

أثر الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية : دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية

الباحثة	الباحث	الباحثة
م. م. امال منصور السلطاني	م.م. معتز احمد الصقال	م.م. لينا عمران الصالحي
كلية النور الجامعة، العراق	كلية النور الجامعة، العراق	كلية النور الجامعة، العراق
Amaal.bs@nuc.edu.iq	muatez.88@gmail.com	lena.alsalihi@yahoo.com

#### المستخلص بالعربية:

تهدف هذه الدراسة الى اختبار طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية، بتطبيق في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية. استخدم المنهج الوصفي التحليلي للدراسة الحالية، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اذ تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الاقسام الإدارية التابعة للشركة العامة للصناعات الجلدية، اما عينة الدراسة فشملت مديري الأقسام والموظفين في القسم الإداري التابع للشركة، وتم اختيار أسلوب العينة العشوائية ووزعت (75) استبانة، وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (69) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن مستوى اهتمام الشركة بالرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية هو جيد، كما أبرزت النتائج ان هنالك تأثير ايجابي للرقابة التنظيمية بأبعادها المتمثلة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق) على الفاعلية التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة التنظيمية، الفاعلية التنظيمية

**The impact of organizational agility on organizational effectiveness :  
Field study in the Public firm for Iraqi leather industries.**

**Lena Omran Al-salihi**  
**Al-Nisoor University College**  
**lena.alsalihi@yahoo.com**

**Muatez Ahmad Al-saqal**  
**Al-Nisoor University College**  
**muatez.88@gmail.com**

**Amaal Mansoor Al-sutani**  
**Al-Nisoor University College**  
**Amaal.bs@nuc.edu.iq**

**Abstract :**

The aim of this study is to test the nature of the relationship between organizational agility and organizational effectiveness, in application in the General Company for Iraqi Leather Industries. The descriptive and analytical approach was used for the current study, and the questionnaire was adopted as the main tool for data collection, as the data were analyzed using the statistical program (SPSS). The study population consisted of all employees in the administrative departments of the General Company for Leather Industries. As for the study sample, it included department managers and employees in the company's administrative department. The random sample method was chosen and (75) questionnaires were distributed, and the questionnaires valid for analysis reached (69) questionnaires. The study found a set of results, the most prominent of which is that the company's level of interest in organizational agility and organizational effectiveness is good. The results also showed that there is a positive effect of organizational agility with its dimensions represented by (sensing agility, decision-making agility, acting agility) on organizational effectiveness.

**Keywords:** organizational agility, organizational effectiveness

**المقدمة**

يواجه القرن 21 تغيرات كبيرة ومنافسة متزايدة تحاكيها الابتكارات التكنولوجية وبيئة السوق المتغيرة ومتطلبات العملاء المتغيرة. وتعد الرشاقة التنظيمية موضوعاً حيوياً وإحدى خصائص المنظمات الحديثة للاستجابة لعوامل التغيير وذلك لقدرتها على الاستجابة واجراء تغييرات مناسبة وفعالة وسريعة وفي

الوقت المناسب لأعمال المنظمة من خلال القدرة على استشعار التغيرات واغتنام الفرص وحل المشكلات. مضاف الى ذلك أهمية الفعالية التنظيمية اذ تعتبر الصفة الأساسية للتنظيم المتجدد والحركي المحقق لأهدافه وهي مبرر وجوده واستمراره وهي أساس تطوره ومعيار الحكم على النجاح التنظيمي. تتضمن هذه الدراسة ثلاثة مباحث، يضم المبحث الأول منهجية الدراسة ودراسات سابقة، فيما يتناول المبحث الثاني الإطار النظري لمغيرات الدراسة، وأخيراً يضم المبحث الثالث الجانب العملي والاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول (منهجية الدراسة-دراسات سابقة)

#### اولاً: مشكلة الدراسة

تعد الرقابة التنظيمية من الاستراتيجيات المدعمة لسرعة الاستجابة والمرونة في التكيف والمواءمة مع بيئات المنظمة خاصة في بيئة مثل العراق وذلك لما يواجهه من عدم الاستقرار الامني والسياسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة الحروب وتغيير الانظمة السياسية والذي انعكس اثرها على جميع منظمات الدولة والتي من ضمنها ( الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية) والتي وجدت نفسها امام مجموعة كبيرة من التحديات الادارية والمشاكل والتي عليها تجاوزه لتحقيق فاعليتها التنظيمية ، ولتحقيق ذلك بأماكنها الاستفادة من المفاهيم الادارية الحديثة وتوظيفها ضمن ممارستها محاولة منها لتحسين فاعليتها التنظيمية التي تطمح اليها ، ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بأثارة التساؤلات الآتية :

ماهو أثر الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في الشركة محل الدراسة؟

انطلاقاً من هذا التساؤل يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتالي:

1- ما مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية في الشركة العامة للصناعات الجلدية؟

2- ما مستوى الاهتمام بالفاعلية التنظيمية في الشركة العامة للصناعات الجلدية؟

3- ما طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية في الشركة؟

4- هل تؤثر الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في الشركة؟

#### ثانياً: اهداف الدراسة

- 1- تسليط الضوء على الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية، لكونهما من الأساليب الإدارية المعاصرة التي يستوجب فهمها ودعمها من الناحية النظرية والتطبيقية.
- 2- بيان مستوى الرقابة التنظيمية في الشركة محل الدراسة.
- 3- التعرف على مستوى اهمية الفاعلية التنظيمية في الشركة محل الدراسة.
- 4- تشخيص طبيعة العلاقة والاثر بين ابعاد الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية.

#### ثالثاً: اهمية الدراسة

تبرز اهمية الدراسة الحالية من اهمية متغيراته التي يعالجها وهي (الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية) كون المتغيرين المذكورين هدف تسعى المنظمات اليوم لبلوغه فضلاً عن كونهما من المواضيع الحديثة والتي تحتاج الى المزيد من البحث والتقصي لا سيما على صعيد الربط بينهما ومحاولة قياس علاقتهما ببعض. وعليه يمكن تحديد اهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية:

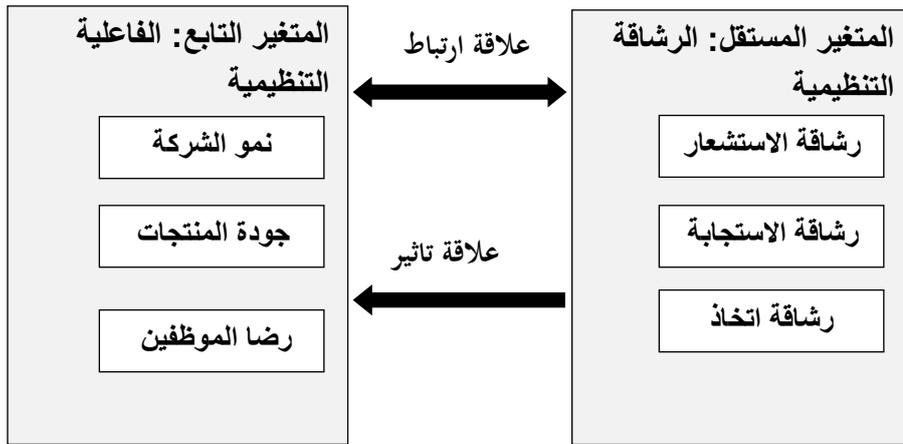
- 1- تستمد الدراسة الحالية اهميتها من حيوية الموضوع القائم، اذ تناولت الدراسة موضوع مهم وحيوي في الفكر الإداري يتمثل بالرقابة التنظيمية، فضلاً عن أهمية الفاعلية التنظيمية كونها معياراً لقياس النجاح التنظيمي.
- 2- اثارة انتباه الشركة بأهمية الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية، فضلاً عن ابراز اهميتهما الاقتصادية والإدارية لمواكبة التطورات الحديثة في عالم الاعمال، بالإضافة الى إمكانية الاستفادة من النتائج والتوصيات من قبل الشركة وتوظيفها بالمستقبل لمواجهة التحديات وتحقيق النجاح.
- 3- وضع إطار عملي على المستوى النظري والعملي الذي يمكن ان يستفيد منه الباحثين مستقبلاً لبحث الرقابة التنظيمية مع متغيرات اخرى مهمة.

#### رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

يسهم المخطط الفرضي في رسم الصورة التي توضح طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية ما بين متغيرات الدراسة بما يتفق مع مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها. ويتضمن المخطط متغيرين:

1- المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الاستجابة) (التطبيق).

2- المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية) بأبعادها (نمو الشركة، جودة المنتجات، رضا الموظفين).



شكل رقم (1) مخطط الدراسة الفرضي

\*المصدر: اعداد الباحثون

خامساً: فرضيات الدراسة

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرشاقة التنظيمية والفاعلية التنظيمية.

2. الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي للرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية.

سادساً: منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة الحالية، إذ يهدف هذا المنهج إلى تفصي الظاهرة القائمة ووصفها وصفاً دقيقاً، وتشخيصها وتحليلها تفسيرها بهدف اكتشاف العلاقات بين أبعادها وتأثيرات تلك العلاقة فيما بينها.

#### سابعاً: حدود الدراسة

- 1- الحدود المكانية: اقتصر مكان الدراسة على الشركة العامة للصناعات الجلدية.
- 2- الحدود البشرية: تمثلت عينة الدراسة من مديري وموظفي القسم الإداري في الشركة.
- 3- الحدود الزمانية: تمثلت بالجهد الميداني للدراسة ولمدة من (2020/12/1 لغاية 2021/2/15).

#### ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة ومسوغات اختياره

اختيرت الشركة العامة للصناعات الجلدية مجالاً للدراسة كونها من الشركات المهمة التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، وتلعب دوراً مهماً بالنسبة للاقتصاد العراقي، إذ يعود تاريخ تأسيسها إلى سبعينيات القرن الماضي، وهي لازالت مستمرة بالعمل حتى وقتنا الراهن على الرغم من الظروف التي عصفت بالبلاد والتي أدت إلى توقف العديد من الشركات. تتكون الشركة من أربعة معامل (معمل الدباغة، معمل الملابس الجلدية، معمل الحفائب والأحذية، معمل P.V.C لإنتاج الانعلة البلاستيكية المختلفة). تكوّن مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الشركة العامة للصناعات الجلدية، أما عينة الدراسة فتمثلت من مديري أقسام وموظفين وعاملين في القسم الإداري البالغ عددهم (102) بين موظف وموظفة، إذ تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وزعت (75) استبانة على العينة، وتم استرجاع (72) استبانة، وبعد فحص الاستبانات تبين أن هناك استبانات غير صالحة للتحليل، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (69) استبانة.

#### تاسعاً: أدوات الدراسة

1- أدوات وأساليب الجانب النظري (المصادر الثانوية): تمثلت بالمراجع العربية والأجنبية من (كتب، رسائل وأطاريح جامعية، مؤتمرات، ومجلات والدوريات الأجنبية التي نالت الجزء الأكبر من المصادر).

#### 2- أدوات وأساليب الجانب العلمي:

- أ- المقابلات الشخصية: تم إجراء مقابلات شخصية مع عدد من مديري الأقسام العاملين في الشركة للوقوف على طبيعة عملها ولتشخيص واقع بعض المتغيرات التي تخص الدراسة.
- ب- الاستبانة (المصادر الأولية): تعتبر الاستبانة أداة القياس الرئيسية المعتمدة في الدراسة الحالية وذلك من أجل جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الرزمة الاحصائية (SPSS.V.23) بهدف الإجابة

عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد طورت فقرات الاستبيان من خلال الاطلاع على المقاييس الجاهزة التي لها صلة بموضوع الدراسة مع اجراء بعض التعديلات لتتلاءم مع اتجاهات الدراسة الحالية. وقد خضعت الاستبانة لعدة اختبارات لضمان فعاليتها للقياس ومنها:

- 1- الصدق الظاهري: اذ تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من الخبراء المتخصصين في مجال إدارة الأعمال للتأكد من صدق أداة القياس الذي يبين قدرة الفقرات في تغطية المجال الذي ينتمي اليه، ولاستطلاع اراء المحكمين حول مدى وضوح كل فقرة من حيث المحتوى الفكري والصيغة.
- 2- ثبات الاستبانة: تم حساب معامل الثبات للأداة باستعمال معامل ارتباط الفا كرونباخ وقد بلغ معامل الفا (0.873) وهو مستوى جيد ويمكن الاعتماد عليه في إجراء التطبيق والتحليل الميداني.

#### عاشراً: الأساليب الإحصائية

1. الوسط الحسابي: ويستخدم لتحديد مستوى الإجابة عن فقرات المقاييس.
2. الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة عن الوسط الحسابي
3. معامل الاختلاف: ويستخدم لتحديد الأهمية النسبية للمتغيرات.
4. معامل الارتباط بيرسون: ويستخدم لتحديد نوع العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.
5. معامل الانحدار: لقياس تأثير المتغير المستقل على التابع.

#### (الدراسات السابقة)

##### أ- بعض الدراسات الخاصة بالرشاقة التنظيمية

1. دراسة ( Razmi and Ghasemi, 2015 ), تصميم نموذج للرشاقة التنظيمية: دراسة حالة شركة غاز أردبيل في ايران. هدفت الدراسة الى تصميم نموذج نظري موحد للرشاقة التنظيمية لشركة غاز أردبيل على أسس نظرية للرشاقة التنظيمية التي اقترحها جولدمان عام(1995). واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فتكونت من (568) بين موظفاً ومقاولاً في شركة غاز أردبيل في ايران, واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات, وتوصلت الدراسة أن الثقة التنظيمية لها علاقة إيجابية كبيرة مع الرشاقة التنظيمية والثقة التنظيمية هي المتغير الوسيط بين الذكاء التكنولوجي والرشاقة التنظيمية.

2.دراسة (Nafei,2016) الرشاقة التنظيمية: مفتاح النجاح التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق) ودورها في تعزيز النجاح التنظيمي لموظفي مستشفى جامعة المنوفية في مصر ، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي. أما عينة الدراسة فتكونت من (338) موظفاً في مستشفى جامعة المنوفية بمصر، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة أن الخاضعين للدراسة يتفوقون على أن الرشاقة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على أبعاد النجاح التنظيمي بمستشفى جامعة المنوفية بمصر.

3. دراسة (Felipe etal,2017)، تأثير قيم الثقافة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية.

هدفت الدراسة الى التعمق في دراسة الرشاقة التنظيمية والتأثير الذي تمارسه قيم الثقافة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية. واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فتكونت من (172) مديراً تنفيذياً لمجموعة شركات تكنولوجيا المعلومات في اسبانيا، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى ان الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على الرشاقة التنظيمية، بالإضافة قد تساعد هذه النتائج المديرين على فهم أهمية تكييف الثقافة التنظيمية مع التغيرات والتطلع إلى أن تصبح المنظمات أكثر فاعلية ورشيقة تنظيمياً.

#### ب- بعض الدراسات الخاصة بالفاعلية التنظيمية

1.دراسة (بنات,2002) , الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة-دراسة حالة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة-دراسة حالة.واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فتكونت من (232) عضواً بين أكاديمي واداري في الجامعة الإسلامية بغزة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي، وعلى كل بعد من أبعاده العشرة.

2.دراسة(Tahsildari and Shahnaei, 2015)، تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال تقييم

الأداء والتدريب ومشاركة الموظفين ووصف الوظيفة .

هدفت الدراسة الى تقديم اطاراً لتعزيز الفعالية التنظيمية من خلال تقييم الأداء والتدريب ومشاركة الموظفين ووصف الوظيفة. واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فتكونت من (69) موظف في إحدى الجامعات الماليزية. وتوصلت الدراسة إلى أن جميع المتغيرات الأربعة المستقلة (تقييم الأداء ومشاركة الموظف والتدريب ووصف الوظيفة) تؤثر بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية.

#### د-مناقشة الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها

- 1- اعتمدت دراسات الرشاقة التنظيمية والفاعلية التنظيمية على المنهج المسحي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مما يدل على فعاليتها في الدراسات الإدارية والاجتماعية. تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها المسح الميداني من خلال الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- 2- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد الفجوة المعرفية من خلال الربط بين متغيرين لم يتم اعتمادها في دراسات سابقة على حد علم الباحثون وفي التعرف على اختيار المنهجية المناسبة وعلى كيفية بناء مقياس الدراسة الحالية وكيفية بناء الفرضيات بالإضافة الى استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- 3- ما يميز الدراسة الحالية هو استهدافها قطاع صناعي حكومي مهم ألا وهو الشركة العامة للصناعات الجلدية ذلك أن الرشاقة التنظيمية والفاعلية التنظيمية مفاهيم إدارية بحاجة إلى اعتمادها في قطاعات مختلفة.

#### المبحث الثاني (الإطار النظري)

##### أولاً: الرشاقة التنظيمية

##### أ- مفهوم الرشاقة التنظيمية

يرجع تاريخ الرشاقة التنظيمية (خفة الحركة) من الانتاج الرشيق الذي يتطلب السرعة والمرونة<sup>(1)</sup>. تم تقديم مصطلح خفة الحركة لأول مرة رسمياً عام 1991 عن طريق تقرير معهد (Iacoca) في جامعة Lehigh بالولايات المتحدة الذي قدمه مجموعة من الاكاديميين والخبراء<sup>(2)</sup>. وقد عرفوا خفة الحركة هو التطبيق الناجح للقواعد التنافسية (السرعة، المرونة، الابتكار، الجودة، والربحية من خلال تكامل الموارد القابلة لإعادة التكوين في سبيل توفير منتجات وخدمات يحركها العميل في بيئة سريعة التغيير، وقد

اوضحوا ان الدافع وراء خفة الحركة هو التكيف التنظيمي لمواجهة التغيرات في ظروف السوق، التكنولوجيا، تغيرات اذواق المستهلك وكثافة المنافسة التي فرضت حالة عدم اليقين لبيئة الاعمال<sup>(3)</sup>. وفقا لـ (Lu and Ramamurthy) يتم تصنيف الرقابة التنظيمية الى رقابة رأسمالية ( خارجية ) ورقابة تشغيلية (داخلية) تمثل الرقابة الرأسمالية بالقدرة على تحسين المنتجات والخدمات ووفقاً لتغير اذواق المستهلك وهذا يتطلب المراقبة المستمرة لاتجاهات السوق والتواصل مع العملاء ، اما الرقابة التشغيلية الداخلية تركز على تكامل العمليات التشغيلية بتوفير الدعم للأفكار المبتكرة وجعل القرارات والافكار موضع تنفيذ<sup>(4)</sup>.

لقد قدم العديد من الباحثين مفهوماً للرقابة التنظيمية حيث عرف (Gunasekaran) الرقابة: هي قدرة المنظمة على البقاء والنمو في بيئة تنافسية غير متوقعة من خلال الاستجابة السريعة للأسواق المتغيرة وتلبية احتياجات العملاء سواء من خدمات او منتجات<sup>(5)</sup>.

اما (Hill and Jones) فعرّفها: هي عملية اعادة ترتيب والغاء وحدات العمل والاسواق والصناعات الموجودة لأعادته التركيز على مقدرات جوهرية متميزة<sup>(6)</sup>. واخيراً عرفها (Nouri and Mousawi) هي القدرة التي تتطلب استغلال المنافع والفرص والمواجهة الايجابية للتهديدات التنافسية التي تنتج عن تغيرات كبيرة وغير متوقعة<sup>(7)</sup>، ووفقاً للدراسة الحالية وفي ضوء وجهات النظر المختلفة يعرف الباحثون الرقابة التنظيمية: هي قدرة المنظمة على التكيف والتجديد المستمر من حيث قدراتها ومواردها المادية والبشرية لتحسين أدائها لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

## ب- ابعاد الرقابة التنظيمية

### 1- رقابة الاستشعار:

ينطوي هذا البعد على المراقبة المستمرة للبيئات الداخلية والخارجية لتحديد وتقييم التغيرات ذات الاتجاهات الاجتماعية (الخارجية) مثل تغيرات اذواق المستهلك تغيرات الصناعة، سلوك المنافسين، والتكنولوجيا الجديدة، اما التغيرات (الداخلية) فتشمل القوى العاملة، تحديات التوسع او مخرجات البحث والتطوير<sup>(8)</sup>،

تتطلب قدرات الاستشعار على السرعة في تحديد التغيرات الخارجية وبشكل استباقي وذلك بهدف الاستفادة من تلك التغيرات واستغلالها كفرص وذلك سيعتمد على الخبرة السابقة والمعرف<sup>(9)</sup>.

## 2-رشاقة اتخاذ القرار

هي القدرة على جمع وتراكم وهيكله وتقييم المعلومات وفقاً لمصادر متنوعة لشرح الآثار المترتبة على الاعمال دون تأخير حيث تتكون مهمة صنع القرار من عدة أنشطة مترابطة والتي تفسر الكثير من الاحداث وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة وذلك في سبيل اقتناص الفرص والتقليل من تأثير التهديدات<sup>(10)</sup>.

## 3-رشاقة الاستجابة (التطبيق)

يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على الاستجابة من خلال تغيير ممارساتها وهيكلها ومواردها البشرية والمادية وعملياتها ومنتجاتها او خدماتها<sup>(11)</sup>.

ويتم ذلك بتعبئة الموارد وتحويلها للاستجابة للفرص التي تستشعرها المنظمة. حيث تعتبر قدرات الاستشعار والاستجابة مترابطة اذ كانت المنظمات غير قادرة على الاحساس بشكل فعال ستضيع الفرص وستكون الاستجابة غير فعالة وستضيع الموارد لذلك يجب المحاذاة بين قدرات الاستشعار والاستجابة لالتقاط الفرص وبشكل فعال<sup>(12)</sup>.

## ثانياً: الفاعلية التنظيمية

### أ- مفهوم الفاعلية التنظيمية

استخدم مصطلح الفاعلية التنظيمية في نظرية السلوك التنظيمي في خمسينات القرن المنصرم، اذ ينظر الى الفاعلية بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها<sup>(13)</sup>.

ينظر للفاعلية التنظيمية انما نظام متعدد الابعاد يهتم بقياس الأوجه المختلفة للأداء التنظيمي، حيث يمثل هدفاً ووسيلة بنفس الوقت فهو أداة فاعلة للمحافظة على بقاء المنظمة واستمرارها في ظل بيئة تنظيمية تتسم بسرعة التغير وشدة المنافسة<sup>(14)</sup>. وقد اجتهد العديد من الكتاب والباحثين على تقديم مفهوماً للفاعلية التنظيمية حيث عرفها (Barnard): هو نشاط مقترن بمدى النجاح في تحقيق الأهداف الذي

انشى من آجلة النشاط<sup>(15)</sup>. اما (Quratul) فيعرف الفاعلية التنظيمية: هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها المحدودة لتحقيق أهدافها وإرضاء جميع الأطراف ذو العلاقة<sup>(16)</sup>, وأخيرا عرفها كل من(Dogerliogln and Basol):هو قدرة المنظمة على تحقيق كل من انتاج وجودة عالية للمنتج من خلال القدرة على التكيف بفعالية مع البيئة المحيطة<sup>(17)</sup>. ولغرض الدراسة الحالية يعرف الباحثون الفاعلية التنظيمية: هو قدرة المنظمة على تحقيق أنشطة فعالة في عملياتها الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها سواء النمو والبقاء ورضا العاملين وتقديم منتج او خدمة بجودة عالية.

### ب- ابعاد الفاعلية التنظيمية

#### 1- نمو المنظمة

ويشير إلى قدرة المنظمة على استثمار مواردها في النشاطات التي تقوم بها، والهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى الطويل، ويمكن أن يشمل ذلك على توفير البرامج التدريبية للعاملين، وجهود التطوير التنظيمي، وزيادة حجم المبيعات وأرباحها وحصتها السوقية<sup>(18)</sup>.

#### 2- جودة المنتج

هو قدرة المنتج على تلبية او تجاوز توقعات العملاء<sup>(19)</sup>. حيث تمثل جودة المنتجات بقدرة المنتج على القيام ببعض الوظائف وتشمل المتانة والموثوقية وسهولة الاستخدام وغيرها من السمات القيمة للمنتج. ومن اجل تسويق المنتج بفعالية يجب ان يشعر العملاء بحاجة وميل الى الشراء منتج يتوافق ويتطابق مع ميولهم وتفضيلاتهم وتوفير منتج يلبي تلك الميول والتوقعات وبجودة عالية<sup>(20)</sup>.

#### 3-رضا الموظفين

يشير مصطلح رضا الموظفين ما إذا كان الموظفين سعداء وأيضا قدرة المنظمة على الوفاء باحتياجات ورغبات موظفيها في التنظيم. ويعتبر رضا الموظفين مقياس مدى سعادة الموظفين بعملهم وبيئة العمل، وإحدى العوامل التي تحقق الرضا هي توفير رواتب عالية وعادلة، وتوفير ظروف عمل جيدة، وتوفير الفرص التدريبية والتعليمية والتطوير الوظيفي ووجود علاقات جيدة مع زملاء العمل<sup>(21)</sup>.

### ج: الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية

تشير الرقابة التنظيمية على الاستجابة الفعالة لاحتياجات ومتطلبات السوق حيث تتمتع المنظمات الرشيقة بالقدرة على تعديل التكتيكات والعمليات بسرعة والتكيف مع الأهداف الجديدة والتكنولوجيا والتنظيم والعملاء غير المتوقعين والتي ستؤثر بالنهاية على تحقيق الفاعلية التنظيمية اي اهداف المنظمة والمتمثلة بالنمو والتميز والاستمرارية وابتكار اساليب جديدة وتغيير قاعدة موارد المنظمة<sup>(22)</sup>.

### المبحث الثالث (الإطار العملي للدراسة-النتائج والتوصيات)

أولاً: وصف وتشخيص واقع واهمية المتغيرات في الشركة محل الدراسة

#### أ-تشخيص الأبعاد الخاصة بالرقابة التنظيمية

يوضح الجدول رقم(1) أن اتجاهات مفردات العينة اجمالاً نحو الرقابة التنظيمية جاءت جيدة بمتوسط حسابي بلغ (3.7321)، وانحراف معياري اجمالي بلغ (0.44365) وهذا يدل على قوة تجانس اجابات العينة حول فقرات المقياس، وبلغ معامل الاختلاف اجمالاً(11.89). وقد جاء ترتيب أبعاد الرقابة التنظيمية وفقاً للأهمية كالتالي: اذ حاز بعد رقابة الاستشعار على اعلى مستوى اهتمام مقارنة بالأبعاد الاخرى اذ بلغ الوسط الحسابي (3.9022) اي بمستوى اهتمام مرتفع وبلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حوله وبالترتيب (048.073)، (12.32). اما اقل مستوى اهمية فقد جاء بعد رقابة التطبيق بمتوسط حسابي قدرة (3.5424) وهو مستوى جيد، وبلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حوله وبالترتيب (0.71621)، (20.22). وهذه النتائج تدل على ان الرقابة التنظيمية على المستوى الكلي ومستوى الابعاد لاتجاهات العينة المبحوثة بمستوى جيد وهذا يعني ان شركة الصناعات الجلدية تستجيب للتغيرات الخارجية بسرعة وتكيف مع التغيرات الخارجية من خلال خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة لاستغلال الفرص وبالوقت المناسب

جدول (1) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول بعد الرضا التنظيمية

ت	ابعاد الرضا التنظيمية	الوسط الحسابي المرشح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	ترتيب الابعاد
1	رضا الاستشعار	3.9022	0.4807 3	78.04	12.32	اولا
2	رضا اتخاذ القرار	3.7516	0.6311 5	75.03	16.82	ثانيا
3	رضا التطبيق	3.5424	0.7162 1	70.84	20.22	ثالثا
	الوسط الحسابي العام للرضا التنظيمية	3.7321	0.4436 5	74.6	11.89	

#### ب- تشخيص الأبعاد الخاصة بالفاعلية التنظيمية

يوضح الجدول رقم (2) أن اتجاهات مفردات العينة اجمالاً نحو الفاعلية التنظيمية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.9551)، وانحراف معياري اجمالي بلغ (0.43760) وهذا يدل على قوة تجانس اجابات العينة حول فقرات المقياس، وبلغ معامل الاختلاف اجمالاً (11.10). وقد جاء ترتيب أبعاد الفاعلية التنظيمية وفقاً للأهمية كالتالي: اذ حاز بعد رضا العاملين على اعلى مستوى اهتمام مقارنة بالأبعاد الاخرى اذ بلغ الوسط الحسابي (3.9812) اي بمستوى اهتمام مرتفع وبلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حوله وبالترتيب (0.50709)، (12.74). اما اقل مستوى اهمية فقد جاء لبعده جودة المنتجات بمتوسط حسابي قدرة (3.9087) وهو مستوى مرتفع، وبلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حوله وبالترتيب (0.55060)، (14.10). وهذه النتائج تدل على ان الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي ومستوى الابعاد لاتجاهات العينة المبحوثة بمستوى مرتفع وهذا يعني ان شركة الصناعات الجلدية لديها القدرة على تحقيق اهدافها مع مكونات بيئة غير مستقرة من خلال نمو الشركة وتحقيق رضا عامليها وتوفير منتجات ذات جودة جيدة

جدول (2) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول بعد الفاعلية التنظيمية

ت	ابعاد الفاعلية التنظيمية	الوسط الحسابي المرشح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	ترتيب الابعاد
1	نمو الشركة	3.9754	0.51661	79.51	12.99	ثانيا
2	جودة المنتجات	3.9087	0.55060	78.17	14.10	ثالثا
3	رضا العاملين	3.9812	0.50709	79.62	12.74	اولا
	الوسط الحسابي للفاعلية التنظيمية	3.9551	0.43760	79.10	11.10	

ثانياً: تحليل علاقة الارتباط بين الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية

يتضح من متابعة نتائج الجدول رقم (3) بلغت قيمة معامل الارتباط بين الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية بشكل إجمالي (0.478) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية والبالغة (0.01) أي وجود علاقة موجبة وطردية بين المتغيرين، فأى اهتمام بتبني الرقابة التنظيمية سيقابلها تحسن في الفاعلية التنظيمية كونها علاقة طردية. أما على مستوى الابعاد الفرعية، فقد كانت العلاقات معنوية وإيجابية بشكل عام حيث بلغت أعلى قيمة معامل ارتباط (0.404\*\*) لعلاقة رقابة التطبيق والفاعلية التنظيمية، وقد حقق بعد رقابة الاستشعار علاقة ارتباط أيضاً إذ بلغ معامل الارتباط (0.378\*\*). وحقق بعد رقابة اتخاذ القرار علاقة ارتباط مع الفاعلية التنظيمية إذ بلغ معامل الارتباط (0.280\*). وبناءً على النتائج نقبل بصحة الفرضية والتي تنص بوجود علاقة ارتباط معنوية بين الرقابة التنظيمية والفاعلية التنظيمية.

جدول رقم (3) نتائج علاقة الارتباط بين الرشاقة التنظيمية والفاعلية التنظيمية

الرشاقة التنظيمية				
المتغيرات	المؤشر الاحصائي	رشاقة الاستشعار	رشاقة اتخاذ القرار	رشاقة التطبيق
الفاعلية التنظيمية	**0.478	**0.378	*0.280	**0.404
Sig. (2-tailed)	0,000	0.001	0.020	0.001
القرار الاحصائي	قبول	قبول	قبول	قبول
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

ثالثاً: تحليل علاقة التأثير بين الرشاقة التنظيمية والفاعلية التنظيمية

جدول رقم (4) تحليل التباين

ANOVA <sup>b</sup>							
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	R <sup>2</sup>	
1	Regression	2.9	1	2.9	19.9	0.000	0.23
	Residual	10.0	67	0.15			
	Total	13.022	68				
a. Predictors: (Constant), الرشاقة التنظيمية							
b. Dependent Variable: الفاعلية التنظيمية							

1 - من خلال متابعة نتائج جدول رقم (4) تشير نتائج اختبار F الى وجود أثر لأبعاد الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية اذ بلغت قيمة F المحسوبة (19.9) عند مستوى معنوية (0.05)

حيث كانت قيمة P-value تساوي (0.000) وهي اقل من 0.05 , وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود تأثير معنوي بين الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية . ومن خلال معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي بلغ (0.23) يتضح بان الرشاقة التنظيمية تفسر ما نسبته (23%) من التغيرات التي تطرأ على الفاعلية التنظيمية اما النسبة الباقية والبالغة (77%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

جدول رقم (5) تأثير الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.2	0.4	-	5.456	0.000
	الرشاقة التنظيمية	0.48	0.107	0.478	4.456	0.000
<b>a. Dependent Variable:</b> الفاعلية التنظيمية						

2 - تشير نتائج جدول رقم (5) الى ان قيمة معامل التأثير B بلغت (0.48) أي أن زيادة الرشاقة التنظيمية وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة الفاعلية التنظيمية بنسبة 48% من وحدة الانحراف معياري.

جدول رقم (6) تأثير ابعاد الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية

الفاعلية التنظيمية					المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية		معامل التحديد $R^2$	معامل التأثير $\beta$	قيمة الثابت $\alpha$	
معنوي	0.004	0.14	0.496	2.613	رشاقة الاستشعار
معنوي	0.031	0.07	0.343	3.227	رشاقة اتخاذ القرار
معنوي	0.025	0.16	0.285	3.082	رشاقة التطبيق

3- تشير نتائج جدول رقم (6) الى معنوية تأثير رشاقة الاستشعار اذ بلغت قيمة Sig. (0.004) وهي أقل من 0.05 ، وان قيمة معامل التأثير B بلغت (0.496) أي أن زيادة متغير رشاقة الاستشعار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة الفاعلية التنظيمية بنسبة (49.6%) من وحدة الانحراف معياري، وأن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوي 0.14. كما بلغت معنوية تأثير رشاقة اتخاذ القرار (0.031) وهي أقل من (0.05) وان قيمة معامل التأثير B بلغت (0.343) أي أن زيادة متغير رشاقة اتخاذ القرار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة الفاعلية التنظيمية بنسبة (34.3 % ) من وحدة الانحراف معياري. ، وأن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوي (0.07). واهيراً بلغت معنوية تأثير رشاقة التطبيق (0.025) وهي أقل من (0.05) ، وان قيمة معامل التأثير B بلغت (0.285) أي أن زيادة متغير رشاقة التطبيق وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة الفاعلية التنظيمية بنسبة (28.5 %) من وحدة الانحراف معياري ، وأن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تساوي (0.16).

(الاستنتاجات- والتوصيات)

اولاً: الاستنتاجات

1- تمثل الرشاقة التنظيمية نموذج اداري جديد واستباقي ينبغي ان تتبعه منظمات اليوم للحفاظ على موارد المنظمة وعملائها وذلك من خلال الاستجابة للتغيرات الخارجية والتكيف معها لتحقيق استباقية تنافسية.

2- تعدد الفاعلية التنظيمية موضوعاً حيوياً في الفكر التنظيمي فهي مقياس لقدرات المنظمة على تحقيق أهدافها، واصبحت الفاعلية من أهم المؤشرات التي يقاس أداء المنظمات وانعكاس حقيقي لبقاء ونموها.

3- تبين النتائج أن مستوى الرضا التنظيمية في الشركة محل الدراسة هو جيد وذلك بسبب إدراك عينة الدراسة لأهمية الرضا التنظيمية للاستجابة للتغيرات الخارجية بسرعة والتكيف مع التغيرات من خلال خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة استغلال الفرص وبالوقت المناسب.

4- تظهر النتائج أن مستوى الفاعلية التنظيمية في الشركة محل الدراسة هو مرتفع وذلك بسبب إدراك عينة الدراسة لأهمية الفاعلية التنظيمية لقدرتها على تحقيق الأهداف مع مكونات بيئة غير مستقرة من خلال نمو الشركة وتحقيق رضا موظفيها وتوفير منتجات ذات جودة جيدة.

5- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرضا التنظيمية والفاعلية التنظيمية بشكل عام.

6- بينت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للرضا التنظيمية على الفاعلية التنظيمية بشكل عام.

ثانياً: التوصيات بضوء نتائج واستنتاجات الدراسة نوصي بما يأتي:

1- ضرورة قيام إدارة الشركة باستثمار العلاقة الايجابية والمتكاملة بين الرضا التنظيمية والفاعلية التنظيمية وتوظيفها لإتباع الأسلوب العلمي في اعتماد التوجه الإداري الجديد لأنشطتها وأعمالها الرئيسية.

2- ضرورة تعزيز الرضا التنظيمية في الشركة وإعادة تصميم هيكل الشركة بشكل مرن للتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية مما يجعل العمل أكثر خفة في الحركة والاستجابة.

2- تعزيز التحول نحو تكنولوجيا المعلومات واعتماد المعرفة الجديدة في إجراءات وعمليات الشركة، وان يستخدم الموظفون معرفتهم لصالح الشركة.

3- ضرورة تعزيز الفاعلية التنظيمية في الشركة من خلال زيادة رضا موظفيها من خلال مكافأة أدائهم وتوفير فرص عمل مرنة تزيد من دافعية موظفيها بالإضافة الى التركيز على نمو الشركة وتطويرها وتحسين منتجات الشركة وتوفير منتجات تلبي رغبة المستهلك وجودة عالية.

4- ضرورة الاخذ بقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة (الرضا التنظيمية والفاعلية التنظيمية) لذلك ينبغي ترتيب سلم أولويات أبعاد الرضا بحيث تحقق أهداف الشركة عينة الدراسة.

الهوامش

- 1- Harraf, Abe ,Wanasika ,Isaac and Tate ,Kaylynn, Organizational agility, the journal of applied business research, (2015)p67.
- 2- Bhabhanizadeh, Maryam and Amirnejad, Ghanbar, Investigating the effect of forecasting on , organizational agility in fanavaran petrochemical company,3th international conference on industrial engineering and management,(2015),P 3
- 3- Triaa,Wafa ,Gzara ,Lilia and Verve,Organizational agility key factors for dynamic business process management,18th IEEE conference on business information CBI 2016,Paris. (2016),P298
- 4- Cai,Zhao,Huang ,Qian ,Liu, Hefa and Liang ,Liang ,Developing organizational agility through IT capability and KM capability :The moderating effects of Organizational climate. Working paper, (2011),P3
- 5- Gunasekaran,A.,Agile manufacturing: A framework for research and development , international journal of production economics , (1999),P89
- 6- Hill, Charles W. L., and Gareth R. Jones., *Essentials of strategic management*. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning. (2009),P68
- 7- Nouri, Bagher and Mousavi, Masume. Effect of cooperative management on Organizational agility with the mediating role of employee empowerment, Cuadernosede Gestion , (2020),P 20
- 8- Kristensen, Shafiee and Shafiee,Sara. Rethinking design to enforce organizational agility, paper presented at 11th symposium on competence –based strategic management. Stuttgart Germany,(2019),P 1.
- 9- Karlstedt, Jens and Hellenborg, Sebastian, Retaining Organizational agility. How to stay competitive without competing, unpublished master of thesis, Vppsala, university, (2020),P 19.
- 10-Nafei,Wageeh, Organizational agility :the key of organizational success, international journal of business and management,11(5) , (2016),P299.
- 11- Deksny, Mindaugas, Organizational agility high growth companies, unpublished doctoral dissertation, Mykolas Romeris university, (2018),P44.
- 12- Trinh,Thoa,Molla, Alemayehu and Peszynski , Konrad, Enterprise system and organizational agility: A review of the literature and conceptual framework ,communication of the association for information system,31, (2012),P:178.
- 13- بنات، ماهر صالح. الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية بغزة-دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (2002)،ص64.

- 14- الخوالدة، رياض عبد الله. أثر التسويق الأخضر في الفعالية التنظيمية في شركات الادوية الأردنية، الدور الوسيط لسلوك المستهلك الشرائي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، (2017)، ص 68
- 15- Barnard,C., The function of the executive, Cambridge, mass: Harvard university press, (1938),P20.
- 16- Dogerlioglu, Ozgur and Basol ,Esra,Structural determinates of organizational effectiveness, journal of organizational management studies,DOI:10,5171/2014.273364, (2014)P64
- 17- (الخوالدة،مرجع سابق: 77)
- 18- Hoe,Ling and Mansori ,Shaheen, The effects of product quality on customer satisfaction and loyalty, evidence from Malaysian engineering industry, international journal of industrial marketing ,3(1), (2018),P23
- 19- Kartikasari,Albari ,The influence of product quality service and price on customer satisfaction and loyalty, Asian journal of entrepreneurship and family business,1(1), (2019)P:52.
- 20- Sageer,Alam and Rafat ,Sameena, Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization, journal of business and management,5(1), (2012),P32.
- 21- Razmi, Behrooz and Ghasemi, Hossein. (2015), Designing a model of organizational agility: A case study of Ardabil gas company, international journal of organizational leadership,( 2015),P102.

#### مصادر الدراسة

##### اولاً: المصادر العربية

##### 1-الرسائل والاطاريح

- 1 - الخوالدة، رياض عبد الله. (2017)، أثر التسويق الأخضر في الفعالية التنظيمية في شركات الادوية الأردنية، الدور الوسيط لسلوك المستهلك الشرائي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، عمان
- 2 - بنات، ماهر صالح. (2002). الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية بغزة-دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

##### ثانياً: المصادر الأجنبية

##### A) Books

- 1-Hill, Charles W. L., and Gareth R. Jones., *Essentials of strategic management*. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning, (2009).

##### B) Thesis and Dissertation

1-Deksny, Mindaugas ,Organizational agility high growth companies, unpublished doctoral dissertation, Mykolas Romeris university, (2018).

2-Karlstedt, Jens and Hellenborg, Sebastian,Retaining Organizational agility. How to stay competitive without competing, unpublished master of thesis, Vppsala, university, ,(2020).

**C) Journals and Periodicals:**

1-Barnard,C., The function of the executive, Cambridge, mass: Harvard university press, ,(1938).

2-Cai,Zhao,Huang ,Qian ,Liu, Hefa and Liang ,Liang, Developing organizational agility through IT capability and KM capability :The moderating effects of Organizational climate. Working paper , (2011).

3-Dogerlioglu, Ozgur and Basol , Esra, Structural determinates of organizational effectiveness, journal of organizational management studies,DOI:10,5171/2014.273364, ,(2014),P 1-13

4-Felipe, Carmen, Roldan, Jose and Leal-Rodriguez., Impact of organizational culture values on organizational agility, journal sustainability, 9, (2017),p 1-23

5-Gunasekaran,A.,Agile manufacturing: A framework for research and development , international journal of production economics ,62, (1999) , p87-105.

6-Harraf, Abe ,Wanasika ,Isaac and Tate ,Kaylynn, Organizational agility, the journal of applied business research,31(2), ,(2015),p 675-686.

7-Hoe,Ling and Mansori ,Shaheen, The effects of product quality on customer satisfaction and loyalty, evidence from Malaysian engineering industry, international journal of industrial marketing ,3(1), (2018),p20-35

8-Kartikasari,Albari,The influence of product quality service and price on customer satisfaction and loyalty, Asian journal of entrepreneurship and family business,1(1), (2019),p49-64.

9-Nafei,Wageeh, Organizational agility :the key of organizational success, international journal of business and management,11(5), (2016), p 296-309.

10- Nouri, Bagher and Mousavi, Masume, Effect of cooperative management on Organizational agility with the mediating role of employee empowerment, Cuadernosede Gestion , 20(2), (2020),p15-46

11- Quratul ,Manzoor ,Impact of employees motivation on organizational Effectiveness, business management and strategy, 3(1), (2012),p 1-12.

12- Razmi, Behrooz and Ghasemi, Hossein., Designing a model of organizational agility: A case study of Ardabil gas company, international journal of organizational leadership, 4, (2015), p 101-117.

13- Sageer,Alam and Rafat ,Sameena, Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization, journal of business and management,5(1) ,(2012),p32-39.

14- Tahsildari,Amin and Shahnaei, Shila, Enhancing organizational effectiveness by performance appraisal ,training ,employee participation and job definition, European journal of business and management ,7(12), .(2015),p 56-63.

15- Trinh,Thoa,Molla, Alemayehu and Peszynski , Konrad . , Enterprise system and organizational agility: A review of the literature and conceptual framework ,communication of the association for information system,31, (2012),p168-193.

**D) Conference**

1- Bbhanizadeh, Maryam and Amirnejad, Ghanbar , Investigating the effect of forecasting on , organizational agility in fanavaran petrochemical company,3th international conference on industrial engineering and management . .(2015)

2- Kristensen, Shafiee and Shafiee,Sara , Rethinking design to enforce organizational agility, paper presented at 11th symposium on competence –based strategic management. Stuttgart Germany, (2019).

3- Triaa,Wafa ,Gzara ,Lilia and Verve, Organizational agility key factors for dynamic business process management,18th IEEE conference on business information CBI 2016,Paris .(2016).