردية)، كما توصلت النتائج إلي أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة في تفسير مستوي الميزة التنافسية هو بُعد الاستغراق العاطفي، يليه بُعد الاستغراق الجسدي، يليه بُعد الاستغراق المعرفي، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة كلٍ من (Chiwawa & Wissink, 2021; Diab; 2019; Khoshnood & Nematizadeh, 2017; Hotner Tampubolon, 2016; Naglaa Hegazy, 2015; Gowri & Sujatha, 2014; Macey et. al, 2009) وهو ما يعني أن نتائج الدراسة تسير في نفس اتجاه الدراسات السابقة، وربما يكون الاختلاف في درجة تأثير أبعاد الاستغراق الوظيفي علي الميزة التنافسية معامل التحديد الذي يصل إلي (٣٨٪)، وهو ما يرجع إلي اختلاف بيئة ومجال التطبيق أو بعض المتغيرات الحاكمة في البحث.

كما أوضحت نتائج اختبار الفرض الثالث وجود ارتباط طردي بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، مما يفسر أن الرشاقة التنظيمية لها دور في تغيير جذور المنظمة بما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر من أجل الحفاظ على وجودها في السوق وزيادة قدرتها التنافسية، وبالتالي تحقيق التميز في سوق العمل.

وأتضح أيضاً وجود تأثير معنوي إيجابي على الميزة التنافسية (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأظهرت النتائج أن متغير الرشاقة التنظيمية يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً علي كل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية (مأخوذ بصورة فردية)، كما توصلت النتائج إلي أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة في تفسير مستوي الميزة التنافسية هو بُعد رشاقة التطبيق العملي والممارسة، يليه بُعد رشاقة اتخاذ القرار، يليه بُعد رشاقة الاستشعار، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة كلٍ من (Bsharat, 2020; Al-Romeedy, 2019; Khoshnood & Nematizadeh, 2017; Celadon, 2014; Lynch, 2003)، وأيضاً دراسات (الشنطي، والجيار، ٢٠٢٠؛ عمرو، ٢٠١٦؛ هنية، ٢٠١٦؛ الدهان، ٢٠١٥)، وهو ما يعني أن نتائج الدراسة تسير في نفس اتجاه الدراسات السابقة، وربما يكون الاختلاف في درجة تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية علي الميزة التنافسية معامل التحديد الذي يصل إلي (٥٥,٧٪)، وهو ما يرجع إلي اختلاف بيئة ومجال التطبيق أو بعض المتغيرات الحاكمة في البحث.

وتوصلت نتائج اختبار الفرض الرابع إلى أن الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، فدخل الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في تلك العلاقة أدي إلي تحسين معنوية النموذج، وتحسين معامل التحديد من (٥٥,٧٪) إلى (٦٤,٦٪)، الأمر الذي يعني

أن الاستغراق الوظيفي يلعب دوراً في العلاقة بين المتغيرين، أي أن ممارسات الرشاقة التنظيمية ساعدت في تحقيق التميز في سوق العمل من خلال ارتفاع سلوكيات الاستغراق الوظيفي.

١٤. دلالات البحث:

أسفرت مناقشة نتائج البحث عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية، والتطبيق كما يلي:
١/١٤ على مستوى النظرية: أكدت نتائج البحث على وجود علاقة ارتباط إيجابي بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، كما أكدت على وجود علاقة ارتباط إيجابي بين الرشاقة الوظيفية والميزة التنافسية، كما أكدت على وجود علاقة ارتباط إيجابي بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، كما أكدت على أن متغير الاستغراق الوظيفي بأبعاده المتعددة له تأثير وسيط في تدعيم العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، حيث لم يتم اختبارهم من قبل في دراسة واحدة، ومن ثم فإن البحث الحالي يضيف إلى الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال، بما يساهم في توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات الموارد البشرية في البيئة المصرية، كما أن اتفاق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بممارسات الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي وتوافر الميزة التنافسية مع نتائج عديدة تم إجراؤها في دول عربية وأجنبية، يدل على وجود ممارسات عامة في إدارة الموارد البشرية مع اختلاف الثقافات.

٢/١٤ على مستوى التطبيق: أن نتائج البحث الحالي بما أكدته من وجود علاقة بين كلٍ من الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي على الميزة التنافسية "كمُتغير تابع" تعطي دلالة على أن سبل تحسين الميزة التنافسية تتحقق من خلال تدعيم وتعزيز سلوكيات الاستغراق الوظيفي والتأكيد على ممارسة الرشاقة التنظيمية بجميع أبعادها، حيث يرتفع ممارسات الرشاقة التنظيمية، وتعزيز سلوكيات الاستغراق الوظيفي لتحسن الميزة التنافسية.

١٥. التوصيات:

استخلصت الباحثتان مجموعة من التوصيات والتي يمكن من خلالها تحسين الميزة التنافسية من خلال الاهتمام بممارسات الرشاقة التنظيمية وتعزيز سلوكيات الاستغراق الوظيفي، ويتم عرضها وتوضيح كيفية تنفيذها من خلال الجدول رقم (١٨) التالي:



جدول (١٨) توصيات البحث وكيفية تنفيذها

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	مُتطلبات التنفيذ	التوصية
الإدارة العليا الإدارة الإشرافية الإدارة التنفيذية وإداره الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - ندوات ومحاضرات تثقيفية متعلقة بالتطوير والسرعة والمرونة والاستجابة والتكيف مع التغييرات الديناميكية الحديثة. - تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لزيادة قدرة العاملين على استشعار التغييرات البيئية وتحسين مهاراتهم المتعلقة بتحليل وتفسير وفهم المعلومة التي تم الحصول عليها. - عقد ورش عمل تهدف إلى تنمية مهارات الاتصال الفعال بما يسمح بتشارك المعلومات وتشارك نشر المعرفة، والبحث عن المعلومات، ووضع الخطط، واتخاذ القرارات وحل المشكلات. - عقد ندوات وورش عمل للتوعية بأهمية اتخاذ القرارات الاستباقية ودورها في مواجهة التغييرات المحيطة. - عقد لقاءات وندوات لزيادة وتنمية الوعي العام باللامركزية وأهميتها في اتخاذ القرارات. - عقد لقاءات دورية لجميع العاملين لتبادل الأفكار حول آليات وإجراءات تنفيذ خطة الشركة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير سياسات وأنظمة وقوانين الشركة موضع التطبيق بما يتناسب مع الأنظمة المحلية والعالمية والتغييرات المحيطة. - اعتماد سياسة واضحة في التعامل مع التغييرات المؤثرة على عمل الشركة موضع التطبيق. - إعادة تصميم العمليات بشكل يقلل من الخطوات وبما يجعل أكثر خفة الحركة والاستجابة السريعة. - إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بشكل أكثر مرونة بما يجعلها قادرة على التكيف والمواءمة. - تشكيل وحدة للاستشعار عن بُعد لتحديد أنواع ومصادر التغييرات التي ترتبط بعمل الشركة. - تتبع التغييرات الحادثة في محيط المجتمع المصري وتأثير ذلك على الشركة المصرية موضع التطبيق. - تحليل أسباب التغييرات الحادثة في مستوي مُتطلبات المجتمع المصري من خدمات ومحاولة التنبؤ بهذه المُتطلبات. - اعتماد نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرار. - توفير وسائل اتصال حديثة تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب لجميع العاملين وتسهيل إجراءات العمل. - إعداد وتطبيق أدوات مقننة لرصد الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحيط بالشركة، وأهم مُتطلباته ومُتغيراته. - توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات ومنح العاملين مزيداً من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في مجال عملهم. - وضع آليات وخطط إجرائية لضمان التوافق المستمر بين عمليات التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوي المختلفة لعملية التغيير. - تدريب العاملين على وضع الخطط الإستراتيجية اللازمة للشركة للتكيف مع مختلف الظروف والتغيرات البيئية المحيطة.

الرشاقة التنظيمية

"الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في إطار العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية"

د. منال متولي عبده

د. شيماء مهدي إبراهيم

تابع جدول (١٨) توصيات البحث

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	
الإدارة المالية وإداره الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - تخصيص بند المكافآت والحوافز المادية لدفع العاملين للانجذاب في عملهم، وتقديم جائزة الأداء المتميز للعاملين الذي يحدثون الفارق ويتميزون بسلوكيات وممارسات تطوعية، فضلاً عن تخصيص أيام ترفيهية كل شهر لتعزيز الجوانب الاجتماعية. - توفير الأدوات والتجهيزات والتقنيات ومصادر المعلومات التي تمكن العاملين من تأدية مهامهم الوظيفية بشكل فعال داخل الشركة. - توافر برامج تدريبية للعاملين لزيادة كفاءتهم العملية وتوجيه طاقتهم نحو عملهم بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. - عقد لقاءات دورية تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وفق الحاجة، وإمكانية التصرف والاختيار بشكل فعال. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بالعاملين من خلال الحوافز المادية والمعنوية على بذل أقصى جهودهم من أجل انهاء الأعمال المطلوبة منهم. - إنشاء وحدة يطلق عليها وحدة الإبداع والابتكار وفيها يتم تشجيع وحماية المبادرات والمبدعين والمبتكرين بشأن تنفيذ الأعمال والأنشطة داخل الشركة موضع التطبيق. - دعم أفكار العاملين ووجهات نظرهم بشكل متنامي ليشعروا بأنهم يساهموا في وضع السياسات والخطط. - توافر هياكل تنظيمية مرنة تسمح بتفويض الصلاحيات المتوافقة مع وظائف العاملين بالشركة. 	الاستغراق الوظيفي
الإدارة العليا الإدارة الإشرافية الإدارة التنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> دورات تدريبية وورش عمل للقيادات المختصين بوضع الخطط الاستراتيجية لتقليل التكاليف وزيادة جودة خدماتها، ومتابعة الحصة السوقية للشركة موضع التطبيق. 	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء وحدة للبحث والتطوير للشركة موضع التطبيق لتطوير خدماتها الحالية والبحث عن خدمات جديدة لتعزيز قدراتها على المنافسة. - ضرورة توفير خدمات مميزة وجودة عالية لتحقيق الرضا عن الخدمات المقدمة. - تحديد وتوظيف نقاط القوة بالشركة موضع التطبيق التي قد تساعدها في الحصول على ميزة تنافسية. - تحديد أولويات للأنشطة التي تضيف قيمة للخدمات التي تقدمها الشركة لعملائها. - إجراء دراسات مستقبلية عن العوامل الأخرى التي قد تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية. - إعداد سيناريوهات مختلفة استباقية لأي ظروف قد تطرأ ويكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على الوضع السوقي للشركة موضع التطبيق. 	الميزة التنافسية



١٦. الدراسات المستقبلية:

١/١٦ اقتصرت الدراسة على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، ومن ثم تقترح الباحثان اختبار العلاقة بين متغيرات البحث في قطاعات خدمية أخرى مثل الصحة، البنوك، الجامعات المصرية، وكذلك القطاعات الصناعية مثل شركات صناعة الأدوية، الصناعات الغذائية، صناعة الأجهزة المنزلية صناعة الغزل والنسيج وغيرها من الصناعات الأخرى.

٢/١٦ يمكن إدخال دور وسيط مثل (نظم العمل عالية الأداء، رأس المال الفكري، المرونة التنظيمية) مع المتغير المستقل وذلك لاحتمالية زيادة التأثير على التابع وهو الميزة التنافسية.

٣/١٦ يمكن تطبيق أثر الرشاقة التنظيمية على تبني سلوكيات الاستغراق المعرفي والجسدي أو سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الحصول على آراء عينة من عملاء الشركة موضع التطبيق.

١٧. المراجع:

١/١٧ قائمة المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، أحمد إبراهيم، ٢٠٢١، أثر الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد ٤٠، العدد ١.
- أحمد، شهناز فاضل، ٢٠١٦، الاستغراق الوظيفي وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد ٩١، العدد ٢٢.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، ٢٠١٦، بحوث التسويق، *أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض*، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- جازية، عبد الله، ٢٠٢١، أثر الرشاقة التنظيمية على المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك الحكومية بمصر، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، المجلد ٨، العدد ٤.
- الحزيرات، محمد أحمد، ٢٠١٥، أثر الخفة الإستراتيجية على الأداء العملي في ضوء القدرات التنافسية للشركات دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية بالأردن، *رسالة ماجستير*، جامعة الشرق حسانين، علاء أحمد، ٢٠٢١، تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري لدي القيادات لتحقيق ميزتها التنافسية، *مجلة البحث العلمي في العلوم والتربية*، المجلد ٢٢، العدد ١١.
- خليل، سماح، ٢٠٢٠، أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، *رسالة ماجستير*، جامعة الشرق الأوسط.
- الدهان، جنان مهدي، ٢٠١٥، العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي وانعكاسهما في الاستراتيجيه المنظمه بالتطبيق علي في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات، *رسالة دكتوراه*، كلية الإدارة والاقتصاد، إدارة أعمال جامعة كربلاء - العراق.
- رشيد، نزار، ٢٠٢٢، دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز المنظمي، جامعة دهوك التقنية.
- الزق، يحيى شحاته، والسعيد، محمد أحمد، ٢٠١٧، دور تمكين العاملين في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية في مصر، *مجلة كلية السياحة والفنادق*، مجلد ٥، العدد ١.
- سليم، سامح عبد الوهاب، ٢٠٢٠، العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، المجلد ٤، العدد ١.
- الشنطي، محمود، والجيار، مدحت، الرشاقة التنظيمية وأثرها في تعزيز ميزتها التنافسية، بالتطبيق شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد ٢٩، العدد ١.



- صلاح الدين، نسرين، ٢٠٢٢، دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية، بالتطبيق على جامعة السلطان قابوس، مجلة كلية التربية، مجلد ٣٢، العدد ٢. الضابط، محمود محمد، ٢٠٢٢، دور الرقابة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المؤسسات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٢، العدد ٢.
- طه، إيمان حسنين، ٢٠١٩، أثر الرفاهية النفسية في تحسين الاستغراق الوظيفي، بالتطبيق على جامعة مدينه السادات، مجله الدراسات والبحوث التجارية، المجلد ٦، العدد ٤.
- العابدي، علي، ٢٠١٢، الرشاقة كمدخل استراتيجي في عمله تعزيز الاستغراق للعاملين، مجله العلوم الاقتصادية، مجلد ٨، عدد ٢٤.
- عادل، مزوغ، ٢٠١٣، دراسة نقدية لإستراتيجيات بورتر التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مجلد ١٠، العدد رقم ٢.
- العبادي، هاشم فوزي، والجاف، ولاء جودت، ٢٠١٢، إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ٥، العدد ٩.
- عبد الخير، فرح يس، ٢٠٢١، العلاقة الارتباطية بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية في شركات الخدمات الزراعية بولاية القضايف السودان، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٤، العدد ٣.
- عبد الرزاق، ماجدة مصطفى، ٢٠٢١، متطلبات تحسين الميزة التنافسية، مؤتمر دولي لتأهيل وتمكين القيادات لتحقيق التميز.
- عبد المنعم، مصطفى محمد، ٢٠٢٠، أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية، دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد ٣، العدد ٣.
- عريشة، محمد محمد، ١٩٩٥، تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي على الاستغراق الوظيفي وأثره على جهد الفرد في العمل - دراسة تطبيقية على شركات القطاع العام بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد ٦.
- علي، أمل، والياسري، أكرم، ٢٠٠٩، أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل، مجله العلوم الإداريه، مجلد ٨، عدد ٦.
- عمرو، هبه محمد، ٢٠١٦، الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا - فلسطين.
- العنقري، عبد العزيز سلطان، ٢٠١٢، أثر الأنماط القيادية على الارتباط الوظيفي لدى العاملين بمصرف الراجحي بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ٧، العدد ٣.

- الفقيه، منال، ٢٠٢٠، دور الرشاقة التنظيمية لتحقيق ميزه تنافسيه في الجامعات اليمنيه، اليمنيه، رساله دكتوراه، اليمن، جامعة إب.
- فوزي، هاشم وجودت، ولاء، ٢٠١٢، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل جامعه الكوفه، مجله دوريه تنصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ٥، العدد ٩.
- كعكي، سهام، ٢٠٢١، دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق الرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية.
- محمد، ياسر أحمد، ٢٠٢١، تحليل العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي كأحد أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجامعات المصرية بإقليم جنوب الصعيد، المجله التجاربه المعاصره، مجلد ٣٥، عدد ٢.
- محمود، تامر أحمد، ٢٠١٩، تأثير الرشاقة التنظيمية على الاستغراق، بالتطبيق على شركات PMG للصناعات الدوائية، رساله ماجستير، جامعة المنصورة.
- المغربي، عبد الحميد، ٢٠٠٤، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مجلد ٩، العدد ٢.
- المغربي، عمرو عبد الله وكمال، نهاد، جعفر، هبه الله، ٢٠٢١، أثر الاستغراق الوظيفي على الابداع الإداري في شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد ٥، العدد ٢.
- منصور، علي ناجح، ٢٠٢١، تحليل العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد ٤، العدد ٤.
- النجار، غسان محمد خليل، ٢٠١٧، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق المزايا التنافسيه لمشاريعهم، رساله ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة.
- النشيلي، دينا حلمي، ٢٠٢٠، دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، جامعة الأزهر، كلية التجارة، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٠، العدد ٣.
- نعيم، سعد، ٢٠٢١، الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بسلوك الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المدرسين في محافظة واسط، المؤتمر العلمي الدولي الثاني، قراءات معرفية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة دهوك، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد ١٠، العدد ١٦.
- الوحيدى، رافع، ٢٠١٥، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية على موظف البنوك الإسلامية رساله ماجستير، جامعة الأزهر.
- يوسف، شريف محمد، ٢٠٢١، الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق: بالتطبيق على شركات الأدوية في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد ٣، العدد ٣.



٢/١٧ قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Allon K., 2019, Organizational agility and competitive advantage, The key to improve competitive advantage, *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol 5, No7.
- Al-Romeedy B., 2019, Strategic agility as a competitive advantage in airlines- Case Study: Egypt Air, *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, University of Sadat City, Vol 3, No 1.
- Anas Y., AS AD H., 2015, Effective determinations on organization agility practices: Analytical study on information technology organization in Jordan, *International Review of Management and Business Research*, Vol 4, No 1.
- Baloch M., Awais F., Meng K., and Bari M., 2018, Moderated mediation between IT capability and organizational agility, Human systems management, *International Journal of Production Economics*.
- Bsharat N., 2020, The impact of innovative marketing strategy on sustainable competitive advantage: Hospital dynamic capabilities and resources as a moderating variable, Princess Sumaya University for Technology (Jordan), *Asian Journal of Marketing*, Vol 4.
- Celadon K., 2014, Knowledge integration and open innovation in the Brazilian cosmetics industry, *Journal of Technology Management and Innovation*, Vol 9, No 3.
- Chiwawa N., Wissink, H., 2021, Determinants of employee engagement in the south african hospitality industry during COVID-19 Lockdown Epoch: Employee Perception, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, Vol 10, No 2.
- Ciampi F., Faraoni M., Ballerini J., Meli F., 2022, The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectivism, Technological Forecasting and Social Change, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol 176.
- Claub T., Kraus S., Kallinger F., Bican M., 2020, Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox, *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol 6, No 4.
- Deming W., 1993, *The New Economics*, Massachusetts Institute of Technology, center for advanced engineering study, Cambridge.
- Diab S., 2019, Using the competitive dimensions to achieve competitive advantage: A study on Jordanian private hospitals, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol 4, No 9.
- Dutton J., Duncan R., 1987, The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis, *Strategic Management Journal*, Vol 32, No 8.

- Gowri T., Sujatha S., 2014, Leveraging employee engagement to sustain competitive advantage at wind power generating industry in Coimbatore city, *International Journal of Business and Management Invention*, Vol 3, No 9.
- Gunasekaran A., Yusuf, Y., Sarhadi, M., 1999, Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes, *International Journal of Production Economics*, vol 62, No 2.
- Harraf A., Wanasika L., Tate K., Talbott K., 2015, Organizational agility, *Journal of Applied Business Research*, Vol 31, No 2.
- Harter J., Schmidt, I., 2002, Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes, *Journal of Applied Psychology*, Vol 11, No 5.
- Hope N., Moneme P., 2016, Business agility and competitive advantage of selected commercial banks in Anambra state, Nigeria, *Pyrex Journal of Business and Finance Management Research*, Vol 2, No 8.
- Hotner T., 2016, The relationship between employee engagement, JOB Motivation, and JOB Satisfaction Towards the Employee Performance, *Journal of Corporate Ownership & Control*, Vol 13, No 2.
- Houghton R., El Sawy O., Gray P., Donegan C., & Joshi A., 2004, Vigilant information systems for managing enterprises in dynamic supply chains: real- time dashboards at western digital, *MIS Quarterly Executive*, Vol 3, No 1.
- Kahn, W, 1990, Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, Vol 33, No 4.
- Kettunen J., 2010, Strategy process in higher education, *Journal of Institutional Research*, Vol 15, No 1.
- Khoshnood N., Nematizadeh S., 2017, Strategic agility and its impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. *International Journal of business and management*, Vol 12, No 2.
- Lynch R., 2003, *Corporate Strategy*, 3rd Ed, U.S.A: Prentice-Hall, Inc.
- Macey K., William H., 2009, *Employee Engagement: Tools for analysis, Practice, and competitive advantage*, Wiley.
- Machael E., 1985, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Publisher New York: Free Press; London: Collier Macmillan.
- Maslach, C., Leiter, M., 1997, *The truth about burnout*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Nafei W., 2016, The role of organizational agility in reinforcing job engagement: A study on industrial companies in Egypt, *International Business Research* , Vol 9, No 2.
- Naglaa H., 2015, The impact of employee engagement on turnover intention; An Applied Study on The Egyptian Private Universities, *Business Research Journal*, Vol 41, No 2.



- Navarro K, Landroquez A, 2020, Organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application, *Journal of intellectual capital*, Vol 5, No 2.
- Nelson A., Harvey F., 1995, Technologies for training and supporting your agile workforce, in creating the agile organization: Models, Metrics and Pilots, *4th Agility Forum Annual Conference*.
- Nguyen L., 2021, In search of strategic agility in the digital age: Open strategizing in a traditional French medium - sized company, *A multiple perspective insider action research*.
- Overby E., Bharadwaj A., & Samba V., 2006, Enterprise agility and the enabling role of information technology European, *Journal of Information Systems*, Vol 15, No 2.
- Oyedijo A., 2012, Strategic agility and competitive performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An empirical investigation, publish by: *Semantic Scholar*.
- Park Y., 2011, The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: The role of information technologies (Paperback), *Doctor Dissertation*, Umi Dissertation Publishing.
- Prajogo W., 2019, The relationship among emotional exhaustion, job satisfaction, performance, and intention to lea, *Journal of Advances in Management & Applied Economics*, vol 9, No 1
- Raharja I., Purwana D., Sarwulan T., 2020, Quality of work life towards organizational agility through millennial employee work engagements as mediation, *Postgraduate program*, management science, Universitas Negeri Jakarta.
- Riipinen, M., 1997, The relationship between job involvement and well-bein, *The Journal of Psychology*, Vo1 131, No 1.
- Rizwan M., Pakistan I., Khan J., and Saboor F., 2011, Relationship of job involvement with employee performance: Moderating role of attitude, *European Journal of Business and Management*, Vo1 3, No 8.
- Rothbard N., 2001, Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles, *Journal of Administrative science*, Vol 46, No 4.
- Sakovska M., 2012, Importance of employee engagement in business environment: measuring the engagement level of administrative personnel in VUC Aarhus and detecting factors requiring improvement, *MSc*, Aarhus University.
- Salazar R., 2019, The effect of supply chain management processes on competitive advantage and organizational performance, *Unpublished Master thesis*, Air University.
- Schaufeli W., Salanova, M., Gonzalez, V., Bakker, A., 2002, The Measurement of Engagement and Burnout: A confirmative analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, Vol 3, No 5.
- Shadbad M., Ali Z., Mohammad, H., Abbaszadeh M., and Ghasemzadeh, A, 2016, Investigating antecedents and consequences of job engagement, *International Journal of Environmental & Science Education*, Vol 11, No 18.

- Sherehiy B., 2008, Relationships between agility strategy work organizational and workforce agility, *Doctor dissertation*, University of Louisville.
- Soilhah R; Juliana A; Sugiarto Y, 2022, The effect of work engagement and job satisfaction and their impact on employee commitment, *Pinisi Discretion Review*, Vol 5, No 2.
- Tiwari S., 2011, Employee engagement -the key to organizational success, ICOQM-10, Kolkata.
- Wang H., 2014, *Theories for competitive advantage*, in book: Being Practical with Theory: A Window into Business Research, Publisher.
- Weber M., Tarba L., 2017, Strategic agility: A state-of-the-art introduction to the section on strategic agility, Research Article, <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.5>
- Ying A., Ramamurthy K., 2011, Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination, *MIS Quarterly*, Vol 35, No 4.
- Zitkiene R., Deksnys m., 2018, Organizational agility conceptual model, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol 14, No 2.