

الرشاقة المؤسسية كمدخل لتحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي

Institutional Agility as an Approach to Achieve Administrative Empowerment For Employees in Social Solidarity Departments

دكتور مخلص رمضان محمد أحمد بليح

أستاذ مساعد بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية التنموية جامعة بني سويف

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على مفهوم كل من: الرشاقة المؤسسية والتمكين الإداري. أيضا هدفت إلى اختبار فرض رئيس مؤداه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة المؤسسية على تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي. والدراسة تعتبر من الدراسات الوصفية التحليلية، واستخدمت منهج المسح الاجتماعي بأسلوب العينة الطبقيّة العمدية حجمها 216 من العاملين في إدارات التضامن الاجتماعي بمحافظة بني سويف. ومن أهم نتائج الدراسة صدق الفرض الرئيس للدراسة وفروضها الفرعية. وفي نهاية الدراسة تم صياغة استراتيجية تخطيطية مقترحة لتحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي باستخدام الرشاقة المؤسسية.

الكلمات المفتاحية:

الرشاقة المؤسسية، أبعاد الرشاقة المؤسسية، التمكين الإداري. أبعاد التمكين الإداري.

Abstract

The current study aimed to shed light on the concept of both: institutional agility and administrative empowerment. It also aimed to test a main hypothesis: There is a statistically significant effect of institutional agility on achieving administrative empowerment for employees in social solidarity departments. The study was considered a descriptive analytical study, and used the social survey method using the intentional sample method, with a size of 216 employees in social solidarity departments in Beni Suef Governorate One of the most important results of the study is the validity of the main hypothesis of the study and its sub-hypotheses. At the end of the study, a proposed planning strategy was formulated to achieve administrative empowerment for employees in social solidarity departments using institutional agility.

Keywords: Institutional agility, dimensions of institutional agility, administrative empowerment. Dimensions of administrative empowerment.

أولاً: مدخل لتحديد مشكلة الدراسة

تعتبر الرقابة المؤسسية أحد المفاهيم الجديدة نسبياً في مهنة الإدارة حيث تعبر عن أحدث وسائل إدارة التغيير والفرص والمخاطر التي تواجه المنظمات والتي تعني القدرة على البقاء في مواجهة ضغوط المصالح من خلال التفاعل والاستجابة السريعة لمتطلبات التنوع السريع والمتغير، بالإضافة إلى ضرورة امتلاك المهارات اللازمة للتعامل مع الظروف البيئية وبناء استراتيجيات مرنة وهادفة لتحقيق استجابة فعالة لتلك المتغيرات (انظر: رضوان، 2014، ص. 3؛ إبراهيم، 2021، ص. 289).

أيضاً تعتبر الرقابة المؤسسية مدخلاً يزيد القدرات الإدراكية للمؤسسات فهي تساعدها على التعرف على التغييرات البيئية وأثر مثل تلك التغييرات على المؤسسة والبحث عن طرق للاستجابة لهذه التغييرات، كما تعد مفهوماً مرتبطاً بالمؤسسة العصرية وهي السبيل لرفع كفاءة تلك المؤسسات حتى يمكنها مواجهة التحديات والتغيرات السريعة، إضافة إلى تحقيق مستوى عالي وتميز من الأداء (الزامل، 2021، ص. 32). وهي مفتاح النجاح في بيئة الأعمال التي تتميز بكونها سريعة التغيير، وهي القدرة على دعم وقيادة التغيير المفاجئ من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في الأسواق غير المستقرة التي تواجه العديد من التغييرات، وتمنح القدرة للمنظمات للحصول على المزايا التي تتيحها الفرص من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير، الذي يحدث في أنشطة وبرامج المنظمات بشكل سريع وفعال، فالرقابة المؤسسية هي فرصة المنظمات للنمو والازدهار، وتحقيق البراعة التسويقية في بيئة الأعمال (فريجات، 2019، ص. 2).

بيد أن الرقابة المؤسسية ضرورة مطلقة لنجاح المنظمات المعاصرة، فهي تعمل على زيادة قدرتها على استشعار التغييرات البيئية واكتشافها والاستجابة لها والتكيف معها من أجل تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، كما مرتبطة بشكل متزايد بنجاح المنظمات في بيئات اليوم التنافسية. وهي تعتبر كفاءة أساسية وميزة تنافسية وتميزاً يتطلب التفكير الاستراتيجي والعقلية المبتكرة وحاجة لا غنى عنها. لم تعد المرونة التنظيمية مسألة اختيارية للمنظمات، بل أصبحت ضرورة للمنظمات الناجحة لتمييز نفسها (Harraf & Talbott, 2015, p.2).

وفي الوقت الحلى تمثل الرقابة المؤسسية أهم الطرق والاساليب الإدارية التي تعزز وبشكل كبير أداء المؤسسات وضما بقائها واستدامة ميزاتها التنافسية ورفع مستوى أدائها المتميز للعاملين بالمؤسسات فتعمل على تعزيز الأداء بين المنظمات

المتنافسة بالسوق فيرتبط نجاح تلك المنظمات في قدرتها على ادراك الحاجة الى التغيير والتطوير والتميز، وكيفية تأثير التغيير في استراتيجياتها، وتجاوبها سريعاً مع النقاط الحيوية البادئة في السعى في طريق التمكين الاداري والتنافسية (أبو عابد ، 2019، ص. 1)

ويعتبر التمكين الاداري Administrative empowerment من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح واستمرارية المنظمات، فهو يرفع من معنويات ورضا العاملين، ويتيح لهم الفرصة لإظهار مهاراتهم ومواهبهم. كما يشعرون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ويساعد في معالجة شكاوى واقتراحات العملاء بسرعة فهو عاملاً حيوياً لنجاح المنظمات واستمرارها (زرقون وعرابة، 2015، ص. 152). لذا يعد تمكين العاملين إدارياً أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لمواجهة التحديات المختلفة المرتبطة بالأسواق والمنافسة والجودة وغيرها حيث يمكن المنظمة من استغلال أقصى طاقات الأفراد الفكرية والجهدية لخدمتها، مما يسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ورفع مكانتها (حمادي، 2016، ص. 318).

ومن هنا يعد التمكين الاداري كمدخل في التخطيط الاجتماعي Social Planning من الموضوعات التي ظهرت على الساحة في أواخر الثمانينيات في القرن العشرين، ولاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينيات من الناحية النظرية والتطبيقية، وهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة ، وإنما على العاملين لديه في المقام الأول، فقد يشكل العاملين بالمنظمات التهديد الأعظم على تحقيق نجاح المؤسسات فالعمالة الساخطة قد تؤدي إلى فشل المؤسسات أو قد تخلق منافسة جديدة بالعمل المؤسسات أخرى، وعلى هذا تعد العلاقة بين الرؤساء والعاملين في المؤسسات هي حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير داخل المؤسسات (افندي، 2003، ص. 56).

وترتبط الرشاقة المؤسسية بالتمكين الاداري والتخطيط من خلال فكرة التغيير التنظيمي، وسرعة العمل مع البيئة، والقدرة على الرد، والاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية في الوقت المناسب حيث تتميز المنظمات التي تتمتع بالرشاقة المؤسسية، باستنادها على المعلومات، والتركيز على الأنشطة، والكفاءة، والمرونة، والتغذية المستمرة، والإبداع، والمواءمة مع الهياكل غير الهرمية، حتى يتم تحقيق التميز والتنافسية (Hosseini & et. , 2013, p.308).

والتخطيط الاجتماعي هو المنهج والأداة الأساسية لتحقيق الإصلاح الاجتماعي والارتقاء بنظام الرعاية الاجتماعية في المجتمع وتحسين نوعية الحياة للناس، ويتحكم التخطيط في ديناميات الإصلاح الاجتماعي وقوته واتجاهه تجاه إطار فكري وثقافي محدد كأداة لتحقيق المساواة والعدالة والمواطنة ومقابلة الحاجات والمطالب الجماهيرية وتدعيم المشاركة الشعبية في الإصلاح والتحديث، حيث يعمل التخطيط على مواجهة المشكلات المتوقعة من الإصلاح الاجتماعي والاقتصادي والسياسي وتحديث الفكر واختصار المشكلات الناجمة عن المشروع الحضاري الثقافي للإصلاح الحديث والتحرك نحو التنمية وخططها الشاملة (السروجي، 2013، ص.276). وللوصول إلى تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها كان من الضروري الإطلاع على الدراسات والبحوث السابقة العربية والاجنبية المتصلة بموضوع الدراسة وكانت كالتالي:

وفي هذا الصدد اشارت دراسة الكباس (2010): إلى التمكين الإداري وأثره في فاعلية فريق العمل، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في المؤسسة. وأوضحت دراسة الشريف (2014): أهمية التمكين الإداري في ارتفاع الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة التعاون في حل المشكلات، وتحقيق مكانه مميزة للمؤسسة.

وأكدت دراسة (2015) Aburub، أن استخدام المؤسسة التمكين الإداري من خلال تخطيط موارد المؤسسات الأمر الذي يسمح لمعظم المؤسسات بتحقيق أهداف، يعزز من القدرات التنظيمية في تحقيق خصائص وسمات الرشاقة المؤسسية، وان سبب تدنى مستوى الرشاقة المؤسسية هو استخدام أنظمة غير ملائمة وغير فعالة لإدارة موارد المؤسسة بطرق تتميز بالكفاءة والفاعلية. وكشفت دراسة الحسيني (2015) فوائد التمكين الإداري حيث له العديد من الفوائد والتي منها تحقيق الجودة الشاملة، وزيادة الانتاجية وتطوير القدرات الابتكارية للعاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي، وزيادة القدرة التنافسية. بينما هدفت دراسة مغاوري (2016) التعرف على الرشاقة المؤسسية، وتحديد أبرز المفاهيم المتعلقة بها وتحديد عناصر الرشاقة المؤسسية التي تميز المؤسسات الرشيقة ودراسة المرتكزات الأساسية التي تساهم في تحقيق الرشاقة المؤسسية، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات الميدانية وان يتم وضع تصور مقترح وذلك لكيفية تحقيق الرشاقة التنظيمية.

فيما أوضحت نتائج دراسة (Najrani, 2016) الممارسات التي تسهم في تحقيق الرشاقة المؤسسية عبر الابتكار في الأداء التنظيمي بتطوير إجراءات العمل، الاستعداد التنظيمي المبكر، المبادرة التنظيمية الاستباقية للتحديات التي من الممكن ان تحدث للمؤسسة، مستوى التفاعلات والتنسيق التنظيمي في وحدات المؤسسة. واتضح من نتائج دراسة (Nold and Michel, 2016) تحول المؤسسة الى ممارسات الرشاقة المؤسسية تتطلب تناغم بين ثلاثة أمور رئيسية هي: الثقافة التنظيمية ومدى توافقها مع تقبل التحول الى المرونة الاجرائية في الأداء، والقيادة ومدى تأييدها الى تطبيق ممارسات الإدارة المرنة للأمور التنظيمية، إضافة الى العنصر الثالث المتمثل في الأنظمة والسياسات التنظيمية المعتمدة بالمؤسسة، بالإضافة الى القدرة على التكيف التنظيمي السريع، نمط وطبيعة إدارة التغيير بالمؤسسة والمدة التي يستغرقها إلي أن يتحقق.

بينما حددت لنا دراسة ((Appelbaum & et. al. (2017) أبعاد مفهوم الرشاقة المؤسسية حيث ابرزت النتائج ان هذا المفهوم يركز على درجة الاستجابة بشكل استباقي للتحديات التي تقابل المؤسسة، وقدرتها على احداث التغيير والتحول التنظيمي المناسب لتلك التحديات، مع استدامة الالتزامات لدى العاملين والهيكل التنظيمي بالحفاظ على ذلك من خلال استراتيجيات ذات حركة مرنة وخفة في الأداء والتنفيذ.

وابرزت دراسة (Holbeche (2018) العلاقة بين الفاعلية التنظيمية والرشاقة لدى المؤسسة، متمثلة في تشجيع الابتكار المؤسسي، فاعلية إدارة الموهبة واستغلالها بشكل جيد، تطبيق الإدارة الرقمية لعمليات المؤسسة، الاستجابة والتكيف السريع والنمو في البيئة المتغيرة، درجة تعزيز توجهات إدارة الموارد البشرية المستدامة، مرونة وسرعة تقبل الثقافة التنظيمية ومهارات العاملين. فيما أوضحت (Vaishnavi and Dutta, 2019) إلى أن مستوى التغذية العكسية أو الراجعة المؤسسية والتفاعل بين الأفراد والوحدات التنظيمية له دور في تحقيق الرشاقة المؤسسية، هذا فضلاً عن دور القيادة وتوجهاتها، وتوافر الموارد، وفلسفة الابتكار السائدة في المؤسسة، وفاعلية أساليب إدارة نظم التمكين وتحقيق التكلفة لأنشطة المؤسسة.

بينما كشفت نتائج دراسة (Golgeci, et al., 2019) ابعاد الرشاقة المؤسسية في بيان درجة الاستعداد المسبق والمبادرة التنظيمية التي تبديها المؤسسة، مستوى القدرات الجوهرية للمؤسسة في احداث التغيير التنظيمي الفعال، درجة تحمل المؤسسة للتقلبات

الشديدة في بيئة الأعمال والاستمرار في أداء نشاطها بسهولة، مدى وجود توجهات ريادية لدى المؤسسة، مستوى المرونة والانسجام بين التغييرات المطلوبة والثقافة التنظيمية السائدة في بيئة المؤسسة.

وأكدت دراسة إبراهيم (2020) على أهمية ممارسة التمكين الإداري من قبل الاخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الإدارية بكافة أبعاده للعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم وتحقيق الابعاد المختلفة لجعل المؤسسة رشيقة. وتوصلت دراسة اسماعيل (2021) إلى آليات تنفيذية مقترحة لتفعيل التمكين الإداري لدعم وتعزيز المهارات القيادية لدي العاملين بجامعة حلوان من خلال تنمية الوعي والمعرفة بالتمكين الإداري وتدعيم المهارات القيادية لدي العاملين وتنمية المهارات والقدرات لممارسة تطبيق التمكين الإداري لدي العاملين.

وفي دراسة محمود (2021) والتي هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على الرشاقة المؤسسية، من خلال قياس إدراك العاملين لهذه الممارسات ومدى ادراكهم للرشاقة المؤسسية والتعرف على العلاقة بينهما وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (التمكين، وتشارك المعلومات والتدريب والتطوير) والرشاقة التنظيمية. كما حددت دراسة احمد وخلف (2022) مستوى التمكين الإداري بأبعاده تفويض السلطة الاتصال الفعال تحفيز العاملين، بناء فريق العمل في الأجهزة الإدارية بالمحليات متوسط ومستوي ابعاد التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات كما يحددها المسؤولين متوسط ووجود علاقة طردية ذات دالة إحصائية بين تطبيق المركزية وتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات.

وهدفت دراسة الاقرع وعاشور (2022) إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة المؤسسية ورشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار، ودراسة إذا كان هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية، وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بدرجة متوسطة بين أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية وان استجابة أفراد عينة الدراسة نحو أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية مرتفعة. وفي دراسة (Al-Darras & Tanova, 2022) والتي هدفت الى توفير المعرفة حول العلاقة بين قدرات تحليل البيانات الضخمة ورشاقة المؤسسة ودور التوجه الريادي، وتحديد كيف من الممكن لقدرات تحليل البيانات الضخمة جنبا إلى جنب مع التوجه الريادي وتحسين الرشاقة التنظيمية في الصناعات التحويلية.

واستهدفت دراسة مفرج (2023) تحديد مستوى التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي وتوصلت نتائج الدراسة الي اليات تخطيطية مقترحة لتفعيل إسهامات الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي. وتناولت دراسة أبو النصر (2023) مفهوم الرقابة التنظيمية في مؤسسات الخدمة الاجتماعية من منظور إداري واجتماعي. وشرحت أهداف وأهمية وأبعاد الرقابة التنظيمية ومعوقاتها ومقترحات التغلب على هذه المعوقات وذلك بالتطبيق علي مؤسسات الخدمة الاجتماعية.

التعقيب علي البحوث والدراسات السابقة:

1- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء مشكلة الدراسة وفي وضع تعريفات إجرائية لمفاهيم الدراسة واختيار الأدوات المناسبة للدراسة بما يتفق والأهداف والاستراتيجية المنهجية للدراسة.

2- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على متغيرات وأبعاد الرقابة المؤسسية والتمكين الإداري التي يجب تناولها.

هذا وتهدف وزارة التضامن الاجتماعي الى إنشاء شبكة أمان اجتماعي للمواطن من خلال دعم وحماية الأسر الفقيرة ورعاية محدودى الدخل ورفع مستوى معيشتهم وتحسين مستوى الخدمات التي تقدم لهم بالإضافة الى تشجيع القطاع الأهلى ومشاركته في تحقيق تنمية حقيقية للمجتمع وتوفير المرونة اللازمة له للقيام بدوره من خلال السعى لتحقيق الاتى: (وزارة التضامن الاجتماعي، 2024)

الحماية وتسعى إلى تحقيق الحد الأدنى من أمن الدخل الأساسي في شكل دعم نقدي ويشمل الأسر الفقيرة والمسنين وذوي الإعاقة والأيتام والعاطلين عن العمل، هذا بالإضافة إلى الحماية التأمينية كجزء لا يتجزأ من الحماية الاجتماعية.

أما الرعاية فتسعى إلى تقديم مجموعة من الخدمات الاجتماعية التي تضمن حياة لكريمة للمجتمع بصفة عامة، وللفئات المستضعفة بصفة خاصة، مثل: الأيتام والأشخاص ذوي الإعاقة والمسنين...

أما التنمية فتهدف إلي تنمية مهارات وقدرات الناس واشراكهم في جميع مراحل التنمية وتوفير المشروعات المنتجة. أيضا تشمل التنمية رفع قدرات ومهارات العاملين في مجال التنمية حتي يمكن أداء الخدمة بكفاءة عالية.

وتقدم وزارة التضامن الاجتماعي خدمات متعددة ومتنوعة للمجتمع المصري بلغ عدد مستفيدي تكافل 2.722.848 ومستفيدي كرامة 1.830.314 ومستفيدي الضمان 199.299 والمؤمن عليهم 13.608.848 ومنافذ صرف المعاشات 9.652 واجمالي أصحاب المعاشات والمستحقين 11.379.554 (وزارة التضامن الاجتماعي، 2024).

ثانياً: أهداف الدراسة

- 1- رصد واقع الرقابة المؤسسية بإدارات التضامن الاجتماعي.
- 2- تحديد مستوى تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي.
- 3- تحديد العلاقة بين الرقابة المؤسسية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي.
- 4- تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات الرقابة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي.
- 5- تحديد مقترحات تفعيل إسهامات الرقابة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي.
- 6- محاولة صياغة استراتيجية تخطيطية مقترحة لتحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي باستخدام الرقابة المؤسسية.

ثالثاً: أهمية الدراسة

- 1- تساعد الرقابة المؤسسية علي زيادة قدرة المنظمة على الإستشعار والإستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، ووسمها بالنجاح التنظيمي، وتعتبر كفاءة أساسية، وتميزاً تنافسياً يتطلب رؤى استراتيجية وتفكير استشرافي، وعقلية مبتكرة .
- 2- تلعب الرقابة المؤسسية دوراً هاماً في حياة المنظمة حيث أنها تزود العاملين بالمعرفة والمهارات العالية، وتقوم علي إعادة الهيكلة التنظيمي والعمليات التنظيمية باستخدام التكنولوجيا الجديدة.
- 3- كما تتيح الرقابة للمؤسسية القدرة على التكيف مع المتغيرات القادمة وسرعة الاستجابة للفرص أو التهديدات وذلك للبقاء على قيد المنافسة، وكل ذلك لا يكتمل الا بوجود أداء عاملين ممتاز يتمشى مع الاحتياجات الضرورية لتحقيق النمو المستدام.

رابعاً: فروض الدراسة

- يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة المؤسسة على تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي. وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:
- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة الاستشعار على تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي.
 - 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة الاستجابة على تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي.
 - 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة اتخاذ القرار على تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي.
 - 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة الابتكار على تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي.

خامساً مفاهيم الدراسة

مفهوم الرشاقة المؤسسية:

أشار العلماء الذين تناولوا مفهوم الرشاقة للوهلة الأولى في معهد lacocca بجامعة Lehigh University في الولايات المتحدة على أنها " نظام تصنيعي يتوافق مع التكنولوجيات المادية وغير المادية، والموارد البشرية، والمعلومات وتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة للسوق من خلال ابعاد السرعة، المرونة، الزبائن، المنافسين الموردين، البنية التحتية، أو لإستجابة، وهو نظام ينتقل بسرعة بين نماذج المنتجات أو بين خطوط الإنتاج من الناحية المثالية في الوقت الحقيقي ويستجيب لطلب الزبائن (park, 2011, p.27).

ويعرف أبو النصر (2023) مفهوم الرشاقة المؤسسية أو التنظيمية بأنها خفة ومرونة واتزان وسهولة الحركة لدي المنظمة أو المؤسسة أو الهيئة أو الجمعية، وسرعة تقديم المنتجات سواء سلع أو خدمات لتحقيق احتياجات العملاء أو المستهلكين أو الزبائن أو المستفيدين أو المنفعين في الوقت المناسب، ورصد الفرص المتاحة والممكنة واقتناصها، والاستجابة السريعة والمناسبة والملائمة للتغيرات سواء كانت في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة، والاستفادة الفعلية من التغذية العكسية أو الراجعة أو المرتدة.

ورشاقة المؤسسة هي تطبيق ناجح لمبادئ المنافسة المتمثلة في السرعة والمرونة والإبتكار والجودة والربحية وتكامل الموارد والتدابير المناسبة في بيئة المعرفة، والتغييرات السريعة من خلال توفير منتجات وخدمات ملائمة للعملاء (Chakravarty, 2013,p.102).

الرشاقة المؤسسية هي مجموعة من العمليات التي تسمح للمؤسسة إستشعار التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية، والإستجابة لها بكفاءة وفعالية في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة، والمنفعة وقدرة المنظمة علي الإستجابة المتعمدة التي تطور لها لتمكين السلوك الفعال في بيئة شديدة التقلب والاضطرابات، ليس فقط من خلال الإستجابة السريعة للتغيير ولكن أيضاً من خلال قدرة المنظمة علي العمل الاستباقي، واغتنام الفرص، لاسيما من خلال الإبتكار والتعلم من التجربة لتحسين كفاءات منظمة (Carmen et al, 2016,p.2).

كما تعنى قدرة المنظمة علي تحقيق ميزات تنافسية تعمل على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح إلي تحقيقها عن طريق تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية، مما ينعكس بدوره علي تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة وعلى الرغم من الاختلافات في تناول مفهوم الرشاقة المؤسسية، فإن جميع تعاريف الرشاقة المؤسسية تؤكد على السرعة والمرونة كأحد أهم السمات الأساسية لرشاقة المنظمة. والسمة الثانية المهمة للرشاقة هي الإستجابة الفعالة للتغير (Choi & Jung, 2017,p.15) وفي هذه الدراسة يمكن تعريف الرشاقة المؤسسية بأنها قدرة مديريات النضامن الاجتماعي علي إستشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة المحيطة بها، وسرعة الإستجابة لها بفاعلية وإبتكار، والاستفادة منها بإكتشاف فرص جديدة واستثمارها وتحويلها إلي ميزة تنافسية جديدة تساعدها علي الازدهار والنمو، والعناصر الرئيسية لمختلف تعاريف الرشاقة التنظيمية وهي-السرعة والمرونة، الإستجابة السريعة للتغيير، القدرة علي الاستفادة من الفرص المتاحة، منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية، منتجات وخدمات تتصف بالمعلومات العالية ومحتوى القيمة المضافة، تعبئة المقدرات الجوهريّة، التجاوب مع المتغيرات في بيئة العمل الخارجية، الاستفادة من القدرات التكنولوجية، التكامل المؤسسي الداخلي والتكامل ما بين المؤسسات بعضها البعض (Jafarnejad &Shahaie,2008,p.3).

وسيتم تناول أبعاد الرشاقة المؤسسية في مديريات التضامن الاجتماعي كالتالي:
رشاقة الإستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد الثلاثة:

1- رشاقة الإستشعار:

وتعني القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغييرات البيئية وتغيير تفضيلات العميل، تحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيات الجديدة (التحول الرقمي) (Park, 2011: 28). كما تعني رشاقة الإستشعار في مديريات التضامن الاجتماعي ومؤسساته ليس فقط القدرة على تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، بل تتجاوز ذلك إلى استشراف التغييرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤى وخطط واستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك، وتطوير أدائها باستمرار اوبنكار أساليب عمل جديدة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة (Chen, 2014, p.2-3).

2- رشاقة عملية صنع وإتخاذ القرار

المؤسسة الرشيقة هي التي تعرف متى تستجيب للتغيير ومتى تتخذ قراراتها، وعادة تتخذها في ضوء ثلاثة معايير، (السرعة في إتخاذ القرار، إمكانية تنفيذ القرار فعلياً، والإستجابة السريعة للتغيير) إلي جانب ذلك فإن مشاركة العاملين في إتخاذ القرار يقلل من احتمالية مقاومة التغييرات المصاحبة للقرار حتى تكون المشاركة في إتخاذ القرار فاعلة وليست معوقة فان ذلك يتطلب من مديريات التضامن الاجتماعي تحقيق قدر من التوازن بين المركزية وسرعة الإستجابة للتغييرات البيئية، والقيادة هي المسؤولة عن تحقيق ذلك التوازن (Harraf, et. Al, 2015, p.68).

3- رشاقة التطبيق / الممارسة

وتعني القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة العلاقات على أساس خطط فعلية وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب (Sherehiy & Layer, 2007, p.29).

فإن رشاقة التطبيق أو الممارسة بمديريات التضامن الاجتماعي ومؤسساته تعني تنفيذ المهام والعمليات الخاصة بالتكيف مع التغييرات بكل كفاءة، هذه التغييرات هي القدرة على الممارسة في أقصر وقت ممكن، وسرعة التغيير في الخدمات والبرامج،

إضافة إلى سرعة طرح المشروعات والبرامج والخدمات الجديدة للمستفيدين، وسرعة التسليم للمستفيد، وفي الوقت المناسب. فالمنظمات التي لديها مستوي عال من الإستشعار ولكنها منخفضة المستوي في الإستجابة لن تكون قادرة علي إغتنام الفرص لتحسين الأداء، بينما المنظمات التي لديها مستوي أعلي في الإستجابة ولكن مستوي منخفض من الإستشعار من شأنه أن يضيع مواردها.

مفهوم التمكين الإداري:

وردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب بلفظ المكنة بمعنى "المكن" فيقال فلان ذو مكنة أي ذي منزلة وجمعها مكناء، والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء (بن منظور، 2003: 364). وجاء في معجم لسان العرب أنه مصدر لفعل مكن" والذي يعني القدرة والاستطاعة، وأمكنه من الشيء أي علا له سلطانا وقدره وسهل له وليس عليه (أبيادي، 2003، ص. 508).

وتعنى كلمة التمكين في اللغة التقوية أو التعزيز وجاء لفظ التمكين في معجم ويبستر يمكن أي ساعد على امتلاك مصادر القوة Empower الفعل (السكرى، 2001، ص. 178). كما تشير معاجم اللغة إلى التمكين بأنه العملية التي تهدف إلى مساعدة أفراد المجتمع ليصبحوا قادرين على التواكب مع الضغوط والمشكلات التي يمر بها المجتمع (درويش، 1998، ص. 113). وفي المعجم الوسيط عرف بأنه: مكن له في الشئ أي جعل له سلطاناً و قدرة وسهل ويسر عليه. (مجمع اللغة العربية، 2004 ، ص.227).

واصطلاحاً فإن التمكين الإداري هو الإجراء الذي يعطي بمقتضاه العاملين سلطة ومسئولية حل المشكلات، وتحديد بدائل الاساسية لتحقيق الأهداف الموضوعية، وتحديد أساليب العمل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف (حسين، 2012، ص.1). وهو أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز علي العنصر البشري باعتباره رأس المال الفكري للمؤسسات، من أجل إتاحة درجة مندرجات الحرية والتصرف للعاملين يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج (Topy، 2005 ، ص.322).

والتمكين الإداري هو تلك العملية التي يقوم بها المديرين لمساعدة العاملين في الحصول علي المهارات، واستخدام الصلاحيات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المؤثرة علي أعمالهم، وتتضمن هذه العملية منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات للمشاركة في اتخاذ القرارات (Daft، 2001، p.502). ويعرف أيضا على أنه زيادة

الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطي لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم (الكبيسي، 2004، ص. 136).

أخيرا يقصد بالتمكين الإداري منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها، وحل مشكلاتها والتفكير الابتكاري، وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج (أفدى، 2003، ص. 126). ويمكن تحديد مفهوم التمكين الإداري في الدراسة الحالية وفقا لابعاد التمكين الإداري التالية :

تفويض السلطة:

بمعنى أن تفويض السلطة عملية ضرورية حتمتها طبيعة التنظيم في الجهاز الإداري، لأن كثرة العاملين في المنظمة، وضغوط العمل، جعل من المنطق أن تنشئ المنظمة مستويات كثيرة من السلطة يسند إليها تنفيذ الأعمال المختلفة في مديريات التضامن الاجتماعي من خلال:

التحفيز:

يعد التحفيز الذاتي أحد المحددات الفعالة التي تحث العاملين علي تبني ممارسات جديدة لها مردود إيجابي علي العملية التعليمية، حيث أن القائد المبدع المتفهم لمفهوم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة هو الذي يستطيع فهم أهمية التحفيز، لتحقيق التزام العاملين، كما يسهم التحفيز الذاتي في زيادة الثقة بين العاملين والادارة، وزيادة الشعور بالفخر والانتماء للمؤسسة وتعزيز هوية العاملين وحل المشكلات، وتحقيق العدالة بين الجميع (مصطفى، 2010، ص. 77).

الاتصال الفعال:

يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لتمكين العاملين لذلك يجب توافر وسائل اتصالات فعالة في المستويات الادارية المختلفة، ومن ثم يستلزم ذلك توافر المعلومات وسهولة تدفقها، وأن تكون المعلومات ذات جودة عالية تتسم بالحدثة- بالدقة- بالكفاية وذلك لمساعدة المنظمة علي تحقيق أهدافها (عواج: 2020، ص. 56).

فريق العمل:

أى تكوين مجموعة من الناس يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة لديها هدف مشترك اختلافاً واضحاً بين فريق العمل والجماعة من حيث شمولية العمل ومهمة هذا الفريق إنجاز المهمة وتحقيق الهدف بصفة عمل لأنه جزء من الهيكل أما المسؤولية جماعية على فكرة العمل الجماعي حيث أن العمل الجماعي يستخدم لتمكين العاملين، مما يعمل على زيادة قدرات العاملين وكفاءتهم وتحقيق أهداف المؤسسة بما ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المؤسسة ، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المؤسسة الألفية بدلاً من المؤسسة الهرمية (George 2020,pp.354-368).

ويمكن تحديد مفهوم التمكين الإدارى في هذه الدراسة كالتالى:

- 1- اعطاء الصلاحيات للعاملين بمديرىات التضامن الاجتماعى فى صنع واتخاذ القرارات بشأن العمل داخل مديرىات التضامن الاجتماعى.
- 2- مستوى الاتصال الفعال والتحسين الإدارى المستمر.
- 3- تعزيز العمل بروح العمل الجماعى وبقدر من الثقة لدى العاملين.
- 4- تحفيز العاملين بمديرىات التضامن الاجتماعى لبذل قصارى جهدهم من أجل أنجاز المهام الموكلة إليهم .
- 5- تبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين بالمديرية وإثراء كمية المعلومات التى تعطى لهم.

سادساً: الإطار المنهجي للدراسة

نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية Descriptive analytical studies التى تستهدف رصد وتحليل العلاقة بين الرشاقة المؤسسية (كمتغير مستقل) وتحقيق التمكين الإدارى للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعى (كمتغير تابع)، وصولاً إلى صياغة استراتيجية تخطيطية مقترحة لتحقيق التمكين الإدارى للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعى باستخدام الرشاقة المؤسسية وذلك من خلال الاستشهاد فى هذا الوصف والرصد والتحليل والتفسير والاستنتاج بمعطيات الأطر النظرية العلمية ونتائج ودلالات الأطر الميدانية التطبيقية للدراسة.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي Social Survey بأسلوب العينة الطبقية العمدية للعاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة بني سويف وإدارات التضامن الاجتماعي التابعة لها محل الدراسة. وكان حجم العينة (216) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (1) توزيع العاملين في عينة الدراسة

عدد العاملين	البيان	عدد العاملين	البيان
21	إدارة سمسطا الاجتماعية	30	مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة بني سويف
20	إدارة الفشن الاجتماعية	24	إدارة البندر الاجتماعية
27	إدارة ببا الاجتماعية	22	إدارة مركز بني سويف الاجتماعية
19	إدارة اهناسيا الاجتماعية	26	إدارة الواسطى الاجتماعية
216	المجموع	27	إدارة ناصر الاجتماعية

(1) متغيرات الدراسة ومصادرها:

عدد العبارات	المتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري "	عدد العبارات	المتغير المستقل " الرقابة المؤسسية "
7	تفويض السلطة	7	رقابة الاستشعار
7	التحفيز	7	رقابة الاستجابة
7	الاتصال الفعال	7	رقابة اتخاذ القرار
6	فرق العمل	7	رقابة الابتكار
10	الصعوبات التي تواجه إسهامات الرقابة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي		
10	مقترحات تفعيل إسهامات الرقابة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي		
وتحدد أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى التراث النظري الموجه للدراسة، وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بالقضية البحثية للدراسة.			

أداة الدراسة:

تمثلت أداة جمع البيانات في الدراسة الحالية في استبيان حول الرقابة المؤسسية كمدخل لتحقيق التمكين الإداري موجه للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي بمحافظة بني سويف، حيث قام الباحث بتصميم هذا الاستبيان بالرجوع إلى الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة، وأدوات الدراسات السابقة ذات الصلة بالقضية البحثية للدراسة.

اختبارات الصدق والثبات للاستبيان:

ثم تم عرض الأداة على عدد (5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية التنموية جامعة بني سويف وكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها في تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فروضها.

ثم تم حساب ثبات استبيان العاملين باستخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (20) مفردة من العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي بمحافظة بني سويف محل الدراسة (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وبلغت قيمة معادلة جوتمان للتجزئة النصفية (0.953)، وكذلك بلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي الأداة (0.913) ويشير ذلك إلى وجود ارتباط طردي قوي بين نصفي الأداة، كما بلغت قيمة معامل الثبات باستخدام معادلة سبيرمان براون (0.954)، ويشير ذلك إلى تمتع معاملات الثبات بدرجة عالية من الثبات والدقة والموثوقية، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

تحديد مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة :

جدول رقم (2) مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.68 إلى 2.34
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3

جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي:

تم جمع البيانات في الفترة من 2025/01/3م إلى 2025/02/28، وتم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.24.0)،

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

المحور الأول: وصف العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي بمحافظة بني سويف مجتمع الدراسة:

جدول رقم (3) وصف العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي بمحافظة بني سويف مجتمع الدراسة (ن=216)

المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوظيفة	ك	%
السن	43	6	وكيل وزارة	1	0.5
عدد سنوات الخبرة	10	3	وكيل مديرية	2	0.9
متوسط الدخل الشهري للأسرة	3194	1120	مدير إدارة اجتماعية	8	3.7
النوع	ك	%	مدير إدارة فنية	28	13
ذكر	138	63.9	رئيس قسم	33	15.3
أنثى	78	36.1	أخصائي اجتماعي	96	44.4
المجموع	216	100	مراجع مالي	13	6
المؤهل الدراسي	ك	%	إداري	35	16.2
مؤهل متوسط	9	4.2	المجموع	216	100
مؤهل فوق المتوسط	29	13.4			
مؤهل عالي	104	48.1			
دراسات عليا	74	34.3			
المجموع	216	100			

يوضح الجدول رقم (3) أن: متوسط سن العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي بمحافظة بني سويف (43) سنة، وبانحراف معياري (6) سنوات تقريباً. ومتوسط عدد سنوات خبرة العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي بمحافظة بني سويف في مجال العمل (10) سنوات، وبانحراف معياري (3) سنوات تقريباً. متوسط الدخل الشهري لأسر العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي بمحافظة بني سويف (3194) جنية، وبانحراف معياري (1120) جنية تقريباً. أكبر نسبة من العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي بمحافظة بني سويف ذكور بنسبة (63.9%)، بينما الإناث بنسبة (36.1%). أكبر نسبة من العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي بمحافظة بني سويف حاصلين على مؤهل عالي

بنسبة (48.1%)، يليه دراسات عليا بنسبة (34.3%)، ثم مؤهل فوق المتوسط بنسبة (13.4%)، وأخيراً مؤهل متوسط بنسبة (4.2%). أكبر نسبة من العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي بمحافظة بني سويف وظيفتهم أخصائي اجتماعي بنسبة (44.4%)، يليها إداري بنسبة (16.2%)، ثم رئيس قسم بنسبة (15.3%)، يليه مدير إدارة فنية بنسبة (13%)، ثم مراجع مالي بنسبة (6%)، ثم مدير إدارة اجتماعية بنسبة (3.7%)، يليه وكيل مديرية بنسبة (0.9%)، وأخيراً وكيل وزارة بنسبة (0.5%).

المحور الثاني: أبعاد الرقابة المؤسسية بإدارات التضامن الاجتماعي:

(1) رقابة الاستشعار:

جدول رقم (4) رقابة الاستشعار بإدارات التضامن الاجتماعي (ن=216)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.51	2.48	0.5	1	51.4	111	48.1	104	لدى الإدارة القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات المفاجئة في المجتمع أو البيئة الداخلية	1
3	0.51	2.32	1.9	4	63.9	138	34.3	74	تُخصّص الإدارة موارد كافية لتلبية متطلبات التغيير الطارئ والمفاجئ	2
4	0.52	2.31	2.8	6	63.9	138	33.3	72	يتم اتخاذ القرارات بسرعة لضمان الاستجابة الفعالة للتحديات المستقبلية	3
6	0.61	2.26	8.8	19	56	121	35.2	76	يتصرف العاملون بسرعة استجابة للمشكلات دون الحاجة إلى إجراءات بيروقراطية	4
7	0.56	2.2	7.4	16	64.8	140	27.8	60	يتمتع العاملون بالدعم والموارد الكافية للاستجابة بفعالية للتغيرات المفاجئة	5
5	0.56	2.26	6	13	62	134	31.9	69	تشجع الإدارة ثقافة العمل التي تركز على التحسين المستمر استجابة للتغيرات	6
2	0.6	2.34	6.9	15	52.3	113	40.7	88	يوجد في الإدارة قنوات اتصال سريعة وفعالة لتسهيل الاستجابة السريعة	7
مستوى متوسط	0.35	2.31	رقابة الاستشعار ككل							

يوضح الجدول رقم (4) أن: مستوى رقابة الاستشعار بإدارات التضامن الاجتماعي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.31)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول لدى الإدارة القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات المفاجئة في المجتمع أو البيئة الداخلية بمتوسط حسابي (2.48)، يليه الترتيب الثاني يوجد في الإدارة قنوات اتصال سريعة وفعالة لتسهيل الاستجابة السريعة بمتوسط حسابي (2.34)، ثم الترتيب الثالث تُخصّص الإدارة موارد كافية لتلبية متطلبات التغيير الطارئ

والمفاجئ بمتوسط حسابي (2.32)، وأخيراً الترتيب السابع يتمتع العاملون بالدعم والموارد الكافية للاستجابة بفعالية للتغيرات المفاجئة بمتوسط حسابي (2.2). وتتفق نتائج الجدول السابق مع ما اشارت اليه نتائج دراسة كلا من مغاوري (2016)، ودراسة (Najrani، 2016 ودراسة (2017 Appelbaum) التي أكدت على مستوى القدرات الجوهرية للمؤسسة في احداث التغيير التنظيمي الفعال، درجة تحمل المؤسسة للتقلبات الشديدة في بيئة الاعمال والاستمرار في أداء نشاطها بسهولة، مدى وجود توجهات ريادية لدى المؤسسة، مستوى المرونة والانسجام بين التغييرات المطلوبة والثقافة التنظيمية السائدة في بيئة المؤسسة.

(2) رشاقة الاستجابة:

جدول رقم (5) رشاقة الاستجابة بإدارات التضامن الاجتماعي (ن=216)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
3	0.51	2.35	1.9	4	61.6	133	36.6	79	تتابع الإدارة المستجدة الحديثة والقوانين المحددة للاستفادة من الخدمات	1
1	0.49	2.69	1.4	3	28.7	62	69.9	151	يمكن تعديل إجراءات نظام الاستفادة من الخدمات بسهولة ليتكيف مع ظروف مختلفة	2
6	0.41	2.18	0.9	2	80.1	173	19	41	لدى الإدارة قاعدة بيانات دقيقة تتنبأ بالمشكلة قبل حدوثها	3
5	0.48	2.19	3.7	8	73.1	158	23.1	50	عملية توزيع الموارد في الإدارة مرنة وتسمح بإعادة توجيهها لدعم الأولويات الجديدة	4
2	0.65	2.4	9.3	20	41.2	89	49.5	107	تعتمد الإدارة على التكنولوجيا لمساعدتها في الاستجابة بسرعة للتغيرات	5
7	0.47	2.17	3.7	8	75.5	163	20.8	45	يوجد تعاوناً كافياً بين الفرق والإدارات لتقديم استجابة فعالة للتحديات المفاجئة	6
4	0.55	2.2	6.9	15	66.2	143	26.9	58	تُحدّث الإدارة استراتيجيات المؤسسة بانتظام لضمان أنها متوافقة مع التغيرات الحالية	7
مستوى متوسط	0.28	2.31	رشاقة الاستجابة ككل							

يوضح الجدول رقم (5) أن: مستوى رشاقة الاستجابة بإدارات التضامن الاجتماعي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.31)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يمكن تعديل إجراءات نظام الاستفادة من الخدمات بسهولة ليتكيف مع ظروف مختلفة بمتوسط حسابي (2.69)، يليه الترتيب الثاني تعتمد الإدارة على التكنولوجيا لمساعدتها في الاستجابة بسرعة للتغيرات بمتوسط حسابي (2.4)، ثم الترتيب الثالث تتابع الإدارة المستجدات الحديثة والقوانين المحددة للاستفادة من الخدمات بمتوسط حسابي (2.35)، وأخيراً الترتيب السابع يوجد تعاوناً كافياً بين الفرق والإدارات لتقديم استجابة فعالة للتحديات المفاجئة بمتوسط حسابي (2.17). وتتفق نتائج الجدول السابق مع ما أظهرته نتائج دراسة كلا من دراسة كلا من: (Holbeche, 2018) و (Vaishnavi and Dutta, 2019) و (Golgeci, et al, 2019) ودراسة إبراهيم (2020) أبعاد الرشاقة المؤسسية في بيان درجة الاستعداد المسبق والمبادرة التنظيمية التي تبديها المؤسسة واعتمادها على التكنولوجيا ف الاستجابة السريعة للتغيرات

(3) رشاقة اتخاذ القرار:

جدول رقم (6) رشاقة اتخاذ القرار بإدارات التضامن الاجتماعي (ن=216)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		نعم					
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.51	2.52	0.5	1	47.2	102	52.3	113	تتخذ الإدارة القرارات بسرعة عند ظهور تحديات أو فرص جديدة	1
5	0.43	2.18	1.9	4	78.2	169	19.9	43	يتم توفير المعلومات اللازمة بشكل سريع وواضح لدعم اتخاذ القرارات الفعالة	2
4	0.55	2.21	6.9	15	64.8	140	28.2	61	يسمح الهيكل الإداري بتفويض فرق العمل من اتخاذ قرارات مباشرة دون الرجوع إلى الإدارة العليا	3
2	0.56	2.25	6.5	14	62.5	135	31	67	تمتلك الإدارة القدرة على تعديل القرارات بسرعة عند ظهور معلومات جديدة أو تغييرات غير متوقعة	4
6	0.51	2.15	6.5	14	71.8	155	21.8	47	تدعم الإدارة المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات داخل الإدارة	5
6	0.51	2.15	6.5	14	71.8	155	21.8	47	تتسم عملية اتخاذ القرارات بالشفافية وتتيح للموظفين فهم الأسباب وراءها	6
3	0.64	2.22	11.6	25	54.6	118	33.8	73	تتوفر قنوات اتصال فعالة تسهل نقل المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات سريعة	7
مستوى متوسط	0.27	2.24	رشاقة اتخاذ القرار ككل							

يوضح الجدول رقم (6) أن: مستوى رشاقة اتخاذ القرار بإدارات التضامن الاجتماعي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.24)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتخذ الإدارة القرارات بسرعة عند ظهور تحديات أو فرص جديدة بمتوسط حسابي (2.52)، يليه الترتيب الثاني تمتلك الإدارة القدرة على تعديل القرارات بسرعة عند ظهور معلومات جديدة أو تغييرات غير متوقعة بمتوسط حسابي (2.25)، ثم الترتيب الثالث تتوفر قنوات اتصال فعالة تسهل نقل المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات سريعة بمتوسط حسابي (2.22)، وأخيراً الترتيب السادس تدعم الإدارة المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات داخل الإدارة، وتتسم عملية اتخاذ القرارات بالشفافية وتتيح للموظفين فهم الأسباب وراءها بمتوسط حسابي (2.15). واتفقت نتائج الجدول السابق مع ما كدته دراسة كلا من دراسة الكباس (2010) ودراسة الشريف (2014) دراسة (Aburub، 2015) ودراسة الحسيني (2015) على أهمية أن يبني القرار علي كفاءة وفاعلية فرق العمل وتحقيق مكانه مميزة للمؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي و دراسة (Holbeche، 2018) و (Vaishnavi and Dutta، 2019) على التزام المؤسسات الرشيقية بحساب المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات داخل الإدارة، وتتسم عملية اتخاذ القرارات بالشفافية وتتيح للموظفين فهم الأسباب وراءها

(4) رشاقة الابتكار:

جدول رقم (7) رشاقة الابتكار بإدارات التضامن الاجتماعي (ن=216)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تشجع الإدارة الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة	64	29.6	149	69	3	1.4	2.28	0.48	2
2	توفر الإدارة موارد كافية لدعم الابتكار (الوقت، التمويل، التدريب)	68	31.5	138	63.9	10	4.6	2.27	0.54	3
3	يتم دراسة وتقييم وتطبيق الأفكار الجديدة المقدمة من الموظفين	117	54.2	90	41.7	9	4.2	2.5	0.58	1
4	يتاح للموظفين بيئة عمل تدعم التفكير الإبداعي والتجريب	46	21.3	163	75.5	7	3.2	2.18	0.46	7

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
6	0.49	2.19	4.2	9	73.1	158	22.7	49	5	تتعامل الإدارة مع الفشل كفرصة للتعليم وتحسين الابتكارات المستقبلية
4	0.57	2.23	7.4	16	62.5	135	30.1	65	6	يتم تطبيق تقنيات وأدوات جديدة بسرعة في الإدارات المختلفة لتعزيز الابتكار
5	0.56	2.2	7.9	17	64.4	139	27.8	60	7	تستفيد الإدارة من التغذية الراجعة من العملاء لتحسين الابتكار وتنوعه
مستوى متوسط	0.28	2.26	رشاقة الابتكار ككل							

يوضح الجدول رقم (7) أن: مستوى رشاقة الابتكار بإدارات التضامن الاجتماعي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.26)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم دراسة وتقييم وتطبيق الأفكار الجديدة المقدمة من الموظفين بمتوسط حسابي (2.5)، يليه الترتيب الثاني تشجع الإدارة الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة بمتوسط حسابي (2.28)، ثم الترتيب الثالث توفر الإدارة موارد كافية لدعم الابتكار (الوقت، التمويل، التدريب) بمتوسط حسابي (2.27)، وأخيراً الترتيب السابع يتاح للموظفين بيئة عمل تدعم التفكير الإبداعي والتجريب بمتوسط حسابي (2.18). ولقد اتفقت نتائج الجدول السابق مع ما أشارت إليه الدراسات التالية: (Al-Darras & Tanova, 2022) والاقرع وعاشور (2022) والكباس (2010) والشريف (2014) ودراسة (Aburub, 2015) على أن المؤسسة التي تتصف بالرشاقة المؤسسية تتطلب تناغم بين أربعة أمور رئيسية هي الثقافة التنظيمية ومدى توافرها مع تقبل التحول إلى المرونة الاجرائية في الأداء، والقيادة ومدى تأييدها الى تطبيق ممارسات الإدارة المرنة للأمور التنظيمية و توفير الإدارة موارد كافية لدعم الابتكار (الوقت، التمويل، التدريب).

مستوى الرضاقة المؤسسية بإدارات التضامن الاجتماعي ككل:

جدول رقم (8) مستوى الرضاقة المؤسسية بإدارات التضامن الاجتماعي ككل (ن=216)

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
2	متوسط	0.35	2.31	رضاقة الاستشعر
1	متوسط	0.28	2.31	رضاقة الاستجابة
4	متوسط	0.27	2.24	رضاقة اتخاذ القرار
3	متوسط	0.28	2.26	رضاقة الابتكار
	مستوى متوسط	0.24	2.28	أبعاد الرضاقة المؤسسية ككل

يوضح الجدول رقم (8) أن: مستوى الرضاقة المؤسسية بإدارات التضامن الاجتماعي ككل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.28)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول رضاقة الاستجابة بإدارات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.31) وبانحراف معياري (0.28) وهو مستوى متوسط.
- الترتيب الثاني رضاقة الاستشعار بإدارات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.31) وبانحراف معياري (0.35) وهو مستوى متوسط.
- الترتيب الثالث رضاقة الابتكار بإدارات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.26) وهو مستوى متوسط.
- الترتيب الرابع رضاقة اتخاذ القرار بإدارات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.24) وهو مستوى متوسط.

المحور الثالث: أبعاد تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي:

(1) تفويض السلطة:

جدول رقم (9) تفويض السلطة بإدارات التضامن الاجتماعي (ن=216)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.55	2.5	2.3	5	45.8	99	51.9	112	توجد مرونة في الإدارة تمكيني أداء المهام الموكولة لدي	1
4	0.44	2.22	0.9	2	75.9	164	23.1	50	توفر الإدارة فرصاً حقيقية للمشاركة في صنع القرارات واتخاذها	2
5	0.51	2.21	4.6	10	69.9	151	25.5	55	أمتلك قدراً من حرية التصرف في الأمور المتعلقة بعملتي	3

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.59	2.3	6.9	15	56	121	37	80	تتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة للعاملين من وقت لآخر	4
6	0.52	2.11	8.3	18	72.2	156	19.4	42	يفوض المسنولين السلطة للعاملين بالإدارة لإنجاز بعض مسنولياتهم	5
7	0.55	2.05	12.5	27	69.9	151	17.6	38	لدى العاملين القدرة اتخاذ القرارات في العمل دونما ضغط أو تأثير من أحد	6
3	0.56	2.28	5.6	12	61.1	132	33.3	72	تجعل الإدارة العاملين بها أكثر قدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز العمل	7
مستوى متوسط	0.25	2.24	تفويض السلطة ككل							

يوضح الجدول رقم (9) أن: مستوى تفويض السلطة بإدارات التضامن الاجتماعي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.24)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توجد مرونة في الإدارة تمكنني أداء المهام الموكولة لديّ بمتوسط حسابي (2.5)، يليه الترتيب الثاني تتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة للعاملين من وقت لآخر بمتوسط حسابي (2.3)، ثم الترتيب الثالث تجعل الإدارة العاملين بها أكثر قدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز العمل بمتوسط حسابي (2.28)، وأخيراً الترتيب السابع لدى العاملين القدرة اتخاذ القرارات في العمل دونما ضغط أو تأثير من أحد بمتوسط حسابي (2.05). وتتفق نتائج الجدول السابق مع ما توصلت إليه دراسة اسماعيل (2021) ودراسة محمود (2021) ودراسة أحمد وخلف (٢٠٢٢) من أن مستوي التمكين الإداري متوسط في ضوء أبعاده التالية: تفويض السلطة الاتصال الفعال تحفيز العاملين، بناء فريق العمل في الأجهزة الإدارية وتحمل المسؤولية وإنجاز العمل.

(2) التحفيز:

جدول رقم (10) التحفيز بإدارات التضامن الاجتماعي (ن=216)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.57	2.34	5.1	11	56	121	38.9	84	تقدر الإدارة الاحتياجات التدريبية للعاملين بها	1
3	0.48	2.21	3.2	7	72.7	157	24.1	52	تسمح الإدارة بالمشاركة في الدورات المختلفة لتنمية قدراتي	2
4	0.53	2.19	6	13	68.5	148	25.5	55	تهتم الإدارة بتطوير قدرات العاملين بها	3
5	0.63	2.15	13.4	29	58.3	126	28.2	61	يوجد نظام واضح قانوني للحوافز يحقق العدالة التنظيمية بين مختلف العاملين	4
7	0.5	2.07	9.3	20	74.1	160	16.7	36	تحفز الإدارة العاملين بها على الإبداع والابتكار في العمل	5
6	0.54	2.11	9.7	21	69.9	151	20.4	44	توجد عدالة موضوعية في تقسيم العمل بالوحدة	6
2	0.62	2.23	10.2	22	56.9	123	32.9	71	تعتبر الكفاءة هي المعيار الأساسي للتمييز بين العاملين	7
مستوى متوسط	0.29	2.19	التحفيز ككل							

يوضح الجدول رقم (10) أن: مستوى التحفيز بإدارات التضامن الاجتماعي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.19)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تقدر الإدارة الاحتياجات التدريبية للعاملين بها بمتوسط حسابي (2.34)، يليه الترتيب الثاني تعتبر الكفاءة هي المعيار الأساسي للتمييز بين العاملين بمتوسط حسابي (2.23)، ثم الترتيب الثالث تسمح الإدارة بالمشاركة في الدورات المختلفة لتنمية قدراتي بمتوسط حسابي (2.21)، وأخيراً الترتيب السابع تحفز الإدارة العاملين بها على الإبداع والابتكار في العمل بمتوسط حسابي (2.07). وتؤكد نتائج الجدول السابق مع ما إبانته دراسة كلا من (Al-Darras & Tanova, 2022) و دراسة الديب (2022) و دراسة مفرج (2023) ودراسة (Najrani, 2016) ودراسة (Nold and Michel, 2016) على أن المؤسسات الرشيقة يجب أن تحقق التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة تحفيز العاملين ، بناء فريق العمل في الأجهزة الإدارية).

(3) الاتصال الفعال:

جدول رقم (11) الاتصال الفعال بإدارات التضامن الاجتماعي (ن=216)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.54	2.51	1.9	4	44.9	97	53.2	115	تبنى المشاركة في صنع القرارات واتخاذها في الإدارة على معلومات دقيقة	1
3	0.46	2.23	1.9	4	73.1	158	25	54	تهتم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة	2
4	0.55	2.23	6	13	64.8	140	29.2	63	يستطيع العاملون التواصل مع رؤسائهم بسهولة داخل الإدارة	3
2	0.6	2.25	8.3	18	58.3	126	33.3	72	تتبع الإدارة نظام إدارة رقمياً يسهل إنجاز العمل	4
6	0.47	2.05	8.8	19	77.8	168	13.4	29	تتميز التعليمات والإجراءات المنظمة لسير العمل بالوضوح والشفافية	5
7	0.57	2.02	14.8	32	68.1	147	17.1	37	توجد مرونة ويسر في تبادل المعلومات بين العاملين والمسؤولين داخل الإدارة	6
5	0.62	2.17	12	26	58.8	127	29.2	63	يحصل العاملون على المعلومات التي يحتاجون إليها لإنجاز عملهم بسهولة	7
مستوى متوسط	0.26	2.21	الاتصال الفعال ككل							

يوضح الجدول رقم (11) أن: مستوى الاتصال الفعال بإدارات التضامن الاجتماعي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.21)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تبنى المشاركة في صنع القرارات واتخاذها في الإدارة على معلومات دقيقة بمتوسط حسابي (2.51)، يليه الترتيب الثاني تتبع الإدارة نظام إدارة رقمياً يسهل إنجاز العمل بمتوسط حسابي (2.25)، ثم الترتيب الثالث تهتم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (0.46)، وأخيراً الترتيب السابع توجد مرونة ويسر في تبادل المعلومات بين العاملين والمسؤولين داخل الإدارة بمتوسط حسابي (2.02). وتتفق نتائج الجدول السابق مع ما أكدته دراسة اتفقت دراسة كلا من (Al-Darras & Tanova, 2022) ودراسة الديب (2022) ودراسة مفرج (2023) ودراسة (Najrani, 2016) ودراسة (Nold and Michel, 2016) ودراسة الكباس (2010) ودراسة الشريف (2014) ودراسة (Aburub, 2015) ودراسة دراسة الحسيني (2015).

(4) فرق العمل:

جدول رقم (12) فرق العمل بإدارات التضامن الاجتماعي (ن=216)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.56	2.29	5.1	11	60.6	131	34.3	74	يعد الأداء الفريقي السمة البارزة في العمل بالإدارة	1
2	0.51	2.2	4.6	10	70.4	152	25	54	تسود روح الثقة بين فريق العمل داخل بالإدارة	2
4	0.61	2.15	12	26	61.1	132	26.9	58	تتخذ فرق العمل في الإدارة ما تتخذه من قرارات	3
3	0.56	2.16	8.8	19	66.2	143	25	54	تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل الجماعية	4
5	0.57	2.09	12	26	67.1	145	20.8	45	تضع الإدارة نظاماً واضحاً يحقق التنافسية بين فرق العمل	5
6	0.59	2.08	13.4	29	64.8	140	21.8	47	فريق العمل بالوحدة لديه القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية لمواجهة المشكلات	6
مستوى متوسط	0.3	2.16	فرق العمل ككل							

يوضح الجدول رقم (12) أن: مستوى فرق العمل بإدارات التضامن الاجتماعي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.16)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يعد الأداء الفريقي السمة البارزة في العمل بالإدارة بمتوسط حسابي (2.29)، يليه الترتيب الثاني تسود روح الثقة بين فريق العمل داخل بالإدارة بمتوسط حسابي (2.2)، ثم الترتيب الثالث تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل الجماعية بمتوسط حسابي (2.16)، وأخيراً الترتيب السادس فريق العمل بالوحدة لديه القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية لمواجهة المشكلات بمتوسط حسابي (2.08).

مستوى تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي ككل:

جدول رقم (13) مستوى تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي

ككل (ن=216)

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
1	متوسط	0.25	2.24	تفويض السلطة
3	متوسط	0.29	2.19	التحفيز
2	متوسط	0.26	2.21	الاتصال الفعال
4	متوسط	0.3	2.16	فرق العمل
	مستوى متوسط	0.22	2.2	أبعاد تحقيق التمكين الإداري ككل

يوضح الجدول رقم (13) أن: مستوى تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي ككل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.2)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول تفويض السلطة بإدارات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.24) وهو مستوى متوسط.
- الترتيب الثاني الاتصال الفعال بإدارات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.21) وهو مستوى متوسط.
- الترتيب الثالث التحفيز بإدارات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.19) وهو مستوى متوسط.
- الترتيب الرابع فرق العمل بإدارات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.16) وهو مستوى متوسط.

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه إسهامات الرقابة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي:

جدول رقم (14) الصعوبات التي تواجه إسهامات الرقابة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي (ن=216)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
2	0.53	2.32	3.2	7	61.6	133	35.2	76	تعقد الإجراءات اللازمة لتطوير البرامج داخل الإدارة	1
3	0.49	2.29	1.9	4	67.6	146	30.6	66	قلة البرامج التدريبية الخاصة بالرقابة المؤسسية والتمكين الإداري	2
7	0.52	2.19	5.6	12	69.9	151	24.5	53	عدم وجود قنوات اتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة	3
9	0.63	2.04	18.1	39	59.7	129	22.2	48	ضعف الاهتمام بتقييم أداء العاملين بالإدارة بشكل مستمر	4
6	0.54	2.2	6.5	14	67.1	145	26.4	57	المركزية الشديدة في صنع و اتخاذ القرارات	5
8	0.55	2.16	8.3	18	67.1	145	24.5	53	ضعف وجود رغبة لدى المسؤولين في تفويض المهام	6
5	0.51	2.23	4.2	9	68.5	148	27.3	59	سيادة البيروقراطية في أساليب وإجراءات العمل الإداري	7

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.55	2.33	4.2	9	58.3	126	37.5	81	قلة الحوافز التشجيعية التي تحفز العاملين على انجاز المهام	8
4	0.49	2.26	2.3	5	69	149	28.7	62	حجب المعلومات المتعلقة بأداء العمل عن بعض العاملين بالوحدة	9
3	0.49	2.29	1.9	4	67.6	146	30.6	66	عدم وجود رغبة لدى المسؤولين في تفويض المهام	10
مستوى متوسط	0.24	2.23	الصعوبات ككل							

يوضح الجدول رقم (14) أن: مستوى الصعوبات التي تواجه إسهامات الرشاقة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.23)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول قلة الحوافز التشجيعية التي تحفز العاملين على انجاز المهام بمتوسط حسابي (2.33)، يليه الترتيب الثاني تعقد الإجراءات اللازمة لتطوير البرامج داخل الإدارة بمتوسط حسابي (2.32)، ثم الترتيب الثالث قلة البرامج التدريبية الخاصة بالرشاقة المؤسسية والتمكين الإداري، وعدم وجود رغبة لدى المسؤولين في تفويض المهام بمتوسط حسابي (2.29)، يليه الترتيب الرابع حجب المعلومات المتعلقة بأداء العمل عن بعض العاملين بالوحدة بمتوسط حسابي (2.26)، ثم الترتيب الخامس سيادة البيروقراطية في أساليب وإجراءات العمل الإداري بمتوسط حسابي (2.23)، وأخيراً الترتيب التاسع ضعف الاهتمام بتقييم أداء العاملين بالإدارة بشكل مستمر بمتوسط حسابي (2.04). واتفقت نتائج الجدول السابق مع ما أوضحتها دراسة الإفرع وعاشور (2022) ودراسة (Najrani, 2022) ودراسة مغاوري (2016) ودراسة (Al-Darras & Tanova, 2022) ودراسة (Noldand Michel, 2016) ودراسة (Appelbaum, 2017) ودراسة كلا من (Al-Darras & Tanova, 2022) ودراسة الديب (2022) ودراسة مفرج (2023) ودراسة (Najrani, 2016) ودراسة (Nold and Michel, 2016) إلى المعوقات التي تؤثر على ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على الرشاقة المؤسسية، وصعوبة قياس إدراك العاملين لهذه الممارسات ومدى إدراكهم للرشاقة المؤسسية والتعرف على العلاقة بينهما والمعوقات لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (التمكين، وتشارك المعلومات والتدريب والتطوير) والرشاقة التنظيمية.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات الرقافة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي:

جدول رقم (15) مقترحات تفعيل إسهامات الرقافة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي (ن=216)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.55	2.45	2.8	6	49.1	106	48.1	104	تسهيل الإجراءات اللازمة لتطوير البرامج داخل الإدارة	1
6	0.48	2.26	1.9	4	70.4	152	27.8	60	زيادة البرامج التدريبية الخاصة بتنمية المهارات الإدارية بالإدارة	2
3	0.53	2.4	1.9	4	56.5	122	41.7	90	فتح قنوات لاتصال بين العاملين ورؤسائهم في الإدارة	3
2	0.56	2.41	3.7	8	51.9	112	44.4	96	الاهتمام بتقييم أداء العاملين بالإدارة بشكل مستمر	4
10	0.52	2.19	5.6	12	69.4	150	25	54	تقليل الفترة الزمنية اللازمة لحصول العاملين علي الخدمات	5
9	0.58	2.21	8.3	18	62.5	135	29.2	63	منح صلاحيات للعاملين تمكنهم من أداء مهامهم	6
7	0.59	2.24	8.3	18	59.3	128	32.4	70	توفير نظام حوافز التشجيعية لمن يؤدي مهامه بدقة	7
8	0.53	2.23	5.1	11	66.7	144	28.2	61	توفير المعلومات التي تساعد العاملين في أداء أعمالهم	8
5	0.6	2.3	7.4	16	55.6	120	37	80	ضرورة العمل بروح الفريق داخل بيئة العمل	9
4	0.55	2.31	4.6	10	59.7	129	35.6	77	تشجيع الإدارة للأفكار الإبداعية التي تخدم العملية الإدارية	10
مستوى متوسط	0.29	2.3	المقترحات ككل							

يوضح الجدول رقم (15) أن: مستوى مقترحات تفعيل إسهامات الرقافة المؤسسية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.3)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تسهيل الإجراءات اللازمة لتطوير البرامج داخل الإدارة بمتوسط حسابي (2.45)، يليه الترتيب الثاني الاهتمام بتقييم أداء العاملين بالإدارة بشكل مستمر بمتوسط حسابي (2.41)، ثم الترتيب الثالث فتح قنوات لاتصال بين العاملين ورؤسائهم في الإدارة بمتوسط حسابي (2.4)، يليه الترتيب الرابع تشجيع الإدارة للأفكار الإبداعية التي تخدم

العملية الإدارية بمتوسط حسابي (2.31)، ثم الترتيب الخامس ضرورة العمل بروح الفريق داخل بيئة العمل بمتوسط حسابي (2.3)، وأخيراً الترتيب العاشر تقليل الفترة الزمنية اللازمة لحصول العاملين علي الخدمات بمتوسط حسابي (2.19). وتتفق نتائج هذا الجدول السابق مع ما أكدته دراسة اسماعيل (2021) ودراسة محمود (2021) ودراسة كلا من دراسة اسماعيل (2021) ودراسة احمد (2022) ودراسة محمود (2021) ودراسة الاقرع وعاشور (2022) (Al-Darras & Tanova, 2022) ودراسة الديب (2022) ودراسة مفرج (2023) ودراسة (Najrani, 2016) ودراسة (Nold and Michel, 2016) ودراسة (Appelbaum, et al, 2017) ودراسة الشريف (2014) التي أكدت على ضرورة فتح قنوات لاتصال بين العاملين ورؤسائهم في الإدارة و تشجيع الإدارة للأفكار الإبداعية والعمل بروح الفريق والتوصل علي مجموعة من الآليات لتفعيل التمكين الإداري في التخطيط لإدارة الأزمات تمثلت في تفويض السلطة واتاحة المزيد من الفرص للعاملين في المشاركة في اتخاذ وصنع القرارات، وتأسيس فرق العمل ومنحها الاستقلالية و توفير المعرفة حول العلاقة بين قدرات تحليل البيانات الضخمة ورشاقة المؤسسة ودور التوجه الريادي.

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة المؤسسية على تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي.

جدول رقم (16) العلاقة بين الرشاقة المؤسسية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين

إدارات التضامن الاجتماعي

أبعاد التمكين الإداري ككل	فرق العمل	الاتصال الفعال	التحفيز	تفويض السلطة	المتغيرات التابعة المتغيرات المستقلة		
					قيمة المعامل	رشاقة الاستشعار	العاملين (ن=216)
0.412**	0.304**	0.360**	0.260**	0.426**	قيمة المعامل	رشاقة الاستشعار	
طردى ضعيف	طردى ضعيف	طردى ضعيف	طردى ضعيف	طردى ضعيف	قوة المعامل		
0.408**	0.266**	0.357**	0.250**	0.472**	قيمة المعامل	رشاقة الاستجابة	
طردى ضعيف	طردى ضعيف	طردى ضعيف	طردى ضعيف	طردى ضعيف	قوة المعامل		
0.493**	0.383**	0.407**	0.320**	0.502**	قيمة المعامل	رشاقة اتخاذ القرار	

أبعاد التمكين الإداري ككل	فرق العمل	الاتصال الفعال	التحفيز	تفويض السلطة	المتغيرات التابعة	
					المتغيرات المستقلة	قوة المعامل
طردى ضعيف	طردى ضعيف	طردى ضعيف	طردى ضعيف	طردى متوسط	قيمة المعامل	رشاقة الابتكار
0.449**	0.275**	0.390**	0.399**	0.404**	قوة المعامل	
طردى ضعيف	طردى ضعيف	طردى ضعيف	طردى ضعيف	طردى ضعيف	قيمة المعامل	أبعاد الرشاقة المؤسسية ككل
0.537**	0.375**	0.462**	0.373**	0.550**	قوة المعامل	
طردى متوسط	طردى ضعيف	طردى ضعيف	طردى ضعيف	طردى متوسط	قوة المعامل	

** معنوي عند (0.01) * معنوي عند (0.05)

يوضح الجدول رقم (16) أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين الرشاقة المؤسسية وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي. وأن أكثر أبعاد الرشاقة المؤسسية ارتباطاً بتحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي تمثلت فيما يلي: رشاقة اتخاذ القرار، يليها رشاقة الابتكار، ثم رشاقة الاستشعار، وأخيراً رشاقة الاستجابة. وقد يرجع ذلك إلى وجود ارتباط طردى بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه.

جدول رقم (17) تحليل الانحدار البسيط لأثر الرشاقة المؤسسية على تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي

المتغيرات المستقلة					المتغير التابع	
الرشاقة المؤسسية ككل	رشاقة الابتكار	رشاقة اتخاذ القرار	رشاقة الاستجابة	رشاقة الاستشعار	تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي	
0.502	0.358	0.417	0.328	0.264	معامل الانحدار B	العاملين (ن=216)
9.321**	7.356**	8.298**	6.543**	6.619**	اختبار (ت) T-Test	
86.881**	54.108**	68.863**	42.812**	43.815**	اختبار (ف) F-Test	معنوية الكلية
نموذج انحدار معنوي	نموذج انحدار معنوي	نموذج انحدار معنوي	نموذج انحدار معنوي	نموذج انحدار معنوي	معامل الارتباط البسيط (R)	القوة التفسيرية
0.537**	0.449**	0.493**	0.408**	0.412**	ارتباط طردى متوسط	
0.289**	0.202**	0.243**	0.167**	0.170**	ارتباط طردى ضعيف	
28.9	20.2%	24.3%	16.7%	17%	معامل التحديد (R ²)	

** معنوي عند (0.01) * معنوي عند (0.05)

يوضح الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " رشاقة الاستشعار " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي " إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.170)، أي أن رشاقة الاستشعار تفسر نسبة (17%) من التباين الكلي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة الاستشعار على تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي ". أيضا نتائج الجدول تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " رشاقة الاستجابة " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي " إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.167)، أي أن رشاقة الاستجابة تفسر نسبة (16.7%) من التباين الكلي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة الاستجابة على تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي ". كذلك تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " رشاقة اتخاذ القرار " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي " إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.243)، أي أن رشاقة اتخاذ القرار تفسر نسبة (24.3%) من التباين الكلي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة اتخاذ القرار على تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي ". ومن الجدول وجد أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " رشاقة الابتكار " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي " تشير إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.202)، أي أن رشاقة الابتكار

تفسر نسبة (20.2%) من التباين الكلي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة الابتكار على تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي. أيضا تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " الرشاقة المؤسسية ككل " والمتغير التابع" تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي " إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.289)، أي أن الرشاقة المؤسسية ككل تفسر نسبة (28.9%) من التباين الكلي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي. مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة المؤسسة على تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي".

جدول رقم (18) تحليل الانحدار المتعدد لتباين تأثير أبعاد الرشاقة المؤسسية على تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معاملات بيتا	معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	العاملين (N=216)
0.307**	0.554**	23.347**	1.334	0.109	0.070	تحقيق التمكين الإداري للعاملين	رشاقة الاستشعار	
			0.795	0.067	0.054		رشاقة الاستجابة	
30.7%	ارتباط طردي متوسط	نموذج انحدار معنوي	3.467**	0.273	0.231		رشاقة اتخاذ القرار	
			3.160**	0.222	0.176		رشاقة الابتكار	

** معنوي عند (0.01) * معنوي عند (0.05)

يوضح الجدول رقم (18) أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين جميع المتغيرات المستقلة لأبعاد الرشاقة المؤسسية ككل والمتمثلة في: " رشاقة الاستشعار، ورشاقة الاستجابة، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الابتكار " والمتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي " (0.554)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وتدل على وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.307)، أي أن أبعاد الرشاقة المؤسسية ككل والمتمثلة في: " رشاقة

الاستشعار، ورشاقة الاستجابة، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الابتكار " تفسر (30.7%) من التباين الكلي في تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي. أيضا تشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن تأثير متغيرين مستقلين فقط وهما: " رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الابتكار " على المتغير التابع " تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي " يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، بينما كان تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى وهي: " رشاقة الاستشعار، ورشاقة الاستجابة " غير معنوي وغير دال إحصائياً.

ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية حسب الأهمية النسبية، وذلك كما يلي:

1. رشاقة اتخاذ القرار (بيتا=0.273).
2. رشاقة الابتكار (بيتا=0.222).

ويشير ذلك إلى تباين تأثير " رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الابتكار " أكثر من تأثير " رشاقة الاستشعار، ورشاقة الاستجابة " على تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي". مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة المؤسسية على تحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي".

المحور السابع: صياغة استراتيجية تخطيطية مقترحة لتحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي باستخدام الرشاقة المؤسسية:

من خلال استعراض التراث النظري الموجه للدراسة ونتائج ودلالات الإطار الميداني للدراسة، يمكن صياغة استراتيجية تخطيطية مقترحة لتحقيق التمكين الإداري للعاملين بإدارات التضامن الاجتماعي باستخدام الرشاقة المؤسسية، وذلك كما يلي:

م	عناصر صياغة الاستراتيجية	المؤشرات	التوقيت الزمني
(1)	الروية	تحقق إدارة تضامن اجتماعي مرنة وفعالة، تعتمد على الرشاقة المؤسسية في تعزيز التمكن الإداري للعاملين، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات الاجتماعية المقدمة للمجتمع المحلي	طويل المدى (12-24 شهرا)
(2)	الرسالة	توفير بيئة عمل داعمة وحفزة للعاملين في إدارات التضامن الاجتماعي، من خلال تبني ممارسات رشاقة مؤسسية، وتعزيز المقررات الإدارية الابتكارية لرفع كفاءة الأداء المؤسسي.	متوسط المدى (6-12 شهرا)
(3)	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	التوقيت الزمني
	- تعزيز قدرات العاملين من خلال برامج تدريبية متخصصة في الرشاقة المؤسسية.	نسبة العاملين المستفيدين من البرامج التدريبية.	سنوي (12 شهرا)
	- تطوير أنظمة إدارية مرنة تستجيب بسرعة للتحديات والاحتياجات عبر رشاقة الاستشعار لرصد التغيرات البيئية وتفضيلات العملاء.	عدد الإجراءات الإدارية التي تم تبسيطها وتحسينها.	نصف سنوي (6 أشهر)
	- تعزيز ثقافة العمل التشاركي والابتكار في بيئة العمل من خلال رشاقة صنع واتخاذ قرارات سريعة وقابلة للتنفيذ.	نسبة المبادرات التطويرية المقدمة من العاملين.	سنوي (12 شهرا)
	- تحسين مستوى رضا العاملين عن بيئة العمل واليات اتخاذ القرار باستخدام رشاقة التطبيق والممارسة لتعديل العمليات وإعادة هيكلة العلاقات.	نتائج استبيانات الرضا الوظيفي.	سنوي (12 شهرا)
	- تحقيق تكامل أكبر بين الإدارات المختلفة لتحسين الكفاءة التشغيلية عبر رشاقة الاستشعار ورشاقة التطبيق لإعادة تكوين الموارد التنظيمية.	عدد العمليات التشغيلية المدمجة.	سنوي (12 شهرا)
(4)	الأهداف المرحلية	المؤشرات	التوقيت الزمني
	- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في مجال التضامن الاجتماعي مع التركيز على رشاقة الاستشعار.	عدد الدراسات التحليلية المنفذة.	ربح سنوي (3 أشهر)
	- تنفيذ ورش عمل تدريبية في مجالات التمكن الإداري والرشاقة المؤسسية مع التركيز على رشاقة اتخاذ القرار ورشاقة التطبيق.	عدد الورش التدريبية المنفذة.	نصف سنوي (6 أشهر)
	- تطوير أدوات تقييم أداء مرنة وقابلة للتكيف مع رشاقة الاستشعار في عملية رصد التغيرات.	عدد الأدوات الجديدة المطبقة.	نصف سنوي (6 أشهر)
	- تطبيق سياسات تحفيزية لدعم الابتكار المؤسسي من خلال رشاقة اتخاذ القرار	نسبة العاملين المستفيدين من السياسات الجديدة.	سنوي (12 شهرا)
	- تعزيز قنوات الاتصال الداخلي لزيادة الشفافية والمشاركة مع التركيز على رشاقة الاستشعار.	نسبة تحسين قنوات الاتصال.	سنوي (12 شهرا)
(5)	إجراءات التنفيذ	المؤشرات	التوقيت
	- إجراء تحليل شامل لواقع إدارات التضامن الاجتماعي باستخدام رشاقة الاستشعار.	تقرير تحليلي محدد.	ربح سنوي (3 أشهر)
	- تصميم برامج تدريبية متخصصة في التمكن الإداري والرشاقة المؤسسية مع التركيز على رشاقة صنع القرار.	عدد البرامج التدريبية المصممة.	نصف سنوي (6 أشهر)

م	عناصر صياغة الاستراتيجية	المؤشرات	التوقيت الزمني
	- تفعل نظام تقييم الأداء المبني على المؤشرات القابلة للقياس باستخدام رشفة التطبيق.	تطبيق نظام التقييم المطور.	سنوي (12 شهرا)
	- تحفيز الابتكار من خلال مسابقات وجوائز داخلية تدعم رشفة التطبيق والممارسة.	عدد المشاريع المشاركون.	سنوي (12 شهرا)
	- تعزيز الشراكات مع الجهات الأكاديمية والمهنية لتطبيق رشفة الاستشعار وشفافة التطبيق.	عدد الشراكات الموقفة.	نصف سنوي (6 اشهر)
(6)	الأنشطة	- المؤشرات	التوقيت
	- تنفيذ دورات تدريبية متخصصة للعاملين على رشفة الاستشعار وشفافة اتخاذ القرار.	عدد الدورات المنفذة.	سنوي (12 شهرا)
	- تنظيم لقاءات ونشاطات نقل المعرفة والتجارب الناجمة التي تتضمن رشفة التطبيق.	عدد اللقاءات المنفذة.	نصف سنوي (6 اشهر)
	- إعداد كتيبات ودلائل إرشادية حول الممارسات الإدارية المزمع مع التركيز على رشفة التطبيق والممارسة.	عدد الكتيبات والبروشورات الموزعة.	سنوي (12 شهرا)
	- تنفيذ برامج تحفيزية للمبادرات التطويرية مع تضمين رشفة صنع القرار في العملية.	عدد المشاركين في البرامج التحفيزية.	سنوي (12 شهرا)
	- تطوير أنظمة رقمية لدعم الإدارة المزمع وتحسين الاتصال الداخلي باستخدام رشفة التطبيق.	عدد الأنظمة المطورة.	سنوي (12 شهرا)
(7)	القطاعات المستهدفة	المؤشرات	التوقيت
	- العاملون في إدارات التضامن الاجتماعي باستخدام مفاهيم رشفة الاستشعار وشفافة اتخاذ القرار.	نسبة مشاركة العاملين.	سنوي (12 شهرا)
	- القيادات الإدارية والمشركون المدربون على رشفة الاستشعار وشفافة صنع القرار.	عدد القيادات المستفيدة.	نصف سنوي (6 اشهر)
	- الجهات الشريكة والداعمة التي تساهم في رشفة التطبيق.	عدد الشراكات المنفذة.	نصف سنوي (6 اشهر)
	- المستفيدين من خدمات التضامن الاجتماعي، مع مراعاة تطبيق رشفة الاستشعار.	مستوى رضا المستفيدين.	سنوي (12 شهرا)
	- المؤسسات الأكاديمية والإستشارية التي تدعم رشفة التطبيق والممارسة.	عدد المؤسسات المشاركة.	سنوي (12 شهرا)
(8)	شركاء النجاح	المؤشرات	التوقيت الزمني
	- وزارة التضامن الاجتماعي التي تدعم ممارسات رشفة التطبيق.	دعم السياسات والمبادرات.	مستمر
	- المعاهد الأكاديمية والجامعات التي تقدم برامج تدريبية إستشارية تتعلق برشفة الاستشعار وشفافة اتخاذ القرار.	توفير برامج تدريبية واستشارات.	مستمر
	- منظمات المجتمع المدني التي تساهم في رشفة التطبيق وتنفذ مبادرات مشتركة.	تنفيذ مبادرات مشتركة.	مستمر
	- المؤسسات الخاصة الداعمة لتطوير الموقفي باستخدام رشفة الاستشعار وشفافة التطبيق.	عدد المشاريع المشتركة.	مستمر
	- الخبراء والمستشارون في مجال الرشفة المؤسسية الذين يقدمون استشارات متخصصة حول رشفة اتخاذ القرار.	عدد الخبراء المشاركون.	مستمر
(9)	مؤشرات حسن الأداء	المؤشرات	التوقيت
	- زيادة مستوى رضا العاملين عن بيئة العمل باستخدام رشفة الاستشعار وشفافة اتخاذ القرار.	نسبة التحسن في استبيانات الرضا.	سنوي (12 شهرا)

التوقيت الزمني	المؤشرات	عناصر صياغة الاستراتيجية	م
سنوي (12 شهرا)	عدد المشاركين.	- ارتفاع نسبة المشاركة في برامج التدريب الخاصة برشافة الاستشعار ورشافة اتخاذ القرار.	
سنوي (12 شهرا)	عدد الأخطاء المسجلة.	- انخفاض نسبة الأخطاء الإدارية نتيجة للتحسينات المستمرة في رشافة التطبيق.	
سنوي (12 شهرا)	تقييم جودة الخدمات.	- تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين باستخدام رشافة التطبيق.	
سنوي (12 شهرا)	عدد الأفكار المبتكرة المطورة.	- تعزيز ثقافة الابتكار في بيئة العمل عبر رشافة التطبيق والممارسة.	(10)
التوقيت	المؤشرات	المخرجات المستهدفة	
سنوي (12 شهرا)	نسبة التغير في بيئة العمل.	- تطوير بيئة عمل مرنة ومستجيبة للتغيرات باستخدام رشافة الاستشعار.	
سنوي (12 شهرا)	مستوى الإنتاجية الفردية.	- تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال رشافة اتخاذ القرار.	
سنوي (12 شهرا)	عدد المبادرات المبتكرة.	- تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير المؤسسي عبر رشافة التطبيق والممارسة.	
سنوي (12 شهرا)	نسبة العاملين المستفيدين من الأنظمة المطورة.	- تطبيق آليات تقييم أداء حديثة باستخدام رشافة الاستشعار.	
سنوي (12 شهرا)	نسبة العاملين المستفيدين.	- تطوير آليات تحفيزية تدعم مشاركة العاملين من خلال رشافة التطبيق.	
التوقيت	المؤشرات	معايير التقييم	(11)
نصف سنوي (6 اشهر)	تقارير التقييم الذاتي والمهني.	- قياس أثر البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي باستخدام رشافة التطبيق.	
سنوي (12 شهرا)	نسبة الإنجاز مقارنة بالخطأ.	- تحليل مدى تحقيق الأهداف المرجحة والاستراتيجية بما يتناسب مع مفاهيم رشافة الاستشعار ورشافة اتخاذ القرار.	
سنوي (12 شهرا)	نتائج الاستبيانات.	- استبيانات رضا العاملين والمستفيدين حول تطبيق رشافة التطبيق ورشافة الاستشعار.	
سنوي (12 شهرا)	فروق الأداء بين الفترتين.	- مقارنة الأداء الحالي بالأداء المستهدف في تطبيق رشافة التطبيق.	
سنوي (12 شهرا)	نسبة الفجوات المحددة.	- تحليل الفجوات بين الأداء المخطط والمنفذ في عملية رشافة صنع القرار ورشافة التطبيق.	
نصف سنوي (6 اشهر)	نسبة التحسين في السرعة التنفيذية للقرارات.	- قياس مدى التحسن في سرعة اتخاذ القرارات عبر رشافة صنع القرار.	
سنوي (12 شهرا)	نسبة التكيف مع التغيرات البنينة والسوقية.	- تقييم مدى قدرة النظم الإداري على التكيف مع التغيرات عبر رشافة الاستشعار.	

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية

- أبو الفتوح، محمد (2020). التمكين الإداري ودوره في تطوير الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين بالوحدات الاجتماعية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، الفيوم.
- أبو النصر، مدحت محمد والسيد، عبد الناصر محمد. (2024). إدارة سلوكيات العمل في القرن الحادي والعشرين. المكتبة العصرية. المنصورة.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2023). " الرقابة التنظيمية لمؤسسات الخدمة الاجتماعية من منظور إداري واجتماعي". المؤتمر العلمي لكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة الفيوم، الفيوم.
- أبو عابد، محمد عقله، وأبو حسين، الحارث محمد موسى. (2019). أثر الرقابة التنظيمية على تحقيق التميز الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عمان العربية، عمان
- إسماعيل، حسام محمد (2021). التمكين الإداري كمدخل لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين بجامعة حلوان، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد 56، المجلد الأول. القاهرة.
- الافندي، عطية حسين (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
- الافرع، عبيدة عبد الهادي عبد القادر وعاشور، علاء يوسف نجيب (2022). أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، فلسطين، المركز القومي للبحوث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 17. الجيزة.
- الحارث، أحمد عباس وخلف، ياسر لطيف (2016). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، المجلد 8، العدد 16.
- الحريري، رافدة (2019). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الحسيني، عزة أحمد (2015). التمكين الإداري كمدخل لدعم ثقافة الجودة بالجامعات المصرية، بحث منشور بكلية التربية، جامعة حلوان، العدد الثاني، مجلد 21. القاهرة.
- حلوانى، ابتسام (2001). أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه " دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. حمادى، أحمد عباس (2016). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، المجلد 8، العدد 16. العراق.
- درويش، يحيى حسن (1998). معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، الشركة العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الدبيب، محمود نور الدين (2022). التمكين الإداري كاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات بجامعة أسيوط، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية دراسات وبحوث تطبيقية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط، العدد السابع عشر، المجلد الأول. أسيوط.
- الزامل والدوسري (2020). "الرقابة التنظيمية والمؤسسية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(4).
- الزبيدي، غنى (2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
- زرقون، محمد، الحاج، عرابية (2014). التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات، مؤتمر الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي، دبي.
- السروجي، طلعت مصطفى (2013). إدارة المؤسسات الاجتماعية الإصلاح والتطوير. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية.
- السكري، أحمد شفيق (2000). قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية. القاهرة.
- السلمي، علي (2002). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. مكتب غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة.

- الشريف، عبد الحكيم عبد القادر (2014). واقع التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا.
- طارق، رضوان محمد (2014). أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر. مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا. طنطا.
- فريحات، محمد سلطان محمد سعيد (2019). أثر الرشاقة التنظيمية على تحقيق البراعة التسويقية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة أسمانها في سوق عمان المالي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأسراء الخاصة، الأردن.
- الكباس، طلال (2010). التمكين الإداري وأثره في فاعلية فريق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- الكبيسي، عامر (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية.
- مجمع اللغة العربية (2004). المعجم الوسيط، القاهرة.
- مصطفى، عزة جلال (2010). التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم، المنهاج للنشر والتوزيع.
- مغاوري، هالة (2010). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإدارة التربوية (10).
- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (2001). تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا. طنطا.
- مفرج، دعاء علي عبد الرحيم (2023). الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية دراسات وبحوث تطبيقية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط، العدد الحادي والستون، الجزء الثاني. أسيوط.
- منصور، بن (2003). لسان العرب، بيروت، دار صادر.
- النشلي، دينا (2020). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية المجلة العربية للإدارة. القاهرة.
- نصار، محمود فتحي (2021). دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين في القطاع الصحي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان. القاهرة.
- وزارة التضامن الاجتماعي (2024). تقرير الحماية والضمان، جمهورية مصر العربية. القاهرة.
- يعقوب، محمد ابادي (2003). القاموس المحيط، لبنان، مؤسسة الرسالة، ط13. بيروت.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aburub, F. (2015), "Impact of ERP systems usage on organizational agility: An empirical investigation in the banking sector", *Information Technology & People*, Vol. 28 (3).
- Al-Darras, O., & Tanova, C. (2022). *From Big Data Analytics to Organizational Agility: What Is the Mechanism?* SAGE Open, journals of sagepub, 12(2).
- Allen, J, Scott, Michael Rtoper (2002), *Regions Globalization and Development*, Center for Competence and Global Research, London.
- Appelbaum, S., Calla, R., Desautels, D. and Hasan, L. (2017), "The challenges of organizational agility: part 2", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 49.
- Carmen, M., José, L., Antonio, L. Leal-Rodríguez, (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility, *Journal of Business Research*, (69).
- Cegarra-Navarro, J. and Martelo-Landroguez, S. (2020), "The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14(3).

- Chakravarty, A., Rajdeep, G., and Sambamurthy, V. (2013), Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles, *Information Systems Research*, 24(4).
- Cheng, M., Lin, J., Hsiao, T. and Lin, T. (2010), "Invested resource, competitive intellectual capital, and corporate performance", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11(4).
- Choi, N. and Jung, K. (2017), "Measuring Efficiency and Effectiveness of Highway Management in Sustainability" *Sustainability*, Vol. 9.
- Daft, R (2001) *organization Theory and Design*, South Western College. publishing New York USA.
- Erande, A., Verma, A. (2008), *Measuring Agility of Organizations – A comprehensive Agility Measurement Tool (CMAT)*. In (IAJC – IJME International Conference),
- George, Atisa (2020). *Decentralized Governments: Local Empowerment and Sustainable Development Challenges in Africa*, Environment, Development, and Sustainability.
- Golgeci, I., Arslan, A., Dikova, D. and Gligor, D. (2019), "Resilient agility in volatile economies: institutional and organizational antecedents", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33(1).
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, k. and Talbott, k. (2015). *Organizational Agility*. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2).
- Holbeche, L. (2018), "Organisational effectiveness and agility", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 5 (4).
- Hosseini, S., Zare, F., Nematollahi, K., and Avatefi, E. (2013). *The Role of Servant Leadership in Organizational Agility*, In *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3).
- Jafarnejad, A., Shahabi, B. (2008). *Evaluating and improving organizational agility: definition, critique, and new conceptual framework*. *Delhi Business Review*, India, 9(1).
- Najrani, M. (2016), "The endless opportunity of organizational agility", *Strategic Direction*, Vol.3.
- Nold, H. and Michel, L. (2016), "The performance triangle: a model for corporate agility", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37(3).
- Oby Brandon Toby (2005), *Empowerment Policy Levees and Services Forums*, Sage Application, London.
- Panda, S. and Rath, S. (2016), "Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial institutions", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 29(5).
- Park, Young, Ki (2011), "The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments The Role of Information Technologies", A Dissertation Presented to the USC Graduate School University of Southern California.
- Ravichandran, T. (2018), *Exploring the relationships between IT*.

- Sherehiy, B. (2008), Relationships between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility. Doctor Dissertation, University of Louisville.
- Trinh-Phuong, T., Molla, A., and Peszynski, K. (2012B). Enterprise systems and organizational agility
- Vaishnavi, V., and Dutta, P. (2019), "Modelling the readiness factors for agility in healthcare organization: a TISM approach", Benchmarking: An International Journal, Vol. 26(7).