

# تأثير الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية:

دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية

د/وائل زاهر محمد\*

أ.د/عبد العزيز على مرزوق\*\*

---

(\*). د. وائل زاهر محمد : مدرس إدارة الأعمال ، حاصل على دكتوراه إدارة الأعمال كلية التجارة- جامعة دمنهور ٢٠٢٣، وتمثل

اهتماماته البحثية بالقيادة الإبداعية، الرقابة التنظيمية، الفاعلية التنظيمية.

Email: waelzاهر0121011156@gmail.com

(\*\*). أ.د/عبد العزيز على مرزوق : أستاذ إدارة الموارد البشرية بكلية التجارة - جامعة كفر الشيخ، تتمثل اهتماماته البحثية في

الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية مثل: تنوع القوى العاملة، عولمة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية الخضراء، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

Email: dr.abdelazizmarzook@yahoo.com

## ملخص الدراسة :

تستهدف الدراسة الحالية معرفة تأثير الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاث (رشاقة الإستشعار، رشاقة إتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة) على الفاعلية التنظيمية بالتطبيق على الوحدات المحلية بمحافظة الغربية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب الدراسة الميدانية باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات الأساسية للدراسة، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قدرها (٣٨٤) من العاملين بتلك الوحدات المحلية محل الدراسة، ومن خلال تطبيق أسلوب الإنحدار البسيط والمتعدد، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين الرشاقة التنظيمية وأبعادها، وبين الفاعلة التنظيمية، وجود تأثير موجب معنوي لأبعاد الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية ككل وجميع أبعادها. وفي ضوء ذلك تم تقديم عدد من التوصيات لزيادة الفعالية التنظيمية للوحدات المحلية من خلال تفعيل الرشاقة التنظيمية بها، كما تقديم عدد من المقترحات البحثية المستقبلية.

## **Abstract**

The current study aims to know the impact of organizational agility in its three diemensions (sensing agility , decision-making agility , and practice agility) on organizational effectiveness by applying it to local units in Gharbia governorat . The study also seeks to explore the type and strength of the relationship between organizational agility and organizational effectiveness , and the study relied on a sample of (384) employees of those local units under study , and the results showed a positive moral effect of organizational agility in all its diemensions on organizational effectiveness . in light of this , a number of recommendations were presented to increase the organizational effectiveness of the local units by activating organizational agility in them. A number of recommendations were also presented future researchv h proposals.

## ١ - المقدمة:-

تواجه منظمات اليوم ظروفًا ومتغيرات عديدة ومتلاحقة في سعيها لأداء أنشطتها بكفاءة وفاعلية ، فقد زادت حاجات العملاء وتسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي وزادت حدة المنافسة، وتمثل هذه التحديات المحك الرئيسي لاختبار قدرة الجهاز الإداري للمنظمات على التكيف مع تلك الأوضاع، مما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمواكبة هذه التطورات، إن الاستجابة المناسبة لمواجهة هذه التحديات تأخذ عدة أشكال وطرق وأهمها الاهتمام بالموارد البشرية والتي تُعد جوهر العملية الإدارية ( أبازيد، ٢٠١٠ ) .

ومما لاشك فيه أن الرقابة التنظيمية أصبحت أحد المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت مؤخراً (Zhen et al ., 2021)، والتي تهدف لجعل المنظمات أكثر سرعة في الاستجابة ومواكبة التغيرات المتلاحقة في البيئة الخارجية من خلال الحرص على تحقيق المرونة والرقابة بالتنظيم الإداري وإجراءاته وعملياته المتعددة، بمعنى التركيز على سهولة وسرعة في الأداء التنظيمي للمنظمات، وإتخاذ القرارات السليمة بالإضافة لحسن توظيف وإستغلال مختلف قدرات المنظمات الجوهرية (Menon and Suresh, 2021; Rafi et al ., 2021; Al-Omouh et al ., 2020) .

واستناداً إلى ماسبق، تحظى الرقابة التنظيمية على أهمية خاصة بين الباحثين في الأونة الأخيرة لما تمثله من أهمية بالغة في التعامل مع التغيرات شديدة السرعة والديناميكيات شديدة التغير في بيئة الأعمال، ولذا سعت العديد من الدراسات في البحث عن النتائج المترتبة على تطبيقها في المنظمات، إلا أن مراجعة تلك الدراسات تظهر ضعف تناول الباحثين لتأثيرها على الفاعلية التنظيمية في القطاع الحكومي.

وفي ضوء ماسبق، تسعى الدراسة الحالية من خلال التقصي والتحليل للتعرف على تأثير الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية وأبعادها بالتطبيق على الوحدات المحلية بمحافظة الغربية، والتي يعد من أكثر القطاعات الحكومية ذات الصلة بالمواطن، وتقدم له العديد من الخدمات والتي يتوقف جودة أدائها على الفاعلية التنظيمية لتلك الوحدات.

## ٢ - مفاهيم الدراسة:

تتمثل مفاهيم الدراسة في الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية وفيما يلي تعريف كل منهما مع بيان أبعادها، وذلك على النحو التالي :

### ١/٢ الرقابة التنظيمية: **organizational Agility**

تبني الباحثان تعريف (Stekelenburg, 2012) للرقابة التنظيمية : هي قدرة المنظمة على الإستجابة السريعة والتكيف مع اغتنام الفرص التي تتيحها البيئة، بطريقة فعالة وسريعة، وفي الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، والتي تحقق للمنظمة سلسلة من المزايا التنافسية . ووفقاً (Stekelenburg, 2012) تتضمن الرقابة التنظيمية ثلاث أبعاد وهي (رقابة الإستشعار ، رقابة إتخاذ القرار ، ورقابة الممارسة والتطبيق )، وفيما يلي تعريف لتلك الأبعاد الثلاث :

- **رقابة الإستشعار** : تشير رقابة الإستشعار إلي قدرة المنظمة على تتبع وفح ومراقبة كافة التغيرات التي تحدث في البيئة من تطور تكنولوجيا او تغيرات في تفضيلات وأذواق العملاء ومتابعة قوة المنافسة (Park, 2011) . فيما يري (Molla and Peszynski, 2012) أن رقابة الإستشعار تُعبر عن عملية جمع الأفكار المتولدة في البيئة الخارجية والإستفادة منها وبذلك لا تقتصر رقابة الأستشعار على تتبع التغيرات فقط ولكنها تنتقل إلي تطوير البحث في الأسواق لتوقع التغيرات وردود الأفعال تجاهها من قبل المنافسين . ويتفق ذلك مع تصور (Zahra and George, 2002) بان رقابة الأستشعار تمثل القدرة الإستيعابية للمنظمة والتي من خلالها تستطيع المنظمة توقع التغيرات والإستجابة لها بسهولة لتحقيق أقصى إستفادة ممكنة .

- **رقابة إتخاذ القرار** : وتُعرف بأنها قدرة المنظمة على جمع وتسجيل المعلومات من مختلف المصادر وتحليلها بهدف تحديد الفرص والعمل على إستغلالها والوقوف على التهديد ومحاولة تجنب تبعاتها على المنظمة من خلال وضع الخطط التي تساعد على الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة (Park, 2011; Kester et al ., 2011) . وبالتالي فإن رقابة إتخاذ القرارات تعبر عن قدرة المنظمة على الإستجابة السريعة في تجميع المعلومات المحيطة بالتغيرات التي تحدث وسرعة تحليلها وتقييمها للوصول لفهم شامل ومتكامل للتغيرات القائمة، والتي في ضوءها يتم تحديد الفرص والتهديدات التي تمثلها للمنظمة والعمل على تعزيز

الإستفادة من الفرص والتقليل من تأثير التهديدات على المنظمة، الأمر الذي من شأنه إعادة توزيع الموارد بما يحقق الحفاظ على الحصة السوقية .

- **رشاقة الممارسة والتطبيق:** يري (Eisenhardt and Martin, 2000) أن رشاقة التطبيق والممارسة هي مجموعة من الأنشطة والإجراءات الخاصة بإعادة إستغلال الموارد وتعديل أنشطة المنظمة وعملياتها بما يشمل الإجراءات والهياكل الوظيفية وتشكيلة المنتجات وأسلوب تقديم الخدمات ونظم التسعير والتحالفات بهدف التوافق مع التغيرات المختلفة . بينما يعرفها (Sherehiy et al ., 2007) على عملية تنفيذ العمليات والإجراءات التي من شأنها التكيف مع التغيرات بأسرع وقت ممكن في مختلف أنشطة المنظمة (الإنتاج، التسويق) وغيرها .

## ٢/٢ : الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness

تتبنى الدراسة الحالية تعريف الباحثان (Jamrog and Overholt,2004) للفاعلية التنظيمية، واللدان عرفانها على أنها مدي قدرة ونجاح المنظمة فى تحقيق مهامها وأهدافها المختلفة التى أنشأت من أجلها في ضوء المتغيرات البيئية المحيطة، مع تحقيق إشباعات وأهداف مختلف الأطراف ذات الصلة بالمنظمة إعتماًداً على راس المال البشري. وفيما يتعلق بأبعاد الفاعلية التنظيمية، فقد استقر الرأي على إستخدام النموذج الرباعي للفاعلية التنظيمية، وذلك نظراً لإستخدامه في البيئة العربية من قبل بعض الباحثين (عصفور، ٢٠٠٨ موسى، ٢٠١٣) ويشتمل النموذج على الأبعاد الأربعة التالية :

- الترابط والتطوير: يعني شدة تمسك العاملين وإرتباطهم بالمنظمة التى يعملون بها.
- الإتساق والإنسجام: يشير إلى مدي التوافق بين أهداف وقيم العاملين ومنظمتهم.
- التكيف والتعلم: يشير التكيف إلى قدرة المنظمة على الإستجابة للتغيرات التى تحدث فى البيئة الداخلية والخارجية.
- المهمة: تعبر عن مدي إمتلاك المنظمة لرؤية واضحة تسعى لتحقيقها من خلال إستخدام مواردها بشكل مثالي.

### ٣ : الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الرقابة التنظيمية - الفاعلية التنظيمية ) بهدف تحديد مشكلة البحث والدراسة من الناحية النظرية (الفجوة البحثية) وصياغة فروض البحث وتفسير مفاهيم الدراسة ، ويمكن تقسيم تلك الدراسات في عدة مجموعات على النحو التالي :

#### ١/٣ : دراسات تناولت الرقابة التنظيمية:

حظت الرقابة التنظيمية على أهمية خاصة بين الباحثين في الأونة الأخيرة لما تمثله من أهمية بالغة في التعامل مع التغيرات شديدة السرعة والديناميكيات شديدة التغير في بيئة الأعمال، الأمر الذي أبرز العديد من الدراسات التي تناولها ، ومن تلك الدراسات دراسة (Panda and Rath,2017) والتي سعت لإختبار تأثير قدرات تكنولوجيا المعلومات الموارد البشرية (بما في ذلك وظائف الأعمال ، وإدارة العلاقات الشخصية وخبرة إدارة التكنولوجيا) على الرقابة التنظيمية (من حيث الاستشعار والاستجابة) . وللتحقيق من التأثير المعدل للإففاق على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على هذه العلاقة، وبالتطبيق على (٣٠٠) من موظفي تكنولوجيا المعلومات العاملين في مختلف المجموعات المصرفية المملوكة للقطاع العام والتي تعمل في جميع أنحاء الهند، كشفت النتائج عن أن قدرات تكنولوجيا المعلومات الموارد البشرية تُمكن كلاً من مكونات الاستشعار والاستجابة للرقابة التنظيمية لتأثيرها الإيجابي عليهما، التركيز على الاستثمارات التقنية للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الضخمة تساعد إلى بناء قدرات فائقة لتشكيل الرقابة التنظيمية بشكل فعال ومؤثر .

فيما سعت دراسة (Ravichandran, 2018) لإستكشاف العلاقات بين كفاءة تكنولوجيا المعلومات والقدرة على الابتكار والرقابة التنظيمية بكبرى الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية، ومن خلال عينة قدرها (٢٤٤) من العاملين بتلك الشركات، توصلت النتائج إلي أن الشركات التي تتمتع بقدرات فائقة في مجال نظم المعلومات إلى جانب التوجه الاستثماري القوي لتكنولوجيا المعلومات تنشئ منصات رقمية تمكنها من أن تكون أكثر رقابة في التعامل مع التغيرات، وأن القدرة الابتكارية للشركة لها علاقة إيجابية بالرقابة التنظيمية وأن الشركات التي تتمتع بقدرة

ابتكارية أعلى تكون قادرة بشكل أفضل على الاستفادة من منصات الرقمية لتعزيز الرقابة التنظيمية، كما أشارت النتائج إلى أن الرقابة التنظيمية لها تأثير إيجابي قوي على أداء الشركة . وفي مصر إختبرت دراسة (Al-Romeedy, 2019) أهمية الرقابة التنظيمية بأبعادها ( الحساسة الاستراتيجية، الإدراك، الاختبار، التنفيذ) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة تأثيرها على الابتكار وجودة الخدمة وموثوقية التسليم ومرونة العملية وقيادة التكلفة، وبالتطبيق على عينة قدرها (٢٥٦) من العاملين في شركة مصر للطيران، توصلت النتائج إلى أن شركة مصر للطيران تتميز بأنها شركة رشيفة، وأن الرقابة التنظيمية تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً على الميزة التنافسية في مصر للطيران، حيث تؤثر بشكل كبير على موثوقية التسليم، يليها الابتكار، ثم المرونة وجودة الخدمة وأخيراً قيادة التكلفة .

في حين سعت دراسة (Al-Omouh et al ., 2020) للتعرف على تأثير رأس المال الاجتماعي وخلق المعرفة التعاونية على استباقية الأعمال الإلكترونية والرقابة التنظيمية في الاستجابة لأزمة كروونا، وبالتطبيق على عينة قدرها (١٩٨) مدير بشركات الأدوية وشركات المنظفات بالأردن، توصلت النتائج إلي أن رأس المال الاجتماعي وخلق المعرفة التعاونية لهما دور مهم في تحقيق استباقية الأعمال الإلكترونية في الاستجابة للوباء. تظهر النتائج أيضاً التأثير الإيجابي لخلق المعرفة التعاونية وفعالية الأعمال الإلكترونية على الرقابة التنظيمية أثناء الأزمة . أما عن دراسة (Darvishmotevali et al ., 2020) فإهتمت بالتعرف على دور الرقابة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين عدم اليقين والإبداع التنظيمي ، بالتطبيق على عينة قوامها (١٧٤) من مديري فنادق خمس نجوم، أظهرت النتائج أن الرقابة التنظيمية تخفف من الآثار السلبية لعدم اليقين التنافسي والتكنولوجي على الإبداع التنظيمي، وأنه في البيئات شديدة الديناميكية والمعقدة يجب على المؤسسات تقليل البيروقراطية لإدارة تحديات عدم اليقين .

بينما ركزت دراسة (Cegarra-Navarro and Martelo-Landroguez, 2020) على إختبار دور المعرفة المضادة وتطبيق المعرفة في العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والرقابة التنظيمية، بالتطبيق على (١١٢) مدير لأهم الشركات بمختلف الصناعات بأسبانيا، توصلت النتائج إلي أن الذاكرة التنظيمية لا تعزز تطبيق المعرفة المكتسبة فحسب، بل تسمح أيضاً بنشر الشائعات والمعتقدات غير المناسبة أو الخاطئة (المعرفة المضادة) . علاوة على ذلك، تؤكد

النتائج علي أن المعرفة التي تنشأ من التطوير بالتوازي أو المتزامن مع المعرفة المضادة وتطبيق المعرفة توفر بيئة سلبية تعمل علي تدهور الرقابة التنظيمية .

كما تناولت دراسة (Zhen et al ., 2021) إختبار العلاقة بين الجمود التنظيمي والبراعة في تكنولوجيا المعلومات (أي استكشاف واستغلال تكنولوجيا المعلومات) والرقابة التنظيمية، بالتطبيق على (٣٢٦) من العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات بالصين، وتوصلت النتائج إلي أن الرقابة التنظيمية تتأثر سلباً بالجمود التنظيمي في حين أن استكشاف تكنولوجيا المعلومات واستغلالها مرتبطين بشكل إيجابي بالرقابة التنظيمية واستغلال تكنولوجيا المعلومات هو القوة المهيمنة . علاوة على ذلك، يتوسط استكشاف واستغلال تكنولوجيا المعلومات جزئياً العلاقة بين الجمود التنظيمي والرقابة التنظيمية .

ومن خلال دراسة نوعية قام بها (Menon and Suresh, 2021) لإستكشاف العوامل التي يمكن أن تدعم الرقابة التنظيمية في التعليم العالي، ومن خلال إجراء مقابلات شخصية مع (٣٥) مشاركاً من كليات مختلفة في الهند وكذلك مع (٥) من الخبراء الأكاديميين، توصلت النتائج أن هناك ثمانية عوامل تعزز الرقابة التنظيمية في التعليم العالي . كانت العوامل الثمانية المحددة هي القدرة على الإحساس بالبيئة ، والهيكل التنظيمي ، واعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، والتعلم التنظيمي ، واستراتيجيات الموارد البشرية ، والقيادة ، والاستعداد للتغيير والتعاون مع أصحاب المصلحة . وأظهر النموذج الهيكلي أن القيادة هي العامل التمكيني الأكثر أهمية تليها استراتيجيات الموارد البشرية والهيكل التنظيمي .

كما سعت دراسة (Rafi et al ., 2021) للتعرف على دور الرقابة التنظيمية في العلاقة بين قدرات إدارة المعرفة وأداء الاعمال، بالتطبيق على عينة من العاملين بمقاطعات البنجاب والسند وبلوشستان وخيبر بباكستان قدرها ١٢٠ مفردة ، وأظهرت النتائج أن كلا بعدي قدرات إدارة المعرفة (قدرة البنية التحتية للمعرفة والقدرة على معالجة المعرفة) يؤثران بشكل إيجابي على الرقابة التنظيمية وأداء الأعمال . بالإضافة إلى التأثير المباشر فإن قدرات إدارة المعرفة لها أيضاً تأثير غير مباشر على أداء الأعمال بواسطة الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط.

### ٢/٣ : دراسات تناولت الفاعلية التنظيمية:

يزخر الفكر الإداري بالعديد من الدراسات التي تناولت قضية الفاعلية التنظيمية لما تمثله من أهمية هامة تجعلها دائماً نصب أعين قادة المنظمات، وفي هذا الشأن سعت دراسة

(AlHrassi et al ., 2016) للتعرف على تأثير الابتكار على الفاعلية التنظيمية بجامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان، ومن خلال عينة قدرها (٢٤١) موظف إداري بجامعة السلطان قابوس، أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الابتكار (الإداري والتكنولوجي) والفاعلية التنظيمية للجامعة .

بينما إهتمت دراسة (Kumari and Thapliyal, 2017) بالتعرف على تأثير أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية ومن خلال عينة قدرها (٤٠) عامل بمصانع الأسمنت بمدينة نويدا الهندية، توصلت النتائج لوجود تأثير إيجابي لسلوك المواطنة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية، وكانت أكثر الابعاد تأثيراً هي الإبتكار والروح الرياضية والسلوك الحضاري على التوالي .

كما سعت دراسة (Zollo et al ., 2019) لإختبار طبيعة العلاقة بين حوكمة المنظمات غير الربحية والفاعلية التنظيمية من خلال الدور الوسيط للهوية التنظيمية للمتطوعين والتزامهم التنظيمي، وبالتطبيق على (٣٠٠) مشارك تطوعوا في المنظمات غير الربحية الموجودة في (١٠) مقاطعات إيطالية أكدت النتائج دور الهوية التنظيمية والتزام المتطوعين كمتغيرات وسيطة جزئية على العلاقة بين فعالية حوكمة المنظمات غير الربحية والفاعلية التنظيمية .

في الوقت الذي ركزت فيه دراسة (Ali et al ., 2020) على إختبار الدور المعدل للعلاقة بين القائد والمرؤوسين في العلاقة بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية مفاةة بالإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ونوايا الدوران، بالتطبيق على عينة قوامها (٢٢٢) عامل بالشركات الصناعية بالصين، توصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر إيجابي على الفاعلية التنظيمية (الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي) وسلبى على نوايا ترك العمل، كما تبين أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين لها تأثير معتدل إيجابي على العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي، و على العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي .

كما سعت دراسة (Mukhtar et al ., 2020) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتواصل بين الأشخاص والصراع التنظيمي وتأثيرهم على الفاعلية التنظيمية، وبالتطبيق على (٩٠) معلما بمدينة إنشيه بأندونيسيا، توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لكل من القيادة التحويلية والتواصل بين الأشخاص على الفاعلية التنظيمية، بينما يؤثر الصراع

التنظيمي سلبياً على الفاعلية التنظيمية، إلا أن التفاعل بين القيادة التحولية والتواصل بين الأشخاص يحد من هذا التأثير السلبي .

ومن خلال دراسة نوعية إهتمت دراسة (Douglas et al ., 2021) بالتعرف على تأثير برامج تطوير مهارات القيادة على النتائج والفاعلية التنظيمية، بالإعتماد على منهجية النظرية المجذرة، معتمدة على المقابلات الشخصية مع (١٥) من القادة التنفيذيين من شركات الطيران في البرازيل المشاركين في برنامج تنمية القيادة، وتوصلت النتائج إلي أن برنامج تطوير مهارات القيادة يؤثر على النتائج التنظيمية ويعمل على تنمية المهارات والقدرات . وجدت المقابلات أيضاً أن القادة التنفيذيين أدركوا أن برنامج تطوير مهارات القيادة يؤثر على الفاعلية التنظيمية . تم العثور على صلات برأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي والقيادة الجماعية كنتائج لبرنامج تطوير مهارات القيادة الذي تساهم في تحسين الفاعلية التنظيمية .

وفي الدنمارك إهتمت دراسة (Jacobsen et al ., 2021) بالتعرف على دور التدريب على القيادة في تحسين الفاعلية التنظيمية، ومن خلال التجربة الميدانية تم خلالها تعيين قادة من القطاعين العام والخاص بشكل عشوائي لمجموعة ضابطة وأخري تجريبية تخضع لواحد من ثلاثة برامج تدريبية على القيادة (القيادة التحولية ، أو التبادلية ، أو برنامج مشترك) . وبالإعتماد على ردود عينة من العاملين بـ (٤٦٣) منظمة، توصلت الدراسة إلى أن التدريب يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على سلوك القيادة في المنظمات المختلفة (المدارس الابتدائية والثانوية ، ومراكز الرعاية، ومراكز الضرائب ، والوحدات المصرفية)، الأمر الذي ينعكس على مستوي الأداء التنظيمي مما يحسن الفاعلية التنظيمية .

### ٣/٣ : دراسات تناولت العلاقة بين الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية:

حظت دراسة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية على إهتمام العديد من الباحثين، حيث سعت (التميمي وعبد الغفور، ٢٠٢٠) إلي التعرف على دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالبنك المركزي العراقي، وبالتطبيق على (٣٣) مديراً بالبنك المركزي العراقي، توصلت النتائج لأن تطبيق اساليب الرقابة التنظيمية يعزز الفاعلية التنظيمية المصرفية.

وفي نفس الوقت إهتمت دراسة (أحمد وأبو العنين، ٢٠٢٠) بالتعرف على أثر الرقابة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (التخطيط ، التنظيم ، الأفراد ، التكنولوجيا) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الفنادق، بالتطبيق على (٢٣١) من المديرين ونوابهم ورؤساء الإدارات والمشرفين لبعض فنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ . وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير طردي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية علي الفاعلية التنظيمية .

فيما ركزت دراسة (Mehdibeigi et al ., 2016) علي التعرف علي تأثير إدارة معرفة العملاء على الفاعلية التنظيمية بشكل مباشر وغير مباشر في ضوء الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط . وبالتطبيق على (١٣٠) موظف بالبنوك بمقاطعة سيرجان بإيران، كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي لإدارة معرفة العملاء على كل من الفاعلية التنظيمية والرقابة التنظيمية، وأن الرقابة التنظيمية تؤثر إيجابياً على الفاعلية التنظيمية، وأخيراً فإن الرقابة التنظيمية تتوسط العلاقة بين إدارة معرفة العملاء والفاعلية التنظيمية .

بينما إهتمت دراسة (Ghasemi, 2015) بالتعرف على علاقة الرقابة التنظيمية والنسيان التنظيمي بالفاعلية التنظيمية لدى (٢٠٠) من موظفي إدارة التعليم في مقاطعة زاهدان بإيران، وتوصلت النتائج لوجود علاقة إيجابية بين الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية ووجود علاقة إيجابية بين النسيان التنظيمي الهادف والفاعلية التنظيمية، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين النسيان التنظيمي الهادف والرقابة التنظيمية .

يتضح من خلال إستعراض الدراسات السابقة ما يلي :

- هناك إهتمام متزايد من قبل الباحثين في الآونة الاخيرة بالرقابة التنظيمية نظرا لاهميتها في تحسين مستوى الإبداع والإبتكار ودعم الأداء التنظيمي، كما تشير الأدبيات إلي تأثيرها بالعديد من المتغيرات مثل المناخ التنظيمي وإعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعلم التنظيمي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونمط القيادة، والإستعداد للتغيير وإدارة المعرفة .
- يتضح أن الفاعلية التنظيمية احد أبرز المتغيرات التنظيمية التي لاقت إهتمام واسع بين الأكاديميين والممارسين، وتبين أنها تتأثر بالعديد من المتغيرات مثل مناخ العمل و الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية فضلاً عن أنماط القيادة كالتحويلية والتبادلية .
- تبين أن معظم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية تم تطبيقها في بيئات غير محلية ، لذا فإن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من حيث بيئة ومجال التطبيق .

- في ضوء ما سبق تتمثل الفجوة البحثية للدراسة الحالية في محاولة التعرف على تأثير الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاث (رقابة الإستشعار ، رقابة إتخاذ القرار ، ورقابة الممارسة والتطبيق ) على الفاعلية التنظيمية وذلك بالتطبيق على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية.

#### ٤ : الدراسة الإستطلاعية :

تم عمل دراسة إستطلاعية بهدف الإلمام بجوانب موضوع البحث من الناحيتين النظرية والتطبيقية وتحديد مشكلة البحث وصياغتها في مجموعة من التساؤلات بشكل دقيق وتمت هذه الدراسة عبر مرحلتين كما يلي :

#### ١/٤ : الدراسة الإستطلاعية المكتبية:

تم الإطلاع ومراجعة العديد من الدراسات والكتب والمقالات المتعلقة بموضوعات الدراسة وذلك بهدف الحصول على البيانات الثانوية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وهي الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية، وبيان بعدد العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة الغربية، وقد أسفرت الدراسة المكتبية عن وجود قصور في الدراسات المحلية التي تناولت تأثير الرقابة التنظيمية على الفعالية التنظيمية في قطاع الوحدات المحلية، رغم الدور الحيوي الذي يقوم به في تقديم الخدمات للعديد من المواطنين.

#### ٢/٤ : الدراسة الإستطلاعية الميدانية:

قام الباحثين بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية في بعض فروع الوحدات المحلية بمحافظة الغربية، حيث عمل مقابلات شخصية مع عينة ميسره قدرها (٤٥) مفرده، وذلك خلال الفترة من ٢/١٥ إلى ٢٠/٣/٢٠٢٣م، وذلك بهدف الإجابة عن التساؤلات التالية :

- ما مدى إدراك العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية لمفهوم الرقابة التنظيمية وأبعادها؟
- مامدى إدراك العاملين بالوحدات المحلية لمفهوم الفاعلية التنظيمية وأبعادها المختلفة؟
- وقد توصل الباحثان من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى مجموعة من المؤشرات والظواهر ذات الصلة بمشكلة الدراسة وهي :
- أشار ٧٠٪ من العاملين أن منظماتهم لا تولي إهتماماً ملحوظاً للإعتماد على التكنولوجيا المتقدمة في تقديم أعمالها وإنما ما زالت تعمل بشكل روتيني في اغلب خدماتها المقدمة مقارنة بمثيلتا في محافظات أخرى .

- على الرغم من العديد من الدورات المقدمة داخل القطاع الحكم المحلي إلا أن ٧٠% من العاملين يشيرون إلي عدم جدواها حيث أنها غير متصلة فعلياً بحاجاتهم ومهاراتهم المطلوبة للإرتقاء بمستوي العمل، كما أن أغلبها عبارة عن محاضرات وليس تدريب عملي .
  - يؤكد ٦٠% من العاملين أن معدل التغيير الفعلي ضعيف مقارنة بمتطلبات المواطنين المتسارعة وفي ظل البيئة شديدة التغير .
  - يرى ٧٠% من العاملين أن كثيراً ما يتم تحديد أهداف وخطط يصعب تنفيذها في ظل الظروف القائمة، والتي يتطلب القيام بها .
- وفي ضوء النتائج المبدئية للدراسة الإستطلاعية، يمكن القول أن العاملين في الوحدات المحلية يرون أن هناك قصوراً في تطبيق الرقابة التنظيمية وأبعادها، وكذلك ضعف الفعالية التنظيمية بتلك الوحدات.

#### ٥: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة، فقد تبين وجود قصور في فهم أبعاد الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية في فروع الوحدات المحلية بمحافظة الغربية، بالإضافة لإنخفاض مستوي ممارسة القيادات الإدارية للرقابة التنظيمية وإنخفاض مستوي الفاعلية التنظيمية للوحدات المحلية، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة فيما يلي " إلى أي مدي يوجد تأثير للرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية بوحدة الحكم المحلي بمحافظة الغربية " .

واستناداً إلى هذا التساؤل الرئيس، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات الفرعية، والتي تسعى الدراسة الحالية للإجابة عليها من خلال التقصي والتحليل وهي :

- ما طبيعة علاقة الإرتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة، (الفاعلية التنظيمية)؟.
- ما تأثير الرقابة التنظيمية على أبعاد الفاعلية التنظيمية ؟

#### ٦ : أهداف الدراسة :

تسعي الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية :

- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة ( الرقابة التنظيمية، الفاعلية التنظيمية).
- قياس تأثير الرقابة التنظيمية على أبعاد الفاعلية التنظيمية.

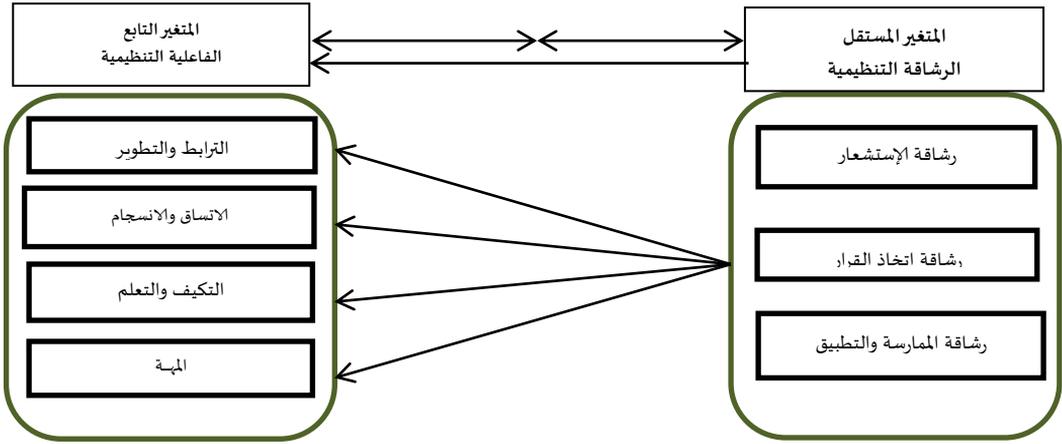
#### ٧ : فروض الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها ، يمكن صياغة فروض الدراسة علي النحو التالي :

١/٧- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية وأبعادها، وبين الفاعلية التنظيمية وأبعادها.

٢/٧- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية ككل وكل بعد من أبعادها.

وفي ضوء ما تقدم، واستناداً إلى الدراسات السابقة، يمكن توضيح الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الشكل رقم (١) :



المصدر : من إعداد الباحثان اعتماداً على الدراسات السابقة

شكل رقم (١) : الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة

## ٨ : أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يلي :

١/٨ : الأهمية العلمية :

- حدثت مفهوم الرقابة التنظيمية في الدراسات المحلية مقارنة بالدراسات في البيئة الأجنبية ولذا تعد هذه الدراسة كإمتداد للمحاولات الأخر المبذولة في هذا المجال ومن المتوقع أن تفتح المجال للعديد من المجالات والمقترحات البحثية في هذا المجال.

٢/٨ : الأهمية التطبيقية :

- تقديم مجموعة من التوصيات لصناع القرار والمسؤولين في الوحدات المحلية من شأنها تحقيق الفاعلية التنظيمية للوحدات المحلية من خلال تطبيق الرقابة التنظيمية .

- الدور الحيوى لقطاع الحكم المحلي، والذي يعد أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية للدولة المصرية، وذلك من خلال تقديمه للعديد من الخدمات للمواطنين بشكل مباشر.

## ٩ - حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يلي :

١/٩ - **حدود تطبيقية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية على الوحدات المحلية بمحافظة الغربية والتي تضم كل من الوحدة المحلية بكل من ( طنطا، المحلة الكبرى، كفر الزيات، زفتى ، السنطة ، قطور، بسيون ، سمونود )، وذلك نظراً لسهولة جميع البيانات من مجتمع الدراسة.

٢/٩ - **حدود بشرية:** إقتصرت الدراسة الميدانية على جميع العاملين من مختلف الفئات بالوحدات المحلية موضع الدراسة .

٣/٩ **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة متغيرين وهم (متغير مستقل) بأبعادها الثلاث (رشاقة الإستشعار ، رشاقة إتخاذ القرار ، ورشاقة الممارسة والتطبيق ) والفاعلية التنظيمية (متغير تابع)، وأبعادها الأربعة ( الترابط والتطوير، والاتساق والإنسجام، والتكيف والتعلم، والمهمة). وتم الاستعانة بتلك الأبعاد لمتغيرات الدراسة دون غيرها، وذلك لتمتعها بدرجة عالية من الصدق والثبات.

## ١٠ - منهجية الدراسة :

وتشتمل على البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها، ومجتمع الدراسة، ومتغيرات ونموذج الدراسة وأساليب القياس، بالإضافة إلى اختبار الثقة والمصادقية لأداة الدراسة، وأساليب التحليل الإحصائي ونستعرضها كما يلي :

### ١٠/١ - البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها :

تتطلب إعداد الدراسة نوعيين من البيانات، وهما البيانات الثانوية والبيانات الأولية. وتم جمع البيانات الثانوية الخاصة بالدراسة من خلال الإعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الرشاقة التنظيمية وهي والفاعلية التنظيمية، بالإضافة إلى الدوريات والمجلات العلمية والكتب العربية أو الأجنبية وقواعد البيانات الموجودة شبكة الإنترنت، التي تناولت متغيرات الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر .

أما البيانات الأولية، فتم الحصول عليها من مفردات عينة الدراسة من خلال الإعتماد على قائمة إستقصاء موجهة لعينة من العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية . وقد تم تصميم أداة جمع البيانات في ضوء الإطار النظري والأدبيات وفي ضوء المقاييس المعتمدة والتي إستقر عليها الباحثين.

٢/١٠ : مجتمع وعينة الدراسة :

١/٢/١٠ : مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في جميع العاملين داخل الوحدات المحلية بمحافظة الغربية بمختلف مستوياتهم الإدارية، ووفقاً للبيانات الصادرة عن القوى العاملة بمديريات محافظة الغربية، بلغ إجمالي بالوحدات المحلية موضع الدراسة (١٩١٠٢)، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (١).

جدول (١) : بيان عدد العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية

عدد القوائم المستردة	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة		الوحدات المحلية موضع الدراسة
		%	العدد	
٨٨	١٠٦	٢٧,٦٢	٥٢٥٦	طنطا
٨٣	٩٢	٢٣,٩١	٤٥٧٨	المحلة الكبرى
١٩	٢٧	٧,٠٤	١٣٣٣	كفر الزيات
٣٥	٤٤	١١,٤٦	٢١٩٣	زفتى
٣٤	٤٣	١١,٢٠	٢١٤٩	السنطة
٢٤	٢٩	٧,٥٦	١٤٢٣	قطور
١٣	١٥	٣,٩١	٧٧٨	بسيون
٢٤	٢٨	٧,٣٠	١٣٩٢	سمنود
٣٢٠	٣٨٤	١٠٠	١٩١٠٢	الإجمالي

المصدر : من إعداد الباحثان طبقاً لبيانات الوحدات المحلية بمديرية القوى العاملة بالغربية ٢٠٢٣.

٢/٢/١٠ : عينة الدراسة :

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، ولضيق الوقت والتكلفة، تم الإعتماد على أسلوب المعاينة الإحصائية لإجراء الدراسة الميدانية، أما نوع العينة فتم الإعتماد على العينة الطبقية العشوائية، وذلك نظراً لتباين الخصائص المطلوب دراستها، وبالنسبة لحجم العينة فتم تحديدها في ضوء بعض الإعتبارات وهي أن مجتمع البحث (١٩١٠١) ونسبة الخطأ المسوح به ٥%، وبذلك يكون حجم العينة (٣٨٤) مفردة (بازرعة ، ١٩٨٩م )، وتم توزيعها على الوحدات المحلية وفقاً لأسلوب النسبة والتناسب، أما عن طريقة سحب مفردات عينة كل وحدة فتم بشكل عشوائي. وتمثلت وحدة المعاينة في العاملين بالوحدات المحلية إداريين، وفنيين، وكتبة. ويعرض الجدول رقم (٢) توصيف مفردات عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٢): توصيف مفردات العينة تبعاً لمتغيراتها الديموجرافية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
النوع	ذكور	١٣٤	%٤١,٨
	إناث	١٨٦	%٥٨,٢
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٣٨	%١١,٨
	من ٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة	٨٥	%٢٦,٥
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	١٢٦	%٣٩,٥
	٥٠ سنة فأكثر	٧١	%٢٢,٢
مدة الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٨٨	%٢٧,٥
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنوات	١٠٦	%٣٣,١
	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	١١٣	%٣٥,٣
	٣٠ سنة فأكثر	١٣	%٤,١
الحالة الاجتماعية	أعزب	٨٩	%٢٧,٨
	متزوج	٢١٧	%٦٧,٨
	غير ذلك	١٤	%٤,٤

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٢) يتبين أن عدد المستقصي منهم من حيث النوع في عينة الدراسة بلغ (١٣٤) مفردة بينما بلغ عدد الإناث (١٨٦) مفردة، وبذلك تكون نسبة الذكور من إجمالي العدد الكلي للعينة (٤١,٨%) ونسبة الإناث (٥٨,٢%). أما من حيث العمر : بلغ عدد المستقصي منهم الذين تقل أعمارهم عن ٢٥ سنة (٣٨) مفردة بنسبة (١١,٨%)، بينما بلغ عدد المستقصي منهم ممن تتراوح أعمارهم من ٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة (٨٥) مفردة من الذكور والإناث بنسبة (٢٦,٥%)، في حين كان عدد المستقصي منهم من الذكور والإناث الذين تتراوح أعمارهم من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة (١٢٦) مفردة بنسبة (٣٩,٥%)، وأخيراً كان عدد المستقصي منهم الذي يزيد عن ٥٠ سنة هو (٧١) بنسبة قدرها (٢٢,٢%) . ومن حيث الخبرة بلغ عدد المستقصي منهم الذين تقل مدة خبرتهم عن ١٠ سنوات (٨٨) مفردة بنسبة (٢٧,٥%)، بينما بلغ عدد المستقصي منهم ممن تتراوح خبراتهم من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة (١٠٦) مفردة من الذكور والإناث بنسبة (٣٣,١%)، في حين كان عدد المستقصي منهم من الذكور والإناث

الذين تتراوح خبراتهم من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة (١١٣) مفردة بنسبة (٣,٣٥٪)، وأخيراً كان عدد المستقصى منهم الذي يزيد خبرتهم عن ٣٠ سنة هو (١٣) بنسبة قدرها (١,٤٤٪) . ومن حيث الحالة الإجتماعية : بلغ عدد المستقصى منهم ضمن الفئة الإجتماعية أعزب (٨٩) مفردة بنسبة (٨,٢٧٪)، بينما بلغ عدد المستقصى منهم ضمن الفئة الإجتماعية متزوج (٢١٧) مفردة بنسبة قدرها (٨,٦٧٪)، وأخيراً بلغ عدد المستقصى منهم خارج الفئتين أعزب ومتزوج (١٤) مفردة بنسبة قدرها (٤,٤٤٪) .

### ٣/١٠ - متغيرات الدراسة وأساليب قياسها:

تشتمل الدراسة الحالية على متغيرين رئيسيين وهما الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية. وفيما يأتي عرض تلك المتغيرين والمقاييس المستخدمة وذلك على النحو الآتي :

١٠/٣/١ - الرقابة التنظيمية (مستقل): إستعان الباحثان بالمقياس ثلاثي الأبعاد للرقابة التنظيمية والذي تم إستخدامه في العديد من الدراسات مثل (Zhen et al ., 2021; Loghmani et al ., 2021; Al-Omoush et al ., 2020; Wageeh, 2016; Pavlou and EISawy, 2006; Sambamurthy et al ., 2003)، ويتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية وهي رقابة الإستشعار، رقابة إتخاذ القرار، ورقابة الممارسة والتطبيق .

١٠/٣/٢ - الفاعلية التنظيمية (تابع) : لقياس هذا المتغير تم الاعتماد على المقياس المستخدم بواسطة كل من (عصفور، ٢٠٠٨؛ موسى، ٢٠١٣) ويتكون من أربعة أبعاد وهي (الترباط والتطوير، والإتساق والإنسجام، التكيف و التعلم، والمهمة )، ولذا فإنه يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.

وللتعرف على اتجاهات المستقصى منهم نحو متغيرات الدراسة، تصميم إستمارة الإستقصاء وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي للموافقة وعدم الموافقة، و الذي يتراوح بين موافق تماماً (٥) و غير موافق تماماً (١)، و ذلك لإتاحة الفرصة لمفردات العينة للتعبير عن آرائهم تجاه كل عبارة من العبارات التي ستشتمل عليها القائمة، ويوضح الجدول رقم (٣) متغيرات الدراسة الرئيسية ومتغيراتها الفرعية بالإضافة إلى العبارات وفقاً للمقاييس المستخدمة في الدراسة .

## جدول رقم (٣) متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية

المراجع	الفقرة	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
Zhen et al ., 2021; Loghmani et al ., 2021; Al-Omoush et al ., 2020; Wageeh, 2016; Pavlou and ElSawy, 2006; Sambamurthy et al ., 2003	١. منظمتنا بطيئة في كشف التغيرات الحاصلة في آراء العملاء حول الخدمات	رشاقة الإستشعار	الرشاقة التنظيمية
	٢. منظمتنا بطيئة في الكشف عن التغييرات الحادثة في أساليب تقديم الخدمات والأسعار الملائمة		
	٣. منظمتنا بطيئة في الكشف عن التغييرات في مستوي التكنولوجيا المستخدمة		
	٤. تحلل منظمتنا الأحداث الهامة حول العميل، التكنولوجيا المستخدمة دون أي تأخير	رشاقة إتخاذ القرار	
	٥. تكتشف منظمتنا الفرص والتهديدات من التغييرات في آراء العملاء أو مستوي التكنولوجيا في الوقت المناسب .		
	٦. تنفذ منظمتنا خطة عمل لتلبية احتياجات العملاء دون تأخير		
	٧. تنفذ منظمتنا خطة عمل للرد على تحركات وتغيرات أسلوب تقديم الخدمات دون تأخير		
	٨. تنفذ منظمتنا خطة عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة دون تأخير		
	٩. تستطيع منظمتنا إعادة تكوين وتوزيع مواردها في الوقت المناسب	رشاقة الممارسة والتطبيق	
	١٠. تستطيع منظمتنا تعديل وإعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب		
	١١. تستطيع منظمتنا اعتماد تكنولوجيا جديدة في الوقت المناسب		
	١٢. تستطيع منظمتنا طرح خدمات جديدة في الوقت المناسب		
	١٣. نستطيع منظمتنا تغيير أسعار تقديم الخدمات بسرعة		
	١٤. تستطيع منظمتنا تغيير الشراكات الاستراتيجية مع بعض الجهات الأخرى في الوقت المناسب		
	١٥. تستطيع منظمتنا تلبية احتياجات العملاء وحل شكواهم المتغيرة دون تأخير		

المرجع	الفقرة	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
عصفور، ٢٠٠٨؛ موسى، ٢٠١٣	١٦. تتوفر بالمنظمة المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف	التزام والتطوير	الفاعلية التنظيمية
	١٧. يستطيع أى موظف بالمنظمة الحصول على المعلومات التي يحتاجها في العمل وقت الحاجات إليها .		
	١٨. يؤمن كل فرد بالمنظمة أن له تأثيرا على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها		
	١٩. يدرك كل فرد في المنظمة أنه جزء من فريق عمل كبير		
	٢٠. يتم إنجاز الأعمال داخل المنظمة من خلال فريق عمل		
	٢١. يحرص العاملون بالمنظمة على تنمية قدراتهم		
	٢٢. يوجد اهتمام مستمر بتنمية مهارات العاملين بالمنظمة		
	٢٣. تعتمد المنظمة على قدرات ومهارات العاملين بها لتكون متميزة في تحقيق أهدافها		
	٢٤. تلتزم قيادة المنظمة بالقواعد والقيم التي تحكم أداء الأعمال بالمنظمة	الإتساق والإنسجام	
	٢٥. توجد مجموعة واضحة ومتسقة من القيم التي تحكم أداء الاعمال بالمنظمة		
	٢٦. حينما يحدث إختلاف بين العاملين بالمنظمة فانهم يعملون جاهدين على الوصول لحلول تعود بالمنفعة		
	٢٧. من السهل على العاملين بالمنظمة أن يتواصلوا إلى إتفاق في الآراء حول القضايا الصعبة		
	٢٨. يؤمن العاملون بالمنظمة بمجموعة من المفاهيم والمبادئ المشتركة		
	٢٩. هناك إتجاه موحد لدى العاملين بالمنظمة لتحقيق رسالتها و أهدافها		
٣٠. من السهل التنسيق بين المهام المختلفة التي يؤديها العاملون بالمنظمة			

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرة	المراجع
التكيف والتعلم		٣١. يستجيب العاملون لأيّه تغيرات في طبيعة العمل بالمنظمة بسرعة و سهولة	
		٣٢. يحرص على العاملون بالمنظمة على اتباع طرق جديدة ومبتكرة لاداء الأعمال	
		٣٣. يحدث أى تغيير في طبيعة العمل بالمنظمة بناء على مقترحات أو شكاوى العملاء	
		٣٤. تعتبر إحتياجات و مصالح العملاء المؤثر الأول على القرارات التي يتم إتخاذها	
		٣٥. يؤمن العاملون بالمنظمة بأن الفشل هو فرصة حقيقية للتعلم وتحسين الأداء	
		٣٦. يتم تشجيع ومكافأة كل من يتحمل المخاطرة من أجل تطوير الأداء في المنظمة	
		٣٧. يوجد تنسيق وتكامل بين كافة الجهود التي تبذل والأعمال التي تؤدي داخل المنظمة	
		المهمة	
٣٩. توجد للمنظمة رسالة واضحة تعطي معنى وقيمة لكافة الجهود التي تبذل			
٤٠. توجد للمنظمة إستراتيجية مستقبلية وواضحة للجميع			
٤١. يتفق جميع العاملون على الأهداف التي يجب أن تسعى لتحقيقها المنظمة			
٤٢. تتسم أهداف المنظمة بالواقعية لأنها تتناسب مع الإمكانيات المتاحة			
٤٣. لدى المنظمة رؤية مشتركة ومقبولة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل			

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرة	المراجع
		١. تهتم قيادة المنظمة بالتوجهات المستقبلية طويلة الأجل	
		٢. تساهم الرؤية المستقبلية للمنظمة في خلق لحافز لدى العاملين	

المصدر : من إعداد الباحثان.

#### ١٠/٤- أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات :

لقيام بالدراسة الميدانية تم الإستعانة بالإستقصاء كأداة لجمع البيانات وهي عبارة عن قائمة أسئلة مُعدة جيداً، تم توجيهها إلي العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية من خلال الزيارة الميدانية للمستقصي منهم في مواقع عملهم، وتسلم استمارات الاستقصاء لهم بعد تعريفهم بالهدف من الدراسة، وطلب منهم التعاون والإجابة علي القائمة، وتتضمن القائمة ثلاثة أقسام، وهي :

- القسم الأول : يتعلق بالرقابة التنظيمية وقد إشتملت على ثلاثة أبعاد وهي "رقابة الإستشعار، رقابة إتخاذ القرار، ورقابة الممارسة والتطبيق" والتي تم قياسها باستخدام ١٥ عبارة . حيث تم قياس رقابة الإستشعار بثلاث عبارات، ورقابة إتخاذ القرار بخمس عبارات، فيما تم قياس رقابة الممارسة والتطبيق من خلال سبعة عبارات .
  - القسم الثاني : يتعلق بالفاعلية التنظيمية وقد إشتملت على أربعة أبعاد أساسية وهي " الترابط والتطوير، الإتساق والإنسجام، التكيف و التعلم، والمهمة" والتي تم قياسها باستخدام ٣٠ عبارة . حيث تم قياس الترابط والتطوير بثمانية عبارات، والإتساق والإنسجام بسبع عبارات، فيما تم قياس التكيف و التعلم من خلال سبع عبارات، وتم قياس المهمة من خلال ثمانية عبارات .
  - القسم الثالث: واشتمل على أربعة أسئلة مفتوحة تتعلق بالمتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة من حيث النوع، السن، مدة الخبرة، الحالة الاجتماعية.
- وبعد مرور أكثر من شهرين على توزيع قوائم الاستقصاء، تم جمعها بالمرور على المستقصي منهم في أماكن عملهم، وقد بلغ عدد القوائم المستردة ٣٢٠ استمارة من أصل ٣٨٤، أي بنسبة ٨٣% ، وهي نسبة مرتفعة في العلوم الاجتماعية.

## ٥/١٠ - أساليب التحليل الإحصائي :

تم اختيار بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة، وذلك في ضوء بعض المعايير من بينها عدد المتغيرات ونوع البيانات ومستوى القياس وعدد وحجم العينات وأنواعها وأغراض التحليل ، وهذه الأساليب هي :

- المقاييس الإحصائية الوصفية : كالمتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، وذلك لتحليل ووصف استجابات المستقضي منهم .
- أسلوب تحليل الارتباط : للتعرف على مدى وجود علاقة بين الرشاقة التنظيمية وأبعادها، وبين الفاعلية التنظيمية ككل، ولكل بعد من أبعادها .
- أسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد : وتم الإعتماد عليهما بغرض الكشف عما إذا كانت هناك تأثير مباشر بين الرشاقة التنظيمية وأبعادها وكل من الفاعلية التنظيمية وأبعادها، والتحقق من نوع وقوة هذه العلاقات .
- كما تم الإعتماد على مجموعة من الاختبارات المعلمية لاختبار فروض الدراسة مثل اختبار (T.Test)، واختبار (F.Test) الملازمين لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد، وكذلك اختبار (Wilk's Lambda) وذلك من أجل التحقق من مستوى المعنوية والدلالة الإحصائية لنوع وقوة العلاقة بين المتغيرات موضع الدراسة ولاختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة.

## ١١ - تقييم الثبات والمصدقية لمقاييس الدراسة:

للتحقق من ثبات ومصدقية محتوى قائمة الاستقصاء، تم تقييم درجة التماسق الداخلي بين بنود، ومدى قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه بدقة وذلك على النحو التالي :

## ١/١١ - تقييم الثبات / الاعتمادية للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

للتأكد من مدى إمكانية الإعتماد على قائمة الاستقصاء تم الإعتماد على معامل الثبات ألفا لكرونباخ (Alpha Correlation Coefficient) نظراً لكونه أكثر أساليب تحليل الاعتمادية (Reliability) دلالة في تقييم درجة التماسق الداخلي بين عبارات المقياس الخاضع للاختبار . وتم تطبيقه على عينة مكونة من ٤٠ مفردة من العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية كإختبار مبدئي للقائمة، وقبل إجراء هذا التحليل، فقد تقرر إستبعاد أي متغير يحصل علي معامل ارتباط إجمالي (Item-Total Correlation) أقل من ٠,٣٠، بينه وبين باقي المتغيرات في ذات المقياس (إدريس، ٢٠٠٨) .

جدول رقم (٤) تقييم درجة الاتساق والصدق الداخلي بين محتويات مقاييس متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط كرونباخ ألفا

رقم العبارة المحذوفة	إختبار ألفا كرونباخ				متغيرات الدراسة
	المحاولة الثانية		المحاولة الاولى		
	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	
-	٣	٠,٧٦٩	٣	٠,٧٦٩	رشافة الإستشعار
-	٥	٠,٨٤١	٥	٠,٨٤١	رشافة إتخاذ القرار
١١	٦	٠,٧٩٣	٧	٠,٦٣٨	رشافة الممارسة والتطبيق
عبارة واحدة	١٤	٠,٨٩٧	١٥	٠,٨٨١	معامل الثبات الكلى للرشافة التنظيمي
-	٣	٠,٧٦٩	٣	٠,٧٦٩	رشافة الإستشعار
-	٥	٠,٨٤١	٥	٠,٨٤١	رشافة إتخاذ القرار
١١	٦	٠,٧٩٣	٧	٠,٦٣٨	رشافة الممارسة والتطبيق
عبارة واحدة	١٤	٠,٨٩٧	١٥	٠,٨٨١	معامل الثبات الكلى للرشافة التنظيمي
١	٧	٠,٧٥٨	٨	٠,٥٤٨	الترباط والتطوير
-	٧	٠,٧٦٦	٧	٠,٧٦٦	الإتساق والإسجام
٢١	٦	٠,٨١٨	٧	٠,٦١٨	التكيف و التعلم
-	٨	٠,٨٣٧	٨	٠,٨٤٧	المهمة
عبارتين	٢٨	٠,٨٦٩	٣٠	٠,٧٩٢	معامل الثبات الكلى للفاعلية التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (4) ما يلي :

- بالنسبة لمقياس الرشافة التنظيمية: تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ (٠,٨٨١)، إلا أنه تبين وجود عبارة واحدة فقط لها معامل ارتباط أقل من (٠,٣٠)، وهي العبارة رقم (١١) لذا تقرر استبعاد تلك العبارة، وبذلك أصبح معامل ألفا للمقياس ككل (٠,٨٩٧). وكذلك أصبح معامل ألفا لأبعاد المقياس (رشافة الإستشعار، رشافة إتخاذ القرار، رشافة الممارسة والتطبيق) يتراوح ما بين (٠,٧٦٩) إلى (٠,٨٤١) وهو ما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات، حيث أن معامل ألفا الذي يصل إلى (٠,٧٠) يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والاعتمادية (إدريس،، ٢٠٠٨).
- بالنسبة لمقياس الفاعلية التنظيمية: تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ (٠,٧٩٢)، إلا أنه تبين وجود عبارتين لهما معامل ارتباط أقل من (٠,٣٠)، وهي العبارات رقم (١ - ٢١) لذا

تقرر استبعاد تلك العبارات، وبذلك أصبح معامل ألفا للمقياس ككل (٠,٨٦٩). وكذلك أصبح معامل ألفا لأبعاد المقياس (الترابط والتطوير، الإتساق والإنسجام، التكيف و التعلم، المهمة) يتراوح ما بين (٠,٧٥٨) إلى (٠,٨٣٧) وهو ما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات، حيث أن معامل ألفا الذي يصل إلى (٠,٧٠) يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والاعتمادية (إدريس،، ٢٠٠٨) .

وفي ضوء ما سبق يتضح أن النتيجة المبدئية لتقييم درجة الثبات/ الاعتمادية تعكس أن المقاييس الخاضع للاختبار يمكن الإعتماد عليه في قياس أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الإستشعار، رشاقة إتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق)، وكذلك أبعاد الفاعلية التنظيمية (الترابط والتطوير، الإتساق والإنسجام، التكيف و التعلم، المهمة) .

#### ٢/١١ - اختبار الصلاحية / الصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

ينصرف مفهوم الصلاحية إلى مدى قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه بدقة، وللتحقق من صدق وصلاحية مقاييس الدراسة، تم الإستعانة بأسلوب التحليل العاملي الإستكشافي، وبعد التحليل العاملي من أكثر الأساليب الاحصائية التي أثبتت فعاليتها في اختبار صلاحية المقياس المستخدم (إدريس، ٢٠٠٨)، فمن خلاله يمكن التوصل إلى مجموعة من العوامل الأساسية التي يضم كل منها عدداً من المتغيرات التي يتضمنها المقياس المستخدم وذات معاملات الارتباط العالية بالعوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العاملي مع استبعاد المتغيرات ذات معاملات الارتباط الضعيفة، وقبل التعرض لنتائج التحليل العاملي، تم التأكد من مدى كفاية العينة التي توفر إمكانية إستخدام التحليل العاملي، تم تطبيق اختبار (Kaiser - MMO) العينة التي توفر إمكانية إستخدام التحليل العاملي، تم تطبيق اختبار (Kaiser - Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy) لتحديد مدى كفاية العينة حيث يقارن مقادير (Magnitudes) معاملات الارتباط المشاهدة (The Observed Correlation Coefficients) بمقادير معاملات الارتباط الجزئي (The Partial Correlation Coefficients)، وتُعتبر القيمة الصغيرة للمقياس (KMO) مؤشراً على أن إستخدام التحليل العاملي ربما لم يكن فكرة جيدة، وذلك كما هو يوضح الجدول رقم (٥) .

جدول رقم (٥) اختبار (KMO and Bartlett's) للمقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة

اختبار Bartlett's		اختبار KMO	متغيرات الدراسة
المعنوية	مربع كاي (٢كا)		
٠,٠٠٠	٣١٥٤,٠٤١	٠,٩٤٣	الرشاقة التنظيمية
٠,٠٠٠	١٦٣٣,٤٥٣	٠,٩١١	الفاعلية التنظيمية

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

- أظهرت نتائج اختبار (KMO) أن قيمته تساوي (٠,٩٤٣) لمقياس الرشاقة التنظيمية، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠,٥٠) وهذا يدل على كفاية حجم العينة . كما أظهرت نتائج اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) أن قيمته تساوي (٣١٥٤,٠٤١) وهي قيمة كبيرة وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للاختبار والمتعلقة بأبعاد الرشاقة التنظيمية تكفي لإستخدام التحليل العاملي .
  - أظهرت نتائج اختبار (KMO) أن قيمته تساوي (٠,٩١١) لمقياس الفاعلية التنظيمية، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠,٥٠) وهذا يدل على كفاية حجم العينة . كما أظهرت نتائج اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) أن قيمته تساوي (١٦٣٣,٤٥٣) وهي قيمة كبيرة وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للاختبار والمتعلقة بأبعاد الفاعلية التنظيمية تكفي لإستخدام التحليل العاملي .
- وبعد التأكد من مدي كفاية حجم العينة وإمكانية تطبيق التحليل العاملي، تم تطبيق أسلوب التحليل العاملي على متغيرات الدراسة المستخرجة من أسلوب تحليل الثبات وهي الاعتماد علي ١٤ متغيراً لقياس أبعاد الرشاقة التنظيمية، و ٢٨ متغيراً لقياس الفاعلية التنظيمية، وقد تقرر استبعاد أي متغير من هذه المتغيرات يحصل على أقل من ٠,٦٠، كعامل تحميل على أي عامل من العوامل المستخرجة أو يحمل على أكثر من عامل في نفس الوقت (إدريس، ٢٠٠٨).

١/٢/١١- نتائج التحليل العاملي لمقياس الرشاقة التنظيمية:

- أ- يوضح الجدول رقم (6) نتائج التحليل العاملي لمقياس الرشاقة التنظيمية وعلى نفس النحو، وفقاً للمعايير السابقة، يشير الجدول رقم (6) إلي أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسة (تضم ١٤ عبارة

فقط) تحدد متغير الفاعلية التنظيمية، وتساهم هذه العوامل مجتمعة في تفسير حوالي ٧٢,٦٨٪ من التباين الكلي للبيانات التي يحتوى عليها مقياس الرضاقة التنظيمية . حيث : العامل الأول : رضاقة إتخاذ القرار، العامل الثاني : رضاقة الممارسة والتطبيق، العامل الثالث : رضاقة الإستشعار .

جدول رقم (6) العوامل الرئيسة المستخرجة من العبارات الخاصة بالرضاقة التنظيمية

(مخرجات أسلوب التحليل العاملي Factor Analysis)

العوامل			المتغيرات
عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	
رضاقة الإستشعار			
٠,٧٣٢	٠,٢٤١	٠,١٦٥	١. وحدتنا المحلية بطيئة في كشف التغيرات الحاصلة في آراء العملاء حول الخدمات.
٠,٦٩٥	٠,٣٦٤	٠,٢٣٤	٢. وحدتنا المحلية بطيئة في الكشف عن التغيرات الحادثة في أساليب تقديم الخدمات والأسعار الملائمة
٠,٦٩٧	٠,٢١٣	٠,٤٦٢	٣. وحدتنا المحلية بطيئة في الكشف عن التغيرات في مستوي التكنولوجيا المستخدمة
رضاقة إتخاذ القرار			
٠,٠٩٢	٠,٢٢٣	٠,٨١٦	٤. تحلل وحدتنا المحلية الأحداث الهامة حول العميل، التكنولوجيا المستخدمة دون أي تأخير
٠,٠٧٣	٠,٤٣٢	٠,٧٨٢	٥. نكتشف وحدتنا المحلية الفرص والتهديدات من التغيرات في آراء العملاء أو مستوي التكنولوجيا في الوقت المناسب
٠,١٥٧	٠,١٧٣	٠,٧١٦	٦. ننفذ وحدتنا خطة عمل لتلبية احتياجات العملاء دون تأخير.
٠,١٨٧	٠,٢٤٦	٠,٨٤٩	٧. ننفذ وحدتنا المحلية خطة عمل للرد على تحركات وتغيرات أسلوب تقديم الخدمات دون تأخير
٠,١٥٣	٠,٣٤٨	٠,٧٧١	٨. ننفذ وحدتنا المحلية خطة عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة دون تأخير.
رضاقة الممارسة والتطبيق			
٠,٢١٨	٠,٦٩٧	٠,٤٦٨	٩. نستطيع وحدتنا المحلية إعادة تكوين وتوزيع مواردنا في الوقت المناسب
٠,٠٤٨	٠,٧١٣	٠,٣٨٨	١٠. نستطيع وحدتنا المحلية تعديل وإعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب.
٠,١٣٨	٠,٧٥١	٠,٣٥١	١١. نستطيع وحدتنا المحلية طرح خدمات جديدة في الوقت المناسب
٠,١٣٩	٠,٨٦٢	٠,٢٧٣	١٢. نستطيع وحدتنا المحلية تغيير أسعار تقديم الخدمات بسرعة
٠,١١٧	٠,٦١٨	٠,٢٢٧	١٣. نستطيع وحدتنا المحلية تغيير الشراكات الاستراتيجية مع بعض الجهات الأخرى في الوقت المناسب
٠,١٨٩	٠,٦٦٨	٠,٣٢٤	١٤. نستطيع وحدتنا المحلية تلبية احتياجات العملاء وحل شكاوهم المتغيرة دون تأخير.

العوامل			المتغيرات
عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	
٣,٨٤٢	٥,٦٨٧	٨,٣٣٣	قيمة الجذر الكامن لكل عامل بعد التدوير
١٦,٩٢١	٢٤,٣٣٤	٣١,٤٢٢	نسبة التباين التي يفسرها كل عامل بعد التدوير

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

### ٢/٢/١١ - نتائج التحليل العاملي لمقياس القعالية التنظيمية:

وفي ضوء المعايير السابقة وكما يوضح الجدول رقم (٧) فقد تم التوصل إلى أن هناك أربعة أبعاد رئيسية (تضم ٢٨ عبارة فقط) تحدد متغير القعالية التنظيمية، وقد ساهمت تلك العوامل مجتمعة في تفسير حوالي ٨٢.٥٧٪ من التباين الكلي للبيانات التي يحتوى عليها مقياس القعالية التنظيمية . حيث : العامل الأول : المهمة، العامل الثاني : الاتساق والانسجام، العامل الثالث : الترابط والتطوير، العامل الرابع : التكيف والتعلم،

جدول رقم (٧) العوامل الرئيسية المستخرجة من العبارات الخاصة بالفاعلية التنظيمية

### (مخرجات أسلوب التحليل العاملي Factor Analysis)

العوامل				المتغيرات
عامل (٤)	عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	
الترابط والتطوير				
٠,١١٢	٠,٧١٣	٠,٢٣٣	٠,٤٢١	١. يستطيع أى موظف بالوحدة المحلية الحصول على المعلومات التي يحتاجها فى العمل وقت الحاجات إليها .
٠,١٠٩	٠,٦٤٢	٠,٢٨٧	٠,٣١٨	٢. يؤمن كل فرد بالوحدة المحلية أن له تأثيرا على نجاح الوحدة فى تحقيق أهدافها.
٠,١٩٢	٠,٦٣٨	٠,١٣٨	٠,٣٤٧	٣. يدرك كل فرد فى الوحدة المحلية أنه جزء من فريق عمل كبير .
٠,٠٩٨	٠,٦٦١	٠,١٩٣	٠,٣١٨	٤. يتم إنجاز الأعمال داخل الوحدة المحلية من خلال فريق عمل.
٠,٣٨١	٠,٦٧٨	٠,١٧٩	٠,٣٤٥	٥. يحرص العاملون بالوحدة المحلية على تنمية قدراتهم.
٠,١٧٣	٠,٧١٦	٠,٢٩٤	٠,٤٤٢	٦. يوجد اهتمام مستمر بتنمية مهارات العاملين بالوحدات المحلية.
٠,٠٤٥	٠,٧٩١	٠,٢٤٨	٠,١٧١	٧. تعتمد الوحدة المحلية على قدرات ومهارات العاملين بها لتكون متميزة فى تحقيق أهدافها.
الاتساق والانسجام				
٠,٢٦٢	٠,١٣٤	٠,٧١٥	٠,١٣٤	٨. تلتزم قيادة الوحدة المحلية بالقواعد والقيم التى تحكم أداء الأعمال بها،
٠,١٦٤	٠,١٢٦	٠,٧٥٦	٠,٤٣٢	٩. توجد مجموعة واضحة ومتسقة من القيم التى تحكم أداء الاعمال بالوحدة المحلية.
٠,٠٢٣	٠,٢٠٥	٠,٧٤١	٠,٤٠٦	١٠. حينما يحدث إختلاف بين العاملين بالوحدة المحلية فانهم يعملون جاهدين على الوصول لحلول تعود بالمنفعة.

العوامل				المتغيرات
عامل (٤)	عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	
٠,٢٣٣	٠,١٦١	٠,٦٨١	٠,١٧٣	١١. من السهل على العاملين بالوحدة المحلية أن يتوصلوا إلى إتفاق في الآراء حول القضايا الصعبة
٠,٤٨١	٠,٠٤٣	٠,٦٧١	٠,٥٠٣	١٢. يؤمن العاملون بالوحدة المحلية بمجموعة من المفاهيم والبيدات المشتركة.
٠,١٢٨	٠,٢٠٢	٠,٦٨٩	٠,١٨٣	١٣. هناك إتجاه موحد لدى العاملين بالوحدة المحلية لتحقيق رسالتها وأهدافها.
٠,٠٠٥	٠,٠٤٦	٠,٧٢٣	٠,٣٧٣	١٤. من السهل التنسيق بين المهام المختلفة التي يؤديها العاملون بالوحدة المحلية.
التكيف والتعلم				
٠,٦٤٨	٠,١١٦	٠,٢٥١	٠,٤١٣	١٥. يستجيب العاملون لأية تغيرات في طبيعة العمل بالوحدة المحلية بسرعة و سهولة.
٠,٦٨٨	٠,١٦٤	٠,١١٣	٠,٢٠٦	١٦. يحرص على العاملون بالوحدة المحلية على اتباع طرق جديدة ومبتكرة لأداء الأعمال.
٠,٦٩٧	٠,٢١٩	٠,٣١١	٠,٣٣٤	١٧. يحدث أى تغيير فى طبيعة العمل بالوحدة المحلية بناء على مقترحات أو شكاوى العملاء.
٠,٧١١	٠,٠٦٥	٠,٣٤١	٠,١٦٨	١٨. تعتبر إحتياجات و مصالح العملاء المؤثر الأول على القرارات التي يتم إتخاذها.
٠,٧١٦	٠,٠٠٩	٠,١٩٩	٠,١١١	١٩. يؤمن العاملون بالوحدة المحلية بأن الفضل هو فرصة حقيقية للتعلم وتحسين الأداء.
٠,٧٣٢	٠,٠١٧	٠,٠٤٦	٠,١٣٩	٢٠. يوجد تنسيق وتكامل بين كافة الجهود التي تبذل والأعمال التي تؤدي داخل الوحدة المحلية.
المهمة				
٠,١١٦	٠,٠٩٧	٠,١٤٣	٠,٨٤٢	٢١. الجهود والأعمال التي تتم بالوحدة المحلية موجهه بأهداف وطموحات طويلة الأجل.
٠,١٥٤	٠,٢١١	٠,١٧٤	٠,٧٩٨	٢٢. توجد للوحدة المحلية رسالة واضحة تعطي معنى وقيمة لكافة الجهود التي تبذل.
٠,٢١٤	٠,١١٧	٠,١٨٧	٠,٨٣١	٢٣. توجد للوحدة المحلية إستراتيجية مستقبلية واضحة للجميع.
٠,٠٩٣	٠,١٨٩	٠,٢٤٩	٠,٧٨٢	٢٤. يتفق جميع العاملون على الأهداف التي يجب أن تسعى لتحقيقها الوحدة المحلية.
٠,٠٨٢	٠,١٨٣	٠,٠٧٨	٠,٧٩١	٢٥. تتسم أهداف الوحدة المحلية بالواقعية لأنها تتناسب مع الإمكانيات المتاحة.
٠,١٣٩	٠,١٧٣	٠,٣٥٢	٠,٨٣٢	٢٦. توجد للوحدة المحلية رؤية مشتركة ومقبولة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل.
٠,١٢٣	٠,١٤٢	٠,١٣٥	٠,٧٦١	٢٧. تهتم قيادة الوحدة المحلية بالتوجهات المستقبلية طويلة الأجل.
٠,٠٤٧	٠,٢٤١	٠,١٣٨	٠,٦٨٥	٢٨. تخلق الرؤية المستقبلية للوحدة المحلية الرؤية والحافز لدى العاملين.
٢,٧٨٩	٣,٨٥٨	٥,١٨٤	٦,٤٥٢	قيمة الجذر الكامن لكل عامل بعد التدوير
١١,٨٦٤	١٥,٦٨١	٢٥,٨٤١	٢٩,١٨٤	نسبة التباين التي يفسرها كل عامل بعد التدوير

## المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

وفي ضوء ما سبق من نتائج إختبار الثبات والمصدقية لأداء الدراسة الحالية، فقد تبين إمكانية الاعتماد علي ١٤ متغيراً لقياس أبعاد الرشاقة التنظيمية و ٢٨ متغيراً لقياس الفاعلية التنظيمية . حيث تتمتع جميعها بدرجة عالية من الثبات والمصدقية .

## ١٢- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

تم إجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v22) لمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف الوقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي توضح المعالم الإحصائية لمتغيرات الدراسة وفقاً لآراء العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية محل الدراسة وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٨) .  
جدول رقم (٨) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفقاً لآراء العاملين بالوحدات المحلية محل الدراسة

الإحصاءات الوصفية		المتغيرات وأبعادها
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٠,٦٥٤	٢,٣٧	■ رشافة الإستشعار
٠,٦٨٥	٢,٨٢	■ رشافة إتخاذ القرار
٠,٧٦١	٢,٦٤	■ رشافة الممارسة والتطبيق
٠,٦٩١	٢,٦١	■ الرشافة التنظيمية
٠,٦٥٤	٢,٣٧	■ رشافة الإستشعار
٠,٦٨٥	٢,٨٢	■ رشافة إتخاذ القرار
٠,٧٦١	٢,٦٤	■ رشافة الممارسة والتطبيق
٠,٦٩١	٢,٦١	الرشافة التنظيمية
٠,٣٥٤	٢,٤٧	■ الترابط والتطوير
٠,٤٩٣	٢,٥٩	■ الإتساق والإنسجام
٠,٦٨١	٢,٦٨	■ التكيف والتعلم
٠,٥٧٨	٢,٣٤	■ المهمة
٠,٦٧٢	٢,٥٢	الفاعلية التنظيمية

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي .

ومن الجدول رقم (٨) يتضح ما يلي :

- أن المتوسط الحسابي العام للرشافة التنظيمية وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (٢,٦١) وهو أقل من المتوسط العام للمقياس (٣ درجة)، وبالنظر إلي قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الرشافة التنظيمية، يتبين عدم وجود تفاوت في آراء مفردات العينة، وأن جميع تلك الأبعاد تتوافر بقدر منخفض نسبياً، حيث يتراوح المتوسط الحسابي لها بين (٢,٣٧) (٢,٨٢) ويشير ذلك إلي إنخفاض سرعة الإستجابة والتعامل مع

التغيرات والأحداث المتسارعة في بيئة العمل، فضلاً عن إتباع الروتين الوظيفي بشدة .

- تبين أن المتوسط الحسابي العام للفعالية التنظيمية وفقاً لآراء العاملين بلغ (٢,٥٢) وهو أقل من المتوسط العام للمقياس (٣ درجة)، وكذلك فإن جميع أبعاد الفاعلية التنظيمية حيث تتوفر جميعها بقدر منخفض، حيث يتراوح المتوسط الحسابي لها بين (٢,٣٤) (٢,٦٨) ويشير ذلك إلى انخفاض مستوي الترابط بين العاملين وبين أهدافهم الشخصية وأهداف وقيم المنظمة الأمر الذي يولد تضارب بينهما يحد من سرعة تحقيق الأهداف التنظيمية المخططة .

### ١٣ - اختبار فروض الدراسة:

تم تخصيص هذا الجزء لاستعراض نتائج إختبار فروض الدراسة مع إجراء تحليل لهذه النتائج، وذلك على النحو الآتي :

#### ١/١٣ - اختبار صحة/ أم خطأ الفرض الأول من فروض الدراسة:

ينص الفرض الأول للدراسة على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية وأبعادها وبين الفعالية التنظيمية بشكل إجمالي ولكل بعد من أبعادها". وللتحقق من صحة/ او خطأ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتوصيف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (الرشاقة التنظيمية، الفاعلية التنظيمية) . وتجدر الإشارة إلى أنه كلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح يُعتبر ذلك دليلاً على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية، فيما تدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية .

ويُظهر الجدول رقم (٩) نتائج اختبار الفرض الأول، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (9)  
مصنوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧
١. رشاقة الإستيعاب	٠,٣٥٤	٠,٢٦٣	٠,٤٥١	٠,٤١٢	٠,٣٦٨	٠,٤٣٣	٠,٥٢٢	٠,٥٦٣	١								
٢. رشاقة إتخاذ القرار	٠,٦٢٢	٠,٤٣٥	٠,٢٣٥	٠,٣٤٤	٠,٤١٣	٠,٤٢٢	٠,٣٥٩	٠,٤٦٩	٠,٦٦٢	١							
٣. رشاقة الممارسة والتطبيق	٠,٥٣٢	٠,٤٩٤	٠,١٧٢	٠,٢٣٩	٠,٤٦٣	٠,٥٨٢	٠,٢١٠	٠,٥٣٢	٠,٧٧٩	٠,٧٦٣	١						
٤. الرشاقة التنظيمية	٠,٥٤٢	٠,٢٦٣	٠,٣٥٦	٠,٤٢٣	٠,٣٣٩	٠,٣٤٢	٠,٥٦٢	٠,٧٤٤	٠,٧٨١	٠,٦٩٩	٠,٧٨٢	١					
٥. الترابط والتطوير	٠,٦٥٤	٠,٤٥٦	٠,٤٤٥	٠,٥٥١	٠,٤٦٥	٠,٦٣٦	٠,٤٨١	٠,٥١٩	٠,٥٢١	٠,٥١٤	٠,٦٩٢	٠,٦٥٤	١				
٦. الانساق والإستخدام	٠,٥٥٠	٠,٣٨٤	٠,٧٦٢	٠,٤٦٧	٠,٥٧٩	٠,٤٦٩	٠,٤٩٦	٠,٤٤٨	٠,٦٨٧	٠,٤٦٣	٠,٥٢٥	٠,٥٨٦	٠,٧٥٦	١			
٧. التكيف والنظم	٠,٧٥١	٠,٢٥٦	٠,٦٤٢	٠,٦١٧	٠,٣٩٨	٠,٥١٣	٠,٤٤٣	٠,٦٨٢	٠,٥٧١	٠,٣٩٨	٠,٥٧٦	٠,٥٤٩	٠,٦٩٨	٠,٦٧٨	١		
٨. المهمة	٠,٥٦٣	٠,٤١٦	٠,٣٣١	٠,٤١٦	٠,٤٨١	٠,٥١١	٠,٤٤٨	٠,٥٣٧	٠,٥٣٤	٠,٤٥٣	٠,٥١٠	٠,٦٣٧	٠,٧٥٤	٠,٧٥٦	٠,٥٩١	١	
٩. الفاعلية التنظيمية	٠,٥٤٤	٠,٥١٣	٠,٤٣٨	٠,٤٥٧	٠,٣٨٢	٠,٣٣٨	٠,٦١١	٠,٦٩٤	٠,٦٧٨	٠,٥٦٢	٠,٦٦٦	٠,٧٧٩	٠,٦٦٢	٠,٦٤٧	٠,٧١٦	٠,٧٨٢	١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وينتضح من الجدول السابق رقم (٩) النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٩٩) و (٠,٧٨٢) عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يؤكد على ثبات وصق العبارات المستخدمة بقياس أبعاد الرشاقة التنظيمية وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة.
- تبين وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد الفاعلية التنظيمية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٥٩١) و (٠,٧٥٦) عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يؤكد على ثبات وصق العبارات المستخدمة بقياس أبعاد الفاعلية التنظيمية وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة.
- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٩٩) و (٠,٧٨٢) عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يؤكد على ثبات وصق العبارات المستخدمة بقياس أبعاد الرشاقة التنظيمية وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة.
- وفي ضوء تلك النتائج يمكن قبول خطأ الفرض الأول، والذي ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية وأبعادها وبين الفاعلية التنظيمية بشكل إجمالي ولكن بعد من أبعادها. وقبول الفرض الأول البديل والذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية وأبعادها وبين الفاعلية التنظيمية بشكل إجمالي ولكن بعد من أبعادها.

### ٢/١٣ : إختبار صحة أو خطأ الفرض الثاني من فروض الدراسة :

ينص الفرض الثاني على أنه " لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية بشكل إجمالي، ولكل بعد من أبعادها، وذلك وفقاً لآراء العاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة الغربية محل الدراسة". ولاختبار صحة أم خطأ هذا الفرض تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد، وذلك لإختبار أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية كمتغيرات مستقلة على الفاعلية التنظيمية ككل، ويعرض الجدول التالي رقم (١٠)، نتائج هذا التحليل، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٠) تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية  
ككل بالوحدات المحلية موضع الدراسة

الترتيب	الدلالة	المعنوية	قيمة ت	معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	
١	معنوي	٠,٠٠٠	٧,٦٢٣	٠,٣٢٧	رشاقة الإستشعار	التنظيمية ككل بأبعادها	
٣	معنوي	٠,٠٠٠	٢,٩٧١	٠,٢٠١	رشاقة إتخاذ القرار		
٢	معنوي	٠,٠٠٠	٥,١٥٢	٠,٢٤٦	رشاقة الممارسة والتطبيق		
			التباين F = ٨٧,٦٤١	معامل الارتباط R = ٠,٧٤٢			
			المعنوية P = ٠,٠٠٠	معامل التحديد R2 = ٠,٥٥٠			

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي :

- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التآثرية في الفاعلية التنظيمية ، حيث بلغت قيمة F (٨٧,٦٤١) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهى أقل من (٥%) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع .
  - أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي ترجع الى تغير المتغير المستقل (أبعاد الرشاقة التنظيمية)، فقد تبين أن معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (٠,٧٤٢) ومعامل التحديد بلغ (٠,٥٥٠) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الرشاقة التنظيمية) تفسر ما مقداره (٥٥%) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية) بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية محل الدراسة .
  - يتضح أن جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الفاعلية التنظيمية ككل . وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً على الفاعلية التنظيمية ككل هي رشاقة الإستشعار، يليها رشاقة الممارسة والتطبيق، وأخيراً رشاقة إتخاذ القرار .
- ولتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية من حيث تأثيره على كل بُعد من أبعاد الفاعلية التنظيمية منفرداً، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لما له من القدرة على بيان أثر علاقة متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع، وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية ٥% . وفيما يلي عرض لنتائج

تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد الرقابة التنظيمية) علي كل بُعد من أبعاد الفاعلية التنظيمية منفرداً كمتغير تابع ، وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (11.12.13.14) .

جدول رقم ( ١١ ) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الرقابة التنظيمية على الترابط

والتطوير بالوحدات المحلية موضع الدراسة

الترتيب	الدلالة	المعنوية	قيمة ت	معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	
٣	معنوي	٠,٠٠٠	٢.٩١٥	٠,١٨٣	رقابة الإستشعار	الترابط والتطوير	
٢	معنوي	٠,٠٠٠	٤.٥٩٣	٠.٢١٧	رقابة إتخاذ القرار		
١	معنوي	٠,٠٠٠	٦.٨٧١	٠.٣١١	رقابة الممارسة والتطبيق		
			التباين $F = ٦٩,٧٥١$				معامل الإرتباط $R = ٠,٦٩٢$
			المعنوية $P = ٠,٠٠٠$				معامل التحديد $R^2 = ٠,٤٧٩$

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (١١) ما يلي :

- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية لأبعاد الرقابة التنظيمية في الترابط والتطوير كأحد أبعاد الفاعلية التنظيمية، حيث بلغت قيمة  $F (٦٩,٧٥١)$  بمستوى معنوية  $(٠,٠٠٠٠)$  وهى أقل من  $(٥\%)$  مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع .
- أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي ترجع الى تغير المتغير المستقل (أبعاد الرقابة التنظيمية)، فقد تبين أن مُعامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ  $(٠,٦٩٢)$  ومعامل التحديد بلغ  $(٠,٤٧٩)$  وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الرقابة التنظيمية) تفسر ما مقداره  $(٤٧,٩\%)$  فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (الترابط والتطوير) بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية محل الدراسة .
- يتضح أن جميع أبعاد الرقابة التنظيمية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الترابط والتطوير، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً على الترابط والتطوير هي رقابة الممارسة والتطبيق، يليها رقابة إتخاذ القرار، وأخيراً رقابة الإستشعار .

جدول رقم (١٢) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد الرشاقة التنظيمية على الإتساق والإنسجام بالوحدات المحلية موضع الدراسة

الترتيب	الدلالة	المعنوية	قيمة ت	معامل الإنحدار	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	
١	معنوي	٠,٠٠٠	٦.٤٨١	٠,٢٢٧	رشاقة الإستشعار	الإتساق والإنسجام	
٣	معنوي	٠,٠٠٠	٣.١٨٢	٠.١٤٦	رشاقة إتخاذ القرار		
٢	معنوي	٠,٠٠٠	٤.٦٨٧	٠.١٨٧	رشاقة الممارسة والتطبيق		
			التباين = F ٧٣,٧٨٥				معامل الإرتباط = R ٠,٦٥٨
			المعنوية = p ٠,٠٠٠				معامل التحديد = R2 ٠,٤٣٣

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (١٢) ما يلي :

- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية لأبعاد الرشاقة التنظيمية في الإتساق والإنسجام كأحد أبعاد الفاعلية التنظيمية، حيث بلغت قيمة F (٧٣,٧٨٥) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهى أقل من (٥%) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع .
- أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي ترجع الى تغير المتغير المستقل (أبعاد الرشاقة التنظيمية)، فقد تبين أن مُعامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (٠,٦٥٨) ومعامل التحديد بلغ (٠,٤٣٣) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الرشاقة التنظيمية) تفسر ما مقداره (٤٣,٣%) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (الإتساق والإنسجام) بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية محل الدراسة .
- يتضح أن جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الإتساق والإنسجام . وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً على الإتساق والإنسجام هي رشاقة الإستشعار، يليها رشاقة الممارسة والتطبيق، وأخيراً رشاقة إتخاذ القرار .

جدول رقم (١٣) تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد الرقابة التنظيمية على التكيف والتعلم بالوحدات المحلية موضع الدراسة

الترتيب	الدلالة	المعنوية	قيمة ت	معامل الإنحدار	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
١	معنوي	٠,٠٠٠	٦.٣٤١	٠,٣١٥	رقابة الإستشعار	التكيف والتعلم
٣	معنوي	٠,٠٠٠	٣.٤٢٩	٠.١٦٩	رقابة إتخاذ القرار	
٢	معنوي	٠,٠٠٠	٤.٦٨٤	٠.٢٠٩	رقابة الممارسة والتطبيق	
التباين $F = ٨٩,٤٦١$ المعنوية $p = ٠,٠٠٠$				معامل الارتباط $R = ٠,٧٧١$ معامل التحديد $R^2 = ٠,٥٩٤$		

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (١٣) ما يلي:

- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية لأبعاد الرقابة التنظيمية في بعد التكيف والتعلم، حيث بلغت قيمة  $F (٨٩,٤٦١)$  بمستوى معنوية  $(٠,٠٠٠٠)$  وهى أقل من  $(٥\%)$  مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.
- أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي ترجع الى تغير المتغير المستقل (أبعاد الرقابة التنظيمية)، فقد تبين أن معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ  $(٠,٧٧١)$  ومعامل التحديد بلغ  $(٠,٥٩٤)$  وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الرقابة التنظيمية) تفسر ما مقداره  $(٥٩,٤\%)$  فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (التكيف والتعلم) بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية محل الدراسة.
- يتضح أن جميع أبعاد الرقابة التنظيمية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في بعد التكيف والتعلم، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً على التكيف والتعلم هي رقابة الإستشعار، يليها رقابة الممارسة والتطبيق، وأخيراً رقابة إتخاذ القرار.

جدول رقم (١٤) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد الرشاقة التنظيمية على المهمة بالوحدات المحلية موضع الدراسة

الترتيب	الدلالة	المعنوية	قيمة ت	معامل الإنحدار	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٣	معنوي	٠,٠٠٠	٣,١٧١	٠,١٧٥	رشاقة الإستشعار	الإشفاق والإنسجام
١	معنوي	٠,٠٠٠	٦,٤٨١	٠,٢٨١	رشاقة إتخاذ القرار	
٢	معنوي	٠,٠٠٠	٤,٦٣٩	٠,٢١٦	رشاقة الممارسة والتطبيق	
التباين $F = ٩٣,٧٥٤$ المعنوية $p = ٠,٠٠٠$				معامل الارتباط $R = ٠,٧٥٤$ معامل التحديد $R^2 = ٠,٥٦٨$		

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (١٤) ما يلي:

- صلاحيية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية لأبعاد الرشاقة التنظيمية في بعد المهمة، حيث بلغت قيمة  $F$  (٩٣,٧٥٤) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهى أقل من (٥%) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.
  - أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي ترجع الى تغير المتغير المستقل (أبعاد الرشاقة التنظيمية)، فقد تبين أن مُعامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (٠,٧٥٤) ومعامل التحديد بلغ (٠,٥٦٨) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الرشاقة التنظيمية) تفسر ما مقداره (٥٦,٨%) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (المهمة) بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية محل الدراسة.
  - يتضح أن جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في بعد المهمة. وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً على بعد المهمة هي رشاقة إتخاذ القرار، يليها رشاقة الممارسة والتطبيق، وأخيراً الإستشعار.
- وبناء على النتائج السابقة، يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الفاعلية التنظيمية ككل ولكل بعد من أبعادها بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية محل الدراسة، الأمر الذي يترتب عليه ثبوت خطأ الفرض الثاني للدراسة والذي ينص على

أنه "لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية بوحدات الحكم المحلي بمحافظة الغربية محل الدراسة"، وبالتالي تقبل الفرض البديل بوجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية بالوحدات المحلية محل الدراسة .

#### ١٤ - تحليل ومناقشة النتائج:

تمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة، في استكشاف نوع وقوة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية، وفقاً لآراء العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية، ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء الدراسة الميدانية، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- توصلت النتائج إلى انخفاض قدرة الوحدات المحلية محل الدراسة على الإستجابة السريعة والتكيف مع الفرص التي تتيحها البيئة والعمل على إغتنامها وإستغلالها بطريقة فعالة وسريعة، وإعادة تكوين وتوزيع الموارد في الوقت وبالتكلفة المناسبة، والتي تحقق إحتياجات ورغبات المواطنين (Menon and Suresh, 2021; Stekelenburg, 2012) . وذلك نتيجة انخفاض سرعة الإستجابة والتعامل مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، والتغيرات التكنولوجيات المتسارعة والتي يسرت أسلوب تقديم الخدمات للمواطنين (Zhen et al ., 2021; Panda and Rath, 2017) .
- أشارت النتائج إلى وجود قصور في قدرة الوحدات المحلية بمحافظة الغربية محل الدراسة على إستغلال مواردها البشرية بشكل أمثل لتحقيق مهامها وأهدافها المختلفة والتي أنشأت من أجلها في ضوء المتغيرات البيئية المتعددة، لتحقيق إشباع المواطنين وأهداف الأطراف ذات الصلة بها (Douglas et al ., 2021; Potnuru et al ., 2021; Jamrog and Overholt, 2004) . ويشير ذلك إلى انخفاض مستوى الترابط بين العاملين وبين أهدافهم الشخصية وأهداف وقيم المنظمة الأمر الذي يولد تضارب بينهما يحد من سرعة تحقيق الأهداف التنظيمية المخططة، إضافة إلى وجود ضعف في الحصول على المعلومات الكافية لإتخاذ القرارات التي تحقق أهدافها وتقديم سلوكيات تطوعية تخدم مصالح العمل (Potnuru et al ., 2021; Kareem, 2019; Kumari and Thapliyal, 2017) .

- تبين أن جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الفاعلية التنظيمية . وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً على الفاعلية التنظيمية هي رشاقة الإستشعار، يليها رشاقة الممارسة والتطبيق، وأخيراً رشاقة إتخاذ القرار . ويشير ذلك إلي أن تطبيق أساليب الرشاقة التنظيمية تساعد على الإستعداد الدائم للتعامل مع التغيرات المتلاحقة، وتجهيز إمكانات الوحدات المحلية للتعامل معها بشكل سليم ومثمر يساهم في إستغلال الفرص السانحة لها والحد من المخاطر المحتملة، الأمر الذي يساعد على تلبية تطلبات المواطنين دون إهدار للموارد التنظيمية مما يعزز فعالية الوحدات المحلية (التميمي وعبد الغفور، ٢٠٢٠؛ أحمد وأبو العنين، ٢٠٢٠؛ Ghasemi, 2015; Mehdibeigi et al ., 2016).

### ١٥- توصيات الدراسة :

- في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، يمكن تقديم بعض التوصيات والتي من شأنها أن تسهم في زيادة الفاعلية التنظيمية للوحدات المحلية موضع الدراسة، وتتمثل أهم تلك التوصيات ما يلي :
- العمل على جعل سياسات العمل أكثر مرونة، والحرص على تطويرها بشكل مستمر ودائم .
- تعزيز التواصل الإيجابي البناء بين العاملين بمختلف المستويات الإدارية وقيادتهم الإدارية من خلال عقد حلقات للحوار المفتوح والنقاش الإيجابي، الأمر الذي يساعد على القضاء على المعوقات والحواجز التي قد تتعكس سلبياً على العملية التنظيمية بالوحدات المحلية واسلوب تقديم الخدمة فضلاً عما ينتج من تأخر في تقديم الخدمات .
- تشجيع ثقافة فرق العمل المميزة، بحيث تحرص الوحدات المحلية على تشكيل فرق عمل من العاملين الموهوبين من شأنها التفرغ للتعامل مع مختلف قضايا التنظيم الإداري والتي قد تعيق العمل بشكل غير مباشر .
- رفع مستوى الرشاقة التنظيمية بالوحدات المحلية محل الدراسة من خلال الإعتماد وإستغلال مختلف القدرات التكنولوجية، وتبني أساليب تكنولوجية للإستخبارات التسويقية من شأنها التنبؤ بالفرص والتحديات المحتملة، لإتاحة الفرصة للتعامل معها بإستباقية .
- تدريب العاملين على التعامل بكفاءة مع مختلف الوسائل التكنولوجية المستخدمة في أساليب تقديم الخدمات في عصر الرقمنة الحالي .
- إستخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة في تقديم الخدمات الحكومية وتبني الحكومة الإلكترونية على نطاق واسع في قطاع المحليات .

- تشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات الإدارية ذات العلاقة بمهامهم الوظيفية .
  - العمل على جعل سياسات العمل أكثر مرونة، والحرص على تطويرها بشكل مستمر ودائم .
  - تعزيز التواصل الإيجابي البناء بين العاملين بمختلف المستويات الإدارية وقيادتهم الإدارية من خلال عقد حلقات للحوار المفتوح والنقاش الإيجابي، الأمر الذي يساعد على القضاء على المعوقات والحواجز التي قد تتعكس سلبياً على العملية التنظيمية بالوحدات المحلية واسلوب تقديم الخدمة فضلاً عما ينتج من تأخر في تقديم الخدمات .
  - تدريب العاملين على التعامل بكفاءة مع مختلف الوسائل التكنولوجية المستخدمة في أساليب تقديم الخدمات في عصر الرقمنة الحالي .
  - تبني إدارة الموارد البشرية بالوحدات المحلية برامج إعادة هيكلة الوظائف، بحيث يعاد تصميمها بحيث تصبح أكثر مرونة بدلاً من الجمود الوظيفي الذي تعانيه وظائف الوحدات المحلية.
- ### ١٦ - الدراسات المستقبلية:

- بالرغم من أن الدراسة الحالية إهتمت بالتعرف على أثر الرقابة التنظيمية وأبعادها على الفاعلية التنظيمية بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية، إلا أن هناك مجالات لدراسات مستقبلية في حاجة إلى البحث والدراسة، ومن بين تلك المجالات البحثية ما يأتي :
- إعادة إجراء نفس الدراسة الحالية على قطاعات صناعية أو خدمية أخرى بخلاف المحليات، مثل القطاع الصحي والقطاع المصرفي وقطاع صناعة الأغذية وقطاع صناعة الأدوية .
  - إجراء دراسة مقارنة للتعرف على محددات الفاعلية التنظيمية بالقطاع الحكومي والقطاع الخاص.
  - تناولت الدراسة الحالية العلاقة المباشرة بين الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية، ويمكن لدراسات أخرى أن تتول العلاقة غير المباشرة بينهما، وذلك من اختبار تأثير المتغيرات الوسيطة أو المعدلة في العلاقة بينهما مثل: البراعة التنظيمية، الملكية النفسية، الارتباط بالعمل، سلوك العمل الإبتكاري.

## ١٧: المراجع العربية :

- إدريس ، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٨)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- إبراهيم، أحمد إبراهيم موسى (٢٠٢١)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرضاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٤١(١)، ٢٨٩ - ٣١٠.
- أحمد، محمد عبد العزيز سيد ؛ أبو العنين، رانيا السيد إبراهيم (٢٠٢٠)، أثر أبعاد الرضاقة الإستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، ١٩ (٢)، ٣٤٥-٣٥٩.
- التميمي، علي حسين : عبد الغفور، قتيبة أمجد (٢٠٢٠)، أثر خفة الحركة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية بحث تطبيقي في البنك المركزي العراقي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٦(٥٠)، ٣٢٢-٣٤١.
- الصالحي، لينا عمران؛ الصقال، معتز أحمد؛ السلطاني، أمال منصور (٢٠٢١)، أثر الرضاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية : دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الجلدية العراقية، المجلة الدولية لأبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، جامعة البصرة ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، ٢(٤)، ٩٣ - ١١٥.
- الصانع، إيمان سالم(٢٠١٣)، أثر محددات الرضاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، دراسة الحالة شركة الاسمنت الأردنية لافارج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .
- العابدي، علي رزاق جواد (٢٠١٢)، الرضاقة 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 : جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٤، ١٤٧ - ١٧٤.

- العبادى، هاشم فوزى دباس (٢٠٢٠)، مقدرات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الرقابة التنظيمية : دراسة تحليلية في شركة اسياسيل للاتصالات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية : جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد ١٢(٢٨)، ٣٧٩ - ٣٩٨.
- النشيلي، دينا حلمي عباس محمد (٢٠٢٠)، دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٤٠(٣)، ١٦٣ - ١٨٢.
- بوطي، محمود؛ ضيف، الأزهر (٢٠٢٠)، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية : دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الوادي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر، ١٢ (٤)، ١٨٩-٢٠٨.
- رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠٠٨)، أثر الدور الأخلاقي والمسئولية الإجتماعية على الفاعلية التنظيمية لمنظمات الأعمال المصرية : دراسة تطبيقية على شركات الدواء في مصر، رسالة دكتوراة، كلية التجارة، جامعة طنطا .
- زيدان، عمرو علاء الدين (٢٠٠٠)، تأثير مراحل دورة حياة المنظمة على نموذج قياس الفاعلية التنظيمية، رسالة دكتوراة، كلية التجارة، جامعة عين شمس .
- غنيم، منال أحمد محمد (٢٠٢٠)، أثر جودة الحياة الوظيفية علي الرقابة التنظيمية : دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية في محافظة المنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ٥(١)، ٦١ - ٩٠.
- فرح، فرح يس؛ بابكر، صفاء ياسر؛ بدوي، مأمون يسن (٢٠١٩)، أثر الرقابة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضايف - السودان، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، ٣(١)، ٧٣ - ٩١.

#### ١٨ : المراجع الأجنبية :

- AlHrassi, J ., Al-Lozi, M ., & Irtaimeh, H . (2016) . The impact of management innovation and technological innovation on organizational effectiveness : An empirical study from managerial staff perspective in Sultan Qaboos University . Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 5(3), 309-339.
- Al-Omoush, K . S ., Simón-Moya, V ., & Sendra-García, J . (2020) . The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business

- proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis . *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 279-288.
- Bottani, E . (2009) . A fuzzy QFD approach to achieve agility . *International journal of production Economics*, 119(2), 380-391.
- Bushey, N . (2019) . Enhancing organizational agility within the human resources function, Master dissertation, Graziadio Business School .
- Cai, Z ., Huang, Q ., Liu, H ., Davison, R ., & Liang, L . (2013) . Developing Organizational Agility through IT Capability and KM Capability : The Moderating Effects of Organizational Climate, *Association for Information Systems, AIS Electronic Library (AISEL) ACIS 2013 Proceedings*, 245-265.
- Darvishmotevali, M ., Altinay, L ., & Köseoglu, M . A . (2020) . The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry . *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102499.
- Ghasemi, G . M . (2015) . Examining the relationship of organizational agility and organizational forgetting with organizational effectiveness . *Journal of Service Science and Management*, 8(03), 443-451.
- Griggs, H . E . (2002) . Strategic planning system characteristics and organisational effectiveness in Australian small-scale firms . *Irish Journal of Management*, 23(1), 23.
- Hamidi, N ., & Hasanpoor, A ., & Kiaiy, M ., & Mosavi, S . (2009) . The Role of Human Resources Management In Organizational Agility . *Journal of Industrial Management*, 4(8), 111-127.
- Jamrog, J . J ., & Overholt, M . H . (2004) . Measuring HR and organizational effectiveness . *Employment Relations Today*, 31(2), 33-45.
- Kumari, P ., & Thapliyal, S . (2017) . Studying the impact of organizational citizenship behavior on organizational effectiveness . *Human Resource Management*, 4(1), 9-21.
- Lewis, H . F ., Lock, K . A ., & Sexton, T . R . (2009) . Organizational capability, efficiency, and effectiveness in Major League Baseball : 1901–2002. *European Journal of Operational Research*, 197(2), 731-740.
- Loghmani, M ., Webb, T ., Cuskelly, G ., & Alavi, S . H . (2021) . How job crafting builds organizational agility in a government-dependent NSO : the mediating role of organizational climate . *Managing Sport and Leisure*, 1-16.
- Mehdibeigi, N ., Dehghani, M ., & mohammad Yaghoubi, N . (2016) . Customer knowledge management and organization's effectiveness : Explaining the mediator role of organizational agility . *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 94-103.
- Mehrabi, S ., Siyadat, S . A ., & Allameh, S . M . (2013) . Examining the degree of organizational agility from employees' perspective (agriculture-jahad

- organization of Shahrekord City) . International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(5), 315.
- Menon, S ., & Suresh, M . (2021) . Factors influencing organizational agility in higher education . Benchmarking : An International Journal, 28(1), 307-332.
- Nafei, W . A . (2016) . The effect of organizational agility on quality of work life : A study on commercial banks in Egypt . International Journal of Business and Management, 11(6), 271-285.
- Nazarian, A ., Atkinson, P ., Foroudi, P ., & Edirisinghe, D . (2021) . Factors affecting organizational effectiveness in independent hotels–The case of Iran . Journal of Hospitality and Tourism Management, 46, 293-303.
- Potnuru, R . K . G ., Sahoo, C . K ., & Parle, K . C . (2021) . HRD practices, employee competencies and organizational effectiveness : role of organizational learning culture . Journal of Asia Business Studies, 15(3), 401-419.
- Sambamurthy, V ., Bharadwaj, A ., & Grover, V . (2003) . Shaping agility through digital options : Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms . MIS quarterly, 237-263.
- Stekelenburg, J . V . (2012) . Exploring organizational agility and the added value of human resources : Creating organizational agility by using individual competencies and organizational practices . Unpublished Master's Thesis, Tilburg University, Tilburg, Netherlands .
- Totiyani esfeani, S ., Merara, A ., Saberi badr, A . (2019) . The impact of organizational memory on Agility human resources In the Tehran Municipality Traffic Transportation . Social Science Quarterly, 12(43), 101-132.
- Zhen, J ., Cao, C ., Qiu, H ., & Xie, Z . (2021) . Impact of organizational inertia on organizational agility : the role of IT ambidexterity . Information Technology and Management, 22(1), 53-65.