



Impact of Organizational Agility on Organizational Flexibility in the Central Bank of Yemen

Nashwan Mohammed Ahmed Qaid *

Abnqide82@gmail.com

Dr. Abdul Khaleq Hadi Mohsen Tawaf **

abdtwef@hotmail.com

Abstract:

This study aimed to measure the impact of organizational agility, with its dimensions (swift decision-making, empathy, and work practice) on organizational flexibility, with its dimensions (organizational structure flexibility and organizational procedures flexibility) in the Central Bank of Yemen - Sana'a. The descriptive survey approach was adopted. Study tool was a questionnaire administered to a total of 140 individuals including directors, department managers, and heads of departments in the Central Bank - Sana'a. A non-random comprehensive survey sampling method was used, comprising a total of 102 individuals. The study key findings showed that there was a relatively high level of application of organizational agility in the Central Bank and its dimensions (empathy, swift decision-making, work application and practice), matched by a relatively high level of organizational flexibility in (organizational procedures flexibility, organizational structure flexibility) dimensions. There was an impact of overall organizational agility and its dimensions (swift decision-making, empathy, work practice) on achieving organizational flexibility in the Central Bank of Yemen – Sanaa City.

Keywords: swift decision-making, empathy, work practice, organizational structure flexibility, organizational procedures flexibility.

* Master's Scholar in Business Administration, Department of Administrative Sciences, Faculty of Administrative and Human Sciences, University of Saba, Republic of Yemen.

** Professor of Business Administration, Department of Business Administration, Faculty of Commerce, Amran University, Republic of Yemen.

Cite this article as: Qaid, Nashwan Mohammed Ahmed, Tawaf, . Abdul Khaleq Hadi Mohsen. Impact of Organizational Agility on Organizational Flexibility in the Central Bank of Yemen, *Journal of Arts*, 12(2), 2024: 222 -266.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



أثر الرقابة التنظيمية في المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني

د. عبد الخالق هادي محسن طواف**

abdtwef@hotmail.com

نشوان محمد أحمد قايد*

Abnqide82@gmail.com

الملخص:

هدف البحث إلى قياس أثر الرقابة التنظيمية بأبعادها (السرعة في اتخاذ القرار - الاستشعار - تطبيق العمل أو الممارسة) في المرونة التنظيمية بأبعادها (مرونة الهيكل التنظيمي - مرونة الإجراءات التنظيمية) في البنك المركزي اليمني - صنعاء، واعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبانة التي طبقت على مديرين عموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في البنك المركزي - صنعاء، والبالغ عددهم (140) فردًا، تم اختيار عينة غير عشوائية بأسلوب الحصر الشامل، وصلت إلى (102) فردًا. وتوصل البحث إلى عدد من النتائج، أهمها: أن هناك مستوى تطبيق مرتفع نسبيًا للرقابة التنظيمية في البنك المركزي وأبعادها (الاستشعار - سرعة اتخاذ القرار - تطبيق العمل والممارسة)، يقابله مستوى مرتفع نسبيًا من المرونة التنظيمية بأبعادها (الإجراءات التنظيمية - مرونة الهيكل التنظيمي)، وأن هناك أثرًا للرقابة التنظيمية ككل، وأبعادها (السرعة في اتخاذ القرار - الاستشعار - تطبيق العمل أو الممارسة) في تحقيق المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني - أمانة العاصمة صنعاء.

الكلمات المفتاحية: السرعة في اتخاذ القرار، الاستشعار، تطبيق العمل، مرونة الهيكل التنظيمي،

مرونة الإجراءات التنظيمية.

* طالب ماجستير إدارة أعمال - قسم العلوم الإدارية - كلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة سبأ - الجمهورية اليمنية.

** أستاذ إدارة الأعمال - قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عمران - الجمهورية اليمنية.

للاقتباس: قايد، نشوان محمد أحمد، طواف، عبد الخالق هادي محسن، أثر الرقابة التنظيمية في المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني، مجلة الآداب، 12 (2)، 2024، 222-266.

© نُشر هذا البحث وفقًا لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أُجريت عليه.



المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تطورات هائلة في مختلف المجالات وخاصة مجالات الأعمال والاقتصاد، وتعكس هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها مؤسسات الأعمال ومنها المؤسسات المالية، حيث أصبحت البيئة المعاصرة أكثر تعقيداً وتنوعاً، كل ذلك جعلها تبحث عن ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح، وهذا يستدعي الحاجة إلى إستراتيجيات للتكيف مع التغيرات السريعة والوصول إلى تحقيق المرونة التنظيمية التي تنعكس آثارها على أداء المؤسسة ككل، فالمرونة التنظيمية من بين أهم الخيارات الإستراتيجية أمام المؤسسات في الحفاظ على توازنها في بيئتها المضطربة.

وتعكس المرونة التنظيمية القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة، وتعد مصدراً مهماً للحصول على ميزة تنافسية وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغيير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة المؤسسة، وتمثل المرونة إحدى السمات الضرورية لتكييف الخطط الإستراتيجية لبيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر (Vladimir et al., 2012) حيث أشارت دراسة (زكي، 2019) إلى أثر المرونة التنظيمية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتوصلت إلى وجود أثر بينهما، وبينت دراسة (أحمد، 2022) وجود أثر للمرونة التنظيمية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة للمؤسسة والفعالية التنظيمية للمؤسسات.

وتتأثر المؤسسات المالية باعتبارها أحد أهم المرتكزات الأساسية للاقتصاديات الحديثة بمجموعة من القوى الجديدة والتي تدفع باتجاه إعادة تشكيل أنظمة العمل القديمة والتحول باتجاه نماذج العمل المرنة والتي تتيح زيادة هائلة في الإنتاجية والابتعاد عن أساليب العمل الروتينية، في ظل بيئة تتصف بالديناميكية وزيادة التعقيد وتوسع المنافسة مع انفتاح وعولمة الأسواق، وفي ظل المنافسة الشديدة والتغيير المستمر في البيئة يجعل المؤسسات في حالة تأهب قصوى لمواجهة التحديات من خلال الإمكانيات التي تمتلكها، والتي تعتبر أحد أهم العوامل التي تمكنها من تحقيق أداء متميز، ولعل أهم هذه الإمكانيات المرونة التنظيمية التي تمكن الشركات من التكيف مع حالات المخاطرة، وعدم التأكد وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين وتطوير أدائها (Shimizu and Hitt, 2017).

كما تواجه المؤسسات المالية ومنها البنوك في مختلف دول العالم واليمن خصوصاً تحديات فرضتها العولمة والتدويل وتحرير التجارة على الخدمات المالية، والتي انعكست آثارها على الأنشطة الاقتصادية العالمية كافة، في ظل الاتجاه المتزايد نحو التكتل والاندماج، وتكوين كيانات عملاقة تمكن من تحقيق وفورات الحجم الكبير، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات.

وفي ظل هذه البيئة المنطوية على المخاطر المرتفعة والمنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة والمتلاحقة والتي يصعب التنبؤ بها أضحت لزاماً على البنوك مواجهة هذه التحديات واتخاذ الخطوات الملائمة التي تساعد على الانخراط في الاقتصاد العالمي، والوقوف على قدم المساواة مع المصارف العالمية من



خلال امتلاك وتطوير آليات فعالة، حيث تعد الرشاقة التنظيمية إحدى تلك الآليات المتميزة والفعالة، فالرشاقة التنظيمية مفهوم إداري حديث تعني القدرة على الكشف والاستجابة للفرص والتهديدات بسهولة وسرعة وفعالية، كما تعزز الرشاقة التنظيمية الخدمات لتصبح ذات جودة عالية. فالرشاقة التنظيمية تزود المؤسسات بالقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية التي تحيط بها، وتحويل هذه التغيرات إلى فرص يمكن استغلالها لتحقيق السرعة والمرونة عن طريق استغلال الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية والتنظيمية اللازمة للاستجابة لهذه التغيرات غير المتوقعة (الحنيطي، 2018).

وتعد الرشاقة التنظيمية إحدى أهم خصائص المؤسسة التي تدعم مقاومتها لاضطرابات السوق وذلك كونها قدرة إدارية تتيح للمؤسسة إجراء تغييرات في الوقت المناسب عندما تتطلب الظروف ذلك من أجل تجنب الوقوع في المشكلات مستقبلاً، والقدرة على التعامل مع المشكلات الحالية (Razmi&Ghosemi, 2015).

وتعرف الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بمواردها البشرية مما يؤثر في تنمية المؤسسة وتطورها إيجابياً في بيئة سريعة التغير. (Nafei, 2016)، ومن جانب تطبيقي هي نموذج في العمل يؤدي إلى توظيف قدرات تنظيمية لمواكبة التغيرات التي تلي احتياجات العملاء وتواكب المتطلبات الجديدة وتخلق القدرة التنافسية للمؤسسات (Khavari, Arasteh & Jafari, 2016)، ولذلك تم اعتبار الرشاقة إحدى أهم السمات التي تعكس الكفاءة التنظيمية في البيئة التنافسية فأصبحت مركز الاهتمام، وعليه تم تقسيم المؤسسات إلى نمطين هما نمط المؤسسات الرشيقة ونمط المؤسسات التقليدية (الفقيه، 2018).

ويرتبط تكيف المؤسسة بدرجة المرونة، فهي أحد أهم عوامل النجاح في المؤسسة، وأهم معايير تقييمها، ومع الاهتمام المتزايد بدراسة الرشاقة التنظيمية والمرونة التنظيمية وأهميتهما بدأت تظهر الدراسات للبحث في أثرهما بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ومن هنا جاء هذا البحث انسجاماً مع هذا التوجه لتبحث في أثر الرشاقة التنظيمية في المرونة التنظيمية.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (Barati، 2022) بعنوان " تقييم المرونة التنظيمية في الصناعة المصرفية من خلال تحليل مغلف البيانات: دراسة حالة للبنوك في أصفهان، إيران " Evaluating organizational agility in banking industry through data envelopment analysis: a case study of banks in Isfahan, Iran حيث هدفت إلى تقييم المرونة التنظيمية في الصناعة المصرفية في أصفهان باستخدام نهج تحليل مغلف البيانات (DEA)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة،

طبقت على عينة قصدية من فروع مختارة من الدرجة الأولى لبنوك صادرات (ملي، شهر، مسكن، كيشا فارزي، رفاح وتجارة).

وتوصلت الدراسة إلى أن من بين الفروع الـ (32) المختارة، (4) كانت فعالة و(28) كانت غير فعالة في النهاية، وتم تصنيف الفروع الفعالة باستخدام نموذج التصنيف (Anderson – Peterson).

2- دراسة (الشمري، 2022): بعنوان " دور الرقابة التنظيمية في تدعيم القدرة التنافسية (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بدولة الكويت)" حيث هدفت الدراسة إلى دور أبعاد الرقابة التنظيمية (الاستشعار، واتخاذ القرار، وتطبيق العمل) كمتغير مستقل على القدرة التنافسية (الإبداع، والابتكار) كمتغير تابع للعاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة، طبقت على عينة من العاملين في البنوك التجارية في دولة الكويت قوامها (367) مفردة بأسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى أن التزام العاملين نحو رقابة الاستشعار ورقابة اتخاذ القرار ورقابة تطبيق العمل تجاه منظماتهم كان لضمان حسن أداء العمل في البنوك التجارية، حيث تبين أن مستوى الرقابة التنظيمية متوسط إلى حد ما. ويعتبر مستوى إدراك العاملين لبعد رقابة الاستشعار بالبنوك التجارية بدولة الكويت متوسطاً نسبياً وفي الترتيب الأخير بين الأبعاد، ومستوى إدراك العاملين لبعد رقابة اتخاذ القرار بالبنوك التجارية بدولة الكويت مرتفعاً نسبياً وبالترتيب الأول، ومستوى إدراك العاملين لبعد رقابة تطبيق العمل بالبنوك التجارية بدولة الكويت مرتفعاً نسبياً وبالترتيب الثاني، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الاستشعار، واتخاذ القرار، وتطبيق العمل) والقدرة التنافسية بأبعادها (الإبداع والابتكار).

3- دراسة (النفاوي، 2022) بعنوان: " دور الرقابة التنظيمية المدركة في تعزيز ولاء عملاء المصارف: دراسة ميدانية في جامعة المجمعة بالسعودية " حيث هدفت الدراسة إلى دور الرقابة التنظيمية في تعزيز ولاء عملاء المصارف، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة، طبقت على عينة عشوائية مكونة من (317) مفردة في (7) فروع لمصارف رئيسية في محافظة المجمعة وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين أبعاد الرقابة المتمثلة بالمرونة والجدارات والسرعة على أبعاد ولاء العملاء وعدم وجود تأثير لبعد الاستجابة على أي من أبعاد الولاء.

4- دراسة (شليبي، 2021) بعنوان "أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر: دراسة تطبيقية على بنك القاهرة" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية ببنك القاهرة، واستخدمت



الدراسة منهجين بحثيين متكاملين هما المنهج الوثائقي والمنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة، طبقت على عينة عشوائية نسبية مكونة من (384) مفردة توزعت على فروع القاهرة والجيزة وفقا لنسبة عدد الفروع منسوبة للعدد الإجمالي بالمحافظتين وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات تأثير معنوية من كفاءة إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على الرقابة التنظيمية للبنك من حيث رقابة الإجراءات ورقابة الهيكل التنظيمي، كذلك فاعلية إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على الرقابة التنظيمية للبنك من حيث رقابة الإجراءات ورقابة الهيكل التنظيمي.

5- دراسة (عبد الصمد، 2021): بعنوان "الرقابة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها في رضا العميل في مصر" حيث هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الرقابة التنظيمية للبنوك الإسلامية وتأثير كل بعد من أبعادها العشرة (روح المبادرة، التفاعلية، نقل ومشاركة الرؤية الإستراتيجية، تقييم الأداء وتقديره، تطوير المهارات ومشاركة المعرفة، الابتكار والتنمية المستمرة، تفويض السلطات، التعاون الداخلي، والتعاون الخارجي، توقع التغيرات المرتبطة بالعملاء) في رضا عملاء البنوك الإسلامية. واستخدمت المنهج الكمي الوصفي والاستبانة كأداة، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة من مديري البنوك الإسلامية مكونة من (135) مفردة وعينة من عملاء تلك البنوك مكونة من (385) مفردة وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة نسبيا من الرقابة التنظيمية للبنوك الإسلامية محل البحث ووجود درجة مرتفعة من الرضا لدى عملاء تلك البنوك، ووجود تأثير معنوي لكل من الرقابة التنظيمية وكل بعد من أبعادها العشرة في رضا عملاء البنوك الإسلامية.

6- دراسة (الوكيل، 2020) بعنوان " دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الرقابة التنظيمية للمؤسسات العامة: دراسة تطبيقية على بعض البنوك الحكومية المصرية في مصر" حيث هدفت الدراسة إلى بحث دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية المصرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة، طبقت على عينة عشوائية من البنوك الحكومية المصرية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسة التطبيق وتحقيق الرقابة التنظيمية للبنوك الحكومية المصرية.

7- دراسة (Baninam, Qanbar Amirnejad, 2017) بعنوان "أثار الرقابة التنظيمية على الأداء المنظمي في إيران: The effects of organizational agility on the organizational performance: mediating role of knowledge management" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثار الرقابة التنظيمية على الأداء المنظمي في إيران، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة، طبقت على عينة عشوائية بسيطة من موظفي البنك مكونة من (260) مفردة وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير الرقابة التنظيمية على الأداء المنظمي.



8- دراسة (Naaji ، 2017) بعنوان "تأثير تطبيق آليات اتخاذ القرار اللامركزية وتقنيات إعادة تصميم الوظائف على المرونة التنظيمية في المؤسسات غير الحكومية في اليمن" Impact of Applying Decentralized Decision -Making Mechanisms And Job-Redesigning Techniques on The Organizational Flexibility in International Non -Governmental Organizations – Yemen "حيث هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق آليات اتخاذ القرار اللامركزية وتقنيات إعادة تصميم الوظائف على المرونة التنظيمية في المنظمات الدولية غير الحكومية في اليمن، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي والاستبانة كأداة، وطبقت على عينة عشوائية من موظفي المنظمات غير الحكومية (INGs) في اليمن بلغت (130) مفردة وتوصلت الدراسة إلى أن صنع القرار كان له تأثير على المرونة التنظيمية بينما تطبيق تقنيات وتوسيع الوظيفة والتناوب الوظيفي ليس لها تأثير على المرونة التنظيمية بعكس الإثراء الوظيفي فقد كان له تأثير كبير على المرونة التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

- من حيث العنوان ومكان التطبيق: اختلف البحث من حيث العنوان ومكان التطبيق عن الدراسات السابقة، فالبحث الحالي جمع بين متغيري الرشاقة التنظيمية والمرونة التنظيمية.
- من حيث المنهج المستخدم: اتفق البحث مع الدراسات التي اعتمدت على المنهج الوصفي المسحي.
- من حيث طريقة اختيار العينة: اتفق البحث مع دراسة واحدة فقط وهي دراسة (الشمري، 2022) التي استخدمت العينة غير العشوائية بأسلوب الحصر الشامل.
- من حيث الأداة المستخدمة: اتفق البحث مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تمت الاستفادة من الدراسات السابقة على النحو التالي:
- إثراء الجانب النظري للبحث الحالي.
 - الاستفادة من المراجع التي رجعت إليها تلك الدراسات.
 - الاستفادة منها في صياغة أدوات البحث، والاستفادة منها في تحديد محاور الاستبانة.
 - اتباع المنهجية التي كتبت بها هذه الدراسات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة.
 - ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:
 - يتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بالآتي:
 - ركز البحث على موضوع في غاية الأهمية والحيوية، وهو (أثر الرشاقة التنظيمية في المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني -أمانة العاصمة صنعاء).



- يعد البحث من أوائل الدراسات المحلية والعربية التي جمعت بين المتغيرين (الرقابة التنظيمية والمرونة التنظيمية) حسب استقصاء الدراسات السابقة.

مشكلة البحث:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة، ومنها الدراسات التي تناولت الرقابة التنظيمية في البنوك سلطت دراسة (عبد الصمد، 2021) الضوء على العلاقة بين الرقابة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها في رضا العملاء، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة من الرضا لدى عملاء تلك البنوك نتيجة لوجود أثر للرقابة التنظيمية في رضا العملاء. وكشفت دراسة (شليبي، 2021) عن وجود علاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية ببنك القاهرة من حيث رقابة الإجراءات وشفافية الهيكل التنظيمي.

وفي ضوء ما توصلت إليه أهمها محلياً ما أظهرته دراسة (Naaji,2017) التي تناولت المرونة التنظيمية وعلاقتها بتأثير تطبيق آليات اتخاذ القرار اللامركزية وتقنيات إعادة تصميم الوظائف في المؤسسات غير الحكومية في اليمن والتي توصلت إلى أن صنع القرار كان له تأثير على المرونة التنظيمية بينما الإثراء الوظيفي كان له تأثير كبير على المرونة التنظيمية في حين أن تطبيق تقنيات توسيع الوظيفة والتناوب الوظيفي لم يكون لها تأثير على المرونة التنظيمية.

ولقلة الدراسات في حدود علم الباحثين التي تناولت الرقابة التنظيمية والمرونة التنظيمية ونظراً لعمل أحد الباحثين في البنك فقد تم إجراء مقابلات استطلاعية مع ذوي الخبرة والاختصاص (مدير عام الشؤون المالية والإدارية -ومدير إدارة النفقات في قطاع الشؤون المالية والإدارية) والتي خلصت إلى:

– أن الهيكل التنظيمي للبنك المركزي يتصف بالجمود بسبب قلة التعديلات فيه حيث إن آخر تعديل في الفترة 1996- 1997، بالإضافة إلى أن الإدارة مقيدة باللوائح والتنظيمات التي تنظم عمل البنك المركزي والتي تعارض غالباً مع المرونة التنظيمية المطلوبة في أداء العمل والتي تحد من قدرة الإدارة في التعامل مع المستجدات والتطورات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات.

– أن تسلسل الإجراءات يغلب عليها الطابع المركزي، كما أن هناك تشعباً في الهيكل التنظيمي ومكوناته.

– عدم إلمام إدارة البنك بالمفاهيم الإدارية الحديثة كالرقابة والمرونة التنظيمية وافتقارها إلى معرفة المستجدات والتطورات.

ونظراً لأن البنك المركزي يعد أهم القطاعات الاقتصادية في اليمن لذا يسعى إلى تحقيق الاستدامة والاستمرارية، مما استدعى بالضرورة الاهتمام بتحقيق الرقابة التنظيمية التي تعد إحدى الأدوات الرئيسة في تحقيق المرونة التنظيمية وتطوير بيئة العمل للبنك المركزي.

لذا تكمن مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:



ما أثر الرشاقة التنظيمية (السرعة في اتخاذ القرار-الاستشعار-تطبيق العمل أو الممارسة) في المرونة التنظيمية (مرونة الهيكل التنظيمي-مرونة الإجراءات التنظيمية) في البنك المركزي اليمني -أمانة العاصمة صنعاء؟

أهداف البحث:

يهدف البحث بصورة رئيسة إلى الكشف عن أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها (السرعة في اتخاذ القرار-الاستشعار-تطبيق العمل أو الممارسة) في المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني -أمانة العاصمة صنعاء.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في الآتي:

- يعد موضوعا الرشاقة التنظيمية والمرونة التنظيمية ذوا أهمية كبيرة؛ لذا يقدم هذا البحث قاعدة بيانات ومعلومات عن واقع الرشاقة التنظيمية ومستوى المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني - أمانة العاصمة صنعاء، ويمثل هذا البحث إثراء نظريًا ومعرفيًا من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي والنظري لموضوعي الرشاقة التنظيمية والمرونة التنظيمية.

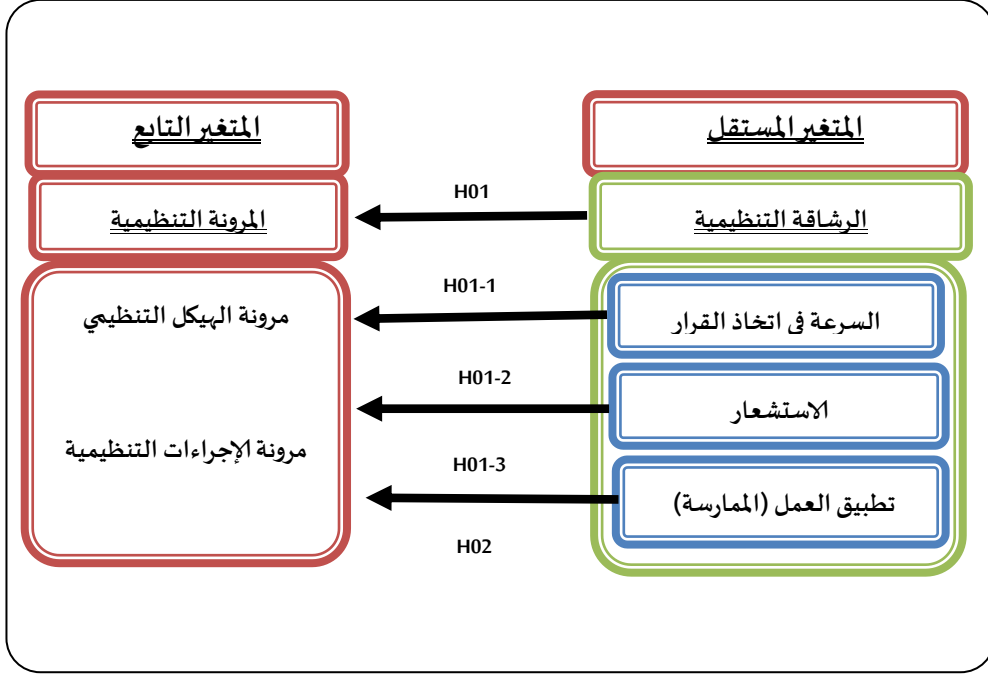
ويأتي هذا البحث استجابة للاتجاهات العالمية ولتوصيات الندوات والمؤتمرات التي تدعو إلى الرشاقة التنظيمية والمرونة التنظيمية، كما يلي هذا البحث احتياجات المكتبة العربية واليمنية من البحوث والدراسات التي تتناول موضوعي الرشاقة التنظيمية والمرونة التنظيمية.

- حداثة موضوع البحث، إذ يعد هذا البحث من أوائل البحوث في الرشاقة التنظيمية والمرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني -أمانة العاصمة صنعاء (حسب الاستقصاء للدراسات السابقة). وهذا البحث يفتح المجال أمام الباحثين حول قطاع جديد من قطاعات الأعمال بإجراء بحوث ودراسات أخرى في قطاعات مختلفة عن الرشاقة التنظيمية والمرونة التنظيمية، وإثراء المكتبات في هذا المجال، وتزويد متخذي القرار في البنك المركزي اليمني برؤية واضحة حول مستوى المرونة التنظيمية وكيفية الوصول إليها من خلال التركيز على الرشاقة التنظيمية.

متغيرات البحث ونموذجها:

- 1- المتغير المستقل: الرشاقة التنظيمية وتتمثل في الأبعاد الآتية: (السرعة في اتخاذ القرار-الاستشعار-تطبيق العمل (الممارسة))
- 2- المتغير التابع: المرونة التنظيمية بأبعادها: (مرونة الهيكل التنظيمي-مرونة الإجراءات التنظيمية)
- 3- المتغيرات الديمغرافية: (النوع، العمر، المسى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في القطاع المصرفي).

تمّ في هذا البحث معرفة علاقة عدد من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع له، ويمكن توضيحه في الشكل الآتي:



شكل رقم (1-1)

متغيرات ونموذج البحث

فرضيات البحث:

من خلال مشكلة البحث وأهدافه والنموذج المعرفي يمكن صياغة الفرضيات في الصيغة البديلة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية: " يوجد أثر للرقابة التنظيمية في المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني-أمانة العاصمة صنعاء "، ويتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد أثر لبعدها السرعة في اتخاذ القرار في المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني-أمانة العاصمة صنعاء "

الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد أثر لبعدها الاستشعار في المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني-أمانة العاصمة صنعاء "

الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد أثر لبعدها تطبيق العمل في المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني -أمانة العاصمة صنعاء "



حدود البحث:

يقتصر البحث على الحدود الآتية:

- 1- الحدود الموضوعية: يتناول البحث أثر الرقابة التنظيمية بأبعادها (السرعة في اتخاذ القرار، الاستشعار، وتطبيق العمل أو الممارسة) في المرونة التنظيمية بأبعادها (مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الإجراءات التنظيمية) في البنك المركزي اليمني -أمانة العاصمة صنعاء.
- 2- الحدود البشرية: يقتصر البحث على جميع مديري العموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في البنك المركزي -أمانة العاصمة صنعاء، ولم يهتم بأراء الموظفين في المستويات الدنيا.
- 3- الحدود المكانية: يقتصر البحث على البنك المركزي -أمانة العاصمة صنعاء، ولم يهتم بفروع البنك في المحافظات.

الخلفية النظرية للبحث

أولاً: الرقابة التنظيمية:

مفهوم الرقابة التنظيمية:

يعد مفهوم الرقابة أحد المصطلحات الحديثة في مجال الفكر الإداري، وتعددت التعاريف التي صاغها الكتاب والباحثون لتحديد مفهوم الرقابة التنظيمية ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (1) على النحو الآتي:

جدول رقم (1)

مفهوم الرقابة التنظيمية

م	الباحث/ الباحثون	السنة	التعريف
1	Hamad and Yozgat	(2017, 409)	" القدرة التنظيمية للكشف بشكل استباقي والاستجابة السريعة والفعالة للمتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في بيئة الأعمال".
2	Gunsberg et al.	(2018)	"هي الاستجابة السريعة التي تحققها المؤسسة نحو تعديل وضعها المؤسسي والإجرائي وهيكلها التنظيمي وكل أبعادها من مورد بشري وموارد مادية ومالية وخططها من أجل الاستجابة في وقت مناسب للمتغيرات المفاجئة المؤثرة على مجالات عملها وتعزيز بقائها في بيئة العمل".
3	الحمدان	(2020)	"قدرة المؤسسة (البنك) على أداء ست عمليات أساسية: إدراك وإحساس التغيرات في البيئة ومعالجة التأثير من خلال نقل البيانات إلى معرفة، والاستجابة إما بشكل استباقي أو تفاعلي مع

الظروف المتغيرة، ومواءمة الهياكل أو العمليات لدمج التغييرات، والتعلم من التجربة ودمج المعرفة في الفرص المستقبلية وإظهار الكفاءة التي تعمل بها هذه العمليات، وإجراء تبادل المعلومات واتخاذ إجراءات بشأنها في الوقت المناسب والمستويات المناسبة داخل المؤسسة (البنك)".

"قدرة المؤسسة (البنك) على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تطوير خدماتها، وزيادة وتنمية المعرفة لدى مواردها البشرية بالشكل الذي ينعكس دوره على تنمية المؤسسة بحيث تكون خفيفة الحركة في ظل بيئة سريعة ومتغيرة".

(2020)

4 غنيم

ويلاحظ من التعاريف السابقة أن مفهوم الرقابة التنظيمية يعبر عن قدرة المؤسسة (البنك) على:
- استشعار وفهم وتوقع التغييرات غير المتوقعة في بيئة عملها الداخلية والخارجية (في سوق العمل، واحتياجات وتوقعات المستفيدين).
- الاستجابة بسرعة وبطريقة مبتكرة للتغييرات المفاجئة وغير المتوقعة من خلال اتخاذ قرارات رشيدة وسريعة.

- إعادة تصميم عملياتها بشكل سريع وتصميم عمليات جديدة في وقت مناسب، والقيام بأعمال وأنشطة جديدة غير مخططة مما يؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة؛ بما يعزز من قدرتها على النمو والازدهار وبما يدعم الاستدامة.

ويعرفها الباحثان بأنها الاستشعار، والسرعة، وخفة الحركة، في مواجهة احتياجات، ورغبات الأسواق المتغيرة، وإنتاج الخدمات ذات الجودة العالية، والقدرة على التجاوب والتعامل مع المتغيرات البيئية العالمية، والقدرة على استخدام التكنولوجيا الجديدة، والتكامل والتناسق بين وحدات العمل في المؤسسة (البنك) فيما بينها ومع المؤسسات الأخرى.
أهمية الرقابة التنظيمية:

تعد الرقابة التنظيمية أحد المتطلبات الأساسية لتفوق المؤسسات وضمان بقائها وديمومتها، كما أنها بالغة الأهمية في المؤسسات الحديثة التي تعمل في بيئات غير مستقرة، حيث إنها تتيح القدرة للمؤسسات على الاستجابة للتغيير المستمر، والاستفادة من الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال وطلبات العملاء غير المتوقعة (Young, 2013).

كما أن أهميتها تكمن في مرونة التعامل مع الآخرين والقدرة على التكيف بفاعلية والتعامل مع ضغوط العمل والتعامل مع المواقف الصعبة في العمل (Chamanifard et all, 2015,201)، وأضاف (2016)، (Tece, Peteraf and Leih) أنه نظرًا لتمييز البيئات الحالية بتعقيدها وديناميكيته واضطرابها، فإن الرقابة



التنظيمية تساعد المؤسسات على إعادة تكوين مواردها وخلق قيمة مستدامة وفقاً للعوامل الداخلية والخارجية.

وتساهم الرقابة التنظيمية في التحسين المستمر للعمليات التنظيمية وزيادة حصتها السوقية، وتحسين السيطرة على الكلف وسرعة تحقيق الأهداف المطلوبة ومواجهتها للتغيرات السريعة (الدباغ، 2017).

ويظهر من الأهمية أن نجاح واستمرار المؤسسات (البنك المركزي) يكون مقروناً بمدى تبنيها للرقابة التنظيمية في أنشطتها وأعمالها، إذ من خلالها تستطيع المؤسسة التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات والمخاطر غير المتوقعة من خلال الرفع من قدرتها على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية وسرعة الاستجابة لها، والتعامل معها بفعالية وابتكار، والاستفادة من تلك التغيرات باكتشاف فرص جديدة، واستثمارها وتحويلها إلى ميزة مستدامة جديدة، وأن تكون قادرة على استباق الأمور بدلا من التعامل مع التغيير بمنطق رد الفعل تجاهه فقط، بل أن الرقابة التنظيمية تعد أحد المتطلبات الأساسية لتفوقها وتحقيق الاستدامة.

أبعاد الرقابة التنظيمية:

إن وجود اختلاف بين الباحثين حول مفهوم الرقابة التنظيمية، أدى بطبيعة الحال إلى اختلاف في الأبعاد المحددة لها وفقاً لأهداف كل دراسة من الدراسات المقدمة، ويرى كل من (Zitkiene and Deksnys, 2018, 116) أن الرقابة التنظيمية موضوع متعدد الأبعاد ومعقد ويتعامل معه العديد من الباحثين من مناهج مختلفة:

المنظور الأول: منظور العوامل التمكينية والقدرات التي تساعد المؤسسات على تحقيق الرقابة التنظيمية.

المنظور الثاني: منظور الممارسات الأساسية التي تستخدمها المؤسسات الرشيقية في عملياتها اليومية. المنظور الثالث: منظور كيفية تفاعل المؤسسات مع البيئة المتغيرة من خلال بعد الإحساس والاستجابة.

وتحدد دراسة (Park, 2011, 28) ثلاثة أبعاد للرقابة التنظيمية على النحو الآتي:

- 1- رقابة الاستشعار: وهي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغيرات البيئية (تغيير تفضيل الزبون، والتكنولوجيات الجديدة) في الوقت المناسب، ويشير الاستشعار إلى قدرة المؤسسة على اكتشاف الفرص المتاحة أمامها والتقاطها وتفسيرها. والخطوة الأولى في الاستشعار هو الفهم الكامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك لتحقيق الإدراك التام باتجاهات التغيير ومصادره وأنواعه وخصائصه (Dongback and Ariel, 2008, 136).

كما أن رشاقة الاستشعار تعني قدرة المؤسسة ليس فقط على تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، بل إنها تتجاوز ذلك إلى توقع التغييرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤى وخطط وإستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك وتطوير أدائها باستمرار وابتكار أساليب عمل جديدة تسهم في تحقيق أهداف البنك بفعالية، وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة (chen , Wang , Pan , 2014,2).

2- رشاقة عملية اتخاذ القرار: تعني قدرة المؤسسة على جمع وتنقية وهيكلية، وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة وتقوم رشاقة صنع القرار على العديد من الأنشطة المترابطة، والتي تفسر الأحداث التي تم استشعارها، وذلك بتجميع وهيكلية وتقييم المعلومات المرتبطة بالأحداث والتغيرات البيئية، ومن خلال هذه الأنشطة تحدد المؤسسات الفرص والتهديدات المتعلقة بها، ثم تضع معايير عملية لتحقيق أقصى قدر من تأثير الفرص والتقليل من تأثير التهديدات. والمؤسسات الرشيقة تعرف متى تستجيب للتغيير ومتى تتخذ قراراتها، وعادة تتخذها في ضوء ثلاثة معايير، وهي: سرعة اتخاذ القرار، إمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، والاستجابة السريعة للتغيير.

وإلى جانب ذلك فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تقلل من احتمالية مقاومة التغييرات المصاحبة للقرار، إلا أن المشاركة قد تعرقل سرعة اتخاذ القرار، وهذا يتطلب من المؤسسات تحقيق قدر من التوازن بين المركزية وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية، والقيادة هي المسؤولة عن تحقيق ذلك التوازن (Harraf et al,2015, 680).

3- رشاقة التطبيق أو الممارسة: هي 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.

ومن وجهة نظر (Sherehiy,2008) فإن رشاقة التطبيق أو الممارسة تعني تنفيذ المهام والعمليات الخاصة بالتكيف مع التغيرات بكل كفاءة، وإجراء هذه التغييرات في أقصر وقت ممكن، وسرعة التغيير في الإنتاج، إضافة إلى سرعة طرح الخدمات الجديدة في السوق، وسرعة التسليم لها، في الوقت المناسب. وهذا البعد متعلق بالاستجابة التي تشير إلى ردود الفعل السريعة والمناسبة للتغيرات البيئية، ولنظم المعلومات هنا دور محوري في مساعدة المؤسسة على الاستجابة السريعة من خلال تقديم المعلومات الدقيقة والكافية (Dongback and Ariel, 2008,137)، فالاستجابة هنا احتواء التغيير.



وتشير الدراسات إلى أن هناك ترابطاً بين الاستجابة والاستشعار، فالاستجابة يجب أن تكون متناسقة مع الاستشعار، وإذا لم تكن المؤسسة قادرة على الاستشعار الفعال للفرص والتهديدات فإن ذلك يحد من قدرتها على اتخاذ الإجراءات المناسبة لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات، كما أن التوافق بين الاستشعار والاستجابة يساعدها على الاستخدام الأمثل لمواردها التنظيمية، فالمؤسسات التي لديها مستوى عال من الاستشعار ولكنها منخفضة المستوى في الاستجابة لن تكون قادرة على اغتنام الفرص لتحسين الأداء، بينما المؤسسات التي لديها مستوى عال من الاستجابة ومستوى منخفض من قدرات الاستشعار فإن ذلك من شأنه أن يضيع مواردها (Trinh et all ، 2012,169).

وفي ضوء ما سبق يتضح: أن الرشاقة التنظيمية تقوم على عدد من الأبعاد أهمها ما جاء في دراسة (park, 2011) وهذا ما تبناه البحث الحالي في التطبيق على البنك المركزي اليمني والمتمثلة في ثلاثة أبعاد هي (رشاقة الاستشعار-رشاقة عملية اتخاذ القرار – ورشاقة التطبيق أو الممارسة).

ثانياً: المرونة التنظيمية:

مفهوم المرونة التنظيمية:

تمثل المرونة التنظيمية مفهومًا متعدد الأبعاد يتألف من القدرات الإدارية والتصميم التنظيمي، وهي تعكس قدرة المؤسسة على التغيير والتغير من خلال قدرتها على التغيير السريع لاتجاهاتها ومساراتها التي حددتها مسبقًا، وتكيفها مع البيئة المضطربة، لذا لا يوجد اتفاق عام على مفهوم المرونة التنظيمية حيث يختلف التعريف وفقًا لمجالها. ولقد عرفت المرونة التنظيمية بعدد من التعاريف يمكن توضيحها على النحو الآتي:

جدول رقم (2)

مفهوم المرونة التنظيمية

م	الباحث/ الباحثون	السنة	التعريف
1	Floris	(2012,5)	"قدرة المؤسسة على التكيف من خلال تصميم أنشطة تعزز مرونته، وإدراك العاملين للتغيرات بمتطلبات العمل وقابليتهم لتحقيقها كما حددتها لتحقيق النمو والتطور والتكيف ومواجهة قلب الطلب في الأمد القصير والطويل".
2	النعاس وبن عودة	(2020,564)	"أنها إحدى سمات المؤسسة والتي تعكس قدرتها الاستباقية على توقع التغيرات المستقبلية، والاستجابة ورد الفعل السريع والكفاء على هذه التغيرات".
3	Ni et all	(2021,176)	"أنها مستوى قدرة المؤسسة على إحداث تغييرات إيجابية والتكيف مع

م	الباحث/ الباحثون	السنة	التعريف
---	------------------	-------	---------

المتغيرات البيئية".

4	البودي والقحطاني	(2021,299)	"أنها العملية التي يُظهر فيها الأفراد تكيّفًا سلوكيًا إيجابيًا عند مواجهة تهديدات، بحيث تعني القدرة على مواجهة التهديدات والتكيف الإيجابي معها".
---	------------------	------------	--

ومن التعريفات السابقة يمكن أن تعرف المرونة التنظيمية بأنها:

"قدرة المؤسسة (البنك) على اكتشاف التغيرات التي تفرضها البيئة والاستجابة لها بشكل فعال، بما ينعكس إيجابيًا على أدائه، من خلال تبني مرونة الهيكل التنظيمي ومرونة الإجراءات التنظيمية، أو القدرة على الاستجابة للتغير في البنوك مع مراعاة التقلبات البيئية المحيطة، حيث إنه مفهوم متعدد الأبعاد يشمل مرونة الهيكل التنظيمي ومرونة الإجراءات التنظيمية.

أهمية المرونة التنظيمية:

تفرض الظروف المعاصرة على المؤسسات الانفتاح ومضاعفة الجهود واستخدام التخطيط المبرمج والتطلعات المستقبلية، ويحتاج ذلك إلى أن تكون المؤسسة ذات مرونة عالية وتتمتع باللامركزية مع بقاء الإشراف والمراقبة، كما يحتاج ذلك إلى توفير موارد بشرية تتمتع بقدرات ومواهب إبداعية، لديهم الرغبة في أحداث تغيير بعيدا عن الروتين (الصرايرة والغريب، 2010، 499).

أوضح (9، 2012، Floris) أهمية المرونة التنظيمية التي تكمن في كونها قدرات إستراتيجية لتكيف المؤسسة مع الأحداث غير المتوقعة، من خلال دعمها لقابليات العاملين في العمل داخل المؤسسة وخارجها، واستعمال سياسات العمل المرنة، وتزويد المؤسسة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغير.

وأكد (Shimizu and Hitt, 2017,44) أن المرونة التنظيمية تعد من أهم التدابير الفاعلة لتعزيز القيمة المقترحة للمؤسسات في ظل التنافس المفرط في بيئة الأعمال من خلال تزويدها بالقدرات الديناميكية، فتمكن المؤسسة من سرعة الاستجابة للمخاطر، كما أصبحت أهمية الاعتراف بسرعة الاستجابة للمشاكل من الأولويات حيث إن تكلفة التأخير هي أكبر من تكلفة الخطأ في بعض الأحيان.

كما أن المرونة التنظيمية لها تأثير إيجابي على جوانب عديدة في المؤسسة، يوضح (12، 1994، Rosen) أهمها، وهي: (الربحية- رضا العملاء المستمر- جودة العمل والمنتج- المهنية- الإنتاجية- الابتكار- فرق العمل والجهد التكاملي- بيئة عمل ملائمة).

من العرض السابق تبرز أهمية تطبيق المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني مما يؤدي إلى مواكبة التغيرات والاستجابة السريعة لها.



أبعاد المرونة التنظيمية:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت المرونة التنظيمية وإن أخذ بعضها أبعاداً مختلفة، فالمرونة التنظيمية تنشأ من مرونة الأنظمة التي تعتمد عليها وكذلك أنشطة مواردها وعملياتها والإجراءات، لذلك تعكس المرونة التنظيمية قدرة المؤسسة على الاستجابة لمختلف أنواع الاضطرابات وعدم الاستقرار في بيئة الأعمال، من خلال مبادرات جاهزية الاستجابة، وهي تتنوع إلى (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، والمرونة الإستراتيجية) التي تتضمن كل منها مرونة داخلية تتمثل بقدرة المؤسسة الداخلية على التكيف مع المتطلبات البيئية، ومرونة خارجية تتمثل بقدرتها على التأثير في تلك البيئة (Shuria et all, 2016, 76).

ويمكن توضيح أهم أبعاد المرونة التنظيمية على النحو الآتي:

1- المرونة الهيكلية: تشير إلى قدرة الإدارة على تكييف عملية القرار والاتصال في الهيكل التنظيمي بالسرعة اللازمة وبطريقة أكثر تطوراً وبما يتوافق مع متطلبات التغيير في البيئة الخارجية، إذ تحتاج الإدارة عند مواجهتها تغيرات جذرية إلى مرونة هيكلية داخلية لتسهيل تجديد أو تغيير عملياتها الحالية، تتمثل في إستراتيجيات توسيع الوظائف أفقياً أو عمودياً (Gato, 2016, 34). وأكد (Matt and Leslic ، 2012 ، 454) أن الهياكل التنظيمية الجامدة هي التي أبرزت الحاجة إلى المرونة التنظيمية عموماً والمرونة الهيكلية بشكل خاص.

وأوضح كل من (Kozjek and Ferjan, 2015, 4) أن المرونة الهيكلية تتضمن أربعة أنواع من المرونة: الأولى هي مرونة نظام العمل التي تتضمن إدخال أشكال مستحدثة من مرونة الوظيفة التي تسمح بتنوع الأدوار الوظيفية وتوزيع مهام العمل استجابة للتغيرات؛ لتحقيق التوازن بين حياة العاملين الشخصية ومتطلبات العمل، والثانية هي المرونة العددية التي تهتم بالتنوع في أعداد العاملين من خلال التعاقد الفرعي والعمالة المؤقتة، وأما الثالثة فهي المرونة المؤقتة التي تسمح بالتنوع في ساعات العمل مثل الدوام الجزئي والوقت الإضافي، والرابعة تتمثل بالمرونة المكانية التي تسمح باستخدام العاملين خارج نطاق العمل المعتاد، والتحول للعمل في المكاتب الخلفية عبر أنظمة العمل عن بعد.

مما سبق يتضح أن المرونة الهيكلية تختص بمرونة البيئة الداخلية بتنوع الأدوار الوظيفية وتنوع أعداد العاملين وقابليتهم لأداء أكثر من عمل وتوزيع مهام ومتطلبات العمل من خلال مهارات وكفاءات العاملين والقيادات الإستراتيجية في المؤسسة لتقبل التغيرات الطارئة، وتبسيط السياسات لمواجهة التغيرات غير المتوقعة بكفاءة عالية.

2- مرونة الإجراءات: صاغ (Adonisi، 2003) أبعاد المرونة من خلال دراسة مقياسين للمرونة هما (الإجراءات الشكلية، والسلطوية في الإجراءات) على النحو الآتي:



- الإجراءات الشكلية: إن الإجراءات الشكلية والمعايير الرسمية واللوائح المكثفة أصبحت تشكل عائقا أمام عملية التقدم والابتكار وخلق فرص جديدة والحفاظ على الاستدامة، حيث أنفقت المؤسسات وما زالت تنفق كثيرا من الأموال والجهد لاستثمار الموارد البشرية إلى أقصى حد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلا أن المشكلة ما زالت جلية أمام تطلعات الإدارة والجمهور حيث لم يكن هناك نتائج إيجابية تنعكس على واقعها العملي. وتتكون الإجراءات الشكلية من ثلاثة أبعاد فرعية هي (الرسمية، والتعقيد، والمركزية).

- السلطوية في الإجراءات: تلعب الإدارة العليا دورًا محوريًا في تسهيل مبادرات المرونة التنظيمية وهذا يتبع مدى الانفتاح الذي تتمتع به وتقبل تجاوز الأدوار التقليدية، إلا أن مقاومة التغيير والسلوك وشخصية القيادات تحول دون الوصول إلى النتائج المرجوة حيث إن مقاومة التغيير واحد من الأسباب الرئيسة للفشل.

ويمكن القول إن معايير اختيار الكفاءات اللازمة للإدارات العليا في المؤسسات تحتاج إلى إعادة النظر، لأن القيادات التي تتصف بالتسلطية هم أكثر ميلاً للحفاظ على مواقعهم في السلطة وأشد معارضة للتغيير وهذا ما يشكل عائقا أمام مرونة المؤسسات في التعامل مع الظروف المتغيرة حيث إنه من المعروف لدى الجميع أن أصحاب المناصب العليا يمتلكون سلطة قسرية بموجب القانون وهذه السلطة ربما تستخدم لأغراض تتبع شخصية المسئول فهي تشكل أساسا مهما في تكوين النظام العام الذي يحكم المؤسسة.

إذ إن التسلطية هي طريقة التحكم بالآخرين والتي يحدد بها الرئيس الأعلى المهام والإجراءات ويحكم على النتائج من غير أن يسمح للآخرين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن الأفراد الذين يؤيدون التسلطية يتسمون بالجمود والتقليدية وغير متماسكين تجاه الضعف سواء كان في الآخرين أو في أنفسهم، ويؤيدون العقاب وينشغلون بالقوة ويخشون إدارتهم الأعلى ويقتنعون بأهمية الطاعة (عسكر، 2009، 247).

وهناك عدة خصائص توضح مفهوم التسلطية هي:

الالتزام الصارم بالمعايير والقيم التقليدية، والخضوع غير المحدود للسلطة، ومشاعر العدوان تجاه

المخالفين للقواعد والتعليمات (Van,2007, 150).

كما أن الإدارة التسلطية تشير إلى التفاعل الذي يحصل بين المدير والعاملين والذي يكون مبنياً على

الاستغلال والقسرية، ومركزية القرار، واستخدام أساليب العقاب والاستبداد بالرأي والتقييد بأوامر الإدارة (الصمادي وآخرون، 2009، 39). فالتسلطية تشكل عائقا كبيرا أمام ابتكار أفكار جديدة وحتى الاجتهاد في

أمور معينة وهذه الظاهرة موجودة في أغلب المؤسسات.



في ضوء ما سبق يتضح أن المرونة التنظيمية تقوم على عدد من الأبعاد أهمها: (مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الإجراءات التنظيمية) وهذا ما أجمعت عليه الدراسات ويتفق مع ما جاء في دراسة (Adonisi ، 2003) وهذا ما تبناه البحث الحالي في التطبيق على البنك المركزي اليمني فالمرونة التنظيمية للهيكل التنظيمي والإجراءات التنظيمية تساهم في تحسين الأداء ككل.

ثالثاً: العلاقة بين الرقابة التنظيمية والمرونة التنظيمية:

يوجد عدم وضوح في التمييز بين الرقابة التنظيمية والمرونة التنظيمية والعلاقة بينهما، وهذا الاختلاف يرجع إلى اختلاف ترجمة المصطلحات الأجنبية أو يرجع إلى اختلاف فهم الباحثين لمصطلحي الرقابة التنظيمية والمرونة التنظيمية، لذلك فإن بعض الباحثين يرى أن الرقابة التنظيمية هي نفسها المرونة التنظيمية، ومنهم من يراها امتداداً وجزءاً من المرونة التنظيمية، والبعض الآخر يرى أن هناك فروقاً في المضمون بين الرقابة التنظيمية والمرونة التنظيمية، فيمكن الملاحظة أن الرقابة التنظيمية والمرونة التنظيمية بينهما قواسم مشتركة من ناحية إدارة التغيير الذي يحدث من البيئة المحيطة بالمؤسسة، حيث إن المرونة التنظيمية تركز على إدارة التغيير الذي يمكن التنبؤ به فتكون هناك استجابة مبكرة في حين أن الرقابة التنظيمية تركز على إدارة التغيير الذي لا يمكن التنبؤ به باستخدام طرق استجابة مبتكرة (أمين وعيد، 2021، 56).

كما أن الرقابة التنظيمية هي التطور الطبيعي للمرونة التنظيمية حتى التسعينيات، حيث كان مصطلح (المرونة) يستخدم للإشارة إلى الرقابة، ولكن بسبب تغيرات السوق والقدرة والحاجة إلى السرعة، تمت صياغة مصطلح (الرقابة التنظيمية) بحيث تتجاوز كون المؤسسة مرنة، فالمرونة تعني قدرة المؤسسة على إجراء تغييرات داخل النظام التنظيمي الحالي عند حدوث حدث متوقع، أما الرقابة فتعني القدرة على تغيير النظام التنظيمي استجابة لقوة خارجية غير مؤكدة الحدوث (الحموري والملكاوي، 2020، 7).

وتكشف مراجعة الأدبيات العلمية عن التناقضات والغموض بين مصطلحات الرقابة التنظيمية والمرونة التنظيمية، عن أنه غالباً ما يتم استخدامها بالتبادل، وليس من الواضح ما إذا كانت مرادفات أو يجب استخدامها كمفاهيم منفصلة، وعدم وجود قيود واضحة لمزيد من التطوير لكل من المفاهيم وحدود التطبيق العملي لهما (Deksnsy, 2018, 19).

ولقد سعت الحكومات المختلفة بشكل حثيث لتطوير أدواتها، وقدراتها بحيث تعمل على خدمة عملائها بطريقة تضمن وصول الخدمات، وتحقيق تطلعاتهم بشكل مرضي، لذلك تبنت عدة ممارسات وآليات لتحقيقها، فرضها عليها التطور التكنولوجي الذي اجتاحت العالم قاطبة.

فعكفت الحكومات في كثير من الدول، لتطوير خدماتها التقليدية وتحويلها إلى خدمات إلكترونية، أو ما يسمى بحكومات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخاصة الإنترنت لتحقيق الوصول

إليها إلكترونيًا، ومع ثورة الهواتف الذكية، عكفت كثير من الحكومات على تبني وتطبيق مفهوم الحكومات الذكية، من خلال توفير تطبيقات لخدماتها تمكن المتعامل من الاستفادة من تلك الخدمات عن طريق هاتفه المحمول.

ولعل تكيف الحكومات، وتبنيها تلك الآليات، سواء كانت حكومات إلكترونية، أم من خلال مفهوم الحكومات الذكية يعد نوعًا من المرونة، ولا يمكن أن يطلق عليه رشاقة، ذلك أن هناك فرقًا كبيرًا ما بين الرشاقة، والمرونة، فالأخيرة تحتوي الأولى، ولا يمكن للأولى أن تحتوي الثانية.

ولا تقتصر الرشاقة على توقع التغيير واحتوائه، بل تستثمر التغيير لتحقيق الأهداف الموضوعية، ولا يتعلق الأمر بمجرد التعافي من الكوارث كما يبدو للوهلة الأولى، بل يتعلق بتطوير المؤسسة وتحسين أدائها سواء حدثت أزمات أم لا؛ فالمؤسسة الرشيقة تبقى مستعدة للتعامل مع أي طارئ فيجد القائد نفسه جاهزًا لمواجهة أي ظرف استثنائي (الحموري والملكاوي، 2020، 8).

لذا فجنود مفهوم الرشاقة التنظيمية تأتي من جانبين: الأول القدرة على التكيف التنظيمي (الجانب التفاعلي)، والثاني المرونة التنظيمية (الجانب الاستباقي) فالتكيف التنظيمي يركز على كيفية تأثير شكل المؤسسة وهيكلها على قدرتها على التكيف بسرعة مع بيئة أعماله (Sherehiy, 2008, p 3)، أما المرونة التنظيمية فتمثل قدرة المؤسسة على ضبط هيكلها الداخلية وعملياتها في استجابتها للتغيرات البيئية، لذلك فمفهوم الرشاقة من أكثر المفاهيم تداخلًا وارتباطًا مع مفهوم المرونة، فالمرونة تعني جاهزية الموارد التنظيمية وسهولة تعبئتها، في حين أن الرشاقة تضم كلاً من المرونة والقدرة على التكيف (Trinh-Phuong et all, 2012, p 4).

ولأجل التمييز بين الرشاقة والمرونة أوضح (Young, 2013) أن المرونة تتجسد بالقدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة، في حين أن الرشاقة لا تنحصر فقط في القدرة على التفاعل والاستجابة للتغيرات البيئية غير المتوقعة فهي تركز أيضًا على اكتشاف الفرص المتاحة واستثمارها بغية تفوق المؤسسة. وحسب (المصري، 2016، 282)، فإن المرونة تقتصر على الجانب التخطيطي، أما الرشاقة التنظيمية فهي تهتم بالجانب الوقائي والتنفيذي المتعلق بالنظام الإستراتيجي للمؤسسة.

ويوضح كل من (دشة ودشة، 2023، ص 13) أن الرشاقة هي عبارة عن نوع من أنواع المرونة، وهي قدرة على الأعمال غير المخطط لها والقيام بالأنشطة الجديدة؛ استجابة للتحويلات غير المتوقعة في طلبات السوق، أو طلبات العملاء الفريدة من نوعها.

وهناك من يرى أن المرونة هي القدرة على التغيير أو التفاعل مع التقليل من الجهد والوقت والتكلفة، والنظام المرن هو الذي يمتلك القدرة على التكيف بفعالية ومن ثم فإنها تعد درجة من درجات الرشاقة التنظيمية، وحسب (Wendler, 2013) فإن المرونة تعني قدرة المؤسسة على إنجاز عدة عمليات مختلفة في



نفس الوقت، مع تقديم التيسيرات اللازمة لإتمامها وذلك لتحقيق الأهداف بفعالية، كما تساعد المرونة في التعامل مع التغييرات المتوقعة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتحكم بها من خلال التخطيط المسبق لها بغض النظر عن السرعة المطلوبة، بينما تستطيع الرشاقة التعامل مع التغييرات غير المتوقعة والتي تمثل تحدياً أكبر؛ مما يحتم سرعة الاستجابة لها بطريقة مبكرة، واتخاذ الإجراءات اللازمة بالسرعة التي تناسب مع سرعة التغييرات الحادثة.

ومنه يتضح أن الرشاقة التنظيمية أعم وأشمل من المرونة التنظيمية بل من الممكن اعتبار المرونة عنصراً من العناصر التي تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية، لأن الرشاقة التنظيمية تحوي خليطاً من المفاهيم والأبعاد والجوانب وهي إطار عام يضم مجموعة من الأساليب والأنشطة والقدرات والمهارات الفردية والتنظيمية المتكاملة، وهو ما يراه كل من (Zhang and Sharifi, 2000) اللذين يريان أن الرشاقة التنظيمية تتضمن أفكار المرونة، التوازن، القدرة على التكيف والتنسيق تحت مظلة واحدة.

ويرى (Bahrami, 2009, p 55) أن المرونة التنظيمية لها مصطلحان رئيسان مترابطان هما المرونة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية، وغالباً ما تستخدم تلك المصطلحات في محاولة لوصف نفس الظواهر، على الرغم من أن هذه المصطلحات لها استخدام مماثل والعديد من الممارسين يستخدمونها بالتبادل، إلا أنها تختلف في بنائها.

فالمرونة بشكل عام تصف مجموعة عوامل التمكين أو القدرات للتكيف مع التغييرات الداخلية أو الخارجية، ويشير مفهوم المرونة في البعد التنظيمي إلى قدرة المؤسسة على تغيير مسار العمل، والتكيف مع التغييرات في البيئة، وتتضمن الطبيعة الواسعة لمصطلح المرونة استخداماته العديدة في سياقات مختلفة تغطي المرونة السمات الهجومية والدفاعية للمؤسسة.

ويقصد بالهجوم القدرة على رؤية الفرص بشكل استباقي في السوق والاستفادة منها، من خلال الاستفادة من قدرات المؤسسة المختلفة، ويمكن استخدامه أيضاً بشكل دفاعي عند التكيف مع الأسواق المتقلصة، أو امتصاص الصدمات أو فهم التغييرات السلبية الجديدة.

ويوضح كل من (Huang and Nof, 1999) الفرق بين الرشاقة والمرونة من خلال استخدام نظامين هما: وحدة الخدمة (نظام من النوع الفردي)، والمؤسسة (نظام أكثر تعقيداً) ويمكن أن تكون وحدة الخدمة مرنة أو أقل مرونة وتشكل أنظمة تنظيمية أكبر أو أنظمة متعددة، وخلصا إلى أنه لا يمكن تحديد المرونة إلا في نظام واحد وأن الرشاقة متطابقة مع المرونة في مثل هذا التكوين؛ ومع ذلك، يظهر الاختلاف الرئيس بين الرشاقة والمرونة في المؤسسات الأكبر حجماً، والتي تتكون من عدة وحدات خدمية، ويمكن أن تتمتع وحدات الخدمة المتعددة بمرونة منخفضة ولكنها مجتمعة تنسم بالرشاقة.

ويميز (Baker, 2006) بين الرشاقة والمرونة على المستوى التنظيمي بأن المرونة ترتبط بالمستوى الأدنى (التشغيلي)، بينما الرشاقة التنظيمية تغطي المستويات الإستراتيجية. ويوضح كل من (Tsourveloudis and Valavanis, 2002, 329) أن تطبيق الرشاقة والمرونة على المستويات التنظيمية في نطاق التصنيع والمنتجات باستخدام إستراتيجيات إنتاج معينة يشير إلى المرونة، بينما تتعلق الرشاقة بالحركة السريعة وتغيير المؤسسة بأكملها إلى اتجاه معين، كما تشير المرونة إلى القدرة على تغيير الإنتاج من مهمة إلى أخرى، أو من حالة إلى أخرى، عندما يتم التخطيط لتلك المواقف مسبقًا؛ على سبيل المثال، يمكن للتنظيم المرن توقع التغيير في الطلب بسبب موسمية المنتجات والتخطيط للزيادة في الطاقة الإنتاجية. من ناحية أخرى، تنطبق الرشاقة على سياق أوسع من المرونة وتشير إلى القدرة التنظيمية الشاملة على التكيف مع التغييرات غير المخطط لها والتي غالبًا ما تكون سريعة في بيئة السوق. ويؤكد (Wadhwa, 2003) أن الاختلاف الرئيس بين الرشاقة والمرونة هو طبيعة المواقف التي يجب تغييرها والتكيف معها، فالمرونة تشير إلى الاستجابات للأحداث المتوقعة عندما تكون الإجراءات جاهزة بالفعل لإدارة التغيير.

ووفقًا لكل من (Bernardes and Hanna, 2009, p 30) فإن المرونة لها علاقات سابقة مع التغيير، حيث تكون المؤسسة مستعدة، وتتوقع التغييرات، ولديها قدرات على القيام بالأشياء بشكل مختلف عند الحاجة. ومن ثم، فإن المرونة هي القدرة على تغيير الوضع ضمن نطاق محدود، والاستفادة من الموارد التنظيمية الحالية والمحددة مسبقًا.

من ناحية أخرى، تشير الرشاقة التنظيمية إلى التغييرات غير المخطط لها والقدرة التنظيمية على الاستجابة السريعة لهذه التغييرات في نطاق أساسي. وتسمح المرونة للمؤسسة بامتصاص التغييرات البيئية في نطاقات محددة مسبقًا.

ويقارن (Deksny, 2018, p 21) بين الرشاقة والمرونة من عدة أبعاد يوضحها في الجدول (3).

جدول (3)

مقارنة بين الرشاقة والمرونة

المقارنة	الرشاقة	المرونة
نطاق المؤسسة	على مستوى المؤسسة	عملية ووظيفة محددة
خصائص الحدث	لا يمكن التنبؤ به (غير مخطط)	متوقع (مخطط)
معدل الاستجابة (السرعة)	سريعة	متسلسلة
النتيجة	غير معروفة	محددة مسبقًا
نوع التغيير	لمرة واحدة	مستمرة

المصدر: (Deksny, 2018, 21)



استنادًا إلى كل ما سبق نستنتج أن الرقابة التنظيمية لا تقتصر على القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، ولكنها تنطوي أيضًا على البصيرة والقدرة على اغتنام الفرصة من أجل أن يكون لدى المؤسسة فرصة في مستقبل مستدام، فالمؤسسات الرشيقة والمرنة هي المؤسسات التي تزدهر في الأوقات غير المستقرة والمتقلبة، ومن هنا يتزايد الاهتمام بالرقابة التنظيمية بهدف خلق أفراد وفرق ومؤسسات أكثر مرونة، حيث يعتبر الهدف الأساسي للرقابة التنظيمية هو تمكين المؤسسات من الاستدامة والاستمرارية في بيئة العمل سريعة التغير.

إن ضرورة الاتجاه نحو الرقابة التنظيمية بعد أمرًا في غاية الأهمية فبدونها لا يمكن للمؤسسات الاستجابة بشكل كافٍ للتحديات والفرص التي تمثلها الأسواق المتغيرة بسرعة، فالمؤسسات غير المرنة لا يمكنها التكيف مع الفرص والمتغيرات الجديدة، ومنها التغيرات الرقمية السريعة.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

اعتمد البحث على استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي يعرف بأنه: "أسلوب يقوم على وصف منظم ودقيق لنصوص مكتوبة أو مسموعة من خلال تحديد موضوع البحث وهدفه وتعريف مجتمع البحث الذي سيتم اختيار الحالات الخاصة منه لدراسة مضمونها وتحليله" (المحمودي، 2019، ص 60). ومن ثم اعتمد البحث على استخدام هذا المنهج لكونه الأكثر استخدامًا والأنسب في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، حيث يصف الظاهرة موضوع البحث ويحلل بياناتها، ويوضح العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

مجتمع وعينة البحث:

نظرًا لطبيعة البحث وأهدافه، فقد تكوّن مجتمع البحث من مديري العموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في البنك المركزي والبالغ عددهم (140) ويمكن توضيحهم في الجدول (4):

جدول (4)

مجتمع البحث حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد
مديرون عامون	31
مديرو إدارات	37
رؤساء أقسام	72
الإجمالي	140

المصدر: (إدارة شؤون الموظفين في البنك المركزي للعام 2022)



يتبين من الجدول السابق أن مجتمع البحث بلغ (140) فرداً، تم اختيار عينة غير عشوائية بأسلوب الحصر الشامل وصلت (102) أفراد.
أداة البحث:

اعتمد البحث على "الاستبانة المغلقة" كأداة رئيسة للبحث، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

- خطوات بناء أداة البحث (الاستبانة)

بعد أن تم تحديد مشكلة البحث وتساؤلاته، تم تطوير وصياغة فقرات الاستبيان بما يعكس متغيرات البحث (الرقابة التنظيمية، والمرونة التنظيمية)، وتم ذلك من خلال:
أ- الاطلاع على المصادر والمراجع والدراسات والأدبيات المتخصصة في مجال البحث.
ب- قراءة الأدب النظري الخاص بالرقابة التنظيمية والمرونة التنظيمية.
ج- وكذلك علاقة عدة متغيرات أخرى بالمرونة التنظيمية، والاستفادة من الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة في بناء استبانة لقياس الرقابة التنظيمية والمرونة التنظيمية، وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من (40) فقرة، موزعةً على الرقابة التنظيمية (19 فقرة) واشتملت على ثلاثة أبعاد هي (بُعد السرعة في اتخاذ القرار، بُعد الاستشعار، بُعد تطبيق العمل أو الممارسة)، والمرونة التنظيمية (21 فقرة) واشتملت على بُعدين هما (بُعد مرونة الهيكل التنظيمي، بُعد مرونة الإجراءات التنظيمية).

- اختيار مقياس أداة البحث

لقد تم اختيار مقياس ليكرت (Likart) الخماسي والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء ولسهولة فهمه وتوازن درجاته؛ حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختيار إلى مدى استجاباتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح، وأعطيت الأوزان المناسبة للفقرات على النحو الآتي:

جدول رقم (5)

مقياس الأداة

الرأي	أوافق بشدة	أوافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
الدرجة	5	4	3	2	1

- معيار الحكم على فقرات البحث

تم تبني معيار للحكم على فقرات الأداة كالاتي:

تم إيجاد حدود كل بديل من خلال:



إيجاد المدى = أعلى قيمة - أقل قيمة = 5-1=4
 إيجاد طول الفئة = المدى / عدد البدائل = 5/4 = 0.80.

جدول رقم (6)

معييار الحكم على مجالات الاستبانة (الميدانية)

الدلالة اللفظية	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		قيمة البديل
	الحد الأعلى	الحد الأدنى	
منخفض جداً	1.80	1	1
منخفض	2.60	1.81	2
متوسط	3.40	2.61	3
مرتفع	4.20	3.41	4
مرتفع جداً	5	4.21	5

- تطبيق أداة البحث

بعد الخطوات السابقة الذكر تم توزيع الاستبانة على مجتمع البحث البالغ (140) فردًا بأسلوب الحصر الشامل، وكانت نسبة الاستجابة (72.9%) من عينة البحث، وبلغت (102) أفراد، وعليه فإن هذه النسبة تمثل درجة الاستجابة، كما هو موضح في الجدول (7):

جدول رقم (7)

درجة الاستجابة لأفراد عينة البحث

الاستبانات المستردة (المستعادة والصالحة للتحليل)		الاستبانات الموزعة	
العدد	نسبة	العدد	نسبة
102	72.9%	140	100%

اختبارات الصدق والموثوقية:

أولاً: الصدق البنائي

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد أداة البحث بالدرجة الكلية لفقرات المحور الذي تندرج تحته، كذا ارتباط كل محور بإجمالي فقرات الأداة على نحو عام، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط كما في الجدول (8).



جدول رقم (8)

معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد البحث وكل محور من محاور أداة البحث والدرجة الكلية للاستبيان

م	المحاور والأبعاد	معامل الارتباط (R)
1	السرعة في اتخاذ القرار	.902**
2	الاستشعار	.909**
3	تطبيق العمل أو الممارسة	.859**
	محور الرقابة التنظيمية ككل	.883**
1	مرونة الهيكل التنظيمي	.953**
2	مرونة الإجراءات التنظيمية	.956**
	محور المرونة التنظيمية ككل	.777**

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول (8) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد ومحاور البحث دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع أبعاد ومحاور الاستبيان صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الاستبيان بعد تطبيق الأداة على عينة استطلاعية عن طريق قيم ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (9).

جدول رقم (9)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

م	المحاور والأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
1	السرعة في اتخاذ القرار	0.807
2	الاستشعار	0.888
3	تطبيق العمل أو الممارسة	0.791
	الرقابة التنظيمية ككل	0.925
1	مرونة الهيكل التنظيمي	0.912
2	مرونة الإجراءات التنظيمية	0.923
	المرونة التنظيمية ككل	0.952



يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (9) أن: قيمة ألفا كرونباخ كانت مقبولة إحصائيًا لكل بعد ومحور وتتراوح بين (0.88-0.96)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد التأكد من توزيع البيانات بشكل طبيعي تم تحديد الأساليب المعلمية لتحليل الإحصائي (Parameters Way) لتحقيق أهداف البحث، وللإجابة عن أسئلته باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package for Social Sciences)؛ لتحليل البيانات، ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1- اختبار معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation): لاختبار الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي؛ لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات الاستبانة، والأبعاد التي تنتمي لها من جهة، وبين الأبعاد الرئيسة والمحاور من جهة أخرى.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة البحث، ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية.

3- التكرارات والنسب المئوية: لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة البحث.

4- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في البحث، ومدى انحراف إجابات العينة عن الوسط الافتراضي (3) (درجة الموافق إلى حد ما)، وإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات.

5- الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis: حيث تم الاعتماد على تحديد الأثر من خلال اختبار (T- Test) وقيمة Beta إضافة إلى مقدار الانحدار R^2 .

تحليل بيانات البحث:

يتناول هذا الجزء عرض وتحليل بيانات البحث وتفسيرها من خلال عرض وتحليل خصائص عينة البحث وتفسيرها، يليه عرض وتحليل نتائج البحث وتفسيرها، وخلاصة النتائج، وقبل ذلك تم اختبار التوزيع الطبيعي لها.

اختبار التوزيع الطبيعي:

تم عمل اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من أن جميع متغيرات ومحاور الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، فتم استخدام طريقة فحص الالتواء والتفطح (Kurtosis, Skewness) كما هو في الجدول (10).



اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء والتفطح

معامل التفطح (Kurtosis)	معامل الالتواء (Skewness)	فقرات الاستبانة	معامل التفطح (Kurtosis)	معامل الالتواء (Skewness)	فقرات الاستبانة
-0.262	-0.574	8	-1.030	-0.117	1
-0.163	-0.667	9	0.212	-0.913	2
0.640	-0.818	10	0.967	-1.088	3
-0.143	-0.451	11	0.513	-0.822	4
-0.112	-0.547	12	-0.527	-0.444	5
-0.270	-0.299	13	0.017	0.095	6
-0.557	-0.167	14	0.339	-0.797	7
0.328	-0.433	البعد الأول/ السرعة في اتخاذ القرار	0.931	-0.785	15
		البعد الثاني/ الاستشعار	1.060	-1.068	16
			-0.539	-0.404	17
			0.795	-1.005	18
			-0.513	-0.432	19
			0.328	-0.794	
		البعد الثالث/ تطبيق العمل أو الممارسة	0.817	-0.606	
		المحور الأول: الرقابة التنظيمية	0.751	-0.737	
-0.518	-0.651	31	-0.586	-0.211	20
-0.773	-0.560	32	-0.789	-0.403	21
-0.576	-0.347	33	0.202	-0.912	22
0.401	-0.765	34	0.280	-0.910	23
0.507	-0.813	35	-0.093	-0.556	24
-0.226	-0.379	36	-0.662	-0.296	25



معامل التفلطح (Kurtosis)	معامل الالتواء (Skewness)	فقرات الاستبانة	معامل التفلطح (Kurtosis)	معامل الالتواء (Skewness)	فقرات الاستبانة
0.175	-0.511	37	-0.732	-0.006	26
-0.479	-0.418	38	-0.291	-0.022	27
1.083	-0.967	39	-0.071	-0.703	28
1.418	-1.082	40	0.271	-0.613	29
			-0.252	-0.543	30
1.485	-0.880	البعد الثاني / مرونة الإجراءات التنظيمية	0.132	-0.534	البعد الأول / مرونة الهيكل التنظيمي
			0.877	-0.733	المحور الثاني: المرونة التنظيمية

يتضح من الجدول (10): أن جميع قيم الالتواء لجميع المحاور تراوحت بين (-0.433 , -0.880)، كما تراوحت جميع قيم التفلطح لجميع المحاور بين (0.132, 1.485)، أي لا يوجد محور تتجاوز فيه قيمة الالتواء أو التفلطح (+1.96، -1.96)، وهذا يشير إلى أن جميع متغيرات ومحاور الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، وأن العينة التي تم الرجوع إلى البيانات الأولية من خلالها تُعد ممثلة لمجتمع البحث، وهذا يقود إلى استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

- تحليل خصائص عينة البحث:

يهدف تحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد البحث، ومعرفة مدى تمثيل إجابات عينة البحث ومن ثم تقديم إحصاء وصفي للبيانات الشخصية، فقد لُخصت هذه البيانات في الجدول (11)، وفيما يأتي عرض لخصائص أفراد البحث حسب المتغيرات الديمغرافية على النحو الآتي:

جدول (11)

وصف أفراد العينة حسب المتغيرات

المتغيرات	العدد	النسبة
النوع	ذكر	72 %70.6
	أنثى	30 %29.4
العمر	35 عامًا فأقل	27 %26.5
	36-45 عامًا	54 %52.9

المتغيرات	العدد	النسبة
46 عامًا فأكثر	21	20.6%
رئيس قسم	47	46.1%
مدير إدارة	35	34.3%
مدير عام	20	19.6%
المتغيرات	العدد	النسبة
ثانوية فأقل	5	4.9%
بكالوريوس	73	71.6%
دراسات عليا	24	23.5%
5 سنوات فأقل	21	20.6%
سنوات الخدمة في القطاع 6-10 سنوات	17	16.7%
المصرفي 11-15 سنة	24	23.5%
16 سنة فأكثر	40	39.2%
المجموع	102	100.0%

يتبين من الجدول (11) أن:

- عدد المستجيبين من الذكور بلغ (72) فردًا، يمثلون ما نسبته (70.6%) من إجمالي عينة البحث، وهذا التوزيع يتوافق مع عدد العاملين الذكور في البنك المركزي، كونه أكبر من عدد الإناث، ويرجع ذلك إلى سياسات التوظيف التي تفضل توظيف الذكور بشكل أكبر من الإناث بسبب التنقلات وطبيعة العمل وأوقاته.
- عدد المستجيبين الذين تتراوح أعمارهم بين (36-45 عامًا) بلغ (54) فردًا، ونسبة (52.9%) وتمثل بذلك أعلى نسبة بين الفئات العمرية وهذا يدل على أن متوسط أعمار مفردات البحث يميل إلى فئات العمر المتوسطة السن (من 36-45 عامًا)، ويرجع ذلك إلى سياسات التوظيف التي تفضل توظيف من هم في سن الرشد واتخاذ القرار مما يمكن من تقديم إجابات منطقية وبشفافية، وقد ينعكس -إيجابا - على موضوع البحث.
- عدد المستجيبين من فئة (رئيس قسم) بلغ (47) فردًا، يمثلون ما نسبته (46.1%) من إجمالي عينة البحث، ومن هذه النتيجة يتضح أنّ هناك تنوعًا في المسمى الوظيفي ضمن عينة البحث، وغلبة فئة (رئيس قسم) أمر طبيعي؛ حيث يُفترض أن يكون رؤساء الأقسام من بين القوى الدافعة والقادرة على تحقيق أهداف البنك المركزي، ومن ثم فإن وجودهم بنسبة عالية في العينة متوقع نظرًا لدورهم الحيوي في إدارة العمل بالبنك المركزي. كما يدل على أن عينة البحث مؤهلة بدرجة تجعلها مدركة لموضوع البحث، وأن هذه النتيجة تزيد من إيجابية نتائج البحث.

- بلغ عدد المستجيبين من حملة مؤهل البكالوريوس (73) فردًا، ويمثلون ما نسبته (71.6%) من عينة البحث، وتشير هذه النتيجة إلى أنّ نسبة عالية من أفراد العينة هم من حملة البكالوريوس، ويعود ذلك إلى طبيعة الوظائف التي يتطلّبها البنك المركزي، حيث إن هذه الوظائف قد تتطلب مهارات ومعرفة متقدمة يحصل عليها الفرد من خلال الحصول على درجة البكالوريوس.

بالإضافة إلى ذلك، قد يكون البنك المركزي يفضل في توظيفه أو التعامل معه حملة البكالوريوس نظرًا للتخصص والاحترافية التي يمكن أن تضيفها هذه الدرجة إلى العمل المصرفي والمالي، وأنّ هذه النتيجة تزيد من إيجابية نتائج البحث نظرًا للخلفية العلمية الجيدة للمبحوثين وهذا يدلّ على وجود مهارة عالية، وهذا يوضح أن مستوى أفراد عينة البحث لديهم الكفاءة والقدرة العالية، مما يعني أنّ آراءهم بخصوص موضوع البحث ستأثر إلى حد كبير بخلفيتهم العلمية.

- وأخيرًا بلغ عدد المستجيبين من فئة سنوات الخدمة (16) سنة فأكثر (40) فردًا، ويمثلون ما نسبته (39.2%) من إجمالي عينة البحث. ومن هذه النتيجة يتضح لنا وجود عدد من عينة البحث الذين يتمتعون بخبرة واسعة في مجال العمل، حيث إنهم قضوا 16 عامًا أو أكثر في مجال عملهم.

ويمكن أن يُعزى ذلك إلى عدة عوامل، مثل استقرار الوظائف في البنك المركزي وتفاني الموظفين في العمل به، أو رغبة البنك في الاحتفاظ بموظفين ذوي خبرة لتعزيز الاستقرار والاستدامة في الأداء المؤسسي، كما توفر هذه النتيجة معلومات قيمة حول تركيبة القوى العاملة داخل البنك المركزي ومستوى الخبرة الذي يتمتع به موظفوه.

تحليل فقرات أداة البحث:

للإجابة عن أسئلة البحث، تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية؛ لإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات والمجاور. والجدول التالي يوضح كيفية تفسير قيم الوسط الحسابي، الموجودة في جداول النتائج، التي تضمنتها الجداول المتعلقة بنتائج البحث، على النحو الآتي:

جدول (12)

كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

المستوى	التقدير اللفظي	إذا كانت النسبة (درجة الموافقة)	إذا كان المتوسط
منخفض جدًا	غير موافق بشدة	أقل من 36%	من 1 إلى 1.79
منخفض	غير موافق	من 36% إلى أقل من 52%	من 1.8 إلى أقل 2.59

متوسط	موافق إلى حد ما	من 52% إلى أقل من 68%	من 2.6 إلى أقل من 3.39
عال	موافق	من 68% إلى أقل من 84%	من 3.4 إلى أقل من 4.19
عال جدًا	موافق بشدة	من 84% حتى 100%	من 4.2 حتى 5

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، فإن قيمته تعبر عن مدى تشتت إجابات العينة حول المتوسط الحسابي، فإذا اقتربت قيمة الانحراف المعياري من (صفر)، فهذا يعني أن تشتت إجابات العينة حول المتوسط بسيط جدًا، وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري حتى قيمة (3 وسط المقياس)، فهذا يدل على وجود تشتت كبير في إجابات العينة عن متوسط إجاباتهم.

أولاً: واقع الرقابة التنظيمية لدى البنك المركزي اليمني -أمانة العاصمة صنعاء

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى واقع الرقابة التنظيمية على مستوى الدرجة الكلية له، وعلى مستوى كل بُعد من أبعادها، والجدول (13) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الواقع من وجهة نظر عينة البحث، على النحو التالي:

جدول (13)

التحليل الإحصائي لآراء أفراد العينة حول (الرقابة التنظيمية) وأبعادها إجمالاً

م	أبعاد الرقابة التنظيمية	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدلالة اللفظية
1	السرعة في اتخاذ القرار	3	3.43	0.67	69%	عالية
2	الاستشعار	2	3.49	0.76	70%	عالية
3	تطبيق العمل أو الممارسة	1	3.67	0.75	73%	عالية
	محور الرقابة التنظيمية		3.53	0.65	69%	عالية

يتضح من الجدول (13) الآتي:

– أن مستوى واقع الرقابة التنظيمية بشكل عام كان عاليًا، حسب رأي العينة، فقد جاء بنسبة موافقة (69%)، وبمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.73).



— جاء بُعد تطبيق العمل أو الممارسة في الرتبة الأولى بمتوسط (3.67) ونسبة موافقة (73%) وبلغ الانحراف المعياري (0.67)، وجاء في الرتبة الثانية بُعد الاستشعار بمتوسط (3.49) ونسبة موافقة (70%) وبلغ الانحراف المعياري (0.76)، وجاء في الرتبة الثالثة بُعد السرعة في اتخاذ القرار، بمتوسط (3.43) ونسبة موافقة (69%) وبلغ الانحراف المعياري (0.67).

ويلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري لجميع الأبعاد أقل من الواحد الصحيح مما يعني عدم وجود تباين بين أفراد العينة في الآراء حول ذلك، وأظهرت نتائج الرقابة التنظيمية، أن التزام العاملين نحو رقابة الاستشعار ورقابة اتخاذ القرار ورقابة تطبيق العمل تجاه منظماتهم كاف لضمان تحقيق المرونة في البنك المركزي.

وتشير النتائج إلى أن العمل أو الممارسة كان لها الأثر الأكبر في تقييم مستوى الرقابة التنظيمية، تليها الاستشعار، ثم السرعة في اتخاذ القرارات. وهذه النتائج تظهر تفاصيل مهمة حول كيفية تقييم الأفراد لمستوى الرقابة التنظيمية في السياق المدروس.

ومن خلال الواقع العملي والمعاش المنخفض والذي يرجع إلى التباين بين الواقع الذي يعيشه الأفراد في البنك المركزي وبين الرؤية الطموحة لمستوى الرقابة التنظيمية، يمكن إرجاع ذلك إلى عدد من الأسباب أهمها:

1. قلة الموارد والتحديات المالية: إن البنك المركزي يواجه صعوبات مالية أو نقصاً في الموارد بسبب نقل البنك المركزي والحصار وتدهور الأوضاع الاقتصادية بشكل عام، فقد يكون من الصعب تحقيق مستوى عالٍ من الرقابة التنظيمية. وقد ينعكس ذلك على قدرة البنك على الاستجابة بسرعة للتغيرات وتكييفها مع الظروف المتغيرة.
2. نقص التوجيه الإداري والقيادة الفعالة: في بعض الأحيان، يمكن أن يكون هناك نقص في التوجيه الإداري والقيادة الفعالة داخل البنك، مما يؤثر على القدرة على تنفيذ الإجراءات الرشيقة واتخاذ القرارات بسرعة وفعالية.
3. نمط الثقافة التنظيمية: إن ثقافة البنك المركزي تميل إلى الأعمال الروتينية التقليدية أو تفتقر إلى التحفيز والابتكار، فقد تكون هذه العوامل عائقاً لتطبيق ممارسات الرقابة.
4. قدرات الموظفين والتدريب: إن البنك يفتقر إلى القدرات والمهارات الضرورية للموظفين، وغياب التدريب اللازم لتطوير مهاراتهم، مما يصعب على الفريق تنفيذ ممارسات الرقابة بشكل فعال.
5. مقاومة التغيير: قد تواجه إدارة البنك من بعض موظفيها مقاومة تجاه تغييرات العمليات أو الهياكل التنظيمية المطلوبة لتحقيق الرقابة.

إن الأسباب السابقة الذكر تعد أهم الأسباب في الاختلاف بين مستوى الرقابة التنظيمية وتحقيق توافق أكبر بين الرؤية المثالية من وجهة نظر أفراد عينة البحث والواقع العملي للبنك. وتتفق نتيجة مستوى رقابة التطبيق المرتفعة مع نتائج دراسة (النشيلي، 2020) وتختلف عنها في ترتيب الأبعاد حيث كان بُعد رقابة اتخاذ القرار في المرتبة الأولى يليه بعد رقابة الممارسة في المرتبة الثانية وفي الترتيب الأخير بعد رقابة الاستشعار.

وتختلف هذه النتيجة عن دراسة (الشمري، 2022) التي أظهرت أن الرقابة التنظيمية متوسطة إلى حد ما بالبنوك التجارية بدولة الكويت، بينما ترتبت أبعاد الرقابة التنظيمية على النحو الآتي: في المرتبة الأولى بعد رقابة اتخاذ القرار ويليه بعد رقابة تطبيق العمل وفي الترتيب الأخير بعد رقابة الاستشعار.

ثانيًا: مستوى المرونة التنظيمية لدى البنك المركزي اليميني - أمانة العاصمة صنعاء

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى المرونة التنظيمية على مستوى الدرجة الكلية لها، وعلى مستوى كل بُعد من أبعادها، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المحور من وجهة نظر العينة، على النحو التالي:

جدول (14)

التحليل الإحصائي لأراء أفراد العينة حول (المرونة التنظيمية) وأبعادها إجمالاً

م	أبعاد المرونة التنظيمية	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدلالة اللفظية
1	مرونة الهيكل التنظيمي	2	3.42	0.70	68%	عالية
2	مرونة الإجراءات التنظيمية	1	3.52	0.69	70%	عالية
	محور المرونة التنظيمية		3.47	0.67	69%	عالية

يتضح من الجدول (14) الآتي:

- أن مستوى المرونة التنظيمية بشكل عام كانت عالية، حسب رأي عينة البحث، فقد جاء بنسبة موافقة (69%)، وبمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.67).
- أن مستوى المرونة التنظيمية جاء عاليًا للأبعاد، فقد جاء بُعد مرونة الإجراءات التنظيمية في الرتبة الأولى، بمتوسط (3.52) ونسبة موافقة (70%) وبلغ الانحراف المعياري (0.69)، وأخيرًا جاء في الرتبة الثانية بعد مرونة الهيكل التنظيمي، بمتوسط (3.42) ونسبة موافقة (68%) وبلغ الانحراف المعياري (0.70).



وتشير هذه النتيجة إلى أن المرونة التنظيمية مرتفعة بشكل عام وفي جميع الأبعاد على الرغم من أن الواقع العملي والمعاش منخفض، وقد ترجع هذه النتائج إلى أن البنك يمتلك قدرة على التكيف والاستجابة بشكل جيد للتحديات، ووجود نظام مرن يعمل على تعزيز الاستجابة للظروف الصعبة وتحسين أداء البنك رغم التحديات الموجودة ومن أهمها قدم تأسيس البنك المركزي.

كما أن طبيعة عمله المتمثلة بمسؤولية الإشراف على البنوك ورقابته عليها وحماية مصالح العملاء ووضع الضوابط الخاصة بعمله، تجعل بيئة العمل في البنك المركزي تخضع للقوانين والضوابط التنظيمية التقليدية، كما أن هناك غموضاً في أدوار الموظفين حسب التنظيم الإداري لهم، وعلاقتهم مع الأطراف الأخرى في الهيكل التنظيمي للبنك.

ثالثاً: أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية (السرعة في اتخاذ القرار-الاستشعار-تطبيق العمل أو الممارسة) في المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني-أمانة العاصمة صنعاء:

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول رقم (15)

نتائج أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية في المرونة التنظيمية

معاملات الانحدار		تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج					
مستوى الدلالة Sig	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار β	المتغير المستقل	مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.000	4.272	0.372	0.086	0.367	السرعة في اتخاذ القرار					
0.000	3.628	0.324	0.079	0.285	الاستشعار	0.000	248.112	0.713	.844	المرونة التنظيمية
0.001	3.308	0.249	0.067	0.221	تطبيق العمل أو الممارسة					

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(p \leq 0.05)$)



يتضح من الجدول (15) الآتي:

– وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية للبعد الأول: السرعة في اتخاذ القرار على المرونة التنظيمية، حيث كانت قيمة معامل الانحدار (β) (0.367) وكانت قيمة (T) (2.272) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.000) أقل أو يساوي (0.05)، وهذا يشير إلى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للبحث، ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الرقابة التنظيمية للبعد الأول: السرعة في اتخاذ القرار إلى زيادة بمقدار (36.7%) في المرونة التنظيمية.

وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة الرقابة التنظيمية في السرعة في اتخاذ القرارات بنسبة معينة ستؤدي إلى زيادة ملحوظة في المرونة التنظيمية. وهذا يمكن أن يفسر بأن القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية تساهم في تعزيز مستوى المرونة والقدرة على التكيف مع التحديات والتغيرات في البيئة التنظيمية، وأن فهم العلاقة بين الرقابة التنظيمية والواقع المعاش المنخفض يمكن أن تكون مفتاحًا لتحسين واقع البنك من خلال تحقيق استجابة أسرع للتغيرات المحيطة، وزيادة كفاءة العمل، وتعزيز التفكير الإبداعي والابتكار، حيث يمكن أن تكون الرقابة التنظيمية أداة فعالة للتعامل مع التحديات والواقع المعاش المنخفض، وقد تلعب دورًا هامًا في تعزيز الاستدامة والنمو في مثل هذه البيئات.

– وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية للبعد الثاني: الاستشعار على المرونة التنظيمية، حيث كانت قيمة معامل الانحدار (β) (0.285) وكانت قيمة (T) (3.628) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.00) أقل أو يساوي (0.05)، وهذا يشير إلى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الرقابة التنظيمية للبعد الثاني: الاستشعار إلى زيادة بمقدار (28.5%) في المرونة التنظيمية.

تشير هذه النتيجة إلى أن زيادة الرقابة التنظيمية للبعد الثاني (الاستشعار) بنسبة معينة ستؤدي إلى زيادة ملحوظة في المرونة التنظيمية.

وهذا يمكن أن يفسر بأن القدرة على الاستشعار الفعال للتحديات والفرص في البيئة التنظيمية يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحسين قدرة البنك على التكيف والتعامل مع التحديات والتغيرات بكفاءة، وتعزز هذه النتيجة إلى وعي إدارة البنك بأهمية الحساسية للتغيرات المحيطة بها ودقة التوافق والتوقع لها وتنمية مهارات الموظفين في تطبيق رقابة الاستشعار بمختلف المستويات الإدارية داخل البنك للوصول للمرونة التنظيمية.

– وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية للبعد الثالث: تطبيق العمل أو الممارسة على المرونة التنظيمية، حيث كانت قيمة معامل الانحدار (β) (0.221) وكانت قيمة (T) (3.308) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.001) أقل أو يساوي (0.05)، وهذا يشير إلى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات



أخرى لم تخضع للدراسة، ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الرقابة التنظيمية للبعد الثالث: تطبيق العمل أو الممارسة إلى زيادة بمقدار (22.1%) في المرونة التنظيمية. تشير هذه النتيجة إلى أن زيادة الرقابة التنظيمية للبعد الثالث (تطبيق العمل أو الممارسة) بنسبة معينة ستؤدي إلى زيادة ملحوظة في المرونة التنظيمية.

ويمكن تفسير ذلك بأن تنفيذ ممارسات العمل أو الممارسات بشكل فعال وسريع يمكن أن يساهم في تعزيز مرونة البنك وقدرته على التكيف مع التحديات والتغيرات في البيئة التنظيمية. وتعزى هذه النتيجة إلى وجود جهات رقابية داخلية وخارجية للرقابة على أداء الأعمال التنفيذية للبنك مما يزيد من اهتمام المسؤولين بالبنك بتطبيق العمل من خلال ربط معدل إنجاز الأداء وتوجيهها نحو الوصول إلى المرونة التنظيمية من خلال تفعيل المكافأة وتحقيق الأهداف طويلة وقصيرة الأجل ونشر ثقافة الرقابة التنظيمية في كل المستويات الإدارية الموجودة بالبنك.

الاستنتاجات:

- استناداً إلى ما توصل إليه هذا البحث من نتائج حول "أثر الرقابة التنظيمية في المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني -أمانة العاصمة صنعاء" تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:
- أن هناك مستوى تطبيقاً عالياً نسبياً للرقابة التنظيمية في البنك المركزي وأبعاده (الاستشعار -سرعة اتخاذ القرار-تطبيق العمل والممارسة) يقابله مستوى عالٍ نسبياً من المرونة التنظيمية بأبعادها (الإجراءات التنظيمية-مرونة الهيكل التنظيمي) مما يجعل البنك المركزي بأمانة العاصمة صنعاء أكثر قدرة على مواجهة البيئة المتقلبة وتحقيق الأهداف المطلوبة.
 - أن هناك مستوى تطبيقاً منخفضاً لسرعة اتخاذ القرار في البنك المركزي عند غياب مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات الإدارية.
 - أن هناك مستوى منخفضاً من الاستشعار في البنك المركزي عند عدم قدرته على الاستفادة من الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة مما يستلزم استخدام البنك المركزي للتقنيات الحديثة في أداء عمله الرقابي مما يرفع قدرة الاستشعار لديه.
 - أن هناك أثراً لأبعاد الرقابة التنظيمية (السرعة في اتخاذ القرار-الاستشعار-تطبيق العمل أو الممارسة) في تحقيق المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني -أمانة العاصمة صنعاء.
 - أن هناك مستوى منخفضاً من الإنجاز في ممارسة وتطبيق الأعمال عند تأخر البنك في اتخاذ الإجراءات اللازمة لوضع خطة عمل في ضوء التغيرات والمستجدات مما يتطلب ممارسة العاملين فيه مهامً وظيفية كثيرة مما يحافظ على الممارسة وتطبيق العمل بصورة عالية.



– أن هناك مستوى منخفضاً من مرونة الهيكل التنظيمي عند عدم اهتمام البنك بتوفير هيكل مرن لإمكانية الاستعداد التنظيمي المبكر لمواجهة أي متغيرات مؤثرة، مما يستلزم حرص البنك المركزي على جذب العاملين من ذوي المهارات المتعددة لتحقيق المرونة في وظائفهم مما يؤدي إلى مرونة الهيكل التنظيمي.

– أن هناك مستوى منخفضاً من مرونة الإجراءات التنظيمية عند عدم استجابة الإجراءات المطبقة في البنك لأي تعديل فيها، لهذا يجب على البنك المحافظة على تميز موظفيه بالمرونة وحسن معاملة العملاء بما ينعكس على مرونة الإجراءات التنظيمية في البنك المركزي.

– أن هناك أثراً للرقابة التنظيمية ككل وأبعادها (السرعة في اتخاذ القرار-الاستشعار-تطبيق العمل أو الممارسة) في تحقيق المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني-أمانة العاصمة صنعاء.

التوصيات:

وفي ضوء الاستنتاجات، خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات، أهمها:

– الحفاظ على مستوى مرتفع للرقابة التنظيمية والمرونة التنظيمية في البنك المركزي لمواكبة التغيير ولتحقيق الاستدامة من خلال وضع الإستراتيجيات المناسبة لذلك من خلال امتلاك الموظفين في البنك المركزي قدرات ومهارات لإحداث التغييرات المناسبة في البنك.

– استقطاب كفاءات وموارد بشرية تتمتع بمستويات عالية من المهارات والقدرات التحليلية والمبادرة والقدرة على التعامل مع المواقف المتنوعة، والابتكار، وتقبل التغيير بل وصناعته وذلك من خلال:

- توافر سياسات محددة للتعيين والتوظيف في البنك المركزي.

- وضع معايير توظيف غير تقليدية تتفق وطبيعة بيئة الأعمال المتغيرة، وتركز على استقطاب نوعية من العاملين تتمتع بمستويات عالية ومتنوعة من المعارف والمهارات والقدرات الاستيعابية والتحليلية والقدرة على التكيف والتعامل مع المواقف المختلفة.

– اعتماد هياكل تنظيمية مرنة؛ حيث إن الرقابة التنظيمية تعتمد على الهياكل المرنة بدلاً من الهياكل الهرمية، وتتطلب بيئة ومناخ تنظيم أكثر ديناميكية وذلك من خلال اتباع أشكال التنظيمات المرنة مثل تنظيمات المشروعات أو فرق العمل التي تنتهي بانتهاء المشروع.

المقترحات:

بما أن موضوع الرقابة والمرونة التنظيمية من الموضوعات الحديثة، والتي تحتاج إلى المزيد من الدراسة والبحث، فمن الممكن اقتراح بعض الموضوعات التي قد تفتح المجال أمام المزيد من الأبحاث والدراسات في المستقبل ومنها:



- 1- إجراء بحث مشابه عن: أثر الرقابة التنظيمية في المرونة التنظيمية بالقطاع المصرفي اليمني (التجاري والإسلامي: دراسة مقارنة).
- 2- إجراء بحث عن: الرقابة الإستراتيجية في القطاع المصرفي اليمني وتأثيرها على الأداء المصرفي.
- 3- التوجه لمزيد من البحوث النوعية في مجال المرونة التنظيمية.

المراجع

أولاً: باللغة العربية:

- أحمد، تامر فاروق حسين. (2022). تأثير المرونة التنظيمية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على بعض شركات الأغذية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 9(2)، 189-214.
- أمين، مصطفى أحمد؛ وعيد، محمود عمر أحمد. (2021). تحقيق الرقابة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 22(4)، 45-75.
- البدوي، أمل محمد حسن، القحطاني، نوف علي محمد. (2021). واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره. *مجلة التربية*، 189(3)، 299-349.
- الحمدان، أمل راشد. (2020). *الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي: الجامعات السعودية أنموذجاً*، مكتبة الرشد ناشرون.
- الحموري، صالح سليم؛ والملكاوي، محمد موسى. (2020). *خلاصة الرقابة المؤسسية: الرقابة المؤسسية استشعار المستقبل للتنافس في الحاضر*، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، دبي.
- الحنيطي، رغد إبراهيم. (2018). *أثر النزاهة العاطفية على الرقابة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في مجموعة المناصب الأردنية* [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الإسراء.
- دشه، عبد الله؛ دشة، عليّة. (2023). *دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة التعليمية: دراسة عينة من أساتذة جامعة تبسة*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة تبسة، الجزائر.
- الدباغ، إيناس نهاد كامل. (2017). *تأثير الرقابة التنظيمية في الأداء العالي بحث استطلاعي*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة بغداد.
- زكي، محمد حمدي. (2019). *المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة-دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح*، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر*، 49(4)، 609-660.
- شلي، سهى عبد المنعم محمد. (2021). *أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر: دراسة تطبيقية على بنك القاهرة*، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 51(1)، 575-636.
- الشمري، عثمان علي عجاج. (2022). *دور الرقابة التنظيمية في تدعيم القدرة التنافسية (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بدولة الكويت)*، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13(1)، 1-32.
- الصرايرة، أكنم عبد المجيد؛ والغريب، رويدة خلف. (2010). *أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة*، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 6(4)، 420-499.



- الصمادي، محارب علي محمد؛ ودعوم، حامد محمد علي؛ وفريحات، عمار عبد الله. (2009). واقع ممارسة المعلمين لحفظ النظام وإدارة الصفوف من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، (23)، 39-42.
- عبد الصمد، خديجة يحيى. (2021). الرقابة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها في رضا العميل، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 2 (51) 2، 41-104.
- عسكر، سهيلة عبد الرضا. (2009). الشخصية التسلطية وعلاقتها بالتعصب، *مجلة القادسية للعلوم الإنسانية*، 3 (12)، 11-22.
- غنيم، منال أحمد محمد. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على الرقابة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية في محافظة المنوفية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 5(1)، 10-39.
- الفيهي، منال أحمد. (2018). دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة إب.
- المحمودي، محمد. (2019). *مناهج البحث العلمي*، ط (3)، دار الكتب للنشر، صنعاء، اليمن.
- المصري، مروان وليد سليمان. (2016). إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس*، 40(2)، 257-341.
- النشيلي، دينا. (2020). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، *المجلة العربية للإدارة*، 40(3)، 163-182.
- النعاس، سعيد علي؛ وبن عودة، مصطفى. (2020). أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مدينتي الهضاب العليا بالجلفة - الجزائر، *مجلة مجاميع المعرفة ندوف*، 2(6)، 564-578.
- النراوي، أحمد عبد السلام. (2022). دور الرقابة التنظيمية المدركة في تعزيز ولاء عملاء المصارف دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13 (1)، 457-499.
- الوكيل، ابتسام. (2022). دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الرقابة التنظيمية للمؤسسات العامة: دراسة تطبيقية على بعض البنوك الحكومية المصرية، *المجلة العربية للإدارة*، 42 (1)، 255-278.

References

- ‘Abd al-Şamad, Khadijah Yahyá. (2021). alrshāqh al-tanzīmiyah lil-bunūk al-Islāmiyah wa-atharuhā fi Riḍā al-‘Amīl, *al-Majallah al-‘Ilmiyah lil-Iqtisād wa-al-tijārah*, 2(51) 2, 41-104, (in Arabic).
- Adonisi, M. (2005). *The relationship between corporate entrepreneurship, market orientation, organizational flexibility and job satisfaction*, [Doctoral dissertation], University of Pretoria.
- Aḥmad, Tāmīr Fārūq Ḥusayn. (2022). Ta‘thīr almrwnh al-tanzīmiyah ‘alā taḥqīq Ahdāf al-tanmiyah al-mustadāmah : dirāsah taḥbīqiyah ‘alā ba‘ḍ sharikat al-Aghdhiyah, *al-Majallah al-‘Ilmiyah lil-Buḥūth al-Tijāriyah*, 9 (2), 189-214, (in Arabic).
- al-Badawī, Amal Muḥammad Ḥasan, al-Qaḥṭānī, Nawf ‘Alī Muḥammad. (2021). wāqī‘ mumārasat qā‘dāt Madāris al-Ta‘līm al-‘āmm bi-madīnat Abhā al-ḥaḍarīyah li-ab‘ād almrwnh al-tanzīmiyah wa-āliyat taṭwīrih. *Majallat al-Tarbiyah*, (189) 3, 299-349, (in Arabic).



- al-Dabbāgh, Īnās Nihād Kāmil. (2017). *Ta'thīr alrshāqh al-tanzīmīyah fi al-adā' al-'Āli baḥth istiqlālī* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah], Jāmi'at Baghdād, (in Arabic).
- al-Faqīh, Manāl Aḥmad. (2018). *Dawr alrshāqh al-İstīrātījīyah fi taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah lil-Jāmi'at al-Yamanīyah* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah], Jāmi'at ib, (in Arabic).
- al-Ḥamdān, Amal Rāshid. (2020). *alrshāqh al-tanzīmīyah fi Mu'assasāt al-Ta'lim al-'Āli : al-jāmi'at al-Sa'ūdīyah unamūdhajan*, Maktabat al-Rushd Nāshirūn, (in Arabic).
- al-Ḥammūrī, Şāliḥ Salim ; wālmkāwy, Muḥammad Mūsā. (2020). *khlāsh alrshāqh al-mu'assasiyah : alrshāqh alm'ssyh istish'ār al-mustaqbal ltnāfs fi al-ḥāḍir*, Kulliyat Muḥammad ibn Rāshid lil-Idārah al-ḥukūmīyah, dby, (in Arabic).
- al-Ḥunaytī, Raghd Ibrāhīm. (2018). *Athar al-dhakā' al-'āṭifi 'alā alrshāqh al-tanzīmīyah fi munazzamāt al-A'māl : dirāsah taṭbīqīyah 'alā 'ayyīnah min al-'āmilīn fi majmū'ah al-Manāshīr al-Urdunīyah* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah], Jāmi'at al-İsrā', (in Arabic).
- al-Maḥmūdī, Muḥammad. (2019). *Manāhij al-Baḥth al-'İlmi* (3rd ed.). Dār al-Kutub lil-Nashr, Şan'a', al-Yaman, (in Arabic).
- al-Miṣrī, Marwān Walīd Sulaymān. (2016). *İstīrātījīyah muqtaraḥah li-taḥsīn mustawā alrshāqh al-tanzīmīyah fi al-Madāris al-thānawīyah bi-Muḥāfazat Ghazzah*, Majallat Kulliyat al-Tarbiyah fi al-'Ulūm al-Tarbawīyah, Jāmi'at 'Ayn Shams, 40 (2), Kulliyat al-Tarbiyah, 257-341, (in Arabic).
- al-Nafrāwī, Aḥmad 'Abd al-Salām. (2022). *Dawr alrshāqh al-tanzīmīyah almdrkh fi ta'zīz Walā' 'umalā' al-maṣārif dirāsah maydānīyah*, *al-Majallah al-'İlmiyah lil-Dirāsāt al-Tijāriyah wa-al-bī'iyah*, 13 (1), 457-499, (in Arabic).
- Alnshyly, Dīnā. (2020). *Dawr alrshāqh al-tanzīmīyah fi taḥqīq al-İltizām al-tanzīmī : dirāsah mydānyyh*, *al-Majallah al-'Arabīyah lil-Idārah*, 40(3), 163-182, (in Arabic).
- al-Nu'ās, Sa'id 'Alī ; wa-Bin 'Awdah, Muṣṭafā. (2020). *Athar almrwnh al-tanzīmīyah 'alā Taf'il slwkyāt al-muwāṭanah al-tanzīmīyah : dirāsah ḥālat mdbghh al-Hiḍāb al-'Ulyā bāljlfh – al-Jazā'ir*, *Majallat Majāmi' al-Ma'rifah ndwf*, 2(6), 564-578, (in Arabic).
- al-Şamādī, Muḥarīb 'Alī Muḥammad ; wd'wm, Ḥāmid Muḥammad 'Alī ; wfryḥāt, 'Ammār 'Abd Allāh. (2009). *wāqi' mumārasat al-Mu'allimīn li-ḥifz al-nizām wa-idārat al-şufūf min wijhat naẓar al-Mu'allimīn anfusahum*, *Majallat al-Buḥūth al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah*, (23), 39-42, (in Arabic).
- al-Şarāyirah, akthm 'Abd al-Majīd ; wa-al-gharīb, rwydh Khalaf. (2010). *Athar waẓā'if İdārat al-mawārid al-baṣarīyah fi al-İbdā' al-tanzīmī kamā yarāhā al-'āmilūn fi Sharikat al-İtīşālāt al-Urdunīyah : dirāsah ḥālat*, *al-Majallah al-Urdunīyah fi İdārat al-A'māl*, 6(4), 420-499, (in Arabic).



- al-Shammarī, ‘Uthmān ‘Alī ‘Ajjāj. (2022). Dawr alrshāqh al-tanzīmīyah fī tad‘īm al-qudrah al-tanāfusīyah (dirāsah taḥbīqīyah ‘alā al-bunūk al-Tijāriyah bi-Dawlat al-Kuwayt), al-Majallah al-‘Ilmīyah lil-Dirāsāt wa-al-Buḥūth al-māliyah wa-al-idāriyah, (13) 1, 1-32, (in Arabic).
- al-Wakīl, Ibtisām. (2022). Dawr al-Takhṭīṭ al-istīrātījī fī taḥqīq alrshāqh al-tanzīmīyah lil-mu‘assasāt al-‘Āmmah : dirāsah ṭṭbyqiyh ‘alā ba‘ḍ al-bunūk al-ḥukūmiyah al-Miṣriyah, *al-Majallah al-‘Arabīyah lil-Idārah*, 42(1), 255-278, (in Arabic)
- Amīn, Muṣṭafā Aḥmad ; w‘yd, Maḥmūd ‘Umar Aḥmad. (2021). taḥqīq alrshāqh al-tanzīmīyah lil-Jāmi‘āt al-Miṣriyah bi-istikhdām madkhal al-Handasah almtzāmnh min wjihat naẓar ba‘ḍ al-qiyādāt al-Jāmi‘iyah, *Majallat al-Baḥth al-‘Ilmī fī al-Tarbiyah*, 22 (4), 45-75, (in Arabic).
- ‘Askar, Suhaylah ‘Abd al-Riḍā. (2009). al-shakhṣīyah al-tasalluṭīyah wa-‘alāqatuhā bālt‘ṣb, *Majallat al-Qādisiyah lil-‘Ulūm al-Insāniyah*, 3(12), 11-22, (in Arabic)
- Bahrami, H. (2009). *The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley, In Knowledge Management and Organizational Design*, Routledge, 55-75.
- Baker, J. (2006). Agility and flexibility: what's the difference.
- Baninam, J, and Amirnejad, Q. (2017). The effects of organizational agility on the organizational performance: mediating role of knowledge management, *Journal of Economic & Management Perspectives*, 11(1), 1227-1240.
- Barati, M., Heidari, E., and Karimi, A. (2022). Evaluating organizational agility in banking industry through data envelopment analysis: a case study of banks in Isfahan, Iran, *International Journal of Law and Management*, 64(5), 403-417.
- Bernardes, E. S., and Hanna, M. D. (2009). A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: Toward a conceptual definition of customer responsiveness, *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), 30-53.
- Chamanifard, R., Nikpour, A., Chamanifard, S and Nobarieidishe, S. (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran, *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 4(1 s), 199-207.
- Chen, J., Wang, D. and Shan, L. (2014). Understanding organizational agility development for government (A process model of resource configuration), *Higher Education Press Limited Company*, 8(1), 73-97.
- Deksnys, M. (2018). Organizational agility in high growth companies, [Doctoral dissertation], Mykolas Romeris University.
- DongBack, S., Ariel, L. (2008). Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility, *communications of the ACM*, 51(11), 136-139.



- Dshh, 'Abd Allāh ; dshh, 'Aliyah. (2023). *Dawr alrshāqh al-tanzīmīyah fī Tahsīn Jawdah al-khidmah al-ta'limīyah : dirāsah 'ayyīnah min asātidhat Jāmi'at Tabissah* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah], Jāmi'at al-Shahīd al-Shaykh al-'Arabī al-Tabasī Tabissah, al-Jazā'ir, (in Arabic).
- Floris, Metzner. (2012). *Matching organizational flexibility demands and Employee flexibility - A first step towards on unifying frame work for labor flexibility, Business Administration (HRM)*, [master thesis], university of Twente.
- Gato, A. S. (2016). *Influence of Change Strategies to Achieve Organizational Flexibility: A System Dynamics Approach*, [Doctoral Thesis], Herriko University, Spain.
- Ghunaym, Manāl Aḥmad Muḥammad. (2020). Athar Jawdah al-ḥayāh al-wazīfīyah 'alā alrshāqh al-tanzīmīyah : dirāsah taṭbīqīyah 'alā al-mustashfayāt al-Jāmi'iyah fī Muḥāfazat al-Minūfīyah, *al-Majallah al-'Ilmīyah lil-Dirāsāt wa-al-Buḥūth al-māliyah wa-al-idāriyah*, 5(1), 10-39, (in Arabic).
- Gunsberg, D, Callow, B, Ryan, B, Suthers, J, Baker, P, Richardson, J. (2018). Applying an organizational agility maturity model, *Journal of Organizational Change Management*, <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-20170398>
- Hamad. Z. M. M, and Yozgat, U. (2017). Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking, *Management Science Letters*, 7(8), 407 – 422.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, J. and Talbott, J. (2015). Organizational Agility, *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675-686.
- Huang, C. Y., and Nof, S. Y. (1999). Enterprise agility: a view from the PRISM lab, *International Journal of agile Management systems*, 1(1), 51-60.
- Khavari, S. A. Arasteh, H. and Jafari, P. (2016). Assessing the Level Organizational Universities Agility; Case Study of Islamic Azad University in Mazandaran, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7 (3 S2), 112-217.
- Kozjek, T. and Ferjan M. (2015). Organizational flexibility, employee security, and organizational efficiency: A case study of Slovenian public and private sector organizations, *Organizational Journal*, 48(1), 3-22.
- Matt S, and Leslie M. Meier. (2012). the firm foundation of Organizational flexibility: The 360 contracts in the Digitizing Music industry, *Canadian Journal of communication*, 37, 441-458.
- Naaji, Ameerah Mohammed Thaabit. (2017). *Impact of Applying Decentralized Decision - Making Mechanisms and Job- Redesigning Techniques on the Organizational Flexibility in International Non - Governmental Organizations— Yemen*, [A magister message that is not published], Faculty of Business and Finance International University of Technology, Twintech, Yemen.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success, *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309.



- Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., and Hickey, P. J. (2021). Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: *The Mediating Role of Organizational Innovation, Sustainability, 13*(1), 1–23.
- Park, Y. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies*, [Doctor Dissertation], Faculty of the USC Graduate School, University of Southern California.
- Razmi, B., and Mohammad Ghasemi, H. (2015). designing a model of organizational agility: A case study of Ardabil Gas Company, *International Journal of Organizational Leadership, 4*, 100-117.
- Shalabi, Suhá ‘Abd al-Mun‘im Muḥammad. (2021). Athar kafá‘at wa-fá‘iliyat Idárat al-mawárid al-bashariyah ‘alá alrshāqh al-tanzīmiyah fī Qiṭā‘ al-bunūk al-ḥukūmiyah bi-Miṣr : dirāсах taṭbīqiyyah ‘alá Bank al-Qāhirah, *al-Majallah al-‘Ilmiyyah lil-Iqtisād wa-al-tijārah*, (51) 1, 575-636, (in Arabic).
- Sherehiy, B. (2008). *Relationship’s between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility*, [Doctor Dissertation], University of Louisville.
- Shimizu, K and Hitt, M. (2017). Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions, *Academy of Management Executive, School at Texas A and M University, 18*(4), 44-59.
- Shuria, H A. Teresia K. Linge., and Peter kiriri. (2016). The Influence of organizational flexibility on Humanitarian Aid delivery Effectiveness, *Journal Novel research in Humanity and Social Sciences, 3*(4) , 72-89.
- Teece, D., Peteraf, M., and Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy, *California Management Review, 58*(4), 13–35.
- Trinh-Phuong, T., Molla, A., and Peszynski, K. (2012). Enterprise systems and organizational agility: A review of the literature and conceptual framework, *Communication of the Association for Information Systems, 31*(8), 167–193. Available at: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol31/iss1/8>
- Tsourveloudis, N. C., and Valavanis, K. P. (2002). on the measurement of enterprise agility, *Journal of Intelligent and Robotic Systems, 33*, 329-342.
- Van Hiel, Alain and Cornelis, Ilse and Roets, Arne and Declercq, Barbara. (2007). a Comparison of Various Authoritarianism Scales in Belgian Flanders, *European Journal of Personality, 21*, 149–168.
- Vladimir C. (2012). Flexibility organization, global, Business and Management Research, *An International Journal, 4*(3), 277-285.
- Wadhwa, S. (2003). Enterprise Modeling of Supply Chains Involving Multiple Entity Flows: Role of Flexibility in Enhancing Lead Time Performance. *Technology, 12*(1), 1–16.



- Wendler, R. (2013). September), *the structure of agility from different perspectives*, In 2013 Federated Conference on Computer Science and Information Systems, 1177-1184, IEEE.
- Young, A. G. (2013). *identifying the impact of leadership practices on organizational agility*, [Doctoral dissertation], Pepperdine University.
- Zaki, Muḥammad Ḥamdī. (2019). almrwnh al-tanzīmīyah wa-dawruhā fi taḥqīq al-aḥdāf al-Istirāṭījīyah llmznmt-drāsh maydānīyah ‘alā al-Sharikah al-qābiḍah li-miyāt al-Shurb wa-al-ṣarf al-ṣiḥḥī bi-Muḥāfazat Maṭrūḥ, al-Majallah al-‘Ilmīyah lil-Iqtisād wa-al-tijārah, Miṣr, 49 (4), 609-660, (in Arabic).
- Zhang, Z., and Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations, *International Journal of operations and Production management*, 20 (4), 496-513.
- Žitkienė, Rima & Deksnys, Eindaugas. (2018). Organizational Agility Conceptual Model, Article, *In Montenegrin Journal of Economics*, 14 n2, 115-129.

