

التأثير الوسيط للركائز المساعدة على العلاقة بين الدعم التنظيمي والرشاقة التنظيمية

في شركة مطاحن بلغيث الكبرى

**The mediating effect of auxiliary substrates on the relationship between organizational support and organizational agility**

**In the Great Balghith Mills Company**

جابر مهدي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة سوق أهراس، الجزائر، محبر مالية، محاسبة، جباية وتأمين، mehdi.djaber@univ-soukahras.dz

تاريخ النشر: 2023/04/30

تاريخ القبول: 2023/04/26

تاريخ الاستلام: 2023/01/09

### ملخص:

تتم الدراسة بمعرفة التأثير الوسيط للركائز المساعدة على العلاقة بين الدعم التنظيمي والرشاقة التنظيمية في مطاحن بلغيث الكبرى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها، واعتمد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ومعالجتها بواسطة برنامج SPSS وبرنامج Smart PLS. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي للدعم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية، فكلما زادت قوة الدعم التنظيمي لدى الشركة زاد تأثيره -المباشر والغير المباشر عبر الركائز المساعدة- إيجابا على الرشاقة التنظيمية، وقد خلصت الدراسة الى ضرورة استمرار الشركة في تعزيز الدعم التنظيمي وتقوية الركائز المساعدة في تحقيق الرشاقة التنظيمية، لما لهما من تأثير إيجابي على الرشاقة التنظيمية.

تصنيفات JEL: M12، J21، D91

### Abstract:

The study is concerned with knowing the mediating effect of auxiliary substrates on the relationship between organizational support and organizational agility in Belgaith Grand Mills. and to achieve the objectives of the study, the questionnaire was used as a primary tool for data collection and then processed by the SPSS and Smart PLS program. The study used the descriptive and analytical approach to answer the study's questions and test its hypotheses.

The statistical analysis results showed a significant impact on organizational support on organizational agility. If the organizational support, their direct and indirect impact through auxiliary pillars increases positively in organizational agility. The study concluded that the company should continue to enhance its organizational support and strengthen auxiliary pillars because of their positive impact on organizational agility.

**Keywords:** organizational agility; auxiliary substrates; organizational flexibility; knowledge; organizational support.

**Jel Classification Codes:** M12, J21, D91

## 1. مقدمة:

من أجل التنقل بنجاح في البيئات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتقلبة والمضطربة، تتبنى المنظمات بشكل متزايد فكرة بناء قدراتها المرنة، وبالتالي فإن التركيز في أدبيات إدارة التغيير يتحول من نهج التغيير القائم على إدارة المشروع، نحو إنشاء وتطوير ورعاية موقف قيادي لتكون المنظمة رشيقة ومتنبية للتغيير المستمر، والتطوري، والتحويلي. إن فكرة التغيير السلس -المفتوح والمستمر- والتكيف ليست جديدة، لكن في الواقع المحلي نجد تركيز المنظمات على انتهاج الأفراد العاملين فيها على اتمام المهام الرسمية لواجباتهم *In-role*، وعزوفهم عن السلوكيات الاضائية *Extra-role*، وهذا النهج نابع من عدم وعي الجهات المسؤولة بأهمية هذه السلوكيات في التأثير على كمية وجودة الأداء. ان تطبيق الدعم التنظيمي يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات ايجابية لدى الموظفين فيها، ويزيد قدرة المنظمة على ان تكون رشيقة بمساعدة مجموعة من العوامل المساعدة لإدراك ذلك. من خلال ما سبق تتجلى مشكلة البحث في الاجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير الدعم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية من خلال الركائز المساعدة في شركة مطاحن

بلغيث الكبرى؟ ينبثق من التساؤل الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية:

- فيما يتمثل الدعم التنظيمي؟ وما مدى توفره في شركة مطاحن بلغيث الكبرى؟
- ما هو واقع الركائز المساعدة والرشاقة التنظيمية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى؟
- هل يؤثر الدعم التنظيمي في بناء وتطوير الرشاقة التنظيمية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى؟
- ما تأثير -المباشر والغير مباشر- الركائز المساعدة العلاقة بين الدعم التنظيمي والرشاقة التنظيمية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى؟

**أهمية الدراسة:** تبرز أهمية الدراسة في محاولتها التعرف الى أثر الدعم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية من خلال الركائز المساعدة في شركة مطاحن بلغيث الكبرى، لما له من أهمية في مجال التنظيم والتسيير، فهو يهتم بالجانب المعنوي للموظفين من جهة، ومن جهة أخرى اهتم بواقع الرشاقة في البيئة التنظيمية. وتبرز أهمية الدراسة من خلال إبراز واقع الرشاقة التنظيمية داخل المنظمة وما لها من دور فعال في تحقيق الأهداف بسرعة وفعالية، كما اهتمت بمقومات الرشاقة التنظيمية في الشركة محل الدراسة، المساعدة على توفير مناخ تنظيمي سليم.

**أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- التعرف على اتجاهات المستجيبين حول الدعم التنظيمي من خلال التركيز على محدداته داخل شركة مطاحن بلغيث الكبرى.
- توضيح واقع الرشاقة التنظيمية لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى.
- بيان تأثير الدعم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية من خلال الركائز المساعدة في شركة مطاحن بلغيث الكبرى.

**فرضيات الدراسة:** تركز الدراسة على الفرضيات التالية:

- يوجد تأثير معنوي للدعم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى عند مستوى معنوية 0.05.
- يوجد تأثير معنوي للدعم التنظيمي على الركائز المساعدة في شركة مطاحن بلغيث الكبرى عند مستوى معنوية 0.05.
- يوجد تأثير معنوي للدعم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية من خلال الركائز المساعدة في شركة مطاحن بلغيث الكبرى عند مستوى معنوية 0.05.

**منهج الدراسة:** تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي لتقييم الوضع القائم وتحدد الظروف والعلاقات الموجودة بين الدعم التنظيمي والرشاقة التنظيمية، وكذلك يعمل على التحليل والربط والتفسير للبيانات، تصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها، وتم استخدام منهج دراسة الحالة لجمع وقائع ومعلومات موضوعية عن الظاهرة المدروسة (لزرع ، 2012، صفحة 155)، والذي يُمكن فيما بعد تحليلها وتفسيرها ومن ثم الخروج باستنتاجات منها، من خلال الاستدلال الاحصائي لعلاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات

الرئيسية والفرعية. اعتمد في جمع البيانات على النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الأبحاث والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، كما استخدمت استبانة خاصة بهذه الدراسة، واعتمد على مقياس ليكارت Likert، ولمعالجة البيانات استخدمت التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل التحديد، ومعامل الثبات ومعامل التشعب (Loading).

## 2. الدعم التنظيمي *Organizational Support* :

إن العلاقة بين الموظف والمنظمة حسب نظرية التبادل الاجتماعي *Social Exchange Theory* مبنية على التزامات غير محددة وتصور الموظف لجودة علاقة التبادل الاجتماعي. يمكن تفسير تقارب العلاقات بين الموظف والمنظمة كدالة للمزايا (أي الأجر والدعم والاستثمار والاعتراف) التي يتلقاها الموظف والتضحية الشخصية / الجهود التي يبذلها، وهذا الرأي مختلف عما قدمته نظرية الهوية الاجتماعية *Social Identity Theory* التي تبنى على وظيفة التعريف الذاتي للعضوية الاجتماعية وتدافع عن الدور المركزي للهوية التنظيمية - الوحدة المتصورة بين الفرد والمنظمة - في علاقة منظمة - موظف، ومع ذلك ، بدأ الباحثون في الآونة الأخيرة في النظر إلى التبادل الاجتماعي باعتباره مقدمة رئيسية في عملية تحديد الهوية الاجتماعية، حيث اعتبر الباحثين المعاصرين الدعم التنظيمي *Organizational Support* من المتغيرات الفاعلة لتحقيق ذلك. عرفه (Eisenberger & et al, 1986, p. 500) بأنه مدى تقدير المنظمة للعاملين بها ومساهماتها بالاهتمام برفاهيتهم. أي أنه بصفة أساسية هو عبارة عن مجموع المبادئ و القواعد التي وضعت لتوجيه و خدمة وضبط العمل التنظيمي، وذلك من أجل رفع الأداء في المنظمات و بتحسين الإنتاجية و توسيع العمل المنظمي. كما أنه شعور العاملين وإدراكهم بأن الدعم والمساندة ستمدهم بمزيد من العناية، والاهتمام بتطوير مهاراتهم ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية، فالدعم والمساندة التي يحصل عليها العاملون تصب في مجال تطوير مهاراتهم وزيادة دافعيتهم نحو الإنتاجية وبالتالي تحسين أدائهم (Lee & Peccei, 2007, p. 661). تختلف وتتعدد العوامل التي تؤثر في مستوى أو مدى تأثير الدعم التنظيمي على العاملين باختلاف مهامهم و مستوياتهم، ومن أهم هذه العوامل نجد **مستوى العدالة المطبقة** الذي يركز على اهتمام المنظمة بمشاعر العاملين وسلوكياتهم المؤثرة على فعالية الأداء، وفي ضوء ذلك فإن مستوى العدالة المطبقة في المنظمة يسهم في خلق المناخ الإيجابي وبالتالي إدراك العاملين للدعم التنظيمي (ماضي، 2014، صفحة 02). يحدد تصور الموظف للعدالة، جودة علاقة التبادل مع المنظمة عندما يرى الموظفون معاملة عادلة من المنظمة وسلطانها فقد يشعرون

يأحساس بالالتزام لخلق عمل جيد في المقابل (Pan & et al, 2018, p. 02). من العوامل نجد مستوى الدعم المقدم من المشرف حيث يحدد بالنسبة للعاملين مدى الدعم التنظيمي المقدم لهم، بالتالي استجاباتهم لتوقعات مديريهم مع شعورهم بالالتزام نحوه بالوفاء بأهداف المنظمة كنتيجة لتقدير إسهاماتهم في الوفاء ودعمهم تنظيمياً (ماضي، 2014، صفحة 14). ومن العوامل نجد نظام المكافآت الذي يعد مزيج من جميع عناصر المكافآت من حيث القيمة، ويُنظر إلى كل شيء على أنه قيمة مضافة من قبل الموظف، مثل التدريب والتطوير وبيئة المكتب، كما أن إحدى سمات السلوك القيادي هي أن القائد يكافئ مساهمات الموظفين بطريقة مناسبة وعادلة (Al Mojahed, 2020, p. 153)، ومن ثم يزداد مستوى الدعم التنظيمي وكذلك إدراك العاملين له. إن الدعم التنظيمي للعاملين في المنظمة لديه مجموعة من المحددات يمكن حصرها في:

► **العدالة التنظيمية:** هي محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة ( عبد الوهاب، 2017، صفحة 09)، كما تعد العدالة التنظيمية تصور العدالة في مناخ العمل، (Oubrich & et al, 2021, p. 490) تشير الأبحاث إلى أنه إذا كان الناس يدركون العدالة في بيئة عملهم، فمن المتوقع حدوث نتائج إيجابية للمؤسسة وكذلك للموظفين أنفسهم. من بين النتائج الإيجابية الأخرى، وجد أن الموظفين يدعمون شرعية السلطة، أو يعززون قبول التغيير التنظيمي أو يمتنعون عن السلوك التخريبي (Unterhitzenberger & Moellers, 2021, p. 03). من المعترف به على نطاق واسع أن بناء العدالة التنظيمية يتكون من ثلاثة أبعاد ( عيسات و جميل، 2016، صفحة 307) مختلفة أولاً، العدالة التوزيعية ثانياً: العدالة الإجرائية وثالثاً: العدالة التفاعلية، ولقد تم اقتراح أن يستخدم الأفراد أربعة معايير لتقييم تصورهم للعدالة التفاعلية هي، الصدق والتبرير والاحترام واللياقة.

► **الثقة التنظيمية:** تعد الثقة التنظيمية على أنها الثقة في المؤسسة وقادتها من خلال إنشاء سلسلة قيمة داخلية تنظيمية على حد سواء أفقياً وعمودياً لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالثقة التنظيمية هي شعور يتم إنشاؤها على أساس الإيمان بالمشاركة الهادفة، تعد المشاركة مؤشراً على ثقة الموظف في القيم التنظيمية وبالتالي فهو حريص على المساهمة فيها من أجل تحقيق أهداف العمل، تتحسن عوامل الثقة عندما يُدرك أن معايير الارتباط التنظيمي عادلة في الحصول على مكافأة محددة والاعتراف وتخطيط التعاقب في المنظمة،

المشاركة تحسن اعتماد الموظفين على التنظيم وتقلل من الميل إلى الاستقالة (Jena & et al, 2018, p. 228).

▶ **تمكين العاملين:** يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية. في حين التمكين يعني القدرة على تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية (عيساوي و بومنقار، 2015، صفحة 142)، كما يعد تمكين العاملين عملية تركز على إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد العاملين في المؤسسة، ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية لها وتحقيق الأهداف المشتركة، فنجاح المؤسسة يعتمد أساسا على كيفية تكامل حاجات العمال مع رؤية المؤسسة وأهدافها بعيدة المدى (كواديك، 2021، صفحة 127).

وفي هذا الجانب اقترح Daft أربعة أبعاد وعدها الأساس في تشكيل التمكين ونجاحه وهي (عيساوي و بومنقار، 2015، الصفحات 146-147):

- **المهارات (Knowledge and Skills):** إذ يعتبر امتلاك العاملين للمعرفة والمهارات عاملين مهمين وأساسيين في مجال تطبيق استراتيجية التمكين وضمان نجاحها والمساهمة في جهود مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة.

- **القوة (Power):** إن امتلاك الأفراد العاملين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات الجوهرية يبدو أمر ضروريا في تطبيق استراتيجية التمكين.

- **المكافآت (Rewards):** مكافأة العاملين على أدائهم في المنظمة، ويمكن تقديم أفضل المكافآت المالية للعاملين على أدائهم في المنظمة بطريقتين هما، المشاركة في الأرباح و المساهمة في رأسمال المنظمة.

- **المعرفة:** أي توفير المعلومات عن كافة جوانب المنظمة وتقديمها للأفراد العاملين.

▶ **جودة حياة العمل (Quality of Work Life):** أصبحت جودة الحياة العمل للموظفين ورفاهيتهم من القضايا الحاسمة نظراً لأن ظروف العمل والاقتصادات تتغير بشكل غير متوقع بمرور الوقت، مما يجعل الموظفين معرضين للخطر ليس فقط جسدياً ومالياً ولكن أيضاً عاطفياً، وبالتالي، من الأهمية بمكان فهم نوعية الحياة العمل للموظفين وكيف يتم تشكيلها لإدارة الموظفين وأدائهم أثناء الأزمات، لأن جودة حياة العمل للموظفين تساهم في تحسين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتخفيف الإرهاق والدوران (Kim & et al, 2021, p. 323).

### 3. الركائز المساعدة على تحقيق الرشاقة التنظيمية:

من أهم المقومات التي قد تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية في المنظمة ما يلي (عمر، 2020،

صفحة 71):

الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات: تعد تكنولوجيا المعلومات أحد أهم الموارد الداعمة للرشاقة التنظيمية، كما تحقق المؤسسات الاقتصادية العديد من المزايا جراء استعمالها لتكنولوجيا المعلومات، هذه المزايا تختلف حسب نوع الاستراتيجية المتبعة، هذا ما يتطلب ادارة لتكنولوجيا المعلومات تتكون من الهياكل والعمليات التنظيمية والقيادية التي تضمن استدامة وتعزيز تكنولوجيا المعلومات وتحقيق اهدافها وتجسيد استراتيجيتها، فهي تعمل على خلق مرونة في تكنولوجيا المعلومات وفي هيكلها وعمليات نظم المعلومات (مزهود و كلاش ، 2020، صفحة 91)، حيث تسهل التكنولوجيا عمليات الاستشعار وعمليات الاستجابة وتزيد نسبة التعاون والمشاركة وتثري الذاكرة التنظيمية.

مشاركة جميع الأفراد في وضع استراتيجية: إن وجود إستراتيجية واضحة تتحدد فيها رؤية المنظمة التعليمية ورسالتها، وأهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها ليس كافيا لكي تحقق الرشاقة التنظيمية بها، بل من المهم أن تتعاون القيادات مع جميع العاملين في وضع تلك الاستراتيجية، ما ييث عنصر الثقة لدى جميع الأطراف المتعاونة وهذا يؤدي لهيكلتها، حيث يعتبر Shaw أن هيكل بناء الثقة يشتمل على ثلاث نقاط نفوذ رئيسية: ممارسة القيادة ، والبنية التنظيمية ، والثقافة التنظيمية ، ويشير إلى ثلاث ضرورات للثقة: تحقيق النتائج ، والعمل بنزاهة ، وإظهار الاهتمام (Lai & et al, 2013, p. 269)، إن السماح للمستخدمين بالمناقشة الكافية يمكن أن يقلل من عدم اليقين، ويزيد الثقة عند تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ، وبالتالي تعزيز الاستعداد التنظيمي من خلال تقدير آراءهم واعتبارهم جزء مهم في المنظمة، وهذا يزيد من ولائهم للمنظمة ومحاولة تحسين أداءهم واهتمامهم بمصلحة المنظمة كما يهتمون بمصالحهم الشخصية.

المناخ الداعم للابتكار وتجريب الأفكار الجديدة والمتميزة: يلعب المناخ التنظيمي المتكسر دورًا مهمًا في تعزيز السلوك الابتكاري الفردي الذي يساهم بشكل كبير في الفعالية التنظيمية والبقاء على المدى الطويل، خاصة في بيئة الأعمال الحالية سريعة التغير. هناك اعتقاد قوي بأن التحفيز على الابتكار يأتي من الطبيعة الملهمة للمناخ، وأظهرت الأبحاث دعمًا للرابط التنظيمي بين المناخ والسلوك الابتكاري (Liu & et al, 2019, p. 772).

كفاءة الأفراد بالمؤسسات: تمثل القدرة على التصرف بفاعلية في نمط معين من الوضعيات، فهي قدرة تستند إلى معارف لكنها لا تحتزل فيها، فلمواجهة وضعية ما يجب استخدام موارد معرفية متكاملة ومتعددة. تتكون الكفاءة من قطبان، الأول باطني يشتمل على القدرات العقلية المعرفية، كالتخيل والتصور والقدرات الوجدانية، والقدرات النفسية الحركية، أما القطب الثاني ظاهري يتضمن الكفاءات المطبقة في الحياة اليومية، ويعبر عنها بالنشاطات المختلفة والسلوك الملاحظ (دبلة و مرابط ، 2016، صفحة 86). تأخذ كفاءة العاملين أربعة أنواع هي الكفاءة المعرفية، الكفاءة الوجدانية، الكفاءة الأدائية والكفاءة الإنتاجية.

#### 4. الرشاقة التنظيمية *Organizational Agility*:

إن المنظمات تكافح لإنشاء ورعاية قدرة رشيقة تسمح بالاستفادة في الوقت المناسب من المعرفة التنظيمية (الفريدة) أو تعزز التآزر الهادف في الموارد، مما يسمح باتخاذ إجراءات مؤثرة، كما تمثل الرشاقة التنظيمية قدرة المنظمة على (استباق) الكشف الفعال عن الإشارات في بيئتها، "الاستشعار" وتقييمها على أنها إشارات ذات صلة وتصنيفها إلى تهديدات أو فرص ثم صياغة استجابة تنظيمية مناسبة (Chatwani, 2019, p. 05) سمى Holsapple and Li هاتين القدرات التمكينية للتغيير: البيضة أو البحث عن الفرص والقدرة على الاستجابة. في الأول، يتم تضمين الاستبصار الاستراتيجي والبصيرة النظامية. والثاني يتعلق بالقدرة على اختيار وتمكين الإجراءات الفعالة، أي صنع القرار والتعلم وإعادة التشكيل وما شابه. إذا كان الرابط بين المكونين (القدرة على الإحساس والقدرة على الاستجابة) هو المعرفة ، فيجب أن تتمتع المنظمات الرشيقة بالقدرة على اكتساب المعرفة بشكل مستمر وبناءها ومشاركتها بسرعة ، فضلاً عن القدرة على الاستفادة من هذه المعرفة على أساس مستمر من أجل العمل بشكل حاسم من خلال مواءمة وإعادة توزيع الموارد والمواهب والمهارات اللازمة للعمل المناسب (Chatwani, 2019, p. 05)، فالرشاقة التنظيمية هي قدرة التكنولوجيا، والأفراد، والعمليات، والعمل ، والإنتاج، واللوجستيات، والسلامة، ووظائف الدعم للمؤسسة، على الاستجابة لحالات الأزمات والتكيف مع التغيرات في السوق، واستخدام التغيير كميزة تنافسية في أسرع وقت ممكن قبل استجابة المنافسين (Hariharan & Suresh, 2021, p. 724) كما تعرف الرشاقة التنظيمية على أنها "القدرة على أن تكون استباقياً بالإضافة إلى الاستجابة للتغيرات" ، ومن منظور قائم على العميل، يعرف Roberts and Grover الرشاقة التنظيمية على أنها "درجة قدرة الشركة على الشعور والاستجابة

بسرعة للفرص القائمة على العملاء للابتكار والعمل التنافسي" (Zhang & et al, 2021, p. 02) ، فهي تجعل من المنظمة أكثر استجابة لاتجاهات السوق عند تسليم المنتجات والخدمات بشكل أسرع وبأقل كلفة مقارنة مع المنظمات غير الرشيقة، كما أكد David ، اعتماد الشركات اليابانية مفهوم الرشاقة التنظيمية من حيث خفض التكاليف من خلال إزالة الهدر ( فرح و وآخرون، 2019، صفحة 76). قام Park بتحديد ثلاثة أبعاد للرشاقة التنظيمية ويمكن توضيحها من خلال الآتي (النشيلي، 2020، صفحة 169):

- **رشاقة الاستشعار *Sensing Agility*** : هي القدرة التنظيمية التي تقوم من خلالها المنظمة بالرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الاستراتيجية التنظيمية، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي ( العابدي ، 2012، صفحة 156)، وهي عملية البحث عن المعلومات في البيئة الفورية، البحث عن الفرص والتهديدات التي يمكن أن تنشأ نتيجة تغييرات رئيسية في البيئة العامة. وتركز رشاقة الاستشعار على جمع المعلومات الهامة وتفسيرها بشكل منظم وادخال نتائج التحليل في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة (حریم، 2003، صفحة 53).

- **رشاقة عملية اتخاذ القرار *Decision-Making Agility*** : وهي قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب، وذلك بالاعتماد على المعلومات التراكمية الجيدة، و ذات الجودة العالية، والتي تم جمعها وتخزينها في قواعد بيانات المنظمة ( السواعير، 2017، صفحة 39)، تسعى قدرة المنظمة الرشيقة للتعرف على متى تستجيب للتغير ومتى تتخذ قراراتها. إن المنظمة الرشيقة عادة تتخذ قراراتها في ضوء ثلاثة معايير وهي سرعة اتخاذ القرار، إمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، والاستجابة السريعة للتغير، إلى جانب ذلك فإن مشاركة العاملين في صنع القرار يقلل من احتمالية مقاومة أحداث التغييرات المصاحبة للقرار، إلا أن المشاركة قد تعرقل سرعة اتخاذ القرار، وهذا يتطلب من المنظمات تحقيق قدر من التوازن بين اللامركزية وسرعة الاستجابة للتغييرات البيئية، وتعد القيادة هي المسؤولة عن تحقيق ذلك التوازن ( عبد الحميد، 2021).

- **رشاقة التطبيق/ الممارسة *Agility Acting*** : وتشير إلى مجموعة الأنشطة الهادفة لتجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات وفقا لمبادئ العمل الناتجة عن رشاقة صنع القرارات، بهدف التعامل مع التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة (محمود، 2021، صفحة 210)، وتتحقق رشاقة التطبيق من خلال عمليات الابداع التنظيمي على أساس الكفاءات المهنية، والمهارات الادارية وتأثيرها على عملية

صنع القرار، وجودة الخدمة في بيئة مضطربة و ذات مستوى منافسة مرتفع بين منظمات الأعمال (العنتبلي، 2020).

## 5. الدراسة الميدانية:

### 1.5 مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في الإدارة العليا والوسطى بمؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى، والمتمثل عددهم في 55 موظف، نظرا لصعوبة الاتصال معهم وقلة الوقت، يتعذر إجراء الحصر الشامل لجميع أفراد المجتمع، تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين على مستوى الإدارة العليا و كذلك على مستوى الإدارة الوسطى بمؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى، حيث تضم الإدارة العليا 21 موظف تم توزيع 15 استبيانا عشوائيا، اما الإدارة الوسطى فتتكون من 34 عامل، وزعت بها 15 استبانة عشوائية، بمجموع 30 استبانة في الإدارتين، كونهم الأقدر على فهم طبيعة الدراسة و أبعادها، والذين يعتبرون أكثر الماما وذوي دراية كافية بالوضع العام الذي تتفاعل فيه الشركة، تم استرداد 30 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي.

### 2.5 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

قدرت نسبة الذكور من المستجيبين ب (80%) والنسبة المتبقية (20%) إناث ويرجع ذلك لما تتطلبه هذه المناصب من جهد كبير واستعداد لأداء المهام في جميع الأوقات ومع أطراف مختلفة، الامر الذي يمكن أن يتعذر على الأنثى القيام به والالتزام بتأديته، وكذلك نلاحظ أن ما نسبته (80%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب هذا ما يبرز توجه الشركة في منح الطاقات الشابة والكفؤة وذات المهارات العالية من اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما نجد أن (56.7%) من أفراد عينة الدراسة من ذوي الشهادات الجامعية والمؤهلات العلمية التي تسمح لهم بتقلد مناصب مهمة داخل الشركة، ويتضح كذلك أن ما نسبته (63.3%) من أفراد عينة الدراسة يتمتعون بأقدمية معتبرة في الشركة ما يؤكد أن الأفراد المستجيبين لديهم دراية ونظرة عميقة للأحداث التي تحيط بالشركة وأن ما نسبته (36.7%) لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات بالإضافة الى مؤهلات العلمية تجعلهم جديرون بأن يتقلدوا مناصب على مستوى الادارة الوسطى أو العليا.

### 3.5 الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث:

الجدول 1: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
العدالة التنظيمية	3.066	0.820	0.613	محايد
الثقة التنظيمية	3.505	0.604	0.701	موافق
تمكين العاملين	3.583	0.506	0.716	موافق
جودة حياة العمل	2.988	0.618	0.596	محايد
الدعم التنظيمي	3.285	0.470	0.657	موافق
الركائز المساعدة	3.574	0.536	0.714	موافق
الرشاقة التنظيمية	3.502	0.781	0.7004	موافق

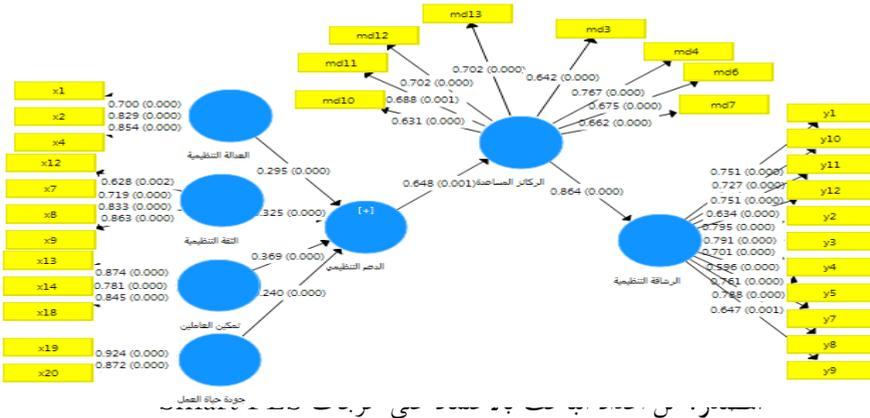
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول 1 أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير **الدعم التنظيمي** قد بلغ (3.285) والانحراف المعياري (0.470) والأهمية النسبية بلغت (65.7%) ما يبرز قوة تبني لدى أفراد عينة الدراسة اتجاه المتغير المستقل حيث كان هناك اتفاق في آراءهم على أبعاد الدعم التنظيمي بشكل عام، أما على المستوى الفرعي للأبعاد فنجد أن آراء عينة الدراسة استقرت على أنه يوجد حياد اتجاه بُعد العدالة التنظيمية وجودة حياة العمل، وكان من أسباب ذلك **ضعف** تبني أفراد عينة الدراسة لفكرة أن توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بعدالة وأن الراتب الشهري يتناسب مع الجهود التي يبذلونها في العمل، وأن القرارات تبني على قاعدة عدم التحيز لأحد، وأن قانون العمل يتسم في المنظمة بوضوح السياسات والإجراءات، كما يلاحظ أن ضعف تبني افكار بعد جودة حياة العمل كان من خلال التركيز على اتاحة برامج التدريب والتأهيل، وشعور العامل بالأمان تجاه وظيفته وأن نظام الترقية في المنظمة مناسب للعامل وتم الترقية بناء على الجهد والكفاءة. ويلاحظ من نفس الجدول أن المتوسط الحسابي لمتغير **الركائز المساعدة** قدر بـ (3.574) و الانحراف المعياري (0.536) بأهمية نسبية (71.4%) ما يبرز اتفاق المستجيبين حول فقرات المتغير وقوة تبنيهم لها، حيث ابرزت الدراسة أن الموظفين في المنظمة يملكون القدرة على إعطاء آرائهم فيما يخص قرارات المنظمة، كما تعمل المنظمة على توفير الأجهزة اللازمة والمتطورة لتسيير أنظمة المعلومات، وتوزع الوظائف والمسؤوليات بشكل قابل للتغيير على أساس احتياجات

أداء المهام، كما تستجيب لمختلف التغييرات الحاصلة في بيئتها المحيطة حسب ما يساعدها، وتمنح أفرادها الثقة لتقديم كل ما هو جديد دون تردد أو خوف. أما بالنسبة للرشاقة التنظيمية نجد أن اتجاه آراء عينة الدراسة هو موافق، حيث أن المتوسط الحسابي الموزون قدر بـ (3.502) والانحراف المعياري (0.781) والأهمية النسبية (70.04%)، ما يبرز اتفاق آراء المستجيبين حول فقرات المتغير من خلال كون الشركة تركز على رشاقة الاستشعار من خلال سرعة التعرف على مجموع التغييرات الحاصلة في تحركات المنافسين، ومواكب التكنولوجيات الجديدة والمساعدة على أداء الأعمال، أما عن رشاقة اتخاذ القرار فركزت المنظمة على تحليل كل ما يتعلق بمحيطها سواء زبائن، منافسين أو تكنولوجيا، واكتشاف الفرص التي يمكن أن تستغلها في الوقت المناسب. كما ركزت الدراسة على رشاقة الممارسة/التطبيق من خلال امتلاك المنظمة القدرة على إعادة تعديل العمليات لتتطابق مع التغييرات الحاصلة في زمن قصير، والعمل على حل شكاوى واحتياجات الزبائن دون تأخير، وتقوم بطرح منتجات جديدة وتملك القدرة للتحكم في الأسعار بسرعة.

**4.5 التحليل العائلي لفقرات البحث:** تم الاعتماد على برنامج *Smart PLS* في حساب معامل التشبع، أما قبول أو رفض العامل يستند الى نسبة *P-Value* التي من المفترض أن تكون أقل من (0.05)، وعندما تكون النسبة أكبر من (0.05) يرفض العامل ويتم حذفه. تقيس نسبة ألفا كرونباخ مدى ثبات الاستبانة في حالة إعادة توزيعها مرة أخرى ضمن مدة محددة من الزمن، وتعد مقبولة إذا سجلت نسبة أكبر من (70%) (Taber, 2018, pp. 1276-1277).

الشكل 1: نسب التشبع ومستوى المعنوية

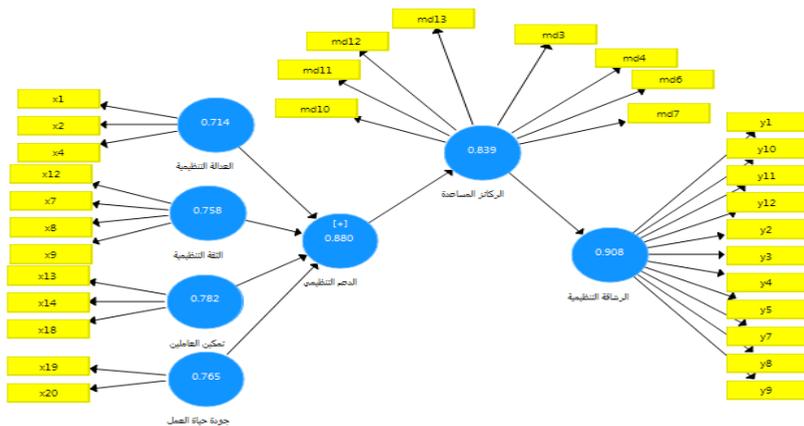


حسب الشكل 1 الذي يعرض نتائج التحليل العاملي التوكيدي من نسب التشبع (loading) ومستوى المعنوية (P-value) لفقرات أبعاد الدعم التنظيمي (Independent variable) وكذلك بالنسبة لمتغير الركائز المساعدة (Mediator variable) ومتغير الرشاقة التنظيمية (Dependent variable) ، يتضح منه أن فقرات أبعاد الدعم التنظيمي المتمثلة في (العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية، تمكين العاملين، جودة حياة العمل) جميعها حققت نسبة تشبع مقبولة بالاستناد الى (P-value) التي حققت نسب أقل من (0.05) ما عدا بعض الفقرات التي تم حذفها كونها حققت نسبة أكبر من (0.05). أما بالنسبة لمتغير الركائز المساعدة فإن معظم فقراته حققت نسبة تشبع مقبولة بالاستناد الى (P-value) التي حققت نسبة أقل من (0.05). ونلاحظ كذلك من الشكل أن فقرات الرشاقة التنظيمية لديها نسبة تشبع مقبولة بالاستناد الى (P-value) التي كانت نسبتها أقل من (0.05) ما عدا في الفقرة (y<sub>6</sub>) التي تم حذفها كون (P-value) أكبر من (0.05).

والملاحظ من الشكل 2 أن قيم ألفا كرونباخ جميعها سجلت نسبة أكبر من (70%)، بذلك فإن

أداة الدراسة تمتاز بالثبات من خلال ما حققته متغيرات الدراسة.

الشكل 2: معامل الثبات ألفا كرونباخ



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

## 5.5 اختبار وتحليل علاقات التأثير لمتغيرات البحث:

تم استعمال تحليل الانحدار المتعدد في الاختبارات الخاصة بالتحقق من تأثير الدعم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى من خلال الركائز المساعدة، وتم الاعتماد على معامل Beta لمعرفة التغير المتوقع للمتغير المستقل (الدعم التنظيمي) في المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) بسبب

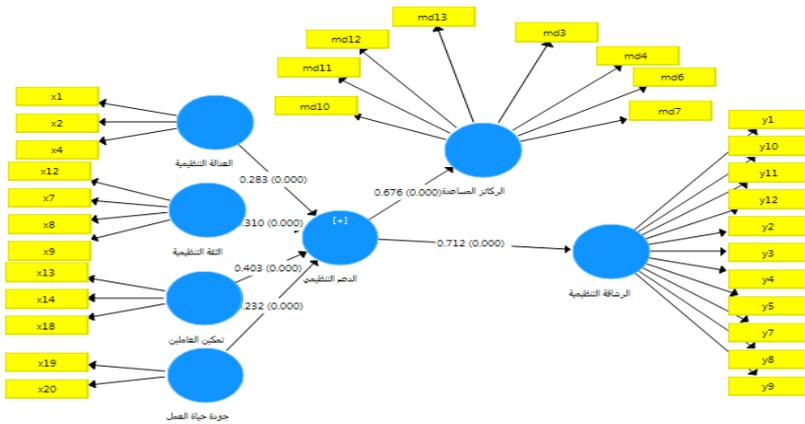
التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير الوسيط (الركائز المساعدة). وقد وضعت ثلاث فرضيات لاختبار العلاقة بين متغيرات البحث وهي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد تأثير معنوي للدعم التنظيمي على الركائز المساعدة لتحقيق

الرشاقة التنظيمية في شركة مطاحن بالغيث الكبرى.

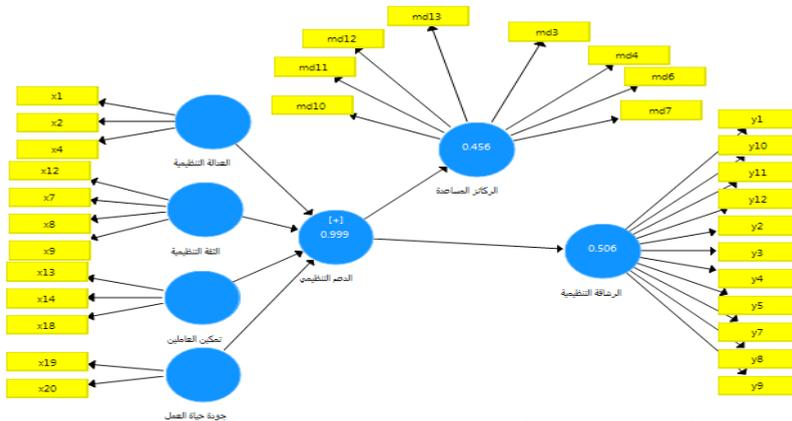
يبين الشكل 3 نتائج معامل التأثير Beta والشكل 4 نسبة معامل التحديد، والجدول 2 نتائج اختبار علاقات التأثير

الشكل 3: معامل التأثير Beta



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

الشكل 4: معامل التحديد R<sup>2</sup>



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

الجدول 2: نتائج اختبار علاقات التأثير

P-value	F <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Beta	متغير التابع	متغير المستقل
0.000	0.839	0.456	0.676	الركائز المساعدة	الدعم التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

يتضح من الشكل 3 والجدول 2 أن الدعم التنظيمي يؤثر في الركائز المساعدة بنسبة (67.6%) وبمستوى معنوية (0.000) وأن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> جيدة وتدل على أن الدعم التنظيمي يفسر (45.6%) من التباين الحاصل في الركائز المساعدة لتحقيق الرشاقة التنظيمية، بالتالي وفق هذه النتائج تقبل الفرضية.

► **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي للدعم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى.

يبين الشكل 3 نتائج التأثير Beta والشكل 4 نسبة معامل التحديد، والجدول 3 نتائج اختبار علاقة التأثير.

الجدول 3: نتائج اختبار تأثير الدعم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية

P-value	F <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Beta	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	1.025	0.506	0.712	الرشاقة التنظيمية	الدعم التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

من الشكل 3 والجدول 3 يتضح أن الدعم التنظيمي يؤثر في الرشاقة التنظيمية بنسبة (71.2%) وبمستوى معنوية (0.000)، وأن نسبة معامل التحديد R<sup>2</sup> جيدة وتدل على أن الدعم التنظيمي يفسر (50.6%) من التباين الحاصل في الرشاقة التنظيمية، بالتالي وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

► **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير معنوي للدعم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية من خلال الركائز المساعدة.

ولغرض حساب الأثر الغير مباشر (Indirect effect) يمكن استخدام طريقة (Preacher & Hayes) والتي تتكون من خطوتين أساسيتين هما:

- تحليل التأثير الكلي للمتغير المستقل (الدعم التنظيمي) في المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) من خلال المتغير الوسيط (الركائز المساعدة)، ويجب أن يكون التأثير الكلي (Total effect) معنوي.

- إيجاد حدود الثقة العليا والدنيا ويجب أن لا تتقاطع هذه الحدود مع الصفر.

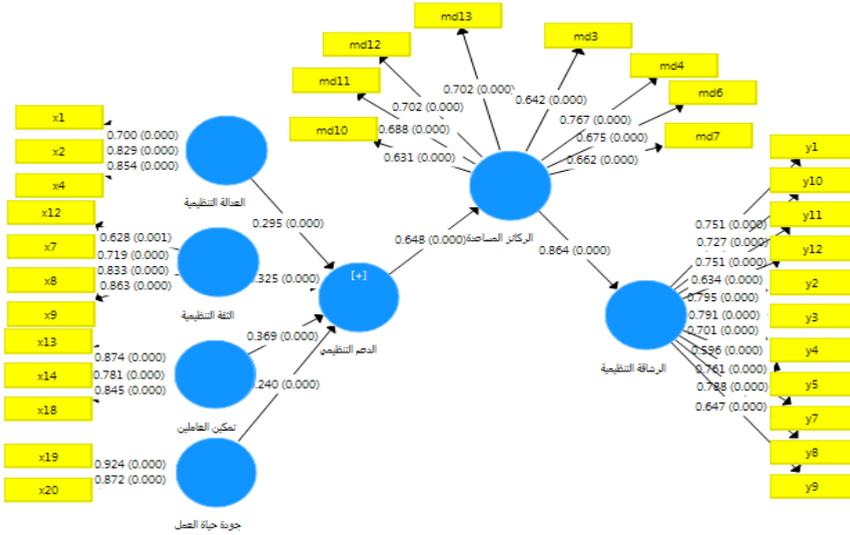
تبين نتائج الاختبار وفق الشكل 5 والجدول 4 الآتي:

الجدول 4: الأثر الغير مباشر وحدود الثقة

Bootstrapped Confidence Interval		T-value	SE	Indirect effect	Path b	Path a
95% UL	95% LL	3.673	0.152	0.559	0.648	0.864
0.801	0.212					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

الشكل 5: التأثير الكلي للدعم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية من خلال الركائز المساعدة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

يتضح من الشكل 5 والجدول 4 أن الدعم التنظيمي يؤثر في الرشاقة التنظيمية من خلال الركائز المساعدة بنسبة (55.9%)، وهذه النسبة معنوية طبقا الى قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (3.673) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، وما يعزز ذلك قيمة P-value عند حساب الأثر الغير مباشر

Indirect effect التي قدرت ب (0.000)، بالتالي الشرط الأول أن يكون التأثير الكلي معنوي تحقق، ويلاحظ من الجدول 4 أن الحد الأعلى والأدنى لا تتقاطع مع الصفر، بذلك تحقق الشرط الثاني. وفق هذه النتائج تقبل الفرضية التي مفادها، وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية من خلال الركائز المساعدة في شركة مطاحن بلغيث الكبرى.

#### 6. خاتمة: بناء على ما تقدم من نتائج، يمكن ادراج الاستنتاجات الآتية:

- وجود اتفاق من طرف أفراد عينة الدراسة حول محددات الدعم التنظيمي، وهذا يعزى لقوة تبنى المستجيبين وادراكهم لأهميتها في شركة مطاحن بلغيث الكبرى.
- وجود اتفاق من طرف أفراد عينة الدراسة حول متغير الركائز المساعدة (Mediator) وهذا مفاده أنهم يملكون تصور كافي حول تلك الركائز ومتطلباتها في شركة مطاحن بلغيث الكبرى، فالموظفين يملكون القدرة على إعطاء آرائهم فيما يخص قرارات المنظمة، كما يتمتعون بالثقة لتقديم كل ما هو جديد دون تردد أو خوف.
- وجود اتفاق من طرف أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة التنظيمية، حيث أظهرت نتائج الدراسة تصور قوي لدى الأفراد المستجيبين حول فقرات المتغير المعتمد.
- أظهرت نتائج الاحصائية وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية، ما يشير الى أنه كلما زاد الاهتمام بالدعم التنظيمي كلما زادت القدرة على اكتساب رشاقة تنظيمية.
- أشارت نتائج الاستدلال الاحصائي الى أن الركائز المساعدة يؤثر معنويًا في الرشاقة التنظيمية، ما يبرز أنه كلما ارتفعت الركائز المساعدة داخل الشركة المبحوثة كلما زادت القدرة على بناء رشاقة تنظيمية فريدة.
- من خلال النتائج اتضح وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية من خلال الركائز المساعدة، وهذا يشير الى أن اجابات عينة الدراسة تؤكد على أنه لتحقيق رشاقة تنظيمية فعالة يجب على الشركة المبحوثة أن تعمل على التحسين المستمر عن طريق تفعيل محددات الدعم التنظيمي المتاحة لديها، وتقوية الركائز المساعدة على تحقيق الرشاقة التنظيمية.

وفقا للنتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها، يمكن تعزيز الرشاقة التنظيمية في شركة مطاحن

بلغيث الكبرى من خلال التوصيات الآتية:

- ضرورة الاهتمام بدراسة الراتب الشهري للموظف بما يتناسب مع الجهود التي يبذلها في العمل.

- السعي لتوزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بعدالة، مع إبراز الأسباب المؤدية لتلك القرارات لإزالة اللبس الذي يمكن أن يكتنفها.
- تعزيز ثقة الموظفين في قرارات المنظمة باعتبار أنها تراعي حقوقهم، وأنها تفي بوعودها تجاههم.
- على المسؤولين في شركة مطاحن بلغيث الكبرى أن يهتموا باحتياجات موظفيهم، ودعمهم ماديا ومعنويا، ما يشعرهم بالدعم والمساندة والعناية، والاهتمام بتطوير مهاراتهم ودفعيتهم نحو العمل والإنتاجية.
- منح العامل حرية التصرف في طرق أداء الأعمال الخاصة بالمهام التي يمارسها، ما يساعد على التركيز على إطلاق الطاقات الكامنة للموظفين في الشركة، ومشاركتهم في تحقيق الأهداف المشتركة.
- تبني برامج جودة حياة العمل مصممة لتحسين الإنتاجية، وتحسيس العامل بالأمان تجاه وظيفته.
- على شركة مطاحن بلغيث الكبرى أن تستغرق وقتا قصيرا لكشف التغيير في رغبات وتفضيلات الزبائن، وأن تتميز بسرعة التعرف على مجموع التغييرات الحاصلة في تحركات المنافسين.

## 7. قائمة المراجع:

- أحمد ديب ماضي. (2014). أثر الدعم التنظيمي على تنمية الإستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، مذكرة ماجستير. غزة، فلسطين: كلية التجارة قسم إدارة أعمال، جامعة الإسلامية.
- حسين حريم. (2003). إدارة المنظمات، ط1. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حماده العنتبلي. (05 06, 2020). الرشاقة المؤسسية ومستقبل المؤسسات الرياضية. تاريخ الاسترداد 11 09, 2021، الجمعية العربية العالمية للادارة الرياضية: <https://www.aismu.org/2020/06/thought.html>
- حمزة كواديك. (2021). دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي). مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، 140-125.
- دعاء مجيد سيد عمر. (2020). تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية المجلد 3 العدد1، 87-40.

- دينا النشيلي. (2020). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، مجلد 40، ع 3، 163-182.
- عبد العالي دبله، و عياش عزوز مرابط. (2016). تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل. *مجلة العلوم الاجتماعية* العدد 17، 82-92.
- علي العابدي. (2012). الرشاقة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين. *الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية* (24)، 147-174.
- علي لزعر. (2012). *منهجية لطلبة الاقتصاد والتجارة والتسيير*. عنابة، الجزائر: المعارف للطباعة.
- فاطمة الزهراء عيسات، و أحمد جميل. (2016). العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية -دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة-. *المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية*، العدد 07، 303-324.
- فرح يس فرح، و وآخرون. (2019). أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضايف/السودان. *مجلة العلوم الاقتصادية الادارية والقانونية* المجلد 3 العدد 1، 73-91 : DOI 10.26389/AJSRP.F151018
- فلة عيساوي، و مراد بومنقار. (2015). استراتيجية تمكين العاملين الإداريين: رؤية جديدة في الفكر الإداري الحديث. *التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية* (44)، 141-150.
- مصطفى عبد الحميد. (15 05, 2021). *الرشاقة التنظيمية لنجاح المؤسسات الحكومية*. تاريخ الاسترداد 11 09, 2021، من الأهرام: <https://gate.ahram.org.eg/daily/News/807596.aspx>
- موسى السواعير. (2017). *الدور الوسيط لكفايات ذكاء الأعمال في العالقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية*، رسالة ماجستير. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- مي محمود. (2021). أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، مج 41، ع 1، 209-228.
- هشام مزهود، و مريم كلاش. (2020). تأثير ادارة تكنولوجيا المعلومات على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل حوكمة الشركات. *مجلة اقتصاد المال والأعمال* المجلد 03 العدد 04، 87-100.

- ياسر عبد الوهاب. (2017). العدالة التنظيمية و تأثيرها على الرضا الوظيفي و تحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري “، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية(18)، 3-15.

Jena, L., & et al. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*(23), 227-234  
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>.

Lai, J.-Y., & et al. (2013). Impacts of employee participation and trust on e-business readiness, benefits, and satisfaction. *Inf Syst E-Bus Manage* (11), 265-285 DOI 10.1007/s10257-012-0193-9.

Al Mojahed, N. (2020). How Does a Total Reward System Influence Employee Motivation Among Executive Management? An Analysis of the UAE Real Estate Industry. *Human Capital in the Middle East*, 149-175.

Chatwani, N. (2019). *Organisational Agility Exploring the Impact of Identity on Knowledge Management*. Switzerland: Springer Nature.

Eisenberger, R., & et al. (1986). Eisenberger, Robert, et al. "Perceived organizational support." *Journal of Applied psychology*, vol.71, No.3, 1986, p500. *Journal of Applied psychology*, vol.71, No.3, 500-507.

Hariharan, A., & Suresh, M. (2021). Assessment of Organizational Agility Using Multi-grade Fuzzy: A Case of Adhesives Manufacturing Organization. *Advances in Materials Research*, 723-731 [https://doi.org/10.1007/978-981-15-8319-3\\_72](https://doi.org/10.1007/978-981-15-8319-3_72).

Kim, H., & et al. (2021). The impact of transformational leadership and commitment to change on restaurant employees' quality of work life during a crisis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*(48), 322-330  
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.010>.

Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, vol.28, No.6, 661-685.

Liu, F., & et al. (2019). Organizational innovation climate and individual innovative behavior: exploring the moderating effects of psychological ownership and psychological empowerment. *Review of Managerial Science* (13), 771-789  
<https://doi.org/10.1007/s11846-017-0263-y>.

Oubrich, M., & et al. (2021). Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment. *journal of business research*, 137, 488-499 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.045>.

Pan, X., & et al. (2018). The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment. *Frontiers in Psychology journal, Volume 8*, 1-16.

Taber, K. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 1276-1296.

Unterhitzberger, C., & Moellers, D. (2021). Fair project governance: An organisational justice approach to project governance. *International Journal of Project Management*, 1-14 <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.06.003>.

Zhang , M., & et al. ( 2021). Shaping Social Media Analytics in the Pursuit of Organisational Agility: A Real Options Theory Perspective. *Tourism Management* (88), 1-11 <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104415>.