

علاقة الرشاقة التنظيمية في تدعيم الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بدولة الكويت)

أ. د/ وجيه عبد الستار محمد نافع
أستاذ إدارة الموارد البشرية ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

يوسف عبدالله هيكل العنزي
باحث ماجستير قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

١- ملخص البحث:

تناول البحث الحالي التعرف علي تقييم اتجاهات العاملين نحو الرشاقة التنظيمية (الاستشعار ، واتخاذ القرار، وتطبيق العمل) كمتغير مستقل والأداء الوظيفي (الابداع ، والابتكار)، كمتغير تابع للعاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت، بالتطبيق علي القطاع الحكومي بدولة الكويت، وقد تناولت الدراسة الميدانية دور تقييم اتجاهات العاملين نحو الرشاقة التنظيمية و الأداء الوظيفي من خلال إعداد قائمة استقصاء تم توزيعها علي عينة العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت قوامها ٣٦٧ مفردة، حيث بلغت القوائم المستلمة والصحيحة ٣٦٧ قائمة بنسبة ردود ١٠٠%، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي عن طريق عدد من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات كأسلوب الارتباط وأسلوب الانحدار المتعدد، ونمذجة المعادلات الهيكلية وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS) و (AMOS).

كما توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج كان من أهمها وجود تمايز بين تقييم اتجاهات العاملين نحو الرشاقة التنظيمية و الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية الاستشعار ، واتخاذ القرار، وتطبيق العمل) وأبعاد الأداء الوظيفي ((الابداع ، والابتكار).

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أمكن التوصل إلي مجموعة من التوصيات التي تساهم في تحسين الرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت من خلال ممارسة سلوك الرشاقة التنظيمية بين كافة العاملين بما يؤدي إلي رفع مستوى الأداء الوظيفي، كما أشارت الدراسة إلي وجود لبحوث أخرى مستقبلية.

Abstract:

The current research dealt with identifying the assessment of workers' attitudes towards Organizational Agility (Sensing, Decision-making, and Acting) as an independent variable and Competitive capability (creativity, and innovation) as a dependent variable by application to The commercial banks in the State of Kuwait. The field study dealt with the role of evaluating workers' attitudes towards Organizational Agility and Competitive capability by preparing a survey list that was distributed to a sample of workers in the commercial banks in the State of Kuwait, consisting of 367 items. Received and correct 367 lists with a response rate of 100%. Statistical analysis was carried out through a number of statistical methods and tests appropriate to the nature of the data, such as the, the correlation method, the multiple regression method, and structural equation models, through the ready-made statistical software package SPSS and AMOS.

The study also reached a number of results, the most important of which was the existence of a statistically significant relationship between Organizational Agility (Sensing, Decision-making, and Acting) and dimensions of Competitive capability (creativity, and innovation).

In light of the results that were reached, it was possible to reach a set of recommendations that contribute to improving Organizational Agility and Competitive capability in the commercial banks in the State of Kuwait through the practice of Organizational Agility behavior among all employees, which leads to raising the level of Competitive capability. The study leads to other future research.

تقييم اتجاهات العاملين نحو الالتزام والأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية علي القطاع الحكومي بدولة الكويت)

٢- مقدمة:

تعتبر الرقابة التنظيمية أحد أهم خصائص المنظمة التي تدعم مقاومتها لاضطرابات السوق وذلك كونها قدرة إدارية تتيح للمنظمة إجراء تغييرات في الوقت المناسب عندما تتطلب الظروف ذلك من أجل تجنب الوقوع في المشكلات مستقبلاً والقدرة على التعامل مع المشكلات الحالية (Razmi&Ghosemi,2015)، ولذلك تم اعتبار الرقابة أحد أهم السمات التي تعكس الكفاءة التنظيمية في البيئة التنافسية فأصبحت مركز الاهتمام وعليه تم تقسيم المنظمات الي نمطين هي نمط المنظمات الرشيقية ونمط المنظمات التقليدية. (الفقيه، ٢٠١٨).

كما تعتبر الرقابة التنظيمية إحدى أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة، والتي باتت تعمل في بيئة غير مستقرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد نظراً للتطورات التي طرأت على البيئة مثل التقدم السريع في التقنيات ووسائل الاتصال، والتغيرات السياسية وغيرها من التغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات وانفتاح الأسواق وهذا هو السبب الذي يكمن وراء طلب الرقابة التنظيمية (القرشي، ٢٠١٧).

أما مصطلح الأداء الوظيفي Competitive capability فيشير إلى مجموعة العوامل التي تساعد المؤسسة على المنافسة، وهذه العوامل هي مجموعة الموارد والأصول والمهارات التي يمكن التحكم والسيطرة عليها ومزجها وتنسيقها واستثمارها بما يحقق منفعة وقيمة أفضل للعميل أو المستهلك وتحقق تميزاً وتوقفاً على بقية المنافسين. (بخوش، ٢٠١٣).

ويرى الباحث أن اجهات حكومية تمثل أحد المحاور الرئيسية في الهيكل الاقتصادي للدولة، وعليها يقع عبء من المسؤوليات تجاه المجتمع حيث أنها تواجه تحدياً كبيراً يتمثل بممارستها لنشاطاتها في بيئة متنامية وسريعة التغير اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً، كما يعد الجهاز المصرفي الكويتي واحداً من أهم المرتكزات الأساسية في الاقتصاد الكويتي بعد القطاع النفطي والذي يقوم بدور فعال في تنشيط عمليات التنمية، ويقاس أداء اجهات حكومية بمقدرتها على تحقيق أقصى ربح ممكن للمساهمين والملاك، من خلال القرارات المالية الملائمة، وهذه القرارات تتطلب من القطاع الحكومي ان تتمتع بالرقابة التنظيمية في عملها للوصول إلى قدرة تنافسية مستدامة، وفي ضوء ما تقدم فإن الدراسة الحالية تسعى من خلال التقصي والتحليل الى التعرف على دور الرقابة التنظيمية في تدعيم الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت.

٣- الإطار النظري والدراسات السابقة:

يشمل الإطار النظري، مفهوم وأبعاد والدراسات السابقة المتعلقة بالرقابة التنظيمية، ومفهوم وأبعاد والدراسات السابقة المتعلقة الأداء الوظيفي، والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي، وذلك علي النحو الآتي:

١/٣- الرقابة التنظيمية (Organizational Agility)

تعرف الرقابة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بمواردها البشرية مما يؤثر في تنمية المنظمة وتطورها إيجابياً في بيئة سريعة التغير. (Nafi,2016)، ومن جانب تطبيقي هي نموذج في العمل يؤدي إلى توظيف قدرات تنظيمية لمواكبة التغيرات التي تلبي احتياجات العملاء وتواكب المتطلبات الجديدة وتخلق الأداء الوظيفي للمنظمات (Khavari,Arasteh&Jafari,2016).

وهي عملياً من وجهة نظر بونتون " قدرة المنظمة على أداء ست عمليات أساسية إدراك وإحساس التغيرات في البيئة ومعالجة التأثير من خلال نقل البيانات إلى معرفة، والاستجابة إما بشكل استباقي أو تفاعلي مع الظروف المتغيرة، وموائمة الهياكل أو العمليات لدمج التغيرات، والتعلم من التجربة ودمج المعرفة في الفرص المستقبلية وإظهار الكفاءة التي تعمل بها هذه العمليات، وإجراء تبادل المعلومات واتخاذ إجراءات بشأنها في الوقت المناسب والمستويات المناسبة داخل المنظمة" (الحمدان، ٢٠٢٠).

رقابة الاستشعار: Sensing Agility:

هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة الأحداث من التغيير البيئي (تغيير تفضيل الزبون، تحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيات الجديدة) في الوقت المناسب، إذ تشير مهمة الاستشعار إلى عملية الرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الاستراتيجية التنظيمية، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي، وتشمل مهمة الاستشعار أنشطة مثل الحصول على معلومات تتعلق بالأحداث، والذي يتجلى فيها التغيير البيئي، وتنقية من المعلومات غير المهمة التي تعتمد على أساس قواعد محددة سلفاً، وتستهل هذه المهمة مهام صنع القرار والممارسة والتي تؤدي إلى التكيف التنظيمي مع التغيير البيئي أو حدوث التغييرات البيئية الجديدة. (Park, 2011).

رشاقة عملية اتخاذ القرار: Decision-making Agility

هي القدرة على جمع وتراكم وهيكلة، وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة.

وتتألف مهمة صنع القرار من بضعة أنشطة مترابطة والتي تفسر العديد من الأحداث المعينة وتجمع وتراكم وتقوم بهيكلة وتقييم المنظمات. وتحديد الفرص والتهديدات والمعلومات المرتبطة من مصادر متنوعة لفهم الآثار المترتبة على الأحداث المعينة على أعماله ومن خلال هذه الأنشطة، تحدد المنظمات الفرص والتهديدات (Houghton, Gray & Joshi, 2004).

رشاقة تطبيق العمل (الممارسة): Acting Agility

القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط U بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب وتتكون مهمة الممارسة من مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات التجارية على أساس مبادئ العمل الناتجة من مهمة اتخاذ القرار للتصدي للتغيير البيئي. (الحنيطي، ٢٠١٩).

إن الإطار الفلسفي للرشاقة التنظيمية وفي نطاق علاقته بالأداء الوظيفي هو إطار واسع ومتشعب ولا بد لتطبيقه من الإلمام بكافة عناصره ومقوماته فضلاً عن تبني أهميته منذ البداية ولذلك تناولته بعض الدراسات العربية الحديثة ومنها:

دراسة (عبدالصمد ٢٠٢١) التي استهدفت دراسة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها (روح المبادرة، والتفاعلية، ونقل ومشاركة الرؤية الاستراتيجية، وتقييم الأداء وتقديره، وتطوير المهارات ومشاركة المعرفة، والابتكار والتنمية المستمرة، وتفويض السلطات، والتعاون الداخلي، والتعاون الخارجي، وتوقع التغييرات المرتبطة بالعملاء) لجهات حكومية الإسلامية وأثرها في رضا العميل في رضا العملاء، وكذلك التعرف على مدى اختلاف درجات رضا عملاء جهات حكومية الإسلامية محل الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى الكشف عن ان مستوى الرشاقة التنظيمية في اجهات حكومية محل الدراسة مرتفع نسبياً، ووجود درجة مرتفعة من الرضا لدى عملاء تلك اجهات حكومية، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لكل من الرشاقة التنظيمية وكل بعد من أبعادها العشرة في رضا عملاء اجهات حكومية الإسلامية محل الدراسة، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في رضا العميل هو بعد توقع التغييرات المرتبطة بالعملاء، كما أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات معنوية في درجة رضا العملاء وفقاً لاختلافهم في كل من: النوع، وعدد سنوات التعامل مع البنك.

استهدفت دراسة (عمر، ٢٠٢٠) تقديم مقترحات لتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي ، وتوصل البحث إلى أن درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية بكليات الجامعة (متوسطة) بنسبة ٩٧%، وبمتوسط حسابي بلغ ٨٢.٢%، وتوصل البحث الي مجموعة من المقترحات تسهم في تحسين ممارسة الرشاقة التنظيمية بكليات الجامعة من أهمها: تشكيل وحدة خاصة في كل كلية لتحديد أنواع ومصادر التغييرات الخارجية التي ترتبط بعمل الجامعة، ونشر ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة للمتغيرات المحيطة ، وتعزيز اتخاذ القرارات الاستباقية لمواجهة واستغلال التغييرات المحيط، وضرورة منح أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري مزيداً من

الصلاحيات لاتخاذ القرارات في مجال عملهم، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في كليات الجامعة أو إدارتها، ومنح إدارة الكليات الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة، ونشر ثقافة التغيير والابتكار من خلال عقد البرامج التدريبية اللازمة لغرس ثقافة الابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والجهاز الإداري.

وسعت دراسة (الصويفي، ٢٠٢٠) إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة)، ومدى توافر أبعاد الأداء الاستراتيجي (التعلم الاستراتيجي، سرعة الاستجابة، الابتعاات المستمرة) في شركة سرت لإنتاج النفط والغاز، كما هدفت إلى التعرف على أثر أبعاد الرقابة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي في المنظمة محل البحث، وقد أشارت نتائج البحث أن المستوى العام للرقابة التنظيمية جاء متوسطاً وأن مستوى الأداء الاستراتيجي كان مرتفعاً، كما أوضحت نتائج البحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية ككل على الأداء الاستراتيجي، وبينت النتائج وجود تأثيرات لرقابة الممارسة واتخاذ القرار على الأداء الاستراتيجي وأبعاده، مع استثناء بُعد رقابة الاستشعار فلم تظهر أي أثر على الأداء الاستراتيجي، وأخيراً طرحت البحث مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في الاهتمام بالرقابة التنظيمية وتفعيل دورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي بالشركة محل البحث.

سعت دراسة (صبر وآخرون، ٢٠٢٠) إلى تشخيص مستوى انعكاس الرقابة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة العملاء وذلك عن طريق تقديم إطار فكري بخصوص متغيرات البحث معزراً بالجانب التطبيقي، وتوصل البحث إلى استنتاجات محددة من وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي للرقابة التنظيمية في سلوك مواطنة العملاء في مصرف التنمية الدولي والمصرف العراقي للتجارة، فضلاً عن وجود فروق معنوية بين المصرفين في مستوى الرقابة التنظيمية بأبعادها.

واستهدفت دراسة (النشيلي، ٢٠٢٠) فحص العلاقة بين متغيرات الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها تؤثر أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار) تأثيراً ذا دلالة إحصائية في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) في الشركة محل البحث، بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين رقابة الممارسة» والالتزام التنظيمي.

وسعت دراسة (العنزي، ٢٠١٨) إلى تحديد أثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، وتوصلت البحث إلى وجود أثر لتنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، كما أن هنالك أثر لتنوع القوى العاملة في الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، وأخيراً وجود أثر لتنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري كتغير وسيط في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

واستهدفت دراسة (الحنيطي، ٢٠١٨) بيان أثر الذكاء العاطفي على الرقابة التنظيمية، وقد انتهت البحث في نتائجها إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء العاطفي (التنظيم الذاتي – الدافعية – التعاطف – المهارات الاجتماعية) على الرقابة التنظيمية و رقابة الأعمال و رقابة الاستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية وفي ضوء هذه النتيجة أوصت البحث بضرورة التوعية بأهمية استغلال الذكاء العاطفي بأبعاده المحددة في المحافظة على الرقابة التنظيمية في مجموعة المناصير الأردنية وتطويرها كأحد أهم محاور التميز وضرورة إعداد البرامج التدريبية الخاصة بتنمية الذكاء العاطفي عند العاملين في المؤسسة وتوعيتهم بأهميته في تحقيق التميز والتفرد للمجموعة.

وقام (السوايعر، ٢٠١٧) بدراسة الدور الوسيط لكفايات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرقابة التنظيمية، وتوصلت البحث إلى مجموعة من النتائج كار من أبرزها وجود دور وسيط ذو دلالة إحصائية لكفايات ذكاء الأعمال (الكفايات الإدارية والكفايات التقنية والكفايات الثقافية) في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرقابة في القطاع الحكومي وأوصت البحث بالاستمرار في الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والقدرات الخاصة لما لها من أهمية تنعكس على الرقابة التنظيمية في القطاع الحكومي ونشر ثقافة ذكاء الأعمال وإدراجها ضمن استراتيجيات القطاع الحكومي.

واستهدفت دراسة (عبد الوهاب، ٢٠١٧) إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من خلال تحديد الأسس النظرية للرشاقة التنظيمية في ظل الأدبيات الإدارية المعاصرة والبحث في إمكانية تحسين الأداء الإداري باستخدام الرشاقة التنظيمية فضلاً عن بحث واقع الرشاقة التنظيمية في كليات جامعة جازان، وتوصلت البحث الي أن درجة الرشاقة التنظيمية بكليات الجامعة متوسطة وان الكليات ذات الطبيعة العملية أقدر علي تطبيق الرشاقة التنظيمية واخيراً يأتي التصور المقترح لتطبيق الرشاقة التنظيمية مستنداً الي أبعاد المنطقات العالمية والإقليمية والمحلية لاستخدام الرشاقة التنظيمية لتحسين الأداء الإداري بكليات الجامعة.

وسعت دراسة (الصباح، ٢٠١٧) إلى التعرف الى أثر رشاقة القوى العاملة في الخفة الاستراتيجية، وتوصلت البحث إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرشاقة القوى العاملة في الخفة الاستراتيجية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرة على التكيف في الخفة الاستراتيجية، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإبداع في حل المشكلات في تحقيق الخفة الاستراتيجية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة المهنية في الخفة الاستراتيجية، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتأقلم مع ضغوط العمل في تحقيق الخفة الاستراتيجية، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتعلم مهارات العمل في تحقيق الخفة الاستراتيجية.

واستهدفت دراسة (Nafei، 2016) تحديد أنواع الرشاقة التنظيمية (الرشاقة الاستشعارية، رشاقة صناعة القرار ورشاقة الأداء) ودورها كافة في تعزيز النجاح التنظيمي المؤسسي، وانتهت البحث في نتائجها الي موافقة أفراد البحث على أن الرشاقة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على أبعاد نظام التشغيل الخاص بالعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية بمصر وأكدت النتائج كذلك على حاجة المنظمات لممارسة الرشاقة التنظيمية حتى تكون قادرة على مواجهة المنافسة المعاصرة لما تلعبه الرشاقة التنظيمية من دور فعال في تعزيز نظام التشغيل المؤسسي.

٢/٣ - الأداء الوظيفي (Competitive capability):

المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون" (بوران، ٢٠١٦

وتعرف الأداء الوظيفي أيضاً: هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. (أبو شامة، ٢٠١٥).

ويعرف الباحث الأداء الوظيفي كالتالي: هي مدى الكفاءة والقدرة والفاعلية التي تتمتع بها المصارف التجارية في الكويت لتحقيق نجاح مستمر، وقدرة على مواجهة المنافسين، وهي تمثل المتغير التابع بالنسبة للبحث الحالية، وبذلك تم معرفة مستوى تأثر الأداء الوظيفي باستراتيجيات الأعمال لدى المصارف التجارية الكويتية، من خلال فقرات الأداة (الاستبيان)، التي أعدها الباحث.

- أبعاد الأداء الوظيفي:

الإبداع (Innovation): تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فمثلاً رأى البعض أن الإبداع يعد الميزة التنافسية الأكثر أهمية التي تمكن المنظمة من النجاح والازدهار في بيئة الأعمال اليوم، ويكمن سر المنظمات المبدعة في القدرة على رفع الموهبة والحافز لدى العاملين لديها ويدرك الخبراء والمنظمات التي تتطلع إلى التقدم أن إدارة الفكرة تسهم في تكوين القدرة الأساسية لاستغلال القدرة الإبداعية لدى المنظمات (سعد، ٢٠٢٠). و تري دراسة (إسماعيل، ٢٠١٩) أن الإبداع مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار والدراسات غير المسبوقة والتي يمكن من خلالها المساهمة في تفعيل الأداء المتعلق باتخاذ القرار في المنظمات الإدارية.

الابتكار (creativity): يقصد بالابتكار قدرة المنشأة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة بشكل مستمر، ويعتبر متطلباً هامة لاستمرار المنشآت في ظل زيادة المنافسة والتغير المستمر في أذواق واحتياجات العملاء، الأمر

الذي أدى إلى قصر دورة التصنيع للمنتجات الحالية وبالتالي الحاجة إلى منتجات جديدة (صالح، ٢٠١٩)، في حين تری دراسة (الحارثي، ٢٠١٩) أن الابتكار یعنی تجديد وتحديث البرامج والخدمات بما يتلأم مع احتياجات سوق العمل

استهدفت دراسة (جبر، ٢٠٢٠) التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القدرات اللوجستية وأداء سلسلة التوريد من خلال القدرات اللوجستية المتكاملة لسلسلة التوريد، وكذلك استكشاف الدور المعدل لقدرة التعاون وقدرة التنسيق في العلاقة بين أبعاد القدرات اللوجستية والقدرات اللوجستية المتكاملة، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القدرات اللوجستية (قدرة إدارة الطلب، قدرة إدارة المعلومات، قدرة إدارة العرض) على القدرات اللوجستية المتكاملة، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد القدرات اللوجستية على أداء سلسلة التوريد، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي للقدرات اللوجستية المتكاملة على أداء سلسلة التوريد، كما توصلت إلى أن القدرات اللوجستية المتكاملة تتوسط جزئياً العلاقة بين أبعاد القدرات اللوجستية (قدرة إدارة الطلب وقدرة إدارة المعلومات) وأداء سلسلة التوريد، في حين توصلت إلى أن القدرات اللوجستية المتكاملة لم تتوسط العلاقة بين قدرة إدارة العرض وأداء سلسلة التوريد، وأخيراً أظهرت نتائج الدراسة وجود دور معدل لقدرة التعاون وقدرة التنسيق في العلاقة بين أبعاد القدرات اللوجستية والقدرات اللوجستية المتكاملة.

وسعت دراسة (المحاحي، ٢٠١٩)، تحديد أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لشركات القطاع عن طريق توضيح تأثير المكونات المختلفة لقدرة إدارة المعرفة على الميزة التنافسية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قدرة البنية التحتية الاجتماعية لإدارة المعرفة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الأفراد) على الميزة التنافسية، وبوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قدرة عمليات إدارة المعرفة (الاستحواذ، التحويل، التطبيق، الحماية) على الميزة التنافسية للشركات موضوع الدراسة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية. وبالنسبة لأهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة تمثلت بالتركيز على إدارة العليا لجميع الشركات الراغبة في الحفاظ على ميزتها التنافسية تبني طريقة إدارة المعرفة بناء إدارات أو أقسام متخصصة في هذا المجال يكون لها موقعها الفاعل في الهيكل التنظيمي للشركة والاهتمام بالمعرفة التي يحملها الموظف وتحفيزهم على الاحتفاظ بها وضرورة قيام الشركة بالاهتمام بالمعرفة في بيئتها، وضرورة الاهتمام بقواعد المعرفة وتفعيلها لتحقيق ميزة تنافسية.

وسعت دراسة (الرميدي، ٢٠١٩) إلى التعرف على أثر رأس المال المعرفي في تعزيز الأداء الوظيفي في شركات السياحة المصرية ولتحقيق هدف البحث؛ قام الباحث بتصميم استمارة استقصاء موجهة لمديري شركات السياحة المصرية تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت ٢٩١ مفردة وقد توصلت البحث إلى أن رأس المال المعرفي بمكوناته الثلاثة يؤثر بشكل إيجابي وقوي في تعزيز الأداء الوظيفي لشركات السياحة المصرية، وذلك من خال تأثيرها الإيجابي في الأداء، التغيير، مستوى الإبداع، جودة الخدمات، وسرعة الاستجابة للعملاء.

واستهدفت دراسة (المحاسنة، ٢٠١٧) بيان الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية، وقد توصلت البحث إلى أن القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية ورشاقة الاستجابة للسوق كما تؤثر القدرات الديناميكية (قدرات الاستشعار للفرص المتاحة) (وقدرات التنسيق) في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال وتؤثر القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) (على البراعة التنظيمية) كما تؤثر البراعة التنظيمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية (رشاقة الأعمال ورشاقة الاستجابة للسوق).

واستهدفت دراسة (الشمري، ٢٠١٧) تحديد أثر التمكين الإداري والمتمثل بتقاسم السلطة وتبادل المعلومات وفتح العمل والتوسع في الصلاحيات في تحقيق القدرات التنافسية، توصلت البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات التمكين الإداري في القدرات التنافسية لجامعة الكويت، وتوصلت البحث إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العينة لمستوى تمكين العاملين باختلاف متغيري الجنس والرتبة العلمية وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة لتصورات العينة لمستوى تمكين العاملين باختلاف متغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

٣/٣- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي

استهدفت دراسة (Nibedita Saha, 2017) البحث إلى التأكيد على الإطار المفاهيمي للرشاقة التنظيمية وتفسيره، والذي يناقش الروح التنظيمية، والقدرة، والمرونة، والرشاقة، والسرعة. حيث إن لأنشطة الرئيسية لمتخصصي الموارد البشرية المشاركين في الأمور التشغيلية تمت ملاحظتها بشكل تدريجي كمصدر للميزة التنافسية في أسواق اليوم التي تتميز بأنها شديدة التنافسية وسريعة التغير والكشف عن أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تمكين المؤسسات أو الشركات من فهم قيمة العملاء الداخليين والخارجيين، ومعرفة المنافسين، والمنتجات، والتكنولوجيا، ومصادر الميزة التنافسية وقد خلصت البحث إلى أن نجاح الأعمال التجارية يقوم على أساس الاعتقاد بقيمة تحقيق المنظمة لميزة تنافسية من خلال الاستفادة من موظفيها بشكل مناسب وفعال وأن المرونة التنظيمية وقيمة الموارد البشرية يمكن حقاً أن تخلق فرقاً وتأثيراً على أداء الأعمال وأخيراً، تبرز نتيجة هذه البحث أهمية المرونة التنظيمية وفعالية الموارد البشرية التي لها تأثير على تعزيز الأداء التنظيمي والقدرات التنافسية.

سعت دراسة (مغاوري، ٢٠١٦) إلى تحديد دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بالتعليم الجامعي المصري، وقد هدفت هذه البحث إلى التعرف على مفهوم الرشاقة التنظيمية وتحديد أهم المصطلحات المرتبطة به وتحديد عناصر الرشاقة التنظيمية التي تتميز بها المنظمة الرشيقة وكذلك دراسة المقومات الأساسية التي تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالمؤسسة والتعرف على مفهوم القدرة المؤسسية وتحديد أهم معاييرها وتم استخدام المنهج الوصفي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها البحث وضع توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية ومنها اتباع أساليب تشاركية حديثة في القيادة بالمؤسسات التعليمية، وتفعيل دور وحدة إدارة الجودة الداخلية بالمؤسسات التعليمية.

استهدفت دراسة (أندراوس، ٢٠١٦) البحث عن أثر استعمال آليات الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة المنتجات من خلال تقليل الهدر أو الحد منه والتي تعد السبب الرئيس لعدم الكفاءة وانخفاض الإنتاجية وانخفاض الأداء الوظيفي وكذلك الكشف عن أثر الرشاقة التنظيمية في مواكبة اتجاهات السوق المتجددة والتي ستعكس بالمحصلة النهائية بشكل ايجابي في تحسين جودة الانتاج والمنافسة كما هدف البحث الى وضع اليات واجراءات محددة نسبيا للتأقلم مع التغييرات الداخلية والخارجية في الشركة محل البحث، وطبق البحث في شركة النعمان العامة واختير قسم الصناعات البلاستيكية كعينة للبحث، وقد أكدت نتائج البحث امتلاك الشركة اليات تنظيمية ليست بالمستوى المطلوب، تم تحسين واجراء بعض التغييرات الايجابية عليها، مما أدى الى تقليل نسب المعيب في منتجات عينة البحث، وتحسين مستوى الجودة، وزيادة قدرتها التنافسية فضلا عن زيادة معدلات رضا العميل الخارجي وأن الشركة حققت جانبا من اليات الرشاقة التنظيمية وقد أوصى البحث باعتماد الشركة الأنموذج المفاهيمي المقترح من أجل ضمان تلبية متطلبات العملاء المتجددة، والاستجابة السريعة للتغييرات الداخلية والخارجية.

٤- الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

قام الباحث بدراسة استطلاعية استهدفت الحصول علي بيانات استكشافية حول الرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدي العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت، بالإضافة إلي مساعدة الباحث في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصل إلي صياغة دقيقة لفروضه، وقد إشملت الدراسة الاستطلاعية علي دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من الرشاقة التنظيمية، والأداء الوظيفي بالإضافة إلي عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت (٩٧) عضو من العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت محل الدراسة.

وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية علي الإدراك الكافي للعاملين بالقطاع الحكومي محل الدراسة ما يلي:

- جاء بعد (الرشاقة التكنولوجية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٢.٢٤)، وقد يرجع ذلك إلى سعي اجهات حكومية محل الدراسة لمواكبة التطورات التكنولوجية وتوفير البنية التحتية اللازمة للتكنولوجيا، تلاه بعد (رشاقة الاستشعار) بمتوسط حسابي قدره (٢.٢٢) وقد يعود ذلك إلى وعي إدارة البنك بأهمية الحساسية للتغييرات المحيطة بها ودقة التوافق والتوقع لها، ثم بعد (رشاقة الممارسة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٢.٢) فتبني رشاقة الممارسة ونشرها داخل البنك أمر هام لنجاحها وتحقيق أهدافها، ثم جاء بعد (تمكين

ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.١٩) وقد يرجع ذلك لسعي الجهات حكومية إلى مشاركة أفرادها في وضع خطط وقرارات وتنفيذ أنشطتها المختلفة، ثم جاء بعد (المرونة التنظيمية) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢.١٧) وذلك لوعي البنك بضرورة تكيفها مع التغيرات المحيطة من خلال الاستجابة والانسجام بمرونة لاحتياجات ومتطلبات المستفيدين منها.

■ تلاه بعد (السرعة في الأداء) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٢.١٥)، ثم في المرتبة السابعة والأخيرة بعد (اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (٢.٠٦) وقد يرجع ذلك إلى قناعة البنك بأن اتخاذ القرارات في الوقت المناسب يساعد على تدارك المشكلات قبل أن تتفاقم، ويستدل من ذلك إجماع عينة البحث – باختلاف درجاتهم العلمية وتخصصاتهم- على أن الجهات حكومية – محل البحث- تمارس الرقابة التنظيمية بدرجة متوسطة؛ وقد يرجع ذلك إلى قصور المعرفة بها نظراً لحدثة المدخل ومحدودية مفاهيمها وقلة الدراسات التي تناولتها خاصة في المؤسسات المصرفية، أو محدودية الموارد المادية والبشرية اللازمة لممارسة الرقابة التنظيمية داخل أقسام وإدارات البنك، أو بسبب الرغبة في الاستمرار على الأساليب التقليدية في أداء العمليات والأنشطة المختلفة داخل البنك، أو بسبب مقاومة بعض أعضاء المجتمع البنكي لممارسة التغيير.

ويتضح من النتائج السابقة أن الدرجة الكلية لمستوى تحقق ابعاد الدراسة بالقطاع الحكومي الكويتية بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٨) بانحراف معياري (٠.٥٦) وبنسبة مئوية قدرها (٧٣%)، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٢.٠٦-٢.٢٤) وبدرجة ممارسة متوسطة، وجاء ترتيب أبعادها على النحو التالي:

■ كما أظهرت نتائج البحث الاستطلاعية أن الأداء الوظيفي للبنك تستند إلى معايير وهي: الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف، الإنتاجية ومردودية رأس المال، وهذه المعايير تمثل الرقابة التنظيمية حيث أن هذه المعايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري؛ لأنه يوضح جانباً من الأداء الوظيفي، ويُبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده. وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن الأداء الوظيفي تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى.

كما توصل الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية أن القطاع الحكومي بدولة الكويت تواجه مجموعة من الظواهر والمشكلات تتمثل كما يلي:-

■ لقد عرفت عدة بنوك في مطلع القرن العشرين تطوراً سريعاً بسبب تميز السوق في تلك الفترة بارتفاع الطلب وقلة المنافسة إذ سمح لها ذلك بتحقيق أهداف النمو من خلال تعويض ارتفاع التكاليف بالزيادة في الأسعار لأن السوق وقتها كانت في حالة ندرة وكان الانشغال الرئيسي لجهات حكومية هو الإنتاج وتقديم الخدمة مهما كانت التكلفة لأن التسويق سيكون مضموناً وبالسعر الذي ستقرضه، أما حالياً ومع انتقال السوق من حالة الندرة إلى حالة الفائض في العرض وبزيادة المنافسة فإن انشغالات الجهات حكومية هي الأخرى تغيرت استجابة للتغير الملحوظ في المحيط الاقتصادي، فقد ظهر لها انشغال آخر يتمثل في ضمان تسويق ما تقوم بتقديمه من خدمات مما أدى إلى ظهور منافسة على تسويق الخدمات بأعلى جودة وبأقل تكلفة وأصبح ينظر إلى التكلفة على أنها قيد ذو أولوية يتحدد انطلاقاً من السوق وهدف يجب بلوغه لزيادة تنافسية المؤسسة بعد أن كانت تعتبر مجرد نتيجة لمجهودات التطوير المبدولة.(العنزي، ٢٠١٤) كما تزايد اهتمام الباحثين بكفاءة الجهات حكومية وما يؤثر عليها من عوامل، وذلك في إطار البحث عن الوسائل التي تضمن تفوق الجهات حكومية في مجال المنافسة، خاصة في الأسواق التي تعمل في ظل نظام اقتصادي حر، ومن منظور اقتصادي فإن التركيز يتجه إلى تخفيض الكلفة الإنتاجية، حيث تتحمل الجهات حكومية على اختلاف أنواعها كلفة كبيرة مباشرة وغير مباشرة بسبب ظواهر السلوك الإنساني للأفراد في المنظمات، والذين هم أهم عناصر الإنتاج. (حيدر، ٢٠١٨)

- وقد أشارت أدبيات ودراسات سابقة - فضلاً عن ملاحظة الباحث- إلى أن معظم اجهات حكومية تعاني ضعفاً شديداً في قدرتها التنافسية المتعلقة بالتنافسية الحالية وكذلك المتعلقة بالتنافسية الكامنة أو المستقبلية وإذا كان المقصود من التنافسية قياس ورفع إنجاز البنك الوقتي في العديد من ميادين المنافسة، فإن النظرة بعيدة الأمد تقتضي الاهتمام بالعناصر التي تشكل أسس نجاح التنافسية، ويقصد بها البنية التحتية متعددة الأوجه: بشرية وعلمية وتكنولوجية وتنظيمية، والتي تكفل جميعاً نمواً متواصلاً في الأداء الوظيفي للبنك.
- ولا شك في أن سمات الرشاقة التنظيمية تمثل الهيكل الأساسي للمنظمة الرشيقة حيث يجب اعتماد سمات الرشاقة من أجل خلق بيئة مواتية تنافسية وبالتالي فإن القوة الدافعة الرئيسية وراء الرشاقة هي التغيير (Essila, Jean C. 2019). كما طبيعة الأداء البنكي تتسم بالعمق وكثرة الاجراءات المترابطة، فأذاها يتسم بالتكامل ولا يمكن فصلها عن بعضها البعض، كما أن الأداء الداخلي لا يرتبط ارتباطاً فعلياً وثيق بمخرجات الأداء. حيث يؤدي عدم وجود علاقة فعلية بين مخرجات النظام المالي وبين مقاييس الأداء غير المالي إلى خلل في التوازن في استخدام المقاييس مما يجعل اتخاذ أي قرار يعتمد على مؤشرات نسبية في الكشف عن الأداء الفعلي لجهات حكومية التجارية بدولة الكويت.
- وفي ضوء استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، فإن مشكلة الدراسة يمكن تجسيدها بصورة رئيسية في معرفة مستوى الرشاقة التنظيمية، وكذلك مستوي الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت. وبلغة أكثر تحديداً فإن هذه الدراسة يسعى إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

وبلغة أكثر تحديداً فإن هذه الدراسة يسعى من خلال البحث والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة علي عدد من التساؤلات البحثية والتي يمكن حصرها فيما يأتي:

- ١- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية و ابعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت؟.
- ٢- هل هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي (بشكل اجمالي) لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت؟.
- ٣- هل هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية و ابعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت؟.

٥- أهداف البحث:

يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، علي النحو الآتي:

١. تحديد نوع وقوة علاقة الارتباط بين بين ابعاد الرشاقة التنظيمية و ابعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت؟.
٢. تحديد نوع وقوة التأثير بين ابعاد الرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي (بشكل اجمالي) لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت؟.
٣. تحديد نوع وقوة التأثير بين ابعاد الرشاقة التنظيمية و ابعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت؟.

٦- أهمية البحث:

١. ندرة الدراسات الأكاديمية - على حد علم الباحث- التي تناولت دراسة الرشاقة التنظيمية، والأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت.

٢. أن هذه الدراسة تناولت مفاهيم وأبعاد الرشاقة التنظيمية، والأداء الوظيفي، ولذلك هناك أهمية من الناحية النظرية.

٣. أن نتائج الدراسة يمكن أن تساعد المسؤولين في القطاع الحكومي بدولة الكويت علي تحسين الخدمة المقدمة، ولذلك هناك أهمية من الناحية التطبيقية.

٧- فروض البحث:

١. ليس هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية و ابعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت.
٢. ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي (بشكل اجمالي) لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت.
٣. ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية ابعاد الرشاقة التنظيمية و ابعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت.

٨- منهجية البحث:

للحصول علي البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذا البحث، إعتد الباحث علي دراسة مكتبية ودراسة ميدانية، ويمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يأتي:

١/٨ - الدراسة المكتبية:

استكمالاً للدراسة المكتبية الاستكشافية التي قام بها الباحث ضمن الدراسة الإستطلاعية، وبعد أن إتضحت معالم البحث (من حيث تحديد كل من: مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه، وفروضه)، ومن أجل الحصول علي البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف هذا البحث، قام الباحث بدراسة مكتبية أكثر عمقاً، استهدفت جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات البحث، وللحصول علي هذه البيانات، إعتد الباحث علي عدة مصادر، كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث.

٢/٨ - الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة علي تساؤلات البحث، إضافة إلي اختبار صحة / عدم صحة فروض البحث، ومن ثم تحقيق أهدافه.

٩- حدود البحث:

١. الحدود البشرية: العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت.
٢. الحدود المكانية: القطاع الحكومي بدولة الكويت.
٣. الحدود الزمنية: تقتصر الدراسة على الفترة (٢٠١٨-٢٠١٩).
٤. الحدود العلمية: تقييم اتجاهات العاملين نحو الالتزام والأداء الوظيفي وكيفية قياسهما في القطاع الحكومي بدولة الكويت.

١٠- مجتمع البحث:

ولقد قدر مجتمع الدراسة من العاملين بالقطاع الحكومي بـ ٨٤٦٨ موظف وموظفة ينتمون إلي القطاع الحكومي محل الدراسة والجدول التالي يوضح إعداد مجتمع الدراسة:

جدول رقم (١)

أعداد مجتمع الدراسة في القطاع الحكومي بدولة الكويت

البنك	عدد العاملين	النسبة المئوية للمجتمع	عدد أفراد العينة
البنك الوطني	٢٥٥٠	٣٠ %	٣٦٧ × ٣٠ = ١١٠
بنك الخليج	٢٠٦٧	٢٥ %	٣٦٧ × ٢٥ = ٩٢
البنك التجاري	١٦٨٤	٢٠ %	٣٦٧ × ٢٠ = ٧٣
بنك برقان	١٠٣٧	١٢ %	٣٦٧ × ١٢ = ٤٤

بنك الأهلي الكويتي	١١٣٠	١٣ %	$٣٦٧ \times ١٣ \% = ٤٨$
الإجمالي	٨٤٦٨	١٠٠ %	$٣٦٧ \times ١٠٠ \% = ٣٦٧$

١١ - متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة

١/١١ - متغيرات البحث:

يمكن تصنيف متغيرات البحث إلي مجموعتين:

(أ) **الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility):** تمثل الرشاقة التنظيمية المتغير المستقل، وتتكون من ثلاثة أبعاد (رشاقة الاستشعار - رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة تطبيق العمل).

(ب) **الأداء الوظيفي (Competitive capability):** تمثل الأداء الوظيفي المتغير التابع ويتكون من بعدين (الابداع - الابتكار).

٢/١١ - المقاييس المستخدمة في البحث:

(أ) **قياس الرشاقة التنظيمية:** بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - علي حد علم الباحث - لقياس الرشاقة التنظيمية في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالرشاقة التنظيمية، إعتد الباحث بصفة أساسية علي المقياس الذي قدمته دراسة (Nejatian and Zarei, 2013)، ودراسة (Moshki and Teimouri, 2013)، ودراسة (Zhang, 2011) والمكون من (١٨) عبارة والذي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في (رشاقة الاستشعار - رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة تطبيق العمل).

ولقياس أبعاد الرشاقة التنظيمية، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلي عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلي الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس ١٥ عبارة (٣ عبارات لقياس بُعد رشاقة الاستشعار، و٥ عبارات لقياس بُعد رشاقة اتخاذ القرار، و٧ عبارات لقياس بُعد رشاقة تطبيق العمل).

(ب) **قياس الأداء الوظيفي:** بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - علي حد علم الباحث - لقياس الأداء الوظيفي في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالأداء الوظيفي، إعتد الباحث علي المقياس الذي قدمته دراسة (عيد، ٢٠١١) الذي أعتبر أن الإبداع والابتكار هما أساس وركيزة أساسية لتحقيق وضع تنافسي دائم التميز، والمكون من (30) عبارة والذي يتكون من بعدين (الابداع - الابتكار).

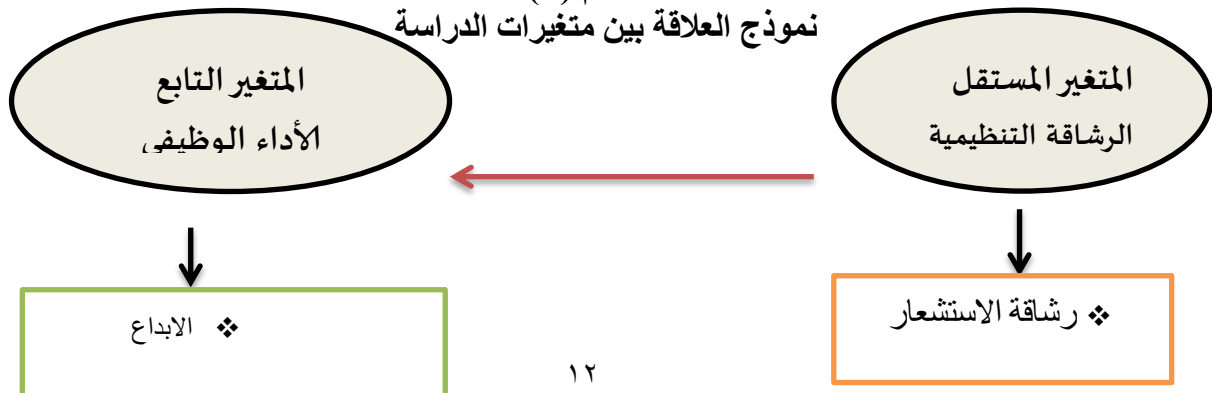
ولقياس أبعاد الأداء الوظيفي تم استخدم مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلي عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلي الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس 30 عبارة (15 عبارات لقياس بعد الإبداع، و15 عبارات لقياس بُعد الابتكار).

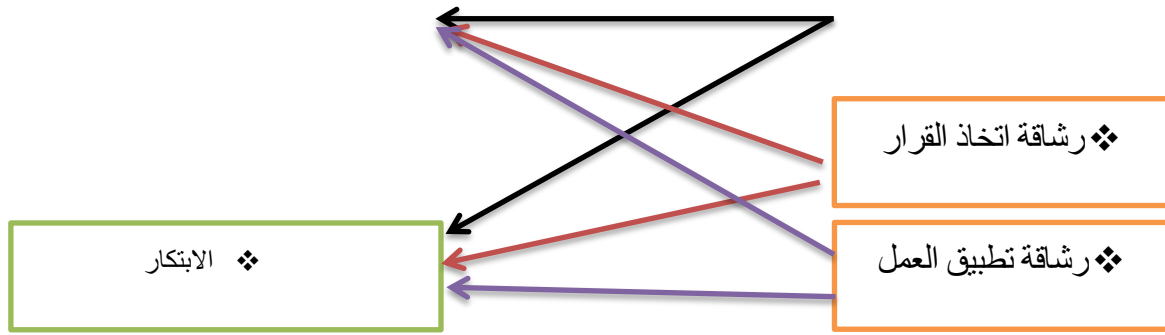
(ج) **مقياس المتغيرات الديموجرافية:** تم قياس المتغيرات الديموجرافية للعاملين في القطاع الحكومي محل الدراسة باستخدام ستة أسئلة مباشرة متعلقة بما يأتي (القطاع الحكومي - النوع - الحالة الاجتماعية - العمر - مستوى التعليم - مدة الخدمة).

وبناءً علي ما سبق، يمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (الرشاقة التنظيمية، الأداء الوظيفي)، ومن خلال الشكل رقم (١).

شكل رقم (١)

نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة





المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

١٢ - أساليب تحليل البيانات واختبارات فروض البحث:

قام الباحث باختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية، تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS Version 23) وبرنامج (AMOS Version 23) كما يأتي:

١/١٢ - أساليب تحليل البيانات:

يمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال العرض التالي:

(أ) **أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient:** تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا وذلك بغرض التحقق من درجة الإحصائية والثبات في المقاييس متعددة المحتوي، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.

(ب) **أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression & Correlation Analysis:** يعد أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد من الأساليب الإحصائية التنبؤية، حيث يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع، على أساس قيم عدد من المتغيرات المستقلة، وتم استخدام هذا أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في هذه الدراسة من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، حيث كان الهدف من استخدامة هو تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية، وكل من أبعاد الأداء الوظيفي مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الابداع - الابتكار) على حده.

(ج) **نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب "تحليل هياكل العزم" Analysis of Moment Structures** المعروف اختصاراً (AMOS) لاختبار نموذج البحث والعلاقات التأثيرية بين متغيراته. وقد اختبرت المعنوية باستخدام اختبار Bootstrap Confidence, bias-corrected percentile عند درجة ثقة ٩٥%.

٢/١٢ - الاختبارات الإحصائية المستخدمة لفروض البحث:

اعتمد الباحث على عدد من الاختبارات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأنواع الفروض التي تم صياغتها، حيث اشتملت على اختبار F-Test ، واختبار T-Test المصاحبين لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، ومؤشرات جودة النموذج المصاحبة لأسلوب تحليل المسار حيث تمثلت هذه المؤشرات في مؤشر جودة المطابقة Goodness of Fit Index (CFI)، ومؤشر المطابقة المقارن Comparative (CFI) Fit Index، ومؤشر الجذر التربيعي للبقايا Root Mean Square Residual (RMR).

١٣ - التحقق من مستوي الثبات / الإعتدالية في المقاييس:

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل الثبات والصدق في المقاييس التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية، وذلك كما يلي:

١/١٣ - التحقق من مستوي الثبات / الإعتدالية في المقاييس:

يشير مفهوم الثبات أو الإعتدالية في القياس إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقصي منهم.

ويعتبر أسلوب معامل الارتباط ألفا من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات / الإعتدافية في القياس، ويتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس الاتساق أو التوافق فيما بين المحتويات المتعددة للقياس المستخدم (إدريس، ٢٠١٦).

وقد تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا ، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي ومن ثم من مستوي الثبات أو الإعتدافية في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة والمستخدم لقياس أبعاد الرشاقة التنظيمية، وأبعاد الأداء الوظيفي، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الإجتماعية فقد تقرر إستبعاد أي متغير يحصل على معامل إرتباط إجمالي أقل من ٠,٣٠، وبينه وباقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس، ٢٠١٦) وذلك كما يلي:

جدول رقم (١)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقياس الرشاقة التنظيمية باستخدام معامل الارتباط ألفا

المتغير	عدد العبارات	معامل ارتباط ألفا
رشاقة الاستشعار	3	.958
رشاقة اتخاذ القرار	5	.935
رشاقة تطبيق العمل	7	.927
المقياس الكلي الرشاقة التنظيمية	15	.876

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن النتيجة المبدئية لتقييم الإعتدافية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس الرشاقة التنظيمية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت حيث أن معامل ألفا لمقياس الرشاقة التنظيمية ككل يساوي ٠.876.

أما بالنسبة لمقياس الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، فقد تم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على المقياس وذلك بصورة إجمالية، ولكل مجموعة متغيرات من المجموعات التي يتكون منها المقياس على حدة، ويمكن توضيح درجة الاتساق الداخلي بين محتويات الأداء الوظيفي باستخدام معامل الارتباط ألفا وذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (٢)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقياس الأداء الوظيفي باستخدام معامل الارتباط ألفا

المتغير	عدد العبارات	معامل ارتباط ألفا
الإبداع	14	.962
الابتكار	16	.970
المقياس الكلي الأداء الوظيفي	30	.982

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن نتائج تحليل الإعتدافية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس الأداء الوظيفي ككل يساوي ٠.982، وهو مؤشر لدرجة عالية من الإعتدافية، وأن النتيجة المبدئية لتقييم الإعتدافية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس الأداء الوظيفي بالقطاع الحكومي بدولة الكويت.

٤-١ مناقشة نتائج التحليل واختبار الفروض:

٤-١/١ - علاقة الارتباط بين ابعاد الرشاقة التنظيمية وابعاد الأداء الوظيفي بالقطاع الحكومي بدولة الكويت
الفرض العدم: ليس هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية و ابعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت. الفرض البديل: هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية

بين ابعاد الرشاقة التنظيمية و ابعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت. ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) كما يلي:

تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين متغيرات الدراسة، عدا المتغيرات الديموجرافية، وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السلبية على أن العلاقة عكسية، ويوضح الجدول الآتي مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي:

جدول رقم (٨)
مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة

المتغيرات	رشاقة اتخاذ القرار	رشاقة تطبيق العمل	الرشاقة التنظيمية	الابداع	الابتكار	الأداء الوظيفي
رشاقة الاستشعار	.454**	.250**	.810**	.547**	.551**	.571**
رشاقة اتخاذ القرار	1	.714**	.841**	.765**	.732**	.778**
رشاقة تطبيق العمل		1	.733**	.643**	.564**	.627**
الرشاقة التنظيمية			1	.792**	.756**	.804**
الابداع				1	.851**	.961**
الابتكار					1	.963**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي * تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠١. * تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠٥. ن=٣٦٧ مفردة.

ويتضح من مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع أبعاد متغيرات الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية، وتراوحت معاملات الارتباط بين .250**، .841** وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- كما أن هناك علاقة ارتباط طردية معنوية بين بُعدي رشاقة الاستشعار و رشاقة اتخاذ القرار وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي رشاقة الاستشعار و رشاقة اتخاذ القرار ٠,٤٥٤.
- كما أن هناك علاقة ارتباط طردية معنوية بين بُعدي رشاقة الاستشعار و رشاقة تطبيق العمل وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين بُعدي رشاقة الاستشعار و رشاقة تطبيق العمل ٠,٢٥٠.
- كما اتضح أن هناك علاقة ارتباط طردية معنوية بين بُعدي الأداء الوظيفي، وتراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٥٤٧، ٠,٥٥١ وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١،
- كما اتضح أن هناك علاقة ارتباط طردية معنوية بين بُعدي الابداع والابتكار، وتراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٨٥١ وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والابداع، وتراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٥٤٧، ٠,٧٦٥ وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والابتكار، وتراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٥٥١، ٠,٧٣٢ وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- وأيضاً هناك علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي، وتراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٥٧١، ٠,٧٧٨ وجميعها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن تحليل الارتباط يعطي مؤشراً مبدئياً مدي تأثير أبعاد كل من الرشاقة التنظيمية على الأداء الوظيفي، إلا أن الحكم بمدى تأثير كل بُعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية على الأداء الوظيفي متروك لنتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد.

ويمكن القول أن تحليل الارتباط يعطي مؤشراً مبدئياً عن مدى تأثير كل من الرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي، إلا أن الحكم بمدى تأثير الرشاقة التنظيمية في التغيير التنظيمي متروك لنتائج تحليل الانحدار المتعدد.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " ليس هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية و ابعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت. وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على: " هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية و ابعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت.، وتم قبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر مصفوفة الارتباط البسيط أن هناك علاقة جوهريّة عند مستوى معنوية ٠,٠١ و ٠,٠٥ وفقاً لاختبار ف t-Test بين متغيرات الرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي.

٤/٢- العلاقة التآثرية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي (بشكل اجمالي) بالقطاع الحكومي بدولة الكويت

يسعى هذا الجزء إلى الإجابة على السؤال لهذا واختبار صحة الفرض الثاني من فروض هذا البحث والذي ينص على:

الفرض العدم: ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي (بشكل اجمالي) لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت. **الفرض البديل:** هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي (بشكل اجمالي) لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت. ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis. يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة بين متغيرات الرشاقة التنظيمية للعاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت كمتغيرات مستقلة، والأداء الوظيفي كمتغير تابع. وكذلك الأهمية النسبية لمتغيرات الرشاقة التنظيمية الخاضعة للدراسة في علاقتها بالأداء الوظيفي مأخوذة بصورة إجمالية، واختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة، الذي ينص على:

جدول رقم (٩)

نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis)

الأداء الوظيفي			الرشاقة التنظيمية
معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	
0.326	0.571	.292***	رشاقة الاستشعار
0.605	0.778	.509***	رشاقة اتخاذ القرار
0.393	0.627	.190***	رشاقة تطبيق العمل

معامل الارتباط R	.826
معامل التحديد R ²	.682
قيمة ف (F) المحسوبة	259.098
قيمة ف (F) الجدولية	٢.٦٤٠٨
درجات الحرية	363-٣
مستوي الدلالة الإحصائية	٠,٠٠٠

ومن خلال الجدول السابق يتضح النتائج الآتية:

➤ بالنسبة للنموذج ككل، فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الرقابة التنظيمية في القطاع الحكومي محل الدراسة وبين الأداء الوظيفي في تلك الجهات حكومية (مأخوذة بصورة إجمالية) وأن هذه العلاقة تمثل ٨٢,٦% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R)، حيث بلغت قيمة R² (٦٨,٢%)، وبلغت قيمة F المحسوبة (259.098)، وهي معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠).

➤ سيتم ترتيب المتغيرات من الأعلى الي الأكثر أهمية للأقل على أساس قيمة معامل الانحدار بيتا: حيث ان المتغير الأكثر تأثيراً هو رقابة اتخاذ القرار وقيمة لمعامل الانحدار تساوي ٠,٥٠٩ بمعنوية ٠,٠٠٠ اقل من ٠,٠٥ والمركز الثاني رقابة الاستشعار بقيمة معامل انحدار ٠,٢٩٢ بمعنوية تساوي ٠,٠٠٠ اقل من ٠,٠٥، والمركز الثالث رقابة تطبيق العمل بقيمة معامل انحدار ٠,١٩٠ بمعنوية ٠,٠٠٠ اقل من ٠,٠٥

■ **نوع وقوة العلاقة بين ابعاد الرقابة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي:**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية للعاملين في الجهاز الإداري بالقطاع الحكومي الخاضعة للدراسة وأن هذه العلاقة تمثل ٦٨,٢% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R). وهذه العلاقة طردية حيث كلما زاد اهتمام جهات حكومية محل الدراسة بالرقابة التنظيمية زاد ذلك من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجهاز الإداري بالقطاع الحكومي.

إن الرقابة التنظيمية في جهات حكومية محل الدراسة يمكن أن يفسر حوالي ٦٨,٢% (وفقاً لمعامل التحديد في النموذج R²) من التباين الكلي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجهاز الإداري بالقطاع الحكومي.

■ الأهمية النسبية لمتغيرات الأداء الوظيفي:

بناءً على النتائج الواردة بالجدول السابق رقم نستنتج أن:

متغيرات الرقابة التنظيمية تتمتع بعلاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الأداء الوظيفي في جهات حكومية محل الدراسة. وهذا يعني أن جهات حكومية يمكنها دعم وتعزيز الأداء الوظيفي من خلال زيادة الرقابة التنظيمية من خلال توفير الالتزام المستمر الداعم الذي يساعد على التغيير و رقابة الاستشعار، وأيضاً من خلال رفع مستوى رقابة تطبيق العمل لدى العاملين بالقطاع الحكومي.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " الفرض العدم: ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي (بشكل اجمالي) لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت. و تم قبول الفرض البديل: هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي (بشكل اجمالي) لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت. ، وتم قبول الفرض البديل، وذلك بعد

أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية 0,01 و 0,05 وفقاً لاختبار ف F-Test بين متغيرات الرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي بشكل إجمالي كمتغير تابع.

١- تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

يتناول الباحث في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة المباشرة بين ابعاد الرشاقة التنظيمية بالقطاع الحكومي محل الدراسة و لكل بُعد من أبعاد الأداء الوظيفي على حدة في نموذج رياضي واحد، من خلال الأداء الوظيفي كمتغير تابع ولتحقيق ذلك، تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بواسطة استخدام برنامج (Amos Ver.23)، وهو أحد البرامج المتخصصة لنمذجة المعادلات الهيكلية، من خلال استخدام برنامج AMOS بأسلوب Maximum Likelihood Estimates (MLE)، حيث يستطيع تحليل عدد كبير من البيانات المختلفة في وقت واحد، وتقدير المتوسطات للمتغيرات الخارجية exogenous variables وإدخالها في معادلات الانحدار. وذلك من أجل التحقق من صحة الفرض الثالث الذي ينص على أنه :

فرض العدم القائل " الفرض العدم: ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية و ابعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت. و تم قبول **الفرض البديل:** هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية و ابعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت. وللتحقق من سلامة وصحة العلاقة المباشرة في النموذج، وبمعنى آخر اختبار جودة مطابقة النموذج، تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية والتي يمكن تناولها فيما يأتي: **مؤشر جودة المطابقة Goodness of Fit Index (GFI):** يقيس 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، الواحد 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 المرتفعة بين هذا المدى (الصفر، الواحد الصحيح) إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة. **مؤشر الجذر التربيعي للبواقي Root Mean Residual (RMR):** حيث كلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر.

يوضح الجدول رقم (١٠) نتائج نموذج AMOS العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية و ابعاد الأداء الوظيفي كمتغير تابع:

جدول رقم (١٠)

نتائج نموذج AMOS لتأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية و ابعاد الأداء الوظيفي كمتغير تابع

المتغير التابع (R ²)	المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	مستوى الدلالة	معامل الانحدار Beta
الابداع (0.663)	رشاقة الاستشعار	0.223	0.028	7.984	***	0.274
	رشاقة اتخاذ القرار	0.677	0.068	9.896	***	0.47
	رشاقة تطبيق العمل	0.311	0.057	5.463	***	0.239
الابتكار (0.604)	رشاقة الاستشعار	0.241	0.031	7.742	***	0.288
	رشاقة اتخاذ القرار	0.756	0.076	9.904	***	0.509
	رشاقة تطبيق العمل	0.173	0.063	2.724	0.006	0.129

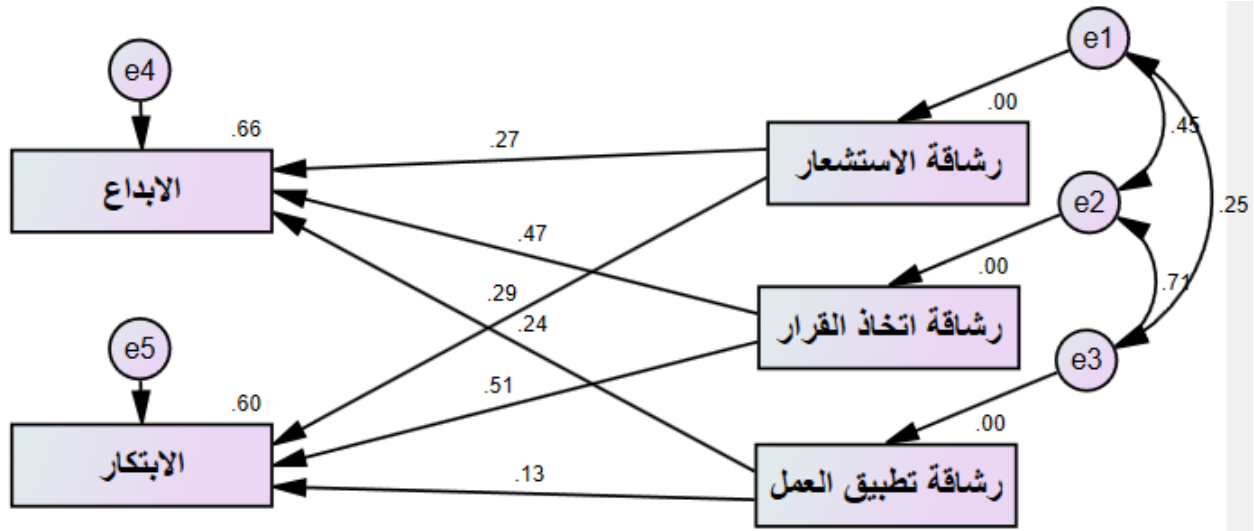
المصدر: مستخرجة من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية باستخدام AMOS 23
 * تم اختبار المعنوية باستخدام اختبار bias-corrected percentile Bootstrap Confidence عند درجة ثقة ٩٥ %

ويوضح الشكل رقم (٢/٤) العلاقة المقترحة بين أبعاد الرقابة التنظيمية وأبعاد من خلال الأداء الوظيفي كمتغير تابع وذلك باستخدام برنامج AMOS باستخدام طريقة Maximum Likelihood Estimates (MLE): ويتضح من الجدول رقم (١٨/٤) والشكل رقم (٢/٤) ومن نتائج تطبيق تحليل المسار، النتائج الآتية:

- توجد هناك درجة توافق بين ابعاد الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي بالقطاع الحكومي محل الدراسة، حيث بلغت قيمة مؤشر جودة التوافق (GFI) 0.972 %، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) 0.961 %، وكلما زادت قيمة هذان المؤشران دل ذلك على توافق أفضل، كما بلغت قيمة الجذر التربيعي للباقي (RMR) 0.027، وكلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر وقد أوضحت مؤشرات جودة مطابقة النموذج أن النموذج الذي تم تحليله ذو كفاءة عالية في تفسير هذه العلاقات، حيث تبين ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير العلاقات التأثيرية بين متغيراته.

شكل رقم (٢/٤)

النموذج المقترح للعلاقات بين أبعاد الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي وباستخدام برنامج AMOS



جدول رقم (١٩/٤)

مؤشرات المطابقة الخاصة للعلاقات بين أبعاد الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي وباستخدام برنامج

AMOS

م	المؤشر	جودة المطابقة
١	قيمة كاي (Chi - Squar)	٣.٢١٣
٢	درجات الحرية (DF)	١
٣	P.Value	٠.٠٠٧٣١
٤	مؤشر المطابقة المقارن (Comprative Fit Index(CFI)	٠.٩٦١

٠.٩٦٧	مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index	٥
٠.٩٧٢	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index	٦
٠.٠٣٩	الجزر التربيعي لمتوسط خطأ الإقتراب RMSEA	٧

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

تفسير بيانات النموذج { شكل رقم (٢/٤) }:

يمثل شكل رقم (٢/٤) أحد مخرجات تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (AMOS) لمتغيرات النموذج الذي اختبر بالبيانات، وفي هذا النموذج توجد أنواع من المتغيرات:

المتغيرات المشاهدة: وهي التي قيست وتمثل بشكل مستطيل وهي كالتالي: المتغير المستقل ابعاد الرشاقة التنظيمية والمتغير التابع ابعاد الأداء الوظيفي:

المتغيرات خارج القياس: هي متغيرات تمثل معامل الخطأ في القياس (e). أما القيم على الأسهم بين كافة المتغيرات فهي تعبر عن التأثيرات المباشرة (بيتا) لكل متغير على المتغير الذي يليه، أنها تتضمن تأثير المتغيرات السابقة له في المسار على المتغير التالي.

وسوف تُختبر صحة الفرض بناءً على البيانات الواردة بالشكل (٢/٤) والبيانات الموضحة بالجدول (١٠)، والتي تبين معالم مسار العلاقات بين متغيرات البحث ومعنويتها، والتأثيرات المعيارية بين هذه المتغيرات وذلك على النحو التالي:

أولاً: تأثير المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية على الإبداع

- يتضح من الجدول رقم (١٦\٤) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بقيمة (معامل تحديد=0.663) لأبعاد المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية على الإبداع
- معلمة المسار بين "رشاقة الاستشعار" و" الإبداع" = 0.274 (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠.٠٥)
- معلمة المسار بين "رشاقة اتخاذ القرار" و" الإبداع" = 0.47 (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠.٠٥)
- معلمة المسار بين "رشاقة تطبيق العمل" و" الإبداع" = 0.2399 (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠.٠٥)

ثانياً: تأثير المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية على الابتكار

- يتضح من الجدول رقم (١٩\٤) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بقيمة (معامل تحديد=0.604) لإبعاد المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية على الابتكار
- معلمة المسار بين "رشاقة الاستشعار" و" الابتكار" = 0.288 (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠.٠٥)
- معلمة المسار بين "رشاقة اتخاذ القرار" و" الابتكار" = 0.509 (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠.٠٥)
- معلمة المسار بين "رشاقة تطبيق العمل" و" الابتكار" = 0.129 (دال احصائياً عند مستوى اقل من قيمة الفا ٠.٠٥)

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " الفرض العدم: ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية و ابعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت. و تم قبول الفرض البديل: هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية و ابعاد الأداء الوظيفي

لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت. ، وتم قبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر نموذج المعادلات الهيكلية أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠١ و ٠,٠٥ بين ابعاد الرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل و ابعاد الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

١٥ - نتائج البحث

توصل الباحث إلي مجموعة من النتائج التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب الإدارة في القطاع الحكومي محل الدراسة، وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يأتي:

١/١٥ - نتائج تتعلق بالرشاقة التنظيمية

١- أظهرت نتائج التحليل الوصفي للرشاقة التنظيمية، أن التزام العاملين نحو رشاقة الاستشعار و رشاقة اتخاذ القرار و رشاقة تطبيق العمل تجاه منظماتهم كاف لضمان حسن أداء العمل في اجهات حكومية . حيث تبين للباحث أن الرشاقة التنظيمية متوسط إلى حد ما، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي للمقياس العام للرشاقة التنظيمية (٣.٦٣٩) بانحراف معياري (٠.٦٢٢). ويعتبر مستوى إدراك العاملين لبعدها رشاقة الاستشعار بالقطاع الحكومي بدولة الكويت متوسط نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي رشاقة الاستشعار (٢.٦٩٩) بانحراف معياري (١.٣٥٤). و مستوى إدراك العاملين لبعدها رشاقة اتخاذ القرار بالقطاع الحكومي بدولة الكويت مرتفع نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي رشاقة اتخاذ القرار (٤.١١٢) بانحراف معياري (٠.٧٩٢). ومستوى إدراك العاملين لبعدها رشاقة تطبيق العمل بالقطاع الحكومي بدولة الكويت مرتفع نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمقياس الكلي رشاقة تطبيق العمل (٤.١٠٧) بانحراف معياري (٠.٦٩٧).

٢- توجد علاقة ارتباط طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من الأبعاد الثلاثة للرشاقة التنظيمية وبعضها البعض والمتمثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة تطبيق العمل).

٢/١٥ - نتائج تتعلق بالأداء الوظيفي

١- أظهرت نتائج التحليل الوصفي للقدرة التنافسية، أن وجود ابتكار و ابداع في اجهات حكومية أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة الأداء الوظيفي. تبين للباحث أن الأداء الوظيفي متوسط إلى حد ما، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي للمقياس العام للقدرة التنافسية (3.205) بانحراف معياري (1.051). كما يتضح من نتائج الوصف الإحصائي لمقياس الأداء الوظيفي أن متغيرات بُعد الابتكار تحتل المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٢٤٣) وانحراف معياري (١.٠٧٣) بينما يأتي بُعد الابداع في المرتبة الثانية بمتوسط (٣.١٦٨) وانحراف معياري (١.٠٧٤)، وفقاً لاتجاهات مفردات عينة الدراسة في القطاع الحكومي محل الدراسة.

٢- توجد علاقة ارتباط طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من الأبعاد الاثنتين للقدرة التنافسية وبعضها البعض والمتمثلة في (الابداع، الابتكار).

٣/١٥ - نتائج تتعلق بالعلاقة بين الرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع الرشاقة التنظيمية ممثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة تطبيق العمل)، مع جميع أبعاد الأداء الوظيفي والمتمثلة في (الابتكار)، وهذه العلاقة طردية.

٢. يوجد ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية ممثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة تطبيق العمل)، مع الأداء الوظيفي بشكل اجمالي، وهذه العلاقة طردية قوية. وهذا يعني أن اجهات حكومية يمكنها رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال تطبيق ابعاد الرشاقة التنظيمية وتنميته لدي العاملين.
٣. يوجد ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية ممثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة تطبيق العمل)، مع ابعاد الأداء الوظيفي والممثلة في (الابداع، الابتكار)، وهذه العلاقة طردية، حيث كلما زاد الاهتمام بابعاد الرشاقة التنظيمية من جانب القطاع الحكومي محل الدراسة سترفع من مستوى الأداء الوظيفي لدي العاملين بتلك اجهات حكومية . وهذا يعني أن اجهات حكومية يمكنها رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال تطبيق الرشاقة التنظيمية وتنميته لدي العاملين.

وتعرض الباحث من خلال رقم (١١) فروض الدراسة وأسلوب الاختبار ونتيجة الاختبار كما يأتي:

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار فروض الدراسة

م	الفرض	أسلوب الاختبار	نتيجة الاختبار
١	<u>الفرض الاول:</u> ليس هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية و ابعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت.	اختبارات (T.TEST)، المصاحبين لأسلوب الارتباط البسيط (بيرسون)	رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل
٢	<u>الفرض الثاني:</u> ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت.	اختبارات (T.TEST)، واختبار ف (F-TEST)، المصاحبين لأسلوب الارتباط والانحدار المتعدد	رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل
٣	<u>الفرض الثالث:</u> ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية و ابعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت.	اختبار (CR)، اختبارات جودة المطابقة (fit model)، المصاحبين لأسلوب النماذج المعادلات الهيكلية	رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل

المصدر: من إعداد الباحث.

١٦- توصيات البحث

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي السابقة، توصل الباحث إلي مجموعة من التوصيات يمكن تلخيصها فيما يأتي:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث، فإنه يمكن عرض مجموعة من التوصيات وآلية

تنفيذ كل توصية، وذلك على النحو التالي:

١- التوصيات العامة:

١- ضرورة قيام القطاع الحكومي الكويتية بمواكبة التطورات التكنولوجية المصرفية الحديثة، وعمل خطة تدريبية للتدريب على أحدث استخدامات التكنولوجيا في المجال المصرفي، ويمكن أن يتم ذلك من خلال اتخاذ القرار من جانب الإدارة العليا ويتم التنفيذ من خلال الإدارات المختلفة حسب إدارة كل بنك.

٢- قيام القطاع الحكومي الكويتية بتحسين إدارة علاقات العملاء والاهتمام بشكاوي العملاء المتعلقة بالخدمات المصرفية بأقصى سرعة، وتنمية مهارات العاملين وتدريبهم على التعامل بشكل فعال مع العملاء وحل مشاكلهم كمرحلة أولى وذلك لبناء ولاء العملاء، وذلك من خلال اتخاذ الإدارة العليا القرارات الفعالة لتحسين ورفع كفاءة تلك الإدارات.

٣- ضرورة عقد دورات تدريبية للمسؤولين في القطاع الحكومي الكويتية تتعلق بالأساليب الإدارية الحديثة في المجال المصرفي والتي تم تطبيقها في الدول الأجنبية والعربية الأخرى وأثبتت جدارتها في تطوير الخدمات المصرفية بصفة لمسايرة كل ما هو جديد في الخدمات المصرفية من أجل تحقيق رضا العملاء وتحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم وقدرة البنك على المنافسة المحلية والعالمية.

2- توصيات خاصة بالرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي.

١- تطبيق التكنولوجيا الحديثة ودمج متطلبات أصحاب المصالح الخارجية في خطة البنك، لتحقيق قيمة مضافة وتحقيق قدرة تنافسية للبنك، لتواكب متطلبات التطورات التسويقية، وما سيكون لهذا الاستخدام المتكامل من أثر إيجابي على الأداء الوظيفي لجهات حكومية.

٢- تدريب العاملين وتنمية مهارتهم بخصوص الرشاقة التنظيمية وتنمية روح الفريق والعمل الجماعية في أداء مهام العمل وذلك بغرض التميز وتحسين العمليات الداخلية وإرضاء العملاء مما يؤدي إلى زيادة ربحته اجهات حكومية وتعظيم ثروة المساهمين وفي النهاية تحقيق الأداء الوظيفي للبنك.

٣- ضرورة العمل على زيادة الاهتمام بالعلاقات الغير رسمية بين العاملين وتنمية روح التعاون بينهما، لما لذلك من تأثيراً فعالاً تحقيق الأداء الوظيفي.

٤- زيادة الاهتمام بالعملاء بشكل أكبر من خلال التعامل الجيد بكل احترام وتقدير حتى يشعر العميل بالرضا تجاه العاملين وتجاه البنك مما يساهم في خلق ولاء العميل للبنك مما ينعكس على تحقيق الأداء الوظيفي، وهذا الاهتمام يجب أن يتم من جانب إدارة خدمة العملاء في البنك.

وفيما يأتي نوضح خطة العمل لتنفيذ ما سبق من توصيات حيث يعرض الباحث في هذا الجزء خطة عمل

لتنفيذ التوصيات والجهات المسؤولة عن تنفيذها وآليات تنفيذها، وذلك من خلال الجدول الآتية:

وفي ضوء ما تقدم يمكن توضيح خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٢)

خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة

التوصيات المتعلقة بنتائج الدراسة وآليات التنفيذ

النتيجة	التوصية	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ
١. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية الرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي.	لابد من اهتمام المسؤولين بتطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية، والتي تعزز القدرات التنافسية لجهات حكومية تجارية الكويتية.	ربط معدل انجاز الأداء عن طريق تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية بالمكافآت وتحقيق الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، ونشر ثقافة الرشاقة التنظيمية في كل المستويات الإدارية الموجودة في اجهات حكومية محل الدراسة.	-الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية على الأداء الوظيفي (الابداع والابتكار).	-اهتمام الإدارة العليا بتنمية سرعة اتخاذ القرار وتنمية القدرة على تحمل المخاطرة، وتنمية مهارات الابداع والابتكار لدى العاملين بالجهات الحكومية الكويتية.	عمل ندوات ودورات تدريبية للتعريف بأبعاد الرشاقة التنظيمية وكيفية تطبيقها لتدعيم الأداء الوظيفي بأبعادها.	-الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد رشاقة الاستشعار والأداء الوظيفي	زيادة الاهتمام بتنمية مهارات العاملين في تطبيق رشاقة الاستشعار لتحقيق الأداء الوظيفي للبنك في كل المستويات الإدارية داخل البنك.	مقارنة بين اجهات حكومية التي تطبق رشاقة الاستشعار والنتائج المترتبة عليها سواء كانت بنوك عربية أو أجنبية وذلك للاستفادة من الخبرات المختلفة لدعم المزايا التنافسية بالجهات الحكومية محل الدراسة.	-الإدارة العليا -إدارة الموارد البشرية

<p>الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية</p>	<p>مقارنة عمليات دعم واتخاذ القرار لجهات حكومية محل الدراسة بالممارسات والنتائج لجهات حكومية الأخرى سواء كانت عربية أو أجنبية للاستفادة من الخبرات المختلفة لدعم الأداء الوظيفي بالجهات الحكومية محل الدراسة.</p>	<p>زيادة الاهتمام بعملية دعم واتخاذ القرار ودعمها نظراً لفائدتها في اجهات حكومية محل الدراسة والتي تعزز بدورها القدرات التنافسية في جميع المستويات الإدارية داخل البنك.</p>	<p>٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد رشاقة اتخاذ القرار والأداء الوظيفي.</p>
<p>الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية</p>	<p>مقارنة رشاقة تطبيق العمل والسهولة في أداء المهام لجهات حكومية محل الدراسة بالممارسات والنتائج لجهات حكومية الأخرى سواء كانت عربية أو أجنبية للاستفادة من الخبرات المختلفة لدعم القدرات التنافسية بالجهات الحكومية محل الدراسة.</p>	<p>زيادة الاهتمام بالجوانب الخاصة برشاقة تطبيق العمل ودعمها نظراً لفائدتها في اجهات حكومية محل الدراسة والتي تعزز بدورها الأداء الوظيفي في جميع المستويات الإدارية داخل البنك.</p>	<p>٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد رشاقة تطبيق العمل والأداء الوظيفي.</p>

7- البحوث المستقبلية

علي الرغم من أن الدراسة الحالية حاولت دراسة الرشاقة التنظيمية وأثره علي الأداء الوظيفي بالتطبيق علي العاملين بالقطاع الحكومي بدولة الكويت محل الدراسة، إلا أن نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها تشير إلي وجود مجالات لبحوث أخرى مستقبلية، ومن بين هذه المجالات البحثية ما يأتي:

١. إجراء دراسات وأبحاث مستقبلية تربط بين الرشاقة التنظيمية وبعض المتغيرات الأخرى مثل النجاح التنظيمي، والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وبعض أنماط القيادة.
٢. إجراء دراسات مستقبلية تربط بين القدرات التنافسية وبعض المتغيرات الأخرى مثل أنماط القيادة المختلفة وبعض المتغيرات الأخرى مثل جودة حياة العمل والأداء التنظيمي.
٣. تطبيق العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي على مجالات أخرى مثل الصحة والتعليم.

١٨ - المراجع

١/١٨ - المراجع العربية:

<p>إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.</p>
<p>أندراوس، رفل سعيد (٢٠١٦) تحقيق جودة المنتج باستعمال الرشاقة التنظيمية : دراسة حالة على شركة النعمان العامة، مدلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٩٩) المجلد (٢٣) ص ١٠٣ - ١٢٥</p>
<p>بخوش ، مديحة (٢٠١٣) دور استراتيجيات التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد ١٢ ، جامعة العربي، الجزائر.</p>

بوران، سمية عامر بوران (٢٠١٦) إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمية، الطبعة الأولى.
حيدر، بيبي حامد (٢٠١٨) إدارة التغيير واثرها علي أداء العاملين في القطاع الحكومي الكويتية،(رسالة ماجستير) الأردن: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص ١ - ١٠٨
الشمري، عايد عارف (٢٠١٧) أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية: دراسة حالة جامعة الكويت، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن: جامعة آل البيت.
عبد الوهاب، كمال (٢٠١٧)، تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مصر، العدد (٨).
العنزي، أحمد حمدان (٢٠١٨) اثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري: دراسة ميدانية علي الإدارة العامة للجمارك في الكويت، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
العنزي، ماجد معتق (٢٠١٤) اثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي الكويتية، رسالة ماجستير، الاردن: جامعة عمان العربية، كلية إدارة الأعمال.
الفيقيه، منال أحمد (٢٠١٨) دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينية، كلية التربية، جامعة إب .
القرشي، ياسر شاكر ياسر (٢٠١٧) تأثير الرقابة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام، بحث لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، جامعة القادسية، العراق.
المحاسنة، لميس عارف عبده ربه(٢٠١٧) الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرقابة التنظيمية، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
هنية، محمد أنور رشدي (٢٠١٦) مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية، وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة ، ادارة اعمال

٢/١٨ - المراجع الأجنبية:

Khavari, S. A., H. Arasteh, and P. Jafari. 2016. "Assessing the Level of Organizational Universities Agility: Case Study of Islamic Azad University in Mazandaran." <i>Mediterranean Journal of Social Sciences</i> 7 (3): 112-17
Essila, Jean C.(2019)Managing Operations Throughout Global Supply Chains, Northern Michigan University. USA.
Houghton, R., El Sawy, O. A., Gray, P., Donegan, C., & Joshi, A. (2004). Vigilant information systems for managing enterprises in dynamic supply chains: Real-time dashboards at Western Digital. <i>MIS Quarterly Executive</i> , 3(1), 19-35.
Mehrabi, S., Siyadat, S., & Allameh, S. (2013). Examining the Degree of Organizational Agility from Employees' Perspective (Agriculture-Jahad Organization of Shahrekord City). <i>International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences</i> , 3(5), 315-323.
Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to improve organizational performance. <i>International Business Research</i> , 9(3), 97-111.
Nejatian, M., & Zarei, M. H. (2013). Moving towards organizational agility: Are we improving in the right direction?. <i>Global Journal of Flexible Systems Management</i> , 14(4), 241-253.
Nibedita Saha(2017) Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms competitiveness?. University Institute, Tomas Bata University in Zlín. <i>International Journal of Organizational Leadership</i> 6(2017) 323.
Park, Young Ki, (2011), The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: the role information technologies, Doctor Dissertation, p24
Razmi, B., & Mohammad Ghasemi, H. (2015). Designing a model of organizational agility: A case study of Ardabil Gas Company. <i>International Journal of Organizational Leadership</i> , 4.
Saha, N. (2017). Organisational agility and KM strategy: Are they effective tools for achieving sustainable organisational excellence?. <i>New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences</i> , 4(10), 110-117.

Stevenson. William, J: "Production: Operations Management". 8th ed, Von Hoffmann Press, 2007, p.
4.