



الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في منظمات

المجتمع المدني العاملة في محافظة سلفيت

Organizational Agility as a Mediating Variable in the Relationship Between

Organizational Culture and the Performance of Employees in Civil Society

Organizations Operating in Salfit Governorate

سلامة سلامة^{1*}، دعاء بركات²، سهى ابو حفيظة³

Salameh Salameh^{1*}, Duaa Barakat², Suha Abu Hafitha³

جامعة القدس المفتوحة، فلسطين

Quds Open university, Palestine

تاريخ النشر: 2024/12/30

تاريخ القبول: 2024/08/11

تاريخ الإستلام: 2024/06/08

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، من خلال تحديد دور الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم والمعتقدات التنظيمية، القواعد التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على أداء العاملين في هذه المنظمات. لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الكمي للتعرف على العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر موظفي منظمات المجتمع المدني الفاعلة في محافظة سلفيت. تم اختبار نموذج الدراسة من خلال عينة حجمها 244 موظف/ة، تم الحصول على استجاباتهم من خلال استبيان إلكتروني. كما اعتمدت الدراسة على العينة غير الاحتمالية (الميسرة) لسهولة الحصول على الاستجابات من العاملين المتواجدين في المنظمات المبحوثة والذين تمكنوا من الرد على الاستبيان الإلكتروني خلال فترة جمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن الرشاقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين. كما أشارت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير متوسط ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين، وتأثير كبير ذو دلالة إحصائية على الرشاقة التنظيمية. فيما يتعلق بالرشاقة التنظيمية، فهي تؤثر بشكل صغير ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين. قدمت الدراسة توصيات للمنظمات المبحوثة، من أهمها ضرورة إعطاء مفهوم الرشاقة التنظيمية وممارستها أولوية عالية في بيئة العمل، كونها أحد المفاهيم الضرورية التي يجب أن يتمتع بها كافة العاملين.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الرشاقة التنظيمية، أداء العاملين، منظمات المجتمع المدني.

Abstract : This study aimed to investigate the role of organizational agility as a mediator Variable in the relationship between organizational culture and employee's performance in civil society organizations by identifying the role of organizational culture dimensions (organizational values and beliefs, organizational rules, organizational expectations) on the performance of employees in civil society organizations. To achieve the objectives of this study, a quantitative approach was adopted to identify the relationship and impact between the study variables from the perspective of employees of active civil society organizations in Salfit governorate. The study model was tested through a sample of 398 employees who responded to an electronic questionnaire. Non-probability (convenience) sampling was used in this study for the ease of obtaining responses from the employees present in the researched organizations who were able to respond to the electronic questionnaire during the data collection period. The study found that organizational agility mediates the relationship between organizational culture and employee performance. The results also indicate that organizational culture has a moderate impact on employee performance and a large impact on organizational agility. Regarding organizational agility, it has a small impact on employee performance. The study recommendations for the researched organizations, including the necessity to prioritize the concept of organizational agility and its practices in the work environment, as it is one of the essential concepts that all employees should possess.

Keywords: organizational culture, organizational agility, employee performance, civil society organizations.

1 مقدمة الدراسة وإشكالياتها

يعتبر أداء العاملين في المنظمات أو المؤسسات من العوامل الرئيسية لنجاحهم، ولذلك يجب الحرص على تحسين أداء الموظفين من خلال معرفة العوامل التي تؤثر على أدائهم ومحاولة تطويرها، كما قد تؤثر بعض العوامل على تقييم أداء الموظف، ومن أهم هذه العوامل الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لذا يجب على الموظف معرفتها والالتزام بها من أجل تحقيق أفضل النتائج في عمله (شُنْت، 2022).

ووفقاً لدراسة Hinsz (2012) فإن أداء العاملين هو مدى إنجاز الموظفين لمهامهم الوظيفية وتحقيقهم للأهداف المحددة لهم. ويشير الأداء إلى درجة الإنجاز وإتمام المهام الموكلة للفرد، ويعكس كيف يحقق الفرد أو يفي بمتطلبات وظيفته، وكذلك النتائج المرجوة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على مستوى الفرد أو المنظمة. والأداء بمفهومه البسيط هو "الوسيلة التي يتم من خلالها دفع الجهاز الإداري للعمل بدنامية ونشاط، حيث يجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسهم بشكل مستمر ويدفع المرؤوسين للعمل بفعالية". وحسب ما جاء في دراسة أبو حيمد (2020) يقصد بالأداء أيضاً هو "سلوك أو تصرف العنصر البشري الذي يؤثر في أداء المنظمة، وقد يكون هذا السلوك إيجابياً أو سلبياً وهو جزء من العمل أو خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها" ويعرف أداء العاملين بأنه "التفاعل بين السلوك

والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو النشاطات، فالأداء الوظيفي هو الجهد الذي يقوم به العامل بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدى بطريقة معينة، وهو نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور".

ويتبين لنا مما سبق أن هناك حاجة ملحة لفهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في المؤسسات والمنظمات وعلى اختلاف أنواعها، وذلك من أجل تحفيزهم ورفع كفاءتهم وقدرتهم الإنتاجية، إذ أنه سينعكس حتماً على كفاءة ونجاعة تلك المؤسسات والمنظمات في تحقيق أهدافها، وبالمقابل سيكون الفشل مصير تلك المؤسسات في حال عدم الفهم لتلك العوامل المؤثرة على أداء العاملين، حيث بحثت دراسة كل من شنت (2022)، ودراسة رغييس (2021)، ودراسة المجالي (2016) في العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في مجتمعات مختلفة. وتبحث الدراسة الحالية في كيفية تحسين أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني التي بات لها دور فاعل ومهم في خدمة المجتمع الفلسطيني لما له من خصوصية وأهمية لا تخفى على أحد.

وتعد الثقافة التنظيمية موضوعاً من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، بافتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد، الإبداع، المشاركة في اتخاذ القرارات، المحافظة على تحسين الإنتاج، تحقيق ميزة تنافسية، والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة ببيئة عمل المنظمة، فالمنظمات اليوم على اختلاف أنواعها تمارس العملية الإدارية من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة (بكر، 2019). ويبقى العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأداء هذه الوظائف. إن فاعلية العاملين وحيويتهم لا تقتصر على إعدادهم ومسؤوليات تدريبهم، كفاءاتهم ومؤهلاتهم العلمية والتقنية فحسب، بل تعتمد على إمكانية انسجامهم مع الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المؤسسات، فهذه الأخيرة تستقبل الموارد البشرية محملة بقيم، ومعتقدات، واتجاهات، وعادات، وثقافة طوروها في محيطهم الاجتماعي (الشنطى والجيار، 2021). خلال فترة من الزمن، وعند التحاقهم بالمنظمة يجدون فيها قيماً وسلوكيات واتجاهات ورموز خاصة بها، يقتسمها كل أعضائها في كل مستوياتهم التنظيمية، وهي بمثابة الثقافة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات (رغييس، 2021).

وهذا ما أكدته مجموعة من الدراسات التي ربطت ما بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسات ومجتمعات مختلفة ومنها دراسة شنت (2022)، ودراسة رغييس (2021)، ودراسة المجالي (2016). ودراسات أخرى بحثت معظمها في توضيح أهمية دور وأثر الثقافة التنظيمية كعامل مهم في تطوير وتحسين ورفع كفاءة أداء العاملين في مؤسساتهم على مختلف أنواعها عامة وخاصة مثل دراسة عمر (2020)، حيث بين أن الثقافة التنظيمية تعتبر أحد أهم العوامل الأساسية التي يتأثر بها أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة ككل، وذلك لكونها تشكل رابط معنوي يربط أجزاء المنظمة مع بعضها البعض، كما جاء في دراسة أمين وعيد (2021) أن هناك أهمية للثقافة التنظيمية كونها تعمل تنمية الإحساس والانتماء للمنظمة لدى العاملين بها، كما تكون ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة في العمل، وتأتي هذه الدراسة لتوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في منظمات المجتمع المدني الفلسطيني؛ والتي تكاد تكون من الدراسات القليلة والنادرة التي بحثت في هذا النوع من المؤسسات في الواقع الفلسطيني هذه العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في منظمات المجتمع المدني.

وتعد الرشافة التنظيمية قضية بالغة الأهمية وإحدى الخصائص التي تميز المنظمات الحديثة عن غيرها في قدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة (الرحيم واندراوس، 2017). ونظراً لأنها تعتبر الجودة الأساسية لأي منظمة إبداعية وديناميكية، فإن الرشافة التنظيمية لها أهمية كبيرة، بسبب التقدم التكنولوجي، وتغير الأعراف الاجتماعية، وتطور طلبات العملاء، علاوة على ذلك يشهد القرن الحادي والعشرون تغيرات كبيرة ومنافسة متزايدة، ونظراً لقدرتها على

اكتشاف التغييرات واغتنام الفرص وحل المشكلات حيث تلعب الرقابة التنظيمية أيضاً دوراً حاسماً في منظمات المجتمع المدني من خلال مساعدتها في زيادة أداء الموظفين من خلال تطوير الأداء وزيادة الفعالية التنظيمية بين فئات المجتمع المدني (بكر، 2019).

الرقابة التنظيمية هي عملية اكتشاف التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، ومن ثم التفاعل مع تلك التغييرات من خلال إعادة تصميم العمليات وإعادة تخصيص الموارد التنظيمية (حجازي وطنبور، 2018)، وتعتبر قدرة المنظمة على التكيف بسرعة وكفاءة مع الاحتمالات غير المتوقعة وإنشاء حلول استباقية لتلبية المتطلبات المحتملة من خلال تغيير الهيكل التنظيمي لتعزيز الوضع التنافسي للمنظمات وزيادة قدرتها على التحمل والنمو في البيئة غير الربحية، وأحد أهم العوامل التي تؤثر على الفعالية التنظيمية هو الالتزام التنظيمي، الذي يدعم تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة ويدعم كذلك بقائها وتطويرها واستمراريتها (عمر، 2020).

إن العديد من منظمات المجتمع المدني معرضة لخطر الاضمحلال وتراجع دورها نتيجة للديناميكية والتسارع الفني والسياسي والاقتصادي الشديد الذي يشهده العالم حالياً، هو ما يجبر هذه المنظمات على البحث عن طرق للتغيير لتستمر في النجاح، أو على الأقل أن تبقى عند الحد الأدنى، لتحافظ على أفضل أداء لها، وتحقق الأغراض التي أنشئت من أجلها، وتستفيد من مواردها العديدة. وهذا ما أكدته مجموعة من الدراسات التي بحثت في أهمية ودور وأثر مفهوم الرقابة التنظيمية في مجتمعات ومؤسسات مختلفة منها على سبيل المثال لا الحصر دراسة كل من كمال (2020) ودراسة العززي ونافع (2022) ودراسة الرحيم واندراوس (2017). ودراسة (2023) Susanto et al. ودراسة Kibuine et al. (2022). ودراسة (2020) Almahirah. وبما أن منظمات المجتمع المدني في فلسطين تواجه تحديات كبيرة بسبب وضعها السياسي والاقتصادي المعقد، فهي تتطلب سرعة استجابة عالية ومرونة للتكيف والحفاظ على الأداء المنظمي، (أبو حسن، 2005). لذلك جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء وتبحث في مفهوم الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في منظمات المجتمع المدني الفلسطيني وتسلط الضوء على حاجة منظمات المجتمع المدني العاملة في محافظة سلفيت إلى التكيف والتناغم مع بيئتها الداخلية والخارجية.

يمثل المجتمع المدني مجموعة المؤسسات غير الرسمية التطوعية المكونة من الجمعيات والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات العاملة في مجال حقوق الإنسان والبناء الديمقراطي، وتعمل على تعزيز ونشر مجموعة من القيم والمبادئ التي تهدف إلى تطوير وتنمية المجتمعات وتحقيق مبادئ الحكم الراشد وخاصة في مجال حماية حقوق وحرية الإنسان، فتتلخص طبيعة عمل المجتمع المدني بأنها الرديف الحقيقي للسلطة في أي دولة، ذلك أن أحد أهم أعمال هذه المؤسسات هو الرقابة والتقييم، المحاسبة والمساءلة، المتابعة والتطوير، والأهم المساهمة الفاعلة في تطوير وتنمية المجتمع والحكم الراشد من خلال نشر مفاهيم الحياة المدنية والحقوق والحرية الأساسية (لخضر وبن بعلاش، 2017).

ومن خلال ما تقدم تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تدرس تجلي العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في منظمات المجتمع المدني الفلسطيني ومن خلال العامل الوسيط الرقابة التنظيمية وهي واحدة من الدراسات القليلة التي سلطت الضوء على الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (أداء العاملين) في فلسطين وبالتالي تساهم هذه الدراسة في سدّ فجوة معرفية في مجال إدارة منظمات المجتمع المدني الفلسطيني، كما تُقدم الدراسة نتائج علمية قابلة للتطبيق العملي من قبل أصحاب القرار في منظمات المجتمع المدني، حيث تُساعدهم على فهم أفضل للكيفية التي تُؤثر بها الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، ودور الرقابة التنظيمية في تعزيز هذا التأثير.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية: (1). هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين لدى مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني العاملة في محافظة سلفيت؟. (2). هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والرشاقة التنظيمية لدى مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني العاملة في محافظة سلفيت؟. (3). هل توجد علاقة ارتباطية بين الرشاقة التنظيمية وأداء العاملين لدى مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني العاملة في محافظة سلفيت؟. (4). هل تتوسط الرشاقة التنظيمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين لدى مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني العاملة في محافظة سلفيت؟.

2 الإطار النظري

2.1 الثقافة التنظيمية

تضع الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصمتها على المنظمة وتكسيها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المنظمة وتعمل أيضاً على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى انتمائهم، مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أفراد المنظمة نحو تحقيق الأهداف، وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار والنمو، وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل الأساسية التي يتأثر بها أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة ككل، وذلك لكونها تشكل رابط معنوي يربط أجزاء المنظمة مع بعضها البعض، وبناءً على ذلك يكون من المهم جداً معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة عند قياس أداء أي منظمة (عمر، 2020). تعددت المفاهيم التي توضح ما هي الثقافة التنظيمية، وسنوضح فيما يلي أهم هذه المفاهيم كما جاءت اصطلاحاً في بعض الدراسات والأدبيات السابقة:

الثقافة التنظيمية: "هي مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والتقاليد التي نشأت وتطورت واستقرت في منظمة ما والتي توجه سلوك أفرادها بحيث تكون الطريقة التي تنجز بها الأعمال ويتم تلقيها للأعضاء الجدد ولا يمكن لأي عضو أن يستمر في المنظمة إذا كان لا يؤمن بها" (الطائي وعادل، 2014). الثقافة التنظيمية: "مجموعة من العادات والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتؤدي إلى تكييف العضو الجديد ويتم نقلها عبر الأجيال المختلفة" (رغيس، 2021).

الثقافة التنظيمية: "مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين قادة المنظمة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد، أي أن الثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة" (المحاميد، 2008). ويعرفها الباحثون إجرائياً بأنها: إطار معرفي أو مزيج من العادات، التقاليد، القيم، المعتقدات، والأعراف، التي يشترك فيها كل أعضاء المنظمة ويتم تعليمها للأفراد الجدد الذين سيلتحقون بالمنظمة مما يخلق التكامل والترابط بين كافة أجزاء المنظمة.

ولقد أشار أمين وعيد (2021) إلى الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية وتأثيراتها على تحقيق أداء مميز يؤدي إلى مجموعة من الأهداف أو المنافع أو الأغراض، ومنها: أنها تكييف الإنسان مع نفسه ومع من حوله في المنظمة، بما يؤدي إلى وجود ظاهرة دقيقة مقابل العلاقات بينهم من خلال الامتصاص والاندماج فيها، كما تعطي الثقافة التنظيمية الإطار الصحيح لتوضيح طريقة التفكير حول الأشياء التي تفعلها المنظمة وأيضاً حشد كل الطاقات والعاملين والموارد تجاه المعتقدات وقيم المنظمة لخدمة العملاء والبيئة وحملة الأسهم والعاملين والإدارة وغيرهم، وأن الثقافة التنظيمية تعمل على تنمية الإحساس والانتماء للمنظمة لدى العاملين بها، كما تكون ميزة تنافسية للمنظمة، وتساهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفعالية، وتحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة

الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة .

وكما أشرنا سابقاً إلى أن هناك مجموعه من الدراسات تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية وعلاقته ودوره وتأثيره على أداء العاملين والتميز التنظيمي أو كمدخل استراتيجي لتعزيز التميز المؤسسي منها دراسة شُنّت (2022) حول الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية. ودراسة رغييس (2021). الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، والمجال (2016) إذ تطرق إلى أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين من وجهة نظر الإدارة الوسطى دراسة حالة مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني الأردني.

2.2 مكونات الثقافة التنظيمية

تنشأ ثقافة المنظمة نتيجة للممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يقدرها أولئك الذين يمثلونهم في سلوكهم الوظيفي، ويتم تعزيزها كوسيلة لكسب المزيد من الفوائد والمزايا، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يتفق عليها كل من (المحاميد، 2008) و(الصويجي، 2020) وهي على النحو الآتي: القيم التنظيمية: وهي تمثل مجموعة القيم في المكان أو بيئة العمل، بحيث توجه هذه القيم سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، بين هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين والتقييد بالقوانين ونحو ذلك، كما تعتبر المعتقدات التنظيمية: من مكونات الثقافة التنظيمية والتي تعتبر تصورات شائعة راسخة في أذهان الموظفين في المنظمة، وتطور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، ومن بين هذه المعتقدات أهمية مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرار، وكيفية إدارة العمل التخصصي، وأثرها في تحقيق الأهداف التنظيمية، أما القواعد التنظيمية: فهي معايير يلتزم بها موظفو المنظمة على أساس أنها مفيدة للمنظمة، وهذه القواعد غالباً ما تكون غير مكتوبة ويجب اتباعها، وأخيراً تعتبر التوقعات التنظيمية: "مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها الفرد أو يتوقعه من المنظمة وكذلك تتوقع المنظمة من الفرد، خلال فترة توظيف الفرد في المنظمة."

2.3 الرقابة التنظيمية

تواجه منظمات الأعمال العديد من العوامل الداخلية والخارجية بسبب التغيرات العالمية والمنافسة المتزايدة مع قيام المنظمات بتبني اتجاهات استراتيجية، والتركيز على إعادة تشكيل الموارد، وتغيير العمليات؛ لذلك تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً حاسماً. والرقابة التنظيمية هي استراتيجية إدارة استباقية تهدف إلى الحفاظ على الموارد وتلبية متطلبات العملاء على الفور، فهي تساعد المؤسسات على أن تصبح أكثر مرونة في الاستجابة لمتطلبات العمل. والرقابة التنظيمية هي نهج معاصر يستخدم لمعالجة القضايا التي تطرحها بيئة الأعمال المتغيرة وغير المؤكدة لتحقيق الأهداف والحفاظ على المستويات التنظيمية، لذا يجب على المنظمات تقديم الخدمات والمنتجات التي تستجيب للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال (الرحيم واندراوس، 2017). ووفقاً لدراسة (Snow et al. (2003 فالرقابة التنظيمية هي قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية بسرعة وفعالية، وتشمل هذه التغيرات التكنولوجية الجديدة، والتحول في السوق، والتغيرات في احتياجات العملاء، والمنافسة المتزايدة."

الرقابة التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على التكيف مع كل من القضايا الداخلية والخارجية لإنجاز سلسلة التوريد المتكاملة، يجب عليهم العمل معاً داخلياً وخارجياً، والاستثمار في الخبرات ودمج العمليات لتكون متنسقة ومنسقة مع المنظمات المنافسة، ومواكبة أنظمة وتكنولوجيا المعلومات. ويتم تعريف الرقابة التنظيمية بعدة طرق تم تحقيقها

كنتيجة لتحسين خبرة الموارد البشرية وتطوير المنتجات، مما يؤثر بشكل كبير على نمو المنظمة ويساعدها على أن تصبح مرنة في بيئة فوضوية وسريعة التغير (العبادي، 2012).

تعد الرشاقة التنظيمية بمثابة نهج استباقي في حالات الطوارئ، مع التركيز على التدخلات التكتيكية في أوقات الحاجة، وهو مفهوم معاصر يؤثر بشكل كبير على الإجراءات المجتمعية، وينطوي على منظور متميز وجديد لتفسير الأداء وسرعة ودقة الهيمنة التنافسية، ويساعد هذا النهج المؤسسات على الاستجابة لحالات الطوارئ والحفاظ على ميزة تنافسية في السوق (الشنطى والجار، 2021). وتعد الرشاقة التنظيمية فكرة مهمة؛ لأنها تبدأ برد فعل سريع للتغير البيئي وعدم اليقين، وذلك لأن المنظمات يجب أن تسعى جاهدة لتجاوز التحديات أو اغتنام الفرص (Alhadid, 2018) وتعرف الرشاقة التنظيمية بأنها "خفة الحركة داخل المؤسسة والاستجابة السريعة للتغيرات المتواجدة في بيئة العمل المحيطة بها من أجل تحقيق أهدافها، وذلك من خلال التكيف والمرونة في التعامل معها بسرعة وفعالية" (جازيو، 2021).

والرشاقة التنظيمية هي: "مدى مرونة المؤسسة في الاستماع لبيئتها المضطربة والاستجابة السريعة لتلبية حاجات ورغبات وتوقعات العملاء" (عبدالخير وآخرون، 2021). وتبرز أهمية الرشاقة التنظيمية في المنظمات، فقد حددت دراسة شنت (2022) أهمية الرشاقة التنظيمية في المؤسسات في أن الرشاقة ضرورية للحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمة في المجتمع، وأن الرشاقة تقيس قدرة المؤسسة واستعدادها لتغيرات المجتمع، وأخيراً أن تطبيق الرشاقة التنظيمية يحدد الأقسام الأقل نشاطاً، وبالتالي يمكن التخطيط لتطويرها. أما الصويجي (2020) فيضيف بأن الرشاقة التنظيمية تعد ضرورية جداً لإدارة حالة التغير المستمر؛ وذلك لأنها تجعل المؤسسة سريعة الاستجابة للتغيير في احتياجات العملاء المتغيرة، وهي مهمة أيضاً لنمو المؤسسات واستمراريتها، وتهتم بتوليد فرص للمنظمة لتحسين نوعية الحياة لطبقات المجتمع. في ضوء ذلك، تعد الرشاقة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية للمنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها. عندما تحدث تغييرات غير متوقعة في المجتمع، تكون المؤسسات الرشيقة أكثر قدرة على الاستجابة بسرعة لهذه التغييرات مع الاستمرار في تلبية احتياجات عملائها، وهذا هو الهدف من الرشاقة التنظيمية.

وتستنتج مما سبق أيضاً أن فهم التغييرات والاضطرابات المفاجئة يساعد في تحديد أهمية وأهداف الرشاقة التنظيمية، وأن الرشاقة تعزز قدرة المنظمة على المنافسة وكذلك قدرتها على النمو والاستمرارية.

2.4 أبعاد الرشاقة التنظيمية

بالرجوع الى مجموعة من الدراسات السابقة مثل دراسة كل من زعطوط وحمصي (2018)، الدباغ والعزاوي (2019)، النشيلي (2020)، ودراسة عمر (2020)، أن هناك مجموعة من الأبعاد للرشاقة التنظيمية وهي: الاستشعار: ويقصد به القدرة التنظيمية لمعالجة أحداث التغير البيئي وتفسيرها، وتوقع واكتشاف الفرص والتهديدات، وتحليل أسبابها وآثارها، اتخاذ القرارات: حيث تشير إلى القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة وتجميعها وهيكلتها وتقييمها من مجموعة متنوعة من المصادر من أجل تفسير تأثيرات الأعمال بسرعة، وتحديد الفرص والتهديدات بناءً على تفسير الأحداث، وإنشاء خطط عمل تغطي إعادة تخصيص الموارد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية جديدة، أما بعد التطبيق أو الممارسة: فهو يمثل القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بسرعة وبشكل كبير، وتغيير العمليات، وإعادة تنظيم العلاقات بناءً على خطط حقيقية؛ اعتماداً على الحكم السريع، أما بخصوص بعد الاستجابة: فهو يعني قدرة المنظمة على التعاون مع الشركاء أو العملاء بسرعة وسهولة، بالإضافة إلى إعادة تنظيم المجموعات لإنشاء حركات إبداعية بسهولة نسبية؛ هو رد الفعل قد يتطلب الحل أيضاً اكتساب أنظمة أو قدرات أو شركاء جدد من خارج المنظمة بسرعة ووفق متطلبات مكان العمل، أما بعد القدرة على التعلم: القدرة والرغبة في التعلم من التجربة، أو قدرة المنظمة على الاستفادة من المعرفة والخبرة في التطوير المستمر والاستعداد الأكبر للتعامل مع المواقف المتغيرة، وأخيراً بعد المسؤولية

المشتركة: فهي العملية التعاونية التي تسمح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار، وتوجه الموظفين في اتجاه المصالح المشتركة، وتشجعهم على العمل نحو تحقيقها، وتشركهم في تنفيذ القرارات الإدارية.

2.5 أداء العاملين

يعتبر أداء العاملين في المنظمات أو المؤسسات من العوامل الرئيسية لنجاحهم، ولذلك يجب الحرص على تحسين أداء الموظفين من خلال معرفة العوامل التي تؤثر على أدائهم ومحاولة تطويرها، كما قد تؤثر بعض العوامل على تقييم أداء الموظف، ومن أهم هذه العوامل الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لذا يجب على الموظف معرفتها والالتزام بها من أجل تحقيق أفضل النتائج في عمله (شنت، 2022).

ووفقاً لدراسة (Hinsz 2012) "أداء العاملين هو مدى إنجاز الموظفين لمهامهم الوظيفية وتحقيقهم للأهداف المحددة لهم: ويشير الأداء إلى درجة الإنجاز وإتمام المهام الموكلة للفرد، ويعكس كيف يحقق الفرد أو يفي بمتطلبات وظيفته، وكذلك النتائج المرجوة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على مستوى الفرد أو المنظمة. والأداء بمفهومه البسيط هو "الوسيلة التي يتم من خلالها دفع الجهاز الإداري للعمل بديناميكية ونشاط، حيث يجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسهم بشكل مستمر ويدفع المرؤوسين للعمل بفعالية"، ويقصد بالأداء أيضاً هو "سلوك أو تصرف العنصر البشري الذي يؤثر في أداء المنظمة، وقد يكون هذا السلوك إيجابياً أو سلبياً وهو جزء من العمل أو خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها"، ويعرف أداء العاملين بأنه "التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو النشاطات، وهو أي جهد عضلي أو فكري يمكن أن يقوم به العامل ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة" (شنت، 2022). وبناء على ما تقدم يمكن للباحثين أن يعرفوا أداء العاملين إجرائياً بأنه مستوى أو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد والموكل بها، حيث يعكس أداء العامل الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

2.6 العوامل المؤثرة على أداء العاملين

حسب مجلة صندوق النقد الدولي التمويل والتنمية لعام (2020) فإن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في أداء العاملين أهمها: الدافعية: والتي تعد من أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين، وتشمل الدوافع الداخلية مثل: حب العمل والشعور بالمسؤولية والإنجاز، والدوافع الخارجية كالحوافز المالية والعلاوات والترقيات، الكفاءة: تُشير الكفاءة إلى قدرة العامل على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية، وتشمل: المهارات والخبرات، والمعرفة الكافية حول مجال عمله، الرضا الوظيفي: يُشير الرضا الوظيفي إلى شعور العامل بالسعادة والرضا عن عمله، وتشمل: ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء والمديرين، الثقافة التنظيمية: تُشير الثقافة التنظيمية إلى القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة، وتشمل: رؤية المنظمة ورسالتها، القيم والمعتقدات، البيئة الخارجية: تُشير البيئة الخارجية إلى العوامل الخارجية التي تؤثر على عمل المنظمة، وتشمل: الوضع السياسي والاقتصادي والتمويل.

ونستنتج مما سبق أن مفهومي الثقافة والرشاقة التنظيمية تقاطعت في دراسات مختلفة مع أداء العاملين للمؤسسات في القطاع العام والخاص. وتأتي هذه الدراسة للبحث في أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني العاملة في فلسطين، ولذلك من المهم أن تسعى هذه المنظمات إلى توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة لتحفيز العاملين على العمل بكفاءة وفعالية من خلال ترسيخ وتوطيد ثقافة تنظيمية إيجابية وداعمة للعاملين تحفزهم وتشجعهم على رفع كفاءة الأداء، بالإضافة إلى توفير كافة أساليب ومتطلبات الرشاقة التنظيمية للتعاطي باستجابة ومرونة عالية مع كافة المستجدات والمتغيرات البيئية، وهذا ما تطرقت له مجموعة من الدراسات نذكر منها دراسة شنت (2022). ودراسة رغبس (2021)، ودراسة (المجالي، 2016). كما أكدت مجموعة من الدراسات بحثت في أهمية ودور وأثر مفهوم الرشاقة التنظيمية في مجتمعات

ومؤسسات مختلفة منها على سبيل المثال لا الحصر دراسة كل من كمال (2020) ودراسة النشيلي (2020) ، ودراسة العنزي ونافع (2022) ، ودراسة الرحيم واندراوس (2017) ، ودراسة (Susanto et al., 2023) ، ودراسة (Kibuine et al., 2022) ، ودراسة (Almahirah (2020)

3 الدراسات السابقة وتطوير فرضيات الدراسة

3.1 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين

كشفت دراسة (شنت، 2022) عن وجود اختلاف في تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في القطاع العمومي، وتوصلت دراسة (المجالي، 2016) أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، احترام الوقت) وأداء العاملين في المركز. ومن خلال ما تم عرضه من الدراسات المذكورة أن هناك أثر وعلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في القطاع العام والمراكز الوطنية، ولأهمية فحص هذه العلاقة على منظمات المجتمع المدني الفلسطيني يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الآتية:

H1: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية بدلالة أبعادها وأداء العاملين لدى مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني العاملة في محافظة سلفيت.

3.2 الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية :

توصلت دراسة كمال (2020) إلى وجود علاقة بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها والتميز في الأداء المنظمي. كما توصلت دراسة قنديل (2020) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) في تحسين تأثير الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، المرونة، السرعة) على التميز المنظمي من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن، وكشفت دراسة الرحيم واندراوس (2017) أن البنك يعمل بالمستوى الرشيق استناداً إلى المؤشرات التي تتضمن أبعاد الرشاقة المتمثلة بالاستجابة والكفاءة والمرونة والسرعة. كما كشفت دراسة (Aval et al. (2017 أن أخلاقيات العمل باعتبارها عنصراً من عناصر المواطنة التنظيمية يمكن أن تتنبأ بشكل كبير بخفة الحركة التنظيمية وتفسر أخلاقيات العمل؛ التنبؤ العالي بالرشاقة التنظيمية. ومن خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة تبين لنا ندرة وجود دراسات تناولت علاقة الثقافة التنظيمية بالرشاقة التنظيمية بشكل مباشر وعليه يمكننا استنتاج الفرضية الرئيسية الآتية:

H2: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية بدلالة أبعادها والرشاقة التنظيمية لدى مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني العاملة في محافظة سلفيت.

3.3 الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين:

كشفت دراسة كمال (2020) وجود علاقة بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها والتميز في الأداء المنظمي. كما توصلت دراسة النشيلي (2020) أن أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار) لها تأثير ذات دلالة إحصائية في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) في الشركة محل الدراسة. وتوصلت دراسة العنزي ونافع (2022) إلى أن مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مجالات مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية والقدرة التنافسية لها. وتوصلت دراسة الشمري والزيادي (2018) أن للذكاء التنظيمي دوراً فاعلاً

ووسيطاً للعلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي في ظل البيئة العراقية المحتدمة تنافسياً. وتوصلت دراسة (Susanto et al. (2023) أن الفرق الشاملة والقيادة الرشيقة وخفة الحركة التنظيمية تؤثر على الأداء التنظيمي. كما بينت نتائج دراسة (Kibuine et al. (2022) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية وأداء الجامعات الحكومية، لكن الشيء نفسه كان سلبياً فيما يتعلق بالجامعات الخاصة. وتوصلت دراسة (Almahirah (2020) إلى وجود اتجاه واضح نحو أبعاد الرشاقة التنظيمية، بالإضافة إلى ظهور توجه نحو التنافسية التنظيمية، كما أشارت النتائج إلى وجود فاعلية للرشاقة التنظيمية في تعزيز وتطوير القدرة على تحقيق الميزة التنافسية التنظيمية. وتوصلت دراسة (Ali, 2016) إلى عدم اهتمام المصارف الحكومية بمتابعة تغييرات البيئة من حيث تحركات المنافسين من المصارف الأخرى لكونهم جهة حكومية، وليست تنافسية مع الآخرين، ولكون رواتب الموظفين مستمرة ولا تتأثر بالمنافسة أو تحقيق الأرباح فضلاً عن ذلك يؤدي تبادل العاملين للمعرفة فيما بينهم، وبناءً على الدراسات السابقة التي تم عرضها يمكن للباحثين استنتاج الفرضية الرئيسية الآتية :

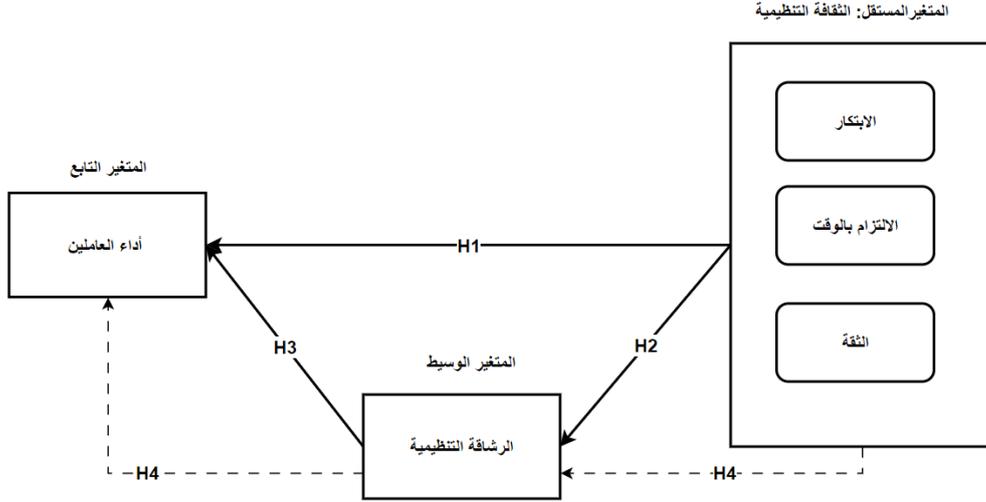
H3: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرشاقة التنظيمية وأداء العاملين لدى مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني العاملة في محافظة سلفيت.

3.4 الرشاقة التنظيمية كعامل وسيط بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين

بينت دراسة (Salimi et al. (2019) أن مهارات إدارة الكم قد تأثرت بمهارات الرشاقة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أنه يوجد دور وسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين مهارات إدارة الكم ومهارات الرشاقة التنظيمية. وأوضحت نتائج دراسة الشمري والزيادي (2018) أن للذكاء التنظيمي دوراً فاعلاً ووسيطاً للعلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي في ظل البيئة العراقية المحتدمة تنافسياً. وتوصلت دراسة (صلاح الدين، 2022) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكل من البراعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية على السمعة التنظيمية في جامعة السلطان قابوس، كما بينت دراسة (الشمري والزيادي، 2018) أن للذكاء التنظيمي دوراً وسيطاً فاعلاً للعلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي في ظل البيئة العراقية المحتدمة تنافسياً، يتبين مما سبق عدم وجود دراسات تناولت الرشاقة التنظيمية كعامل وسيط بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في منظمات المجتمع المدني الفلسطيني وعليه يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الآتية:

H4: تتوسط الرشاقة التنظيمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين لدى مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني العاملة في محافظة سلفيت عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويمكن بناءً على ما تقدم افتراض نموذج الدراسة المرفق أدناه في الشكل 1، والذي يعبر عن أسئلة الدراسة وفرضياتها:



الشكل 1: نموذج الدراسة

4 منهجية الدراسة

بالنظر الى طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، فهي تتبع منهجاً مستخدماً في دراسات الأثر وفحص العلاقات بين المتغيرات، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي . والمستخدم في التحليلات الكمية التي تهدف إلى تنبؤات جيدة بالإضافة إلى فهم العوامل التي تؤثر على هذه التنبؤات (Matuszelański & Kopczewska, 2022). يهدف التعرف على العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر موظفي منظمات المجتمع المدني الفاعلة في محافظة سلفيت.

4.1.1 مجتمع الدراسة وعينها

تمثل المجتمع المستهدف للدراسة الحالية من جميع موظفي منظمات المجتمع المدني الفاعلة في محافظة سلفيت في الضفة الغربية بمختلف مستوياتهم الادارية، حيث بلغ عدد هذه المنظمات 50 منظمة، واجمالي عدد موظفيها 546 موظف/ة بحسب احصائيات وزارة العمل ووزارة الداخلية الفلسطينية في محافظة سلفيت لعام (2023). تم اختيار عينة الدراسة وحجمها 226 موظف/ة وذلك بحسب معادلة Thompson كما هو موصى به (Thompson, 2012). و قد تم توزيع استبيان الكتروني كأداة لجمع البيانات من خلال ادارة كل منظمة بحيث تم تعميم رابط الاستبانة من خلال مجموعات التواصل الاجتماعي الخاصة بكل منظمة. كما اعُتمد في هذه الدراسة على العينة غير الاحتمالية (الميسرة) وذلك لسهولة الحصول على الاستجابات من قبل العاملين في منظمات المجتمع المدني الفاعلة في محافظة سلفيت في الضفة الغربية في ظل طبيعة العمل خلال فترة الطوارئ التي تسري على الوزارات الفلسطينية خلال اجراء الدراسة، والذين تمكنوا من الرد على الاستبيان الالكتروني ، وبعد فترة شهر من البدء في جمع البيانات من جميع المنظمات تم استرجاع 244 استبيان صالح للتحليل بنسبة استرداد تصل الى 58% من اجمالي الاستبانات التي تم توزيعها، وهذه النسبة من الاستبانات يعتبر أكبر من العينة المطلوبة فهو كافي جداً وممثل لمجتمع البحث بحسب ما هو موصى به من قبل (Roger & Sekaran, 2019).

4.1.2 أداة الدراسة

تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبيان تم تصميمه لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها، وذلك بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوعات الدراسة ومتغيراتها الرئيسية. وتكون الاستبيان من عدة أقسام: القسم الأول: يحوي الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية للمشاركين، مثل: الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي. القسم الثاني: يقيس أبعاد الثقافة التنظيمية، والتي تنقسم إلى ثلاثة أبعاد: القيم والمعتقدات التنظيمية القواعد التنظيمية والتوقعات التنظيمية. حيث تم قياس كل بعد من خلال أربع فقرات موضوعية تم الاعتماد على دراسات سابقة مثل دراسة (المحاميد، 2008) ودراسة (المجالي، 2016) ودراسة (الصويجي، 2020). القسم الثالث: يقيس الرضاقة التنظيمية، والتي تم قياسها من خلال 14 فقرة موضوعية تم الاعتماد على دراسات سابقة مثل دراسة (كمال، 2020)، (النشيلي، 2020)، دراسة (العنزي ونافع، 2022)، دراسة (Kibuine et al., 2022). والقسم الرابع: يقيس أداء العاملين، والذي تم قياسه من خلال 7 فقرات موضوعية، تم الاعتماد على دراسات سابقة منها دراسة (شنت، 2022)، ودراسة (المجالي، 2016)، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتكون من خيارات (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة). وبعد اعداد أداة الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة تم عرضها على أكاديميين ومختصين في المجال للتأكد من صدق المحتوى والتأكد من وضوح الأداة ودقة المقاييس لعوامل الدراسة.

4.1.3 ثبات أداة الدراسة

وفقاً لدراسة (Tavakol & Dennick, 2011)، فإن أداة الدراسة لا يمكن أن تكون صالحة ما لم تكن موثوقة، وبعبارة أخرى تحقق شرط الاتساق الداخلي؛ حيث يشير الاتساق الداخلي إلى مدى ارتباط العناصر الموجودة داخل أداة القياس ببعضها البعض وقياس نفس البنية الأساسية (Collier, 2020). وفقاً لدراسة (Kline, 2015)، فإن الاختبار الأكثر استخداماً للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة هو معامل الموثوقية (Cronbach's alpha (α)).

جدول (2) معاملات ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	كرونباخ ألفا (CA)
الثقافة التنظيمية	0.843
الرضاقة التنظيمية	0.864
أداء العاملين	0.801
جميع ابعاد الدراسة	0.941

يتبين من جدول (2) أن قيمة كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة ولفقرات الاستبانة والتي بلغ عددها 29 فقرة مجتمعة كانت أكبر من 0.70 وهي قيم مقبولة احصائياً كما هو موصى به للدراسات الاقتصادية والإنسانية بحسب (Collier, 2020)، مما يعني أن ثبات أداة الدراسة مقبول علمياً.

وبدل ذلك على إمكانية الاعتماد على أداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية لقياس المتغيرات، لتمتعها بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والاستقرار بين فقرات الاستبانة. مما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي كما هو موصى به للدراسات الإنسانية. (George, 2003)

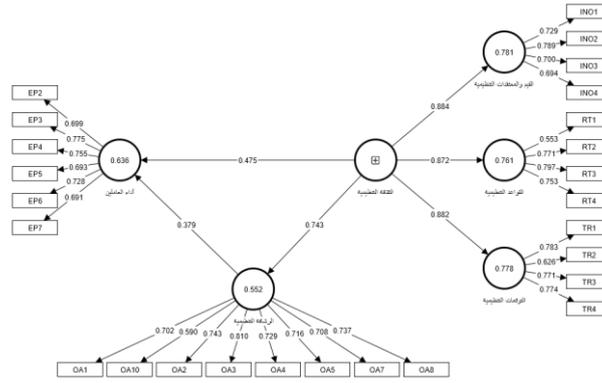
5 عرض النتائج

من أجل تقييم جودة نموذج الدراسة تم استخدام نموذج المعادلات البنائية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM) وذلك من خلال برنامج Smart-PLS4 حيث تسمح نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المرابعات الجزئية الصغرى وتحليل متزامن لنموذج الدراسة. ولا تتطلب هذه المنهجية توزيعاً طبيعياً للبيانات كشرط لتحليل البيانات وذلك بحسب (Ringle et al., 2009). لذا تم استخدام منهجية المعادلات البنائية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM) من أجل اختبار متغيرات الدراسة الكامنة وعددها ثلاث متغيرات وتمثل في: الثقافة التنظيمية بدلالة أبعادها (القيم والمعتقدات التنظيمية، القواعد التنظيمية، التوقعات التنظيمية) كعامل مستقل. الرشاقة التنظيمية كعامل وسيط، وأداء العاملين كعامل تابع. وبحسب ماهو موصى به من قبل (Hair et al., 2021)، فإنه يتم تقييم نموذج الدراسة على مرحلتين هما: تحليل النموذج القياس (النموذج الخارجي) Measurement Model ومن ثم تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model.

5.1 نتائج تقييم النموذج القياس

يتم من خلال تقييم النموذج القياس دراسة العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمؤشرات الخاصة بها (الأسئلة) التي تشيع عليها. ولتقييم النموذج القياس يجب ان يتحقق مجموعة من المعايير وهي: الصدق التقاربي والذي من خلاله يتم تحديد مدى موثوقية ومصداقية المؤشرات من ناحية تقارب الأسئلة مع بعضها البعض في تفسير المتغيرات الكامنة. بالإضافة الى معيار الصدق التمايزي والذي يحدد مدى تمييز كل متغير كامن عن الآخر، أي استقلالية المؤشرات وعدم تداخلها في تفسير متغير آخر.

يعرض جدول (3) نتائج اختبارات الصدق التقاربي لنموذج الدراسة. إذ يتطلب تحقيق الصدق التقاربي للمقاييس بحسب توصيات (Hair et al., 2021) توفر ثلاثة معايير وهي: أن تكون قيم تشبعات الاسئلة أكبر من 0.50، وأن يكون متوسط التباين المستخرج أكبر من 0.50، وأن تكون قيم الموثوقية المركبة وقيم كرونباخ ألفا أكبر من 0.70. ويتضح من جدول (3) أن قيم التشبعات (Factor loadings) تتراوح بين 0.553 و 0.810 وذلك بعد استثناء ثلاثة مقاييس وهي (OA6, OA9, EP1) كون قيم تشبعاتها تقل عن 0.50؛ حيث تُعتبر القيم الأكبر من 0.50 مقبولة للغاية (Ringle et al., 2009) وتدل النتائج على موثوقية جيدة حيث أن معاملات كرونباخ ألفا لخمسة متغيرات أكبر من 0.70. (Nunnally & Bernstein, 1994) تظهر النتائج أيضاً أن قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لجميع المتغيرات تتراوح بين 0.517 و 0.550، وقيم الموثوقية المركبة (CR) تتراوح بين 0.813 و 0.895. تُظهر هذه القيم وجود اتساق داخلي قوي لمتغيرات الدراسة (Fornell & David, 1981). وبناءً على النتائج السابقة فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة قد استوفت الشروط المطلوبة لتحقيق معيار الصدق التقاربي، لذلك فهي تتمتع بالاتساق الداخلي، والموثوقية والمصدقية التقاربية. والشكل 2 يوضح نموذج الدراسة بحسب نتائج برنامج Smart-PLS4.



الشكل (2): نتائج النموذج القياس

جدول (3): نتائج اختبارات الصدق التقاربي لمتغيرات الدراسة

متوسط التباين	المستخرج	الموثوقية المركبة	معاملات كرونباخ	التشيعات	المؤشرات	المتغيرات
Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability (CR)	Cronbach's Alpha	Factor loadings	Items	Constructs	
0.532	0.819	0.708	0.729	INO1	القيم والمعتقدات التنظيمية	
			0.789	INO2		
			0.700	INO3		
			0.694	INO4		
0.526	0.813	0.716	0.553	RT1	القواعد التنظيمية	
			0.771	RT2		
			0.797	RT3		
			0.753	RT4		
0.550	0.829	0.739	0.783	TR1	التوقعات التنظيمية	
			0.626	TR2		
			0.771	TR3		
			0.774	TR4		
0.517	0.895	0.867	0.702	OA1	الرقابة التنظيمية	
			0.743	OA2		
			0.810	OA3		
			0.729	OA4		
			0.716	OA5		
			محذوف	OA6		
			0.708	OA7		
			0.737	OA8		
			محذوف	OA9		
			0.590	OA10		
0.524	0.868	0.819	0.590	EP1	أداء العاملين	
			محذوف	EP2		
			0.699	EP3		
			0.775	EP4		
			0.755	EP5		
			0.693	EP6		
			0.691	EP7		

يتم تقييم الصديق التمايزي لنموذج الدراسة من خلال معيار فورنل-لاركر Fornell-Larcker. وبحسب توصيات (Fornell & David, 1981)، حتى يكون هناك صديق تمايزي لأداة الدراسة يجب أن يكون معيار فورنل ولاركر لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنة بقية المتغيرات، أي أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة. يوضح جدول (4) أنه لا يوجد تداخل بين عوامل الدراسة، بالتالي فإن معيار الصديق التمايزي قد تحقق باستخدام معيار فورنل ولاركر.

جدول (4): نتائج الصديق التمايزي

أداء العاملين	الابتكار	الالتزام بالوقت	الثقة	الرشافة التنظيمية
0.724				
0.693	0.741			
0.622	0.667	0.719		
0.625	0.650	0.631	0.725	
0.672	0.664	0.658	0.666	0.729

اعتماداً على ما سبق؛ فإن النموذج القياس يتمتع بالصديق التمايزي، بالإضافة إلى الصديق التقاربي. وبالتالي فالمقياس صادق وثابت. وعليه يمكن الانتقال إلى تقييم النموذج الهيكلي.

5.2 نتائج تقييم النموذج الهيكلي

بعد أن تم التأكد من أن مقاييس المتغيرات الكامنة تتمتع بالمصدقية والموثوقية، نصل إلى المرحلة الثانية من تقييم نموذج الدراسة وهي تقييم النموذج الهيكلي، والذي يُعنى بدراسة العلاقات بين المتغيرات الكامنة في نموذج الدراسة. حيث يتم تقييم النموذج الهيكلي من خلال، أولاً: التأكد من صحة الفرضيات عبر تقييم المسارات، فإذا تحققت الدلالة المعنوية فيمكن قبول الفرضيات. ثانياً: تحديد مستوى تفسير المتغيرات المستقلة للمتغيرات التابعة وذلك من خلال قيمة معامل التحديد R^2 ، ومن ثم ثالثاً: تحديد مدى قوة تأثير كل متغير مستقل بمفرده في تفسير العامل التابع، وذلك من خلال قيمة f^2 ، وأخيراً تحديد قيمة GOF والتي تعبر عن مدى قوة الاعتماد على نموذج الدراسة.

لتقييم نتائج النموذج الهيكلي تم استخدام عملية البسترة (Bootstrapping)، باستخدام عينة مكونة من 398 حالة و 5,000 عينة تجريبية، لتقييم الأهمية الإحصائية للنموذج المقترح وفقاً للمنهجية الموضحة من قبل (هير جونيور وآخرون، 2021). من خلال الشكل (2) نلاحظ أن قيم معامل التحديد R^2 لكل من متغير أداء العاملين ومتغير الرشافة التنظيمية، هي 0.636 و 0.552 على التوالي، والتي تتجاوز الحد الأدنى الموصى به بنسبة 0.26 لكفاءة النموذج كما هو مبين من قبل (كوهين، 2013). وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية والرشافة التنظيمية معاً يعملان على تفسير 63.6% من تباين أداء العاملين وأن ماقيمته 36.4% من التباين يتم تفسيره من قبل عوامل أخرى لم تأخذ بعين الاعتبار في نموذج الدراسة الحالي. بينما تفسر الثقافة التنظيمية ماقيمته 55.2% من تباين الرشافة التنظيمية وماقيمته 44.8% من قيمة التباين يتم تفسيره من قبل عوامل أخرى لم تأخذ بعين الاعتبار في نموذج الدراسة الحالي. بحسب (Cohen, 1988) إذا f^2 أكبر من 0.02 وأقل من 0.15 فحجم الأثر يكون صغيراً وهذا ينطبق على العلاقة بين الرشافة التنظيمية وأداء العاملين. أما إذا كانت قيمة f^2 أكبر من 0.15 وأقل من 0.35 فحجم الأثر يكون متوسطاً وهذا ينطبق على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين. وإذا كانت f^2 أكبر من 0.35 فحجم الأثر يكون كبيراً وهذا ما ينطبق على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرشافة التنظيمية. أما فيما يتعلق باختبار جودة التنبؤ، والمعروفة أيضاً باسم Stone-Geisser (Q^2)، فقد بلغت قيمة Q^2 للعامل التابع (أداء العاملين=0.308)، يتضح أن القيمة تعتبر مقبولة من

الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة صفر بحسب (Hair et al., 2016)، مما يدل على أن نموذج الدراسة لديه جودة تنبؤية جيدة بحسب البيانات المستخدمة.

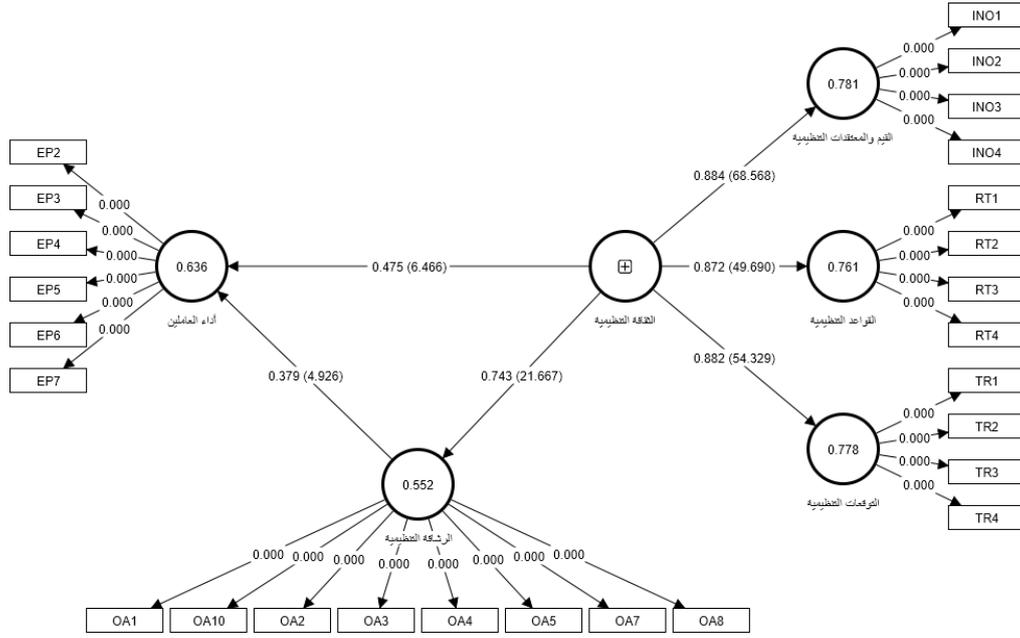
يعتمد الحكم فيما إذا كان معامل المسار ذو دلالة إحصائية أم لا على الخطأ المعياري الذي يتم الحصول عليه عن طريق عملية البسترة (Bootstrapping)، حيث يتيح خطأ البسترة المعياري حساب قيمة "t" العملية وقيمة "p" لجميع معاملات المسار الهيكلي. ويتم دراسة العلاقة بين المتغيرات من خلال قيمة P-value والتي تحدد احتمالية الخطأ في العلاقة بين المتغيرات، فإذا وجدت العلاقة لا بد أن تكون معنوية بنسبة أقل من 5%، وقيمة "t" أكبر من 1.96. كما أن معامل Beta يستخلص من قيمة Original Sample فإذا كان موجياً فالعلاقة طردية أما إذا كان سالباً فالعلاقة عكسية وهذا ما يوضحه جدول 5.

جدول (5): نتائج الفرضية الرابعة H4

العلاقة	P-value	T-value	معامل المسار Beta	المسار	الفرضيات
ذات دلالة معنوية	0.000	6.466	0.475	الثقافة التنظيمية -> أداء العاملين	H1: مباشرة
ذات دلالة معنوية	0.000	21.667	0.743	الثقافة التنظيمية -> الرقابة التنظيمية	H2: مباشرة
ذات دلالة معنوية	0.000	4.926	0.379	الرقابة التنظيمية -> أداء العاملين	H3: مباشرة
ذات دلالة معنوية	0.000	4.697	0.282	الثقافة التنظيمية -> الرقابة التنظيمية -> أداء العاملين	H4: غير مباشرة

يتضح من جدول (5) صحة الفرضيات المباشرة جميعها عند مستوى دلالة قوي 0.000. فقد بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة الارتباطية بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير أداء العاملين $Beta = 0.475$ وهو دال إحصائياً كون قيمة T-value أكبر من 1.96، وهذا يعني أنه عند تعزيز الثقافة التنظيمية بدرجة واحدة يؤدي ذلك إلى تحسين أداء العاملين بنسبة 4.5% مما يعني قبول الفرضية المباشرة الأولى. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة الارتباطية بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الرقابة التنظيمية $Beta = 0.743$ وهو دال إحصائياً كون قيمة T-value أكبر من 1.96، وهذا يعني أنه عند تعزيز الثقافة التنظيمية بدرجة واحدة يؤدي ذلك إلى الرقابة التنظيمية بنسبة 74.3% مما يعني قبول الفرضية المباشرة الثانية.

أما فيما يتعلق بمعامل المسار للعلاقة الارتباطية بين متغير الرقابة التنظيمية ومتغير أداء العاملين فإن قيمة $Beta = 0.379$ وهو دال إحصائياً كون قيمة T-value أكبر من 1.96، وهذا يعني أنه عند تعزيز الرقابة التنظيمية بدرجة واحدة يؤدي ذلك إلى تعزيز أداء العاملين بنسبة 37.9% مما يعني قبول الفرضية المباشرة الثالثة. وأخيراً فيما يتعلق بالفرضية غير المباشرة للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين من خلال متغير الرقابة التنظيمية فوجد أن قيمة $Beta = 0.282$ وقيمة T-value أكبر من 1.96 مما يعني أنه يوجد دور وسيط لمتغير الرقابة التنظيمية مما يعني قبول الفرضية الرابعة.



شكل (2): نتائج النموذج الهيكلي من خلال برنامج Smart-PLS4

6 النتائج والتوصيات

6.1 النتائج

تناولت هذه الدراسة أثر الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، من خلال تحديد دور الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم والمعتقدات التنظيمية، القواعد التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على أداء العاملين في هذه المنظمات. حيث اتبع الباحثين المنهج الكمي لتحقيق أهداف الدراسة وذلك من وجهة نظر موظفي منظمات المجتمع المدني الفاعلة في محافظة سلفيت. تم اختبار نموذج الدراسة من خلال عينة ميسرة حجمها 244 موظف/ة. توصلت الدراسة إلى أن الرشاقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين. كما أشارت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير متوسط ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين، وتأثير كبير ذو دلالة إحصائية على الرشاقة التنظيمية. فيما يتعلق بالرشاقة التنظيمية، فهي تؤثر بشكل صغير ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين.

أظهرت نتائج الدراسة من واقع تحليل البيانات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الثقافة التنظيمية وأداء العاملين؛ ويعزو الباحثين هذه النتيجة إلى الدور الهام للثقافة التنظيمية كعامل مشجع وداعم لرفع مستوى الرضا الوظيفي والانخراط لدى الموظفين، مما يزيد من مستوى إنتاجيتهم وأدائهم. بالمقابل، إذا كانت الثقافة التنظيمية سلبية أو غير صحية، فقد تتأثر مشاعر الموظفين وتحفزهم بشكل سلبي، مما يؤثر على أدائهم بشكل سلبي أيضاً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شنت، 2022) والتي توصلت إلى أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية على أداء العاملين ولكن هذا التأثير يختلف باختلاف نوع القطاع التي تعمل فيه المنظمة وبخاصة بين القطاع العام والقطاع الخاص، وكذلك اتفقت مع دراسة (المجالي، 2016) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة وأداء العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

كما أظهرت نتائج الدراسة من واقع التحليل الإحصائي المستخدم لبيانات الدراسة أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرشاقة التنظيمية. ويعزو الباحثين ذلك إلى أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية مرنة ومبتكرة عادةً ما تكون أكثر رشاقة وقدرة على التكيف مع التغييرات في البيئة. وبالمثل، يمكن أن تكون المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية صارمة وتقليدية أقل قدرة على التكيف والتغيير بسرعة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (كمال، 2020) التي توصلت إلى وجود علاقة بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها والتميز في الأداء المنظمي. وكذلك اتفقت مع دراسة (قنديل، 2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية (الاستجابة، المرونة، السرعة) على التميز المنظمي من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن، كما توصلت دراسة (النشيلي، 2020) إلى أن بعدي الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار) لهما تأثيراً ذا دلالة إحصائية في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي في الشركة محل الدراسة، بينما اختلفت هذه الدراسة بأنه لا توجد علاقة تأثيرية بين بعد «رشاقة الممارسة» والالتزام التنظيمي في الشركة محل الدراسة، بينما توصلت دراسة (العززي ونافع، 2022) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مجالات مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية والقدرة التنافسية لها، وقد اكدت نتائج دراسة (الرحيم واندراوس، 2017) أن البنك يعمل بالمستوى الرشيق استناداً إلى المؤشرات التي تتضمن أبعاد الرشاقة المتمثلة بالاستجابة والكفاءة والمرونة والسرعة.

كما أوضحت نتائج الدراسة من واقع التحليل الإحصائي المستخدم لبيانات الدراسة أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية وأداء العاملين. ويعزو الباحثين هذه النتيجة إلى أنه إذا تم تعزيز مقومات الرشاقة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني المبحوثة سيساهم ذلك في تحسين أداء العاملين. فالإدارة الفعالة والتي توفر بيئة عمل تركز على التفاعل الجيد بين الفرق العاملة، وتحفيز الموظفين، وتوجيههم نحو الأهداف المؤسسية بشكل فعال تساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (كمال، 2020) التي توصلت إلى وجود علاقة بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها والتميز في الأداء المنظمي. وكذلك اتفقت مع دراسة (قنديل، 2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية (الاستجابة، المرونة، السرعة) على التميز المنظمي من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن، وفي دراسة (Kibuine et al., 2022) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية وأداء الجامعات الحكومية، لكن اختلفت أنه لا يوجد علاقة إيجابية بين الرشاقة التنظيمية وأداء الجامعات الخاصة، واختلفت أيضاً مع دراسة (Ali, 2016) التي توصلت إلى عدم وجود اهتمام لدى المصارف الحكومية بمتابعة تغييرات البيئة من حيث تحركات المنافسين من المصارف الأخرى لكونهم جهة حكومية، وليست تنافسية مع الآخرين.

كما أظهرت النتائج أن الرشاقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين. ويعزو الباحثين هذه النتيجة إلى أنه إذا كانت المنظمة لديها ثقافة تنظيمية واضحة ومحددة (مثل التشجيع على الابتكار)، فإن وجود رشاقة تنظيمية يمكن أن يعزز من قدرة الموظفين على التكيف مع هذه الثقافة وبالتالي يؤدي إلى تحسين أدائهم. وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (Salimi et al., 2019) بأن مهارات إدارة الكم قد تأثرت بمهارات الرشاقة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أنه يوجد دور وسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين مهارات إدارة الكم ومهارات الرشاقة التنظيمية. وأوضحت نتائج دراسة (الشمري والزيادي، 2018) بعنوان "العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي" أن للذكاء التنظيمي دوراً فاعلاً ووسيطاً للعلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي في ظل البيئة العراقية المحتممة تنافسياً.

6.2 التوصيات

ومن خلال نتائج الدراسة يمكن للباحثين تقديم مجموعة من التوصيات التي ترفع من مستوى أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني الفلسطيني منها: تعزيز ممارسة وتجسيد ثقافة تنظيمية قوية في منظمات المجتمع المدني في فلسطين بعامة وفي محافظة سلفيت بخاصة، وذلك من خلال التركيز على أبعاد الثقافة التنظيمية مثل: المشاركة، والتعلم، والتكيف، والتركيز على العملاء. كما هناك ضرورة لتطوير برامج تدريبية لتعزيز مفهوم الرشاقة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني، كما يوصي الباحثين المؤسسات الأكاديمية والمهتمين من الباحثين الأكاديميين في السلوك التنظيمي للعاملين ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرشاقة التنظيمية وأداء العاملين في سياقات مختلفة.

6.3 مقترحات بحوث مستقبلية

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يقترح عدد من الدراسات المستقبلية في ضوء محددات الدراسة، ومنها على سبيل الحصر عدم مقدرة الباحثين على تطبيق الدراسة على جميع منظمات المجتمع المدني في المحافظات الشمالية والجنوبية لذلك توصي الدراسة الباحثين بإعادة الدراسة على منظمات أخرى في محافظات فلسطينية أخرى. كذلك تم الاعتماد على ثلاثة أبعاد فقط للثقافة التنظيمية والمرتبطة بمتغيرات الدراسة باعتبارها الأبعاد الأكثر استخداماً، وعليه توصي الدراسة الباحثين باستخدام أبعاد أخرى للثقافة التنظيمية ودراستها في بيئات مختلفة. أما فيما يتعلق بأداء العاملين فقد تم دراسته كعامل تابع دون التطرق لأبعاده المختلفة، لذا توصي الدراسة بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، توصي الدراسة بتطبيق متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة نفسها مع متغيرات وسيطة أخرى لدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بينهما. كذلك، دراسة الثقافة التنظيمية للشركات بجوانب وأبعاد أخرى. ثالثاً: إعادة دراسة نموذج الدراسة على جمعيات من قطاعات مختلفة في دول مختلفة وذلك للتحقق من فعالية النموذج المقترح.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو حيمد، محمد بن سعد. (2020). أثر الجوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (21)، 631 - 654. <https://arab-scholars.com/a26b03>
- الحسن، احسان محمد. (1999). *موسوعة علم الاجتماع*. الدار العربية للموسوعات، لبنان.
- توفيق، حسنين إبراهيم. (2006). *التحول الديمقراطي والمجتمع المدني في مصر*. مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.
- لخضر، رابحي، وابن بعلاش، خاليدة. (2017). دور مؤسسات المجتمع المدني على الصعيدين الوطني والدولي في ترقية حقوق الإنسان في ظل مبادئ الحكم الراشد. *مجلة حقوق الإنسان والحريات العامة*، (3)، 203 - 222. <https://arab-scholars.com/967fe9>
- صلاح الدين، نسرین صالح محمد. (2022). دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية: دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس. *مجلة كلية التربية*، (2)، 21 - 73. <https://arab-scholars.com/c55b16>
- شنت، فتيحة، وحساني، فايزة. (2022). *الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية* [رسالة ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مرباح]. <https://arab-scholars.com/c1b3de>
- أمين، مصطفى أحمد، وعيد، محمود عمر أحمد. (2021). تحقيق الرقابة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القادات الجامعية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (4)، 45 - 75. <https://arab-scholars.com/2cb49a>
- سعيد، وفاء فنجري مرزوق. (2023). تأثير الرقابة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (2)، 323 - 350. <https://arab-scholars.com/0356c8>
- رغيس، خولة. (2021). *الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل دراسة ميدانية بمؤسسة - سونلغاز - أم البواقي* [رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي]. <https://arab-scholars.com/877cf2>
- زعطوط، كلثوم سعيدة حمصي، وحمصي، سعيدة حمصي. (2018). المسؤولية المشتركة بين الدولة والمجتمع المدني في نشر قيم المواطنة. *مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع*، (2)، 41 - 53. <https://arab-scholars.com/696eb9>
- العابدي، علي رزاق جواد. (2012). الرقابة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، (24)، 147 - 174. <https://arab-scholars.com/f2b060>
- الغازي، يوسف عبدالله هيكل، ونافع، وجيه عبدالستار محمد. (2022). دور الرقابة التنظيمية في تدعيم الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بدولة الكويت. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، (13)، 612 - 636. <https://arab-scholars.com/20463a>
- قنديل، سماح خليل. (2020). أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط]. دار المنظومة. <https://arab-scholars.com/974e74>
- كمال، جابر محمد أحمد. (2020). الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتميز في الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة الصناعات الوطنية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، (1)، 846 - 869. <https://arab-scholars.com/2d7f7f>
- المحاميد، ربا جزا جميل. (2008). دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط]. معرفة. <https://arab-scholars.com/b8494d>
- النشيلي، دينا حلبي عباس محمد. (2020). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، (3)، 163 - 182. <https://arab-scholars.com/e08e8e>
- الرحيم، اياد محمود، واندراوس، رفل سعيد. (2017). تحقيق جودة المنتج باستعمال الرقابة التنظيمية/ دراسة حالة في شركة النعمان العامة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، (99)، 103 - 125. <https://arab-scholars.com/ec9947>

- ابو حسن، فارس. (2005). مستقبل دور مؤسسات المجتمع المدني في فلسطين في الصراع العربي الاسرائيلي حتى عام 2015. مركز دراسات الشرق الاوسط، الاردن، تشرين الثاني.
- بكر، مصطفى. (2019). *التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة*. الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- حجازي، محمود، وطنبور، رامز. (2018). دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية*، 3(9)، 134-150. <https://arab-scholars.com/cb4b82>
- الشمري، أحمد عبد الله أمانة، والزيادي، سحر عباس. (2018). العلاقة بين الرشاقة التنظيمية و التجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة. *مجلة الإدارة و الاقتصاد*، 7(26)، 127-157. <https://arab-scholars.com/3dc783>
- الشنطي، محمود عبدالرحمن إبراهيم، والجيار، مدحت حمدي. (2021). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 29(1)، 130 - 163. <https://arab-scholars.com/0b40de>
- الصويحي، هند خليفة سالم. (2020). أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة على شركة سرت لإنتاج النفط والغاز. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 3(2)، 1 - 19. <https://arab-scholars.com/235955>
- الطائي، رعد عبد الله عيدان، وعادل، ياسين جواد. (2014). دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية: بحث في هيئة النزاهة. *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية*، 20(79)، 75-104. <https://arab-scholars.com/811157>
- عبدالخير، فرح يس فرح، بابكر، صفاء ياسر، مضوي، سارة سليمان العوض، وبابكر، مأمون يس بدوي. (2021). العلاقة الارتباطية بين الرشاقة التنظيمية والإستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية في شركات الخدمات الزراعية بولاية القضايف السودان. *مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 4(3)، 84 - 113. <https://arab-scholars.com/159660>
- الدباغ، إيناس نهاد كامل، والعزاوي، شفاء محمد علي حسون. (2019). تأثير الرشاقة التنظيمية في جودة الخدمة: بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، 57، 161-187. <https://arab-scholars.com/3d08d7>
- عمر، دعاء محمد سيد. (2020). تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. *مجلة العلوم التربوية*، 3(1)، 40 - 87. <https://arab-scholars.com/16e794>
- المجالي، بشار عبدالمجيد. (2016). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين من وجهة نظر الإدارة الوسطى: دراسة حالة مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 2(7)، 194 - 217. <https://arab-scholars.com/5303f8>

المراجع العربية المترجمة

- Abu Humaid, M. B. S. (2020). The Impact of Material and Moral Incentives on Employee Performance. *The Arab Journal of Scientific Publication*, (21), 631 - 654. <https://arab-scholars.com/a26b03>
- Al-Hassan, I. M. (1999). *Encyclopedia of Sociology*. The Arab House of Encyclopedias, Lebanon.
- Tawfiq, H. I. (2006). *Democratic Transition and Civil Society in Egypt*. International Shorouk Library, Cairo.
- Lakhder, R., & Ben-Baalash, K. (2017). The Role of Civil Society Institutions at the National and International Levels in Promoting Human Rights in Light of Good Governance Principles. *Journal of Human Rights and Public Freedoms*, (3), 203 - 222. <https://arab-scholars.com/967fe9>
- Chennet, F., & Hassani, F. (2022). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance in Algerian Institutions [Published Master's Thesis, Kasdi Merbah University]. <https://arab-scholars.com/c1b3de>

- Amin, M. A., & Eid, M. O. A. (2021). Achieving Organizational Agility in Egyptian Universities Using the Concurrent Engineering Approach from the Perspective of Some University Leaders. *Journal of Scientific Research in Education*, 22(4), 45 - 75. <https://arab-scholars.com/2cb49a>
- Saeed, W. F. M. (2023). The Impact of Organizational Agility in Achieving Strategic Leadership for Organizations: A Field Study on the Egyptian Telecom Company. *Journal of Economics and Commerce*, (2), 323 - 350. <https://arab-scholars.com/0356c8>
- Ragais, K. (2021). Organizational Culture and Employee Performance: A Field Study in Sonelgaz Company, Oum El Bouaghi [Published Master's Thesis, Larbi Ben M'hidi University - Oum El Bouaghi]. <https://arab-scholars.com/877cf2>
- Zaatout, K. S. H., & Homsy, S. H. (2018). Shared Responsibility Between the State and Civil Society in Promoting Citizenship Values. *The Siraj Journal in Education and Society Issues*, 2(2), 41-53. <https://arab-scholars.com/696eb9>
- Al-Abadi, A. R. J. (2012). Organizational Agility: A Strategic Approach to Enhancing Employee Engagement: An Experimental Study of a Sample of Industrial Sector Companies in the Ministry of Industry and Minerals. *Al-Ghari Journal for Economic and Administrative Sciences*, (24), 147 - 174. <https://arab-scholars.com/f2b060>
- Al-Enezi, Y. A. H., & Nafe, W. A. S. M. (2022). The Role of Organizational Agility in Enhancing Job Performance: An Applied Study on the Government Sector in Kuwait. *The Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 13(Supplement), 612 - 636. <https://arab-scholars.com/20463a>
- Kandil, S. K. (2020). The Impact of Organizational Agility on Organizational Excellence: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior: A Field Study in Telecommunication Companies Operating in Jordan [Published Master's Thesis, Middle East University]. *Dar Al Manduma*. <https://arab-scholars.com/974e74>
- Kamal, G. M. A. (2020). Organizational Agility and Its Relationship to Organizational Performance Excellence: Application on National Industries Company. *The Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 11(1), 846 - 869. <https://arab-scholars.com/2d7f7f>
- Al-Mahamid, R. J. J. (2008). The Role of Knowledge Management in Achieving Quality Assurance in Higher Education: An Applied Study in Private Jordanian Universities [Published Master's Thesis, Middle East University]. *Maaref*. <https://arab-scholars.com/b8494d>
- Al-Nasheli, D. H. A. M. (2020). The Role of Organizational Agility in Achieving Organizational Commitment: A Field Study. *The Arab Journal of Management*, 40(3), 163 - 182. <https://arab-scholars.com/e08e8e>
- Al-Rahim, I. M., & Andraos, R. S. (2017). Achieving Product Quality Using Organizational Agility: A Case Study in Al-Numan General Company. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 99(23), 103-125. <https://arab-scholars.com/ec9947>
- Bakr, M. (2019). *Administrative Organization in Contemporary Organizations*. University House, Alexandria, Egypt.
- Hegazy, M., & Tanbour, R. (2018). The Role of Administrative Creativity in Organizational Excellence for Palestinian Ministries in the Northern Governorates. *Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research*, 3(9), 134-150. <https://arab-scholars.com/cb4b82>
-

- Al-Shammari, A. A. A., & Al-Zayadi, S. A. (2018). The Relationship Between Organizational Agility and Strategic Renewal Through the Mediating Role of Organizational Intelligence: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in Korek Telecom Mobile Communications Company. *Journal of Management and Economics*, 7(26), 127-157. <https://arab-scholars.com/3dc783>
- Al-Shanti, M. A. I., & Al-Jiyar, M. H. (2021). Strategic Agility and Its Impact on Enhancing Competitive Advantage: A Field Study on Palestinian Pharmaceutical Companies. *The Islamic University Journal for Economic and Administrative Studies*, 29(1), 130 - 163. <https://arab-scholars.com/0b40de>
- Al-Suwaie, H. K. S. (2020). The Impact of Organizational Agility Dimensions in Achieving Strategic Performance: A Case Study on Sirte Oil and Gas Production Company. *Journal of Economic Studies*, 3(2), 1 - 19. <https://arab-scholars.com/235955>
- Al-Tae, R. A. A., & Adel, Y. J. (2014). The Role of Organizational Culture in Organizational Citizenship Behaviors: A Study in the Integrity Commission. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 20(79), 75-104. <https://arab-scholars.com/811157>
- Abdalkhair, F. Y. F., Babiker, S. Y., Mudawi, S. S. A., & Babiker, M. Y. B. (2021). The Correlation Between Organizational Agility and Employee Engagement: A Field Study in Agricultural Services Companies in Al-Qadiri State, Sudan. *Journal of Studies in Human and Social Sciences*, 4(3), 84 - 113. <https://arab-scholars.com/159660>
- Al-Dabbagh, I. N. K., & Al-Azawi, S. M. A. H. (2019). The Impact of Organizational Agility on Service Quality: An Exploratory Analytical Study in the General Company for Electrical Industries. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences University*, 57, 161-187. <https://arab-scholars.com/3d08d7>
- Omar, D. M. S. (2020). Improving Organizational Agility Practices in the Colleges of South Valley University. *Journal of Educational Sciences*, 3(1), 40 - 87. <https://arab-scholars.com/16e794>
- Al-Majali, B. A. M. (2016). The Impact of Organizational Culture on Employee Performance from the Perspective of Middle Management: A Case Study of the National Information Technology Center. *The Arab Journal of Science and Research Publishing*, 2(7), 194 - 217. <https://arab-scholars.com/5303f8>

المراجع الأجنبية

- Alhadid, A. Y. (2018). The effect of organization agility on organization performance. *International review of management and business research*, 5(1), 273–278.
- Al-Dabbagh, I. N., & Al-Azzawi, S. M. (2018). The effect of The Organizational Agility On High Performance (Applied Search). *journal of Economics And Administrative Sciences*, 24(105), 324-351. <https://arab-scholars.com/7f7eb7>
- Almahirah, M. S. (2020). The Effectiveness of Organizational Agility as A Strategic Input in The Process of Enhancing Organizational Competitiveness. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(8), 1628 - 1637. <https://arab-scholars.com/500155>

- Aval, S. M., Haddadi, E., & keikha, A. (2017). Investigating the effect of organizational citizenship (OCB) behavior components on organizational agility. *Interdisciplinary Journal of Education*, 1(2), 59- 67.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Routledge.
- Collier, J. (2020). *Applied Structural Equation Modeling using AMOS: Basic to Advanced Techniques*. Routledge. <https://arab-scholars.com/7d91ee>
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 39(2), 297-316. <https://arab-scholars.com/12fa48>
- George, D. (2003). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference*, 17.0 update (10th ed.). Pearson Education India.
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Cham: Springer International Publishing. <https://arab-scholars.com/0ad477>
- Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://arab-scholars.com/f59275>
- Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://arab-scholars.com/80e775>
- Ringle, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319. <https://arab-scholars.com/1050a3>
- Kibuine, M. K., Wainaina, G., & Muranga, J. N. (2022). Organizational Agility and Performance of Chartered Public and Private Universities in Kenya. *DBA Africa Management Review*, 12(1), 1-22. <https://arab-scholars.com/cde234>
- Kline, R. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). Guilford Publications.
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling* (3rd ed.). John Wiley & Sons. <https://arab-scholars.com/73a46b>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. <https://arab-scholars.com/3c544b>
- Susanto, B., Wiguna, W., & Tukiran, M. (2023). The effect of inclusive team, agile leadership, and organizational agility on organizational performance. *International journal of economy, education and entrepreneurship*, 3(1), 53–62. <https://arab-scholars.com/5c7e9c>
- Hinsz, V. B. (2012). *Performance management: A practical guide for managers*. John Wiley & Sons.
- Salimi, M. H., Rajaeepour, S., & Bidram, H. (2019). The relation between quantum management skills and organizational agility capabilities with the mediating role of organizational intelligence. *Journal of Industrial Strategic Management*, 4(2), 33-50. <https://arab-scholars.com/a50c60>
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (2003). Adapting to strategic change: Theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 24(8), 771-794.
- Matuszelański, K., & Kopczewska, K. (2022). Customer churn in retail e-commerce business: Spatial and machine learning approach. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(1), 165-198.