HNSJ Humanities & Natural Sciences Journal
ISSN: (e) 2709-0833
www.hnjournal.net

مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية
مجلة علمية محكمة (التصنيف: NSP)
معامل التأثير للعام 2022 = 4.91

عنوان البحث

دور الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها: الإعلام المرئي نموذجاً

رمزي محمد نادر سليم أبو هلال[1]

[1] باحث في درجة الدكتوراه، جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم –السودان

بريد الكتروني: r.m.n.h76@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(7); https://doi.org/10.53796/hnsj472

تاريخ النشر: 2023/07/01م تاريخ القبول: 2023/06/17م

المستخلص

هدفت الدراسة للتعرف على دور الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي للمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداةٍ رئيسةٍ لجمع البيانات، وتكوَّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية محلّ الدراسة، والتي بلغ عددها (5) مؤسسات، وهي: (فلسطين، الأقصى، فلسطين اليوم، الكوفية، القدس اليوم)، حيثُ بلغ عدد العاملين فيها (130) موظفًا، واستُخْدِم أسلوب الحصر الشامل، وبرامج الرزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات وإجراء الإحصاء المناسب لها.

وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها:

- جاء مستوى ومدى توافر الرشاقة التنظيمية في المؤسسات الإعلامية بالمحافظات الجنوبية بشكلٍ عامٍ بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي (78.24%)، ووجود اتجاهات إيجابية بين أفراد مجتمع الدراسة نحو أبعاد الرشاقة التنظيمية؛ ما يؤكد إدراكهم وممارستهم لها، ومستوى الأداء المؤسّسي جاء بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي (81.26%) من وجهة نظر العاملين.
- أظهرت نتائج الدراسة أنَّ أبعاد الرشاقة التنظيمية تؤثر تأثيرًا جوهريًا، ودالًا إحصائيًا في تحسين الأداء المؤسسي، وتُفسِّر ما نسبته (61.5%) من مستوى الأداء المؤسَّسي لدى العاملين بالمؤسسات الإعلامية المرئيَّة بالمحافظات الجنوبية.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها:

- تشجيع استمرار تبني الإدارة العليا مفهوم الرشاقة التنظيمية بأبعادها في المؤسسات التي اشتملتها الدراسة؛ لأهميتها في استمرار بقاء وتنمية المؤسسات، ومواكبة التغيرات البيئية.
- تطوير أدوات رصد لقياس حركة وتميُّز المؤسسات المنافسة، ووضع آليات لقياس رأي الجمهور، وتلبية رغباته.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، الأداء المؤسسي، المؤسسات الإعلامية المرئيَّة.

RESEARCH TITLE

The Role of Organizational Agility in the Institutional Performance of the Palestinian Media Institutions in the Southern Governorates from the Perspective of its Employees: Visual Media as a Model

Ramzi Mohammed Nader Salim Abu Hilal[1]

[1] PhD researcher, University of the Holy Quran and the Origination of Sciences - Sudan
Email: r.m.n.h76@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(7); https://doi.org/10.53796/hnsj472

Published at 01/07/2023 **Accepted at 17/06/2023**

Abstract

The study aimed to identify the role of organizational agility in the institutional performance of the Palestinian visual media institutions in the southern governorates. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical approach, and the questionnaire as a main tool for data collection.

The study population consisted of all the employees of the Palestinian visual media institutions in the southern governorates under study, which are: (Palestine, Al-Aqsa, Palestine Today, Al-Keffiyeh, Al-Quds Al-Youm), where the number of employees reached (130) employees, and the comprehensive enumeration method was used, and the statistical package programs (SPSS) to analyze the data and make the appropriate statistics

The study reached results, the most important of which are:

• The level and extent of the availability of organizational agility in the media institutions in the southern governorates, in general, came with a high degree of approval, with a relative weight of (78.24%), and the presence of positive trends among the members of the study community towards the dimensions of organizational agility; What confirms their realization and practice of it, and the level of institutional performance came with a high degree of approval, with a relative weight of (81.26%) from the point of view of employees.

• The results of the study showed that the dimensions of organizational agility have a significant and statistically significant effect on improving institutional performance and explain (61.5%) of the level of institutional performance among employees of visual media institutions in the southern governorates.

The study recommended a few recommendations, including:

• Encouraging the continued adoption by senior management of the concept of organizational agility in its dimensions in the institutions included in the study; Because of its importance in the continued survival and development of institutions and keeping pace with environmental changes.

• Develop monitoring tools to measure the movement and distinction of competing institutions and develop mechanisms to measure public opinion and meet its desires.

Key Words: organizational agility, institutional performance, visual media institutions.

مقدمة:

تعدُّ الرَّشاقة التنظيمية واحدةً من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمنح المؤسسات قدرات تشكِّل بمجموعها إطارًا، وتسمح للمنظمة من خلالها برصد التغيرات البيئية، والاستجابة لها بكفاءةٍ وفاعليةٍ بالسرعة الممكنة، وبالتوقيت المناسب؛ للحفاظ على استدامة الأداء التنظيمي المتميز (عبد الستار، 2019: 87) والاستفادة منها في مواجهة التغيُّرات السريعة من أجل توفير سلع وخدمات بجودةٍ وأداءٍ عالٍ (Lal, Bharadwaj, 2014: 75).

مشكلة الدراسة:

يشهد العالم ديناميكيةً وتسارعًا كبيرًا، تكنولوجيًا، وسياسيًا، واقتصاديًا يهدد وجود الكثير من المؤسسات؛ الأمر الذي يدفع هذه المؤسسات للبحث عن سُبل التكيُّف؛ للاستمرار في النجاح، أو البقاء بحدٍ أدنى، والحفاظ على أدائها، وتحقيق أهدافها التي أوجدت من أجلها، والاستفادة من مواردها المتنوعة، ومن الطبيعي أنَّ المؤسسات الجامدة والتقليدية هي الأكثر عرضةً للانكسار؛ لذلك هي بحاجة للتكيف مع هذا الضغط الهائل من التغيُّرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم بسرعةٍ ومرونةٍ وخِفَّةٍ، وعليه تتحدَّد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما دور الرشاقة التَّنظيمية في الأداء المؤسَّسي بمؤسسات الإعلام المرئي في المحافظات الجنوبية؟

وتتفرع من السؤال الرئيس مجموعةٌ من التساؤلات الفرعية الآتية:

ما مستوى الرشاقة التنظيمية في مؤسسات الإعلام المرئي بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها؟

ما مستوى الأداء المؤسسي في مؤسسات الإعلام المرئي بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للتعرُّف على الرشاقة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للمؤسسات الإعلامية المرئية في المحافظات الجنوبية، ووصولًا لهذا الهدف؛ تم صياغة الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مدى توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الإعلام المرئي في المحافظات الجنوبية.
2. قياس مستوى الأداء المؤسسي في مؤسسات الإعلام المرئي في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها.
3. توضيح طبيعة ومقدار العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي في المؤسسات الإعلامية المرئية بالمحافظات الجنوبية.

أهمية الدراسة:

1. تناولت هذه الدراسة موضوع الرشاقة التنظيمية وأثره على الأداء المؤسسي، وهي من الموضوعات التي لم تحظَ بالبحث الكافي على المستوى الفلسطيني؛ إذ توجد نُدرة _حدَّ علم الباحث_ تناولت موضوع الرشاقة التنظيمية خلال عملية البحث التي أجراها في التوقيت التي أجريت فيه هذه الدراسة.

2. اختارت الدراسة أنْ تطبق على المؤسسات الإعلامية المرئية كمجتمع للدراسة بموضوع إداري معاصر، وهو الرَّشاقة التنظيمية، وتقيس أثره على الأداء المؤسَّسي في ظلِّ قلة الأبحاث التي استهدفت هذه الصناعة من الناحية الإدارية.
3. شهدت صناعة الإعلام في الأراضي الفلسطينية نشاطاً كبير بعد نشأة السلطة الوطنية الفلسطينية بعد اتفاق أوسلو، حيث شهدت اندفاعًا من عشرات المؤسسات التي دخلت هذه الصناعة، وهي بحاجة إلى دراسة متواصلة من أجل تطوير هذه الصناعة، والحفاظ على استمرارها. (طومان،2010: 28)

نموذج ومتغيرات الدراسة:

- **المتغير التابع:** (الأداء المؤسسي).
- **المتغير المستقل:** (الرشاقة التنظيمية) وأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة، الاستجابة، التعلم، التمكين).
- **المتغيرات الديموغرافية:** (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، المؤسسة).

حدود الدراسة:

1. **الحد الموضوعي:** تم دراسة (الأداء المؤسسي) لدى المستوى القيادي، والإشرافي في مؤسسات الإعلام المرئي المحافظات الجنوبية، والأبعاد المؤثرة من (الرشاقة التنظيمية)، دون النظر لدراسة باقي العوامل التي من الممكن أن يكون لها أثرٌ على الأداء.
2. **الحد المكاني:** مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية العاملة في المحافظات الجنوبية.
3. **الحد البشري:** الموظفون في المناصب القيادية، والإشرافية داخل مؤسسات الإعلام المرئي المحافظات الجنوبية (مدير عام فأعلى، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، أخرى).
4. **الحد الزماني:** عام 2023م.

منهجية الدراسة:

انطلاقًا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها؛ تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، حيث يُعدُّ من المناهج شائعة الاستخدام في البحوث والدراسات الإنسانية، الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة؛ لأنه المنهج الأنسب الذي يحقق أهداف الدراسة بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية، فهو يقوم على الرصد والمتابعة الدقيقة لظاهرة، أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات؛ من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره (عليان وغنيم، 2000: 43).

الدراسات السابقة والإطار النظري:

1- دراسة (عبد الصمد، 2021) بعنوان: "الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها في رضا العميل".

هدفت الباحثة لقياس مستوى الرشاقة التنظيمية بالبنوك الإسلامية، ومدى تأثيرها وتأثير كلِّ بعدٍ من أبعادها في روح المبادرة والتفاعلية، ونقل ومشاركة الرؤية الإستراتيجية، وتقييم الأداء، وتقديره وتطوير المهارات، ومشاركة المعرفة والابتكار، والتنمية المستمرة، وتفويض السلطات، والتعاون الداخلي، والتعاون الخارجي، وتوقع

التغييرات المرتبطة بالعملاء في رضا عملاء البنوك الإسلامية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب العينة العشوائية البسيط لاختيار عينة مكونة من 135 من مدراء البنوك الإسلامية، و385 من العملاء، واستخدمت أداة المقابلة الاستقصائية لجمع البيانات وأظهرت الدراسة وجود درجة مرتفعة من الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية محل البحث، ووجود درجة مرتفعة من الرضا لدى عملاء البنوك، ووجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين كل من الرشاقة، وأبعادها وبين رضا العميل بمعنى كلما كان هناك درجة أعلى من الرشاقة التنظيمية، كلما زاد رضا العملاء في البنوك محل البحث.

2- دراسة (المدهون، 2020) بعنوان: "مدى ممارسة الرشاقة التنظيمية وأثرها على النجاح التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الرشاقة التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ومستوى النجاح في الجامعات محل الدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة من الإداريين والأكاديميين في جامعات الأقصى، والأزهر، والإسلامية، وتكونت عينة الدراسة من 216 موظفًا، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة جمع للبيانات، و جاء مستوى واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بنسبة مرتفعة، ووزن نسبي (73.67%)، وأوضحت الدراسة أن هناك علاقة طردية إيجابية ذات دلالات إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية منفردة ومجتمعة، والنجاح التنظيمي.

3- دراسة (Zitkiene and Mindaugas, 2018) بعنوان: "Organizational Agility Conceptual Model"

" النموذج المفاهيمي للرشاقة التنظيمية".

هدفت الدراسة لتوفير أكثر مفهوم مُوحَّد للرشاقة التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في دراسة الرشاقة التنظيمية في مجموعة واسعة، أو عالمية من المنظمات، بغضِّ النظر عن مجال الصناعة التي تعمل فيها، واستخدم الباحثون المنهج المقارن لعددٍ من الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الرشاقة التنظيمية وأظهرت الدراسة اختلاف الأدبيات في وضع تعريف محدد للرشاقة التنظيمية، وعلى الرغم من ذلك يتفق عدد من الباحثين على أن الرشاقة التنظيمية مُتعددة الأبعاد، وتعريفها يتطلب التركيز على الدولة، والسوق، والصناعة التي تعمل فيها الشركة.

4- دراسة (إسعيد، 2020) بعنوان: "أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة".

هدفت الباحثة للتعرف على أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في المحافظات الجنوبية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أسلوب العينة العشوائية الطبقية لتحديد عينة البحث المكونة من 381 موظفًا من مجتمع الدراسة المتمثل بكل الموظفين العاملين في المشافي الحكومية بالقطاع، وعددها أربعة، وهي: الشفاء، والأوروبي، والأقصى، وناصر، وتم جمع البيانات

بواسطة الاستبانة، جاء مستوى المرونة التنظيمية في المشافي محل الدراسة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي 56.34%، وبلغ الوزن النسبي للأداء المؤسسي 54.57%.

5- دراسة (بلحاج، 2020) بعنوان: "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في مستشفى الزاوية التعليمي".

هدف الباحث للتعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي في مستشفى الزاوية التعليمي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعينة الدراسة كانت 40 موظفًا من مديري ورؤساء الأقسام وعدد من الموظفين بالمؤسسة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

6- دراسة (Wibowo. M, Rudi. W & Zhabrinna, 2018) بعنوان: " Investigation of the Relationship between the" Knowledge Management Process and Performance of A Construction Company: an Empirical Study"

"التحقق من العلاقة بين عملية إدارة المعرفة وأداء شركات الإنشاء: دراسة تطبيقية".

هدفت الدراسة لتوضيح العلاقة بين عملية إدارة المعرفة وأداء شركة الإنشاء في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 100 مفردة من مقاولي جزر بورنيو وجافا، وأداة جمع البيانات الرئيسة هي الاستبانة، وتحققت الدراسة من العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، فقد توصلت الدراسة لنتيجة مفادها أن إدارة المعرفة لها تأثير كبير وإيجابي على أداء الشركات، ووجود تفاعل إيجابي في عمليات إدارة المعرفة وأداء الشركات.

جدول رقم (1) الفجوة البحثية

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية		
الدراسات السابقة	**الفجوة البحثية**	**الدراسة الحالية**
- بحثت الدراسات السابقة في الرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل وكمتغير تابع وعلاقتها بعدة متغيرات أخرى منها (السلوك الإبداعي، الذكاء التنظيمي، الميزة التنافسية، النجاح التنظيمي، سلوكيات المواطنة، رضا العملاء). - بحثت الدراسات السابقة في الأداء المؤسسي كمتغير مستقل وكمتغير تابع وعلاقته بعدة متغيرات أخرى منها (القيادة الإستراتيجية، تطبيق مبادئ الحوكمة، إدارة التنوع، المرونة التنظيمية، تحسين الإنتاجية). - تناولت الدراسات السابقة فئات مختلفة في بحثها حول الرشاقة التنظيمية منها (الشركات الكبيرة والصغيرة، البنوك، مؤسسات نفطية،	- وجد الباحث ندرة في الأبحاث المحلية التي تناولت مفهوم الرشاقة التنظيمية. - لم يجد الباحث دراسات محلية جمعت بين متغير الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي في المؤسسات الإعلامية. - لم يجد الباحث دراسات محلية هدفت لقياس الأداء المؤسسي للمؤسسات الصحفية. - لم يجد الباحث دراسات عربية تناولت متغير الرشاقة في المؤسسات الإعلامية. - معظم الدراسات السابقة ركزت على أبعاد الرشاقة التي تؤثر وتتأثر بالقيادات العليا والقيادات الإشرافية، ولم تركز على	- تم الربط بين متغيري الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي من خلال معرفة طبيعة ومقدار العلاقة. - دراسة أثر الرشاقة على الأداء المؤسسي في المؤسسات الإعلامية. - اختارت الدراسة أن تطبق على المؤسسات الإعلامية المرئية كمجتمع للدراسة بموضوع إداري معاصر، وهو الرشاقة التنظيمية، وتقيس أثره على الأداء المؤسسي. - استخدمت الدراسة عددًا من أبعاد الرشاقة التنظيمية قليلة الاستخدام، إضافة إلى أكثر الأبعاد استخدامًا

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية		
الدراسات السابقة	**الفجوة البحثية**	**الدراسة الحالية**
مؤسسات صناعات، جامعات، مؤسسات خدمات كشركة الكهرباء، صناعات أغذية وصيدلانية). – تناولت الدراسات السابقة فئات مختلفة في بحثها حول الأداء المؤسسي منها (المؤسسات الصحفية، المستشفيات، منظمات غير هادفة للربح، صناعة تكنلوجيا المعلومات، شركات إنشاء). – تناولت الدراسات السابقة عدة أبعاد للرشاقة التنظيمية، أبرزها كان (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة، ورشاقة الممارسة) وركزت دراسات أخرى على الأبعاد الآتية، وهي: (السرعة، المرونة، الكفاءة، الاستجابة).	الأبعاد التي تؤثر بمستويات أخرى من العاملين كالتعلم والتمكين. – الدراسة الحالية اختارت أبعاد الرشاقة التنظيمية بأسلوب علمي دقيق وفق مصفوفة تم إعدادها بالاعتماد على الدراسات السابقة بالإضافة لأبعاد أخرى تناسب مجتمع الدراسة. – الدارسة الحالية اختارت مجتمع للدراسة يؤثر على المجتمع الفلسطيني والقضية الفلسطينية داخليًا وخارجيًا خاصة في الوقت الحالي.	من الباحثين. –وظفت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات.

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة

مفهوم الرشاقة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الرشاقة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، ولقد تمَّ تناوله لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في معهد lacocca بجامعة ليهاي في العام 1990م (المصري، 2016: 24) بدعوةٍ من الكونغرس الأمريكي، في ظلِّ منافسة قادمة من آسيا وأوروبا، وجدت خلالها عددٌ من المؤسسات الصناعية تزايدَ معدل التغيير في بيئة العمل، وبسرعة تفوق قدرات المؤسسات التقليدية؛ ما جعلها غير قادرة على التكيُّف والاستفادة من الفرص المتاحة.

ومن خلال الاطلاع، وجد الباحث أنَّ مفهوم الرشاقة التنظيمية أو خفَّة الحركة _كما تناولته بعض الدراسات_ عرف اصطلاحًا بشكل مختلف نسبيًا بين الباحثين؛ ما دفعنا لتبويب عدد من هذه التعريفات في الجدول رقم (2) الآتي:

جدول رقم (2) تعريفات الرشاقة التنظيمية

رقم	التعريف	المصدر
1	قدرة المنظمة على توقع التقلبات البيئية، والإحساس بها، والاستجابة لها بطرائق تخلق بيئة تنافسية.	Saha et al: 2017:326
2	مستوى البقاء والتقدم في البيئة على الرغم من التغيرات المستمرة، وغير المتوقعة في الاستجابة لتحدِّيات تتمتع بالتغييرات السريعة بالأسواق العالمية، التي تقدم منتجات ذات جودة عالية، وأداء متميز؛ لتحقيق رضا الزبون، فهي أسلوب ديناميكي، وما يفترض أن تكون المنظمة رشيقة اليوم قد تكون غير رشيقة غدًا.	اندراوس، 2017: 111
3	القدرات التي تشكل بمجموعها إطارًا تسمح للمنظمة من خلالها برصد التغيرات البيئية، والاستجابة لها بكفاءة وفاعلية، بالسرعة الممكنة، وبالتوقيت المناسب؛ للحفاظ على استدامة الأداء التنظيمي المتميز.	عبد الستار، 2019: 87
4	القدرة على استشعار التغييرات، والاستجابة لها بسرعة أكبر، وبفاعلية، ومرونة، واستغلال الفرص الممكنة المترتبة على هذا التغيير، واستثمار الكفاءات، وتدعيم التميز.	منصور، 2020: 5

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات الواردة في الجدول.

ويُعرف الباحث الرشاقة التنظيمية على أنها: سرعةُ استجابة المؤسسات للتكيُّف مع المتغيرات البيئية الداخلية، والخارجية بمرونةٍ عاليةٍ، والاستفادة من الفرص ونقاط القوة التي تخلقها هذه المتغيرات، والحدّ من المخاطر والتهديدات ونقاط الضعف؛ لتحقيق الأداء الأمثل، وخلق ميزات تنافسية باستخدام قدرات وموارد المنظمة المتاحة بكفاءة، وفاعلية، وصولًا لتحقيق أهداف المنظمة، واستدامتها، ورضا الأطراف من أصحاب المصلحة.

أهمية الرشاقة التنظيمية:

أوجز عددٌ من الباحثين أهمية الرشاقة التنظيمية في عدد من العناصر، نوجز بعضها بالآتي:

1. رفع مستوى الإبداع التنظيمي من خلال التحسين المستمر لعمليات الإنتاج أو الخدمة التي تقدم للزبون، وتحقيق الرضا الوظيفي (حسين وحسين، 2020: 193).
2. جعل المنظمة أكثر استجابة لتغيُّرات السوق، وأكثر مرونةً في التعامل مع التَّحديات، وتُسهم في تحسين قدرات المؤسسة وبُنيتها التنظيمية، وزيادة قدرتها على الاستمرار في تحقيق النجاح على المدى الطويل، كما تساعد على إنجاز الأعمال بجودةٍ عاليةٍ، وكفاءةٍ، ودقةٍ (منصور، 2020: 12).
3. تساعد الرشاقة المؤسسة في تحقيق السرعة والمرونة اللازمة، وتعبئة المقدرات الجوهرية، وتجميع التكنولوجيا المختلفة، وإنتاج منتجات عالية الجودة (التويجري، 2020: 306).
4. تحسين هيكل العمليات من خلال تنظيم وتقييم الأنشطة التنظيمية، وزيادة قُدرة المنظمة على امتلاك مُقدَّرات إدارة المعرفة، وتحسين الممارسات الإدارية والسلوكية (عبد الستار، 2019: 87).
5. تساعد الرَّشاقة المؤسسة على القدرة على المنافسة والاستمرار، ويعطيها مؤشرات ومقاييس حول قدراتها التنافسية، واستعداداتها للتغيير، والقدرة على تحديد المناطق الأقل نشاطًا فيها، والتخطيط للتحسينات (الشمري والزيادي، 2018: 133).

يرى الباحث أنَّ أهمية الرشاقة التنظيمية تكمنُ في زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ العلمي الدقيق، وقدرتها على الاستشعار بأيّ أزمات مستقبلية، كما أنَّ أهميتها تنبع من توفير الإمكانيات اللازمة لمواجهة أي تغيرات طارئة، وقد تكون هذه الأهمية في توعية قيادة المؤسسة بضرورة الاهتمام بالمواهب البشرية والتكنولوجيا المتقدمة، والتي يمكن الجمع بينهما للاستجابة بشكل أكثر فعالية للتغيرات البيئية، كما أنَّ قدرة المؤسسات على إدارة الأزمات والطوارئ والكوارث تعتمد على مدى الرشاقة التنظيمية التي تتمتع بها.

الأداء المؤسسي:

وجاء في دراسة نصر (2010: 65) أنَّ الأداء المؤسسي جهدٌ منظمٌ لتشخيص أعمال المنظمة، وتحديد مدى نجاحها بتحقيق أهدافها، وكفاءة استخدام مواردها؛ لتقديم ما هو مطلوب منها من مخرجات (منتجات، خدمات) بالمواصفات المتوقعة من أصحاب المصلحة.

ويعدُّ الأداء التنظيمي مزيجًا متكاملًا من ثلاثة أبعاد، وهي: التنظيمية، والمعيارية، والمعرفية؛ فالبعد التنظيمي يتضمن عددًا من الإجراءات واللوائح التنظيمية القائمة على العقاب والتهديد حال تم مخالفتها، أمَّا المعيارية فهي مرتبطة بمجموعة من المقاييس والمعايير، ويجب أن تتحقق كالإنتاجية، والربحية، أما المعرفية

فتقوم على ربط الأداء التنظيمي بعدد من القدرات، والمعارف الواجب توافرها من أجل الوصول للأهداف المرجوة (Ho Chao, et al, 2010).

وهو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستغلالها الأمثل لمواردها المتاحة، وفق معايير وأسس تضمن بقاءها وتكيُّفها ونموها. (الزبدة،2018 :26)

ويُعرف الباحث الأداء المؤسسي للمؤسسات بشكلٍ عامٍ، والمؤسسات الإعلامية بشكلٍ خاصٍ على أنه: محصلة النشاط المتكامل الذي تقوم به المؤسسة من أجل الوصول إلى أهدافها، ويعكس قدرة المنظمة في الوصول إلى النتائج المرجوَّة، من خلال رؤية إستراتيجية، وتوظيف موارد المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وقدرة على التكيف، والتفاعل مع البيئة الداخلية، والخارجية على المستوى الفردي، والوظيفي، والكلي.

مفهوم تقييم الأداء المؤسسي:

يعرَّفه التميمي (2012: 57) بأنه عملية يستخدم بها مؤشرات ومعايير للتعرف على النتائج التي تحققها المنظمة في فترة زمنية وهو وفي المؤسسات الإعلامية، يُعرف بأنه عملية يتم خلالها قياس ما تحقق من الأهداف في المؤسسة الإعلامية وفق المعايير التي تم وضعها وتوضيحها بشكل مسبق، وأيضًا ما عجزت عن تحقيقه من أهداف، والوقوف على الأسباب التي حالت دون ذلك (أبو الخير، 2018 :78).

يرى الباحث أنَّ التعاريف المختلفة لم تتفق على تعريف محدد لمفهوم تقييم الأداء المؤسسي؛ فكل تعريف ارتبط بالغرض منه، لكن من الممكن أن ننظر للتقييم على أنه نظرة عميقة للنتائج المتحققة مقارنة بالأهداف الموضوعة، واستخلاص العبر من تجارب الأداء والأنشطة المختلفة في المؤسسة، والاستفادة من الفرص ونقاط القوة المتوفرة، وكذلك التهديدات والفرص؛ لتلاشي الوقوع فيها، ووضع إجراءات وخطط استجابة لها في المستقبل.

مؤشرات قياس الأداء:

مؤشرات قياس الأداء هي وسائل لقياس الأداء، وبمعنى آخر: التقدم تجاه قياس تحقيق الأهداف للمؤسسة، أو وحداتها، وهي تساعد المؤسسة وأصحاب المصالح على فهم أهداف المؤسسة، وكيفية تحقيقها، وهو تحديد طريقة عملية لتوصيف ما تعتبره المؤسسة أداءً مناسبًا، وبناء عليه يمكن قياس مدى النجاح في المؤسسة (عبد الرحيم ،2011: 239).

يُمكن عرض بعض مقاييس ومؤشرات الأداء والتي تتمثل بـ فاعلية المؤسسة: تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها، وفقًا لرسالتها، ورؤيتها، وأهدافها العامة، والإستراتيجية التي بنتها، ونظامها الداخلي، كفاءة المؤسسة: هي قدرة المؤسسة على استخدام مواردها البشرية والمالية بالشكل الأمثل؛ من أجل الوصول لأهدافها الموضوعة، وبتكاليف تتلاءم مع مخرجاتها وحجم العاملين فيها، وفي زمن محدد، الارتباط/ الملاءمة: وتتمثل في رضا المستفيدين، وأصحاب المصالح من ذوي العلاقة بالخدمات المقدمة كمًا وكيفًا، الاستدامة: هي قدرة المؤسسة على توفير أو تجنيد الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الأنشطة والبرامج والاستمرار بعملها. (Macpherson & Pabari, 2004: 8)

ويرى الباحث تعريف مؤشرات قياس الأداء في المؤسسات الإعلامية على أنَّه السبيل الذي تتهدَّى من خلاله المؤسسة لمدى تحقق أهدافها ببيانات كمية أو نوعية، تعطي معلومات دقيقة ومحددة من خلال النتائج التي توصلت إليها، عبر وضع طريق يقود أصحاب العلاقة لكيفية معرفة الصواب، ونتائج العمليات والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، واستدلال أصحاب المصالح على أن المؤسسة تحقق أهدافها وأهدافهم بالشكل الأمثل، من خلال الموارد المتاحة، وبأفضل النتائج الممكنة في توقيت محدد يمكن مقارنته بأوقات سابقة أو لاحقة، بقياس نسبة المخرجات للمدخلات، ومدى جودتها وفق توقع المستفيدين، وبالمقارنة مع نظيراتها في نفس البيئة.

مجتمع الدراسة:

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية محل الدراسة، والتي بلغ عددها (5) مؤسسات، وهي: (تلفزيون فلسطين، قناة الأقصى، قناة فلسطين اليوم، قناة الكوفية، قناة القدس اليوم)، والتي بلغ عدد العاملين بها (130) موظفاً، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وذلك لتوفر البيانات كاملة عن هذه المؤسسات؛ ما يسهل التواصل معهم والوصول إليهم، وصغر حجم مجتمع الدراسة، وتقوية نتائج الدراسة.

العينة الفعلية (الميدانية):

بعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار؛ قام الباحث باستخدام طريقة المسح الشامل، والجدول الآتي يوضح حجم عينة الدراسة التي تم توزيعها على المجتمع المستهدف، وكذلك نسبة الاستجابة كالآتي:

جدول رقم (3) توزيع مجتمع وعينة الدراسة

م	المؤسسة	عدد الموظفين	النسبة من المجتمع	حجم العينة/ الموزع	المسترد/ عدد المستجيبين	نسبة الاستجابة
.1	تلفزيون فلسطين	50	%38.46	50	47	%94
.2	قناة الأقصى	20	%15.38	20	20	%100
.3	قناة فلسطين اليوم	20	%15.38	20	18	%90
.4	قناة الكوفية	20	%15.38	20	17	%85
.5	قناة القدس اليوم	20	%15.38	20	18	%90
المجموع		130	%100	130	120	%92.3

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على إحصائيات من المؤسسات الإعلامية، 2021م.

ومن الجدول السابق، يتبيَّن أنه تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وبلغت (130) استبانة، وبعد إتمام عملية جمع البيانات، وصلت حصيلة الاسترداد إلى (120) استبانة؛ ما يمثل نسبة استرداد (92.3%)، وكان توزيع الاستبانات يستهدف بشكل أساسي جميع العاملين في هذه المؤسسات من (مدير عام فأعلى، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، أخرى)، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (120) استبانة، ويُعدُّ هذا العدد مقبولًا ومناسبًا لإجراء التحليل الإحصائي، والتحقق من الفرضيات، وكافياً لمثل هذه

الدراسات، وقد استند الباحث إلى أن هذه النسبة تُعدُّ كافية إلى ما ورد في فرانكيل ووالين (Fraenkel & Wallen,2003: 103) بأن الحد الأدنى الذي يكون القبول به في الدراسات الوصفية هو (100) فرد، و(60) فردًا في الدراسات التي تبحث في العلاقة الارتباطية (Correlational studies).

أداة الدراسة:

بعد اطلاع الباحث على الأدب الإداري، وعدد من الدراسات السابقة الخاصة **بالرشاقة التنظيمية، والأداء المؤسسي،** والأدوات المستخدمة فيها؛ قام بإعداد الاستبانة بما يتناسب مع الدراسة الحالية ويحقق أهدافها؛ إذ تتكون في صورتها النهائية من (45) فقرة، وهي: **الرشاقة التنظيمية** بأبعادها بواقع (30) فقرة، موزعة على ستة أبعاد، وهي: بُعد **رشاقة الاستشعار**، ويتكون من (5) فقرات، وبُعد **رشاقة اتخاذ القرار**، ويتكون من (5) فقرات، وبُعد **رشاقة التطبيق/ الممارسة**، ويتكون من (5) فقرات، وبُعد **الاستجابة**، ويتكون من (5) فقرات، وبُعد **التعلم**، ويتكون من (5) فقرات، وبُعد **التمكين**، ويتكون من (5) فقرات، معتمدًا في ذلك على الدراسات السابقة ذات الصلة، وآراء المُحكمين من ذوي الاختصاص. بينما **الأداء المؤسسي فتتكون** من (15) فقرة تقيس في مُجملها **الأداء المؤسسي** مُعتمدًا في ذلك على الدراسات السابقة ذات الصلة، وآراء المُحكمين من الاختصاصيين.

وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة، كما هو موضح في الجدول (4).

جدول رقم (4): عدد فقرات الاستبانة حسب أقسام أداة الدراسة الرئيسة

رقم القسم	عنوان القسم	عدد الفقرات
الأول	البيانات الشخصية	5
الثاني	الرشاقة التنظيمية	30
الثالث	الأداء المؤسسي	15

يتضح من الجدول السابق أقسام أداة الدراسة، وعدد فقرات كل قسم منها.

إجراءات تنفيذ الدراسة:

قام الباحث بمجموعة من الخطوات والإجراءات لإتمام هذه الدراسة، حيث كان أهمها:

1. تحديد مجتمع الدراسة؛ إذ قام الباحث بتحديد المُجتمَع، وهو العاملين لدى المؤسسات الإعلامية المرئية بالمُحافظات الجنوبية التي طُبقت عليها الدراسة، ومن ثم الحصول على الموافقة بتطبيق أدوات الدراسة في المؤسسات محل الدراسة.
2. الاطلاع على الدراسات السابقة المُرتبطة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الرشاقة التنظيمية.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال من مجالات الرشاقة.
5. تم تصميم المقياس في صورته الأولية.
6. عرض المقاييس على المُشرف، ومن ثم المُحكمين من أجل اختبار مُلاءمَتها لجمع البيانات.

7. تحديد حجم المجتمع الأصلي للدراسة من خلال مُخاطبة الجهات المختصة في المؤسسات محل الدراسة.
8. اختيار عينة الدراسة الاستكشافية؛ من أجل التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة.
9. تم تطبيق المقياس على مُجتمَع الدراسة للحصول على الاستجابات بشكل نهائي، وقد تمَّت مراعاة القواعد الآتية أثناء التوزيع: توضيح الغرض من الدراسة، وطريقة الإجابة عليها، وأهمية التعاون في دقة تدوين الإجابة.
10. تم جمع البيانات بعد التأكد من صلاحيتها للاستخدام بمراعاة المستجيبين لتعليمات الاستبانة، وهي: الإجابة على كامل الاستبانة بدقة، ووضع إجابة واحدة فقط في معيار تدرج الإجابات.
11. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برامج الرزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات وإجراء الإحصاء المناسب.
12. معالجة البيانات، واستخلاص النتائج، والتوصيات، والمقترحات.

تحليل نتائج الأبعاد المتعلقة بالمحور الأول (المتغير المستقل) أبعاد الرشاقة التنظيمية:

فيما يأتي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول الذي يمثل المتغير المستقل ضمن هذه الدراسة "**أبعاد الرشاقة التنظيمية**"، وتم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبار (One Sample T test)؛ لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3) أم لا لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة، والجدول رقم (5) يوضح نتائج التحليل.

جدول رقم (5): نتائج جميع أبعاد المحور الأول "أبعاد الرشاقة التنظيمية"

م	البعد	اسم المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار (T)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
1	رشاقة الاستشعار	الإجمالي	3.99	0.63	79.83	17.29	.000	2	كبيرة
2	رشاقة اتخاذ القرار	الإجمالي	3.97	0.58	79.47	18.48	.000	3	كبيرة
3	رشاقة التطبيق/ الممارسة	الإجمالي	3.97	0.62	79.33	17.21	.000	4	كبيرة
4	الاستجابة	الإجمالي	3.81	0.61	76.10	14.44	.000	5	كبيرة
5	التعلم	الإجمالي	4.00	0.69	80.03	15.96	.000	1	كبيرة
6	التمكين	الإجمالي	3.73	0.74	74.67	10.80	.000	6	كبيرة
	الدرجة الكلية لأبعاد الرشاقة التنظيمية معًا	**فلسطين**	3.83	0.50	76.57	11.29	.000	3	كبيرة
		الأقصى	4.21	0.26	84.15	20.80	.000	1	كبيرة جدًا
		فلسطين اليوم	3.67	0.58	73.48	5.08	.000	5	كبيرة
		الكوفية	3.80	0.77	75.99	4.31	.001	4	كبيرة
		القدس اليوم	4.17	0.49	83.47	9.97	.000	2	كبيرة
		الإجمالي	3.91	0.55	78.24	18.01	.000		كبيرة

- يتضح من جدول (5) بشكل عام أنَّ المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس الرشاقة التنظيمية تراوحت ما بين (3.73– 4)، وأن أكثر بُعد من **أبعاد** الرشاقة **التنظيمية** تتوافر الموافقة عليه من العاملين في المؤسسات المرئية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية المبحوثة هو بُعد "**التعلم**"، وجاء بالمرتبة الأولي بمتوسط حسابي قدرة (4) وبوزن نسبي (80.03%) وبمستوي موافقة كبيرة، بينما جاء بُعد "**التمكين**" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وبوزن نسبي (74.67%) وبمستوى موافقة كبيرة، ويعزي الباحث ذلك إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني الذي يميل للتعلم بشكل عام، إضافة إلى طبيعة عمل المؤسسات الإعلامية، ومهنة الإعلام المرتبطة بعملية تطور عالمي مستمر، وارتباطها بجميع مناحي الحياة اجتماعيًا وسياسيًا واقتصاديًا؛ الأمر يفرض على العاملين فيها ضرورة مواكبة هذا التطور من خلال اكتساب الخبرات والتطوير الذاتي، وهذه الخبرات والتطوير تمكِّن الأفراد في المؤسسة من تبوء مواقع مهمة، والحصول على فرص أكثر قيمة، علاوة على تطور المؤسسة ككل من خلال امتلاكها لكوادر متميزة، وأيضًا التنافس الشديد في الحصول على فرصة عمل داخل المؤسسات الإعلامية؛ نتيجة لارتفاع عدد الخريجين مع قلة الفرص يشكل تحديًا كبيرًا أمام الأفراد العاملين في هذا المجال؛ الأمر الذي يحتم عليهم الخضوع لعملية التعلُم المتواصل للحفاظ على مواقعهم، أمَّا فيما يخصُّ التمكين فيُعزي الباحث ذلك لطبيعة ارتباط هذه المؤسسات محل الدراسة؛ فمنها ما هو حكومي أو حزبي، وجميعها تخضع لسياسات عامة من قبل الجهات المنشأة لها، ولها أهدافها الخاصة، وقد تخضع في بعض قراراتها للمركزية الشديدة؛ الأمر الذي يشعر العاملين بأنَّهم غير شركاء أحيانًا في صنع هذه القرارات التي قد تخالف رؤيتهم المهنية لها أحياناً، أما المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس **أبعاد الرشاقة التنظيمية** ككل فبلغ (3.91 من الدرجة الكلية وهي 5) وبمستوى موافقة كبيرة، وقيمة الاختبار (18.01)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (.000)؛ لذلك تعدُّ الفقرات دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يدل على توافر **أبعاد الرشاقة التنظيمية** عند أفراد العينة بدرجة كبيرة.
- ويستدل من النتائج أعلاه على توافر **أبعاد الرشاقة التنظيمية** لدى العاملين في المؤسسات المرئية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية المبحوثة عينة الدراسة تتوافر بدرجة كبيرة، ووجود اتجاهات إيجابية بين أفراد مجتمع الدراسة نحو **أبعاد الرشاقة التنظيمية**؛ ما يؤكد إدراكهم لمفهوم **الرشاقة التنظيمية**، وأهمية ممارستها، وخاصة في بُعد "التعلم" الذي جاء بالمرتبة الأولى، ويعزي الباحث ذلك لطبيعة بيئة الصراع التي يعيشها قطاع غزة والتي تفرض على تلك المؤسسات بيئة شديدة الاضطراب والتغير رفع لديها نسبة الوعي لأهمية الاستشعار، والتوقع لتحقيق التكيف مع تلك المتغيرات للحفاظ على الاستمرارية، علاوة على طبيعة العمل الصحفي التي تتميز بالسرعة في البحث ومعالجة ونقل المعلومة؛ ما خلق لديها قدرة وطبيعة شبه دائمة في التعامل مع الأحداث، إضافة إلى التطور التكنولوجي الكبير والمرتبط بشكل كامل بالعمل الصحفي الذي يعتمد على التكنولوجيا، تقريبًا في كل مراحل العمليات التي تقوم بها هذه المؤسسات، وأيضًا ساعدت روح المنافسة لدى هذه المؤسسات في ظل تعدُّد المؤسسات المحلية والأجنبية

التي تقدم محتوى مشابهًا، لاسيما في المجال الإخباري وتغطية الأحداث لتطور من محتواها وعملياتها لتستطيع المنافسة والبقاء، وقد استطاعت هذه المؤسسات تحويل التهديدات التي تصاحب حالة عدم الاستقرار في المحافظات الجنوبية لفرص، من خلال الخبرة المتراكمة في التعامل مع الأزمات، ومواجهة التحديات والتهديدات المصاحبة لهذه التغيرات؛ الأمر الذي جعل هذه المؤسسات على يقين بان الرشاقة التنظيمية هي مطلبا مهم لبقائها واستمرارها في ظل الظروف الاستثنائية التي يعيشها المجتمع الفلسطيني، وتتفق هذه الدراسة مع ما توصَّلت له عدد من الدراسات منها دراسة (زقوت، 2020)، حيث بلغ الوزن النسبي لجميع محاور الرشاقة التنظيمية (82.9%) في المصارف بقطاع غزة، ودراسة (حمدان، 2019) التي أظهرت موافقة عالية من أفراد العينة في المنظمات الأهلية الفلسطينية بقطاع غزة على أبعاد المقياس، وبوزن نسبي بلغ (79.04%)، ودراسة (المصري، 2016) التي سجلت مستوى عاليًا للرشاقة في كل المحاور بوزن نسبي (78.5%) في ضوء استجابات أفراد العينة في المدارس الثانوية بقطاع غزة، ودراسة (الجيار، 2020) حيث جاءت النتيجة موافقة كبيرة من أفراد العينة في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، وبوزن نسبي بلغ (80.22%)، ودراسة (المدهون، 2020) التي أظهرت مستوى واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بنسبة مرتفعة ووزن نسبي (73.67%)، ودراسة (عبد الصمد، 2021) التي أظهرت درجةً مرتفعةً للرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية.

- واختلفت الدراسة مع دراسة (الزبدة، 2018) حيث جاءت درجة الموافقة متوسطة على الرشاقة من أفراد العينة في شركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية، وبوزن نسبي (62.61%).

وبذلك يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الأول: ما مستوى الرشاقة التنظيمية في مؤسسات الإعلام المرئي بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها؟

كما تمكن من تحقيق الهدف الأول للدراسة، وهو التعرف على مدى توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسات الإعلام المرئي في المحافظات الجنوبية.

نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالمحور الثاني "الأداء المؤسسي":

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الخاص بالمتغير التابع **الأداء المؤسسي ضمن** هذه الدراسة ويتكون البعد من (15) من الفقرات، حيث تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري، والوزن النسبي للدرجة الكلية للمتغير، واختبار (One Sample T test)؛ لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3) أم لا لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وفيما يلي توضيح ذلك.

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات للمحور الثاني "الأداء المؤسسي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار (T)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
.1	حققت المؤسسة انتشارًا واسعًا خارجيًا.	4.38	0.69	87.50	21.93	.000	1	كبيرة جدًا
.2	قدمت المؤسسة خدمة جديدة خلال السنوات الخمس الأخيرة.	4.23	0.91	84.67	14.93	.000	4	كبيرة جدًا
.3	تتخذ المؤسسة التي تعمل بها موقعًا مهمًا بين المنافسين.	4.27	0.85	85.33	16.37	.000	3	كبيرة جدًا
.4	تُخفض المؤسسة تكاليف الخدمات غير الضرورية دون التأثير على جودة الخدمات التي تقدمها.	3.83	0.91	76.67	10.03	.000	13	كبيرة
.5	يوجد مستوى رضا مقبول من المتابعين للمؤسسة الإعلامية على الخدمات التي تقدمها.	3.98	0.75	79.50	14.24	.000	12	كبيرة
.6	تضع المؤسسة آليات لمعرفة مستوى رضا متابعيها عن خدماتها.	3.60	1.02	72.00	6.47	.000	15	كبيرة
.7	تلتزم المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه تطوير المجتمع المحلي بأشكال مختلفة.	3.99	0.91	79.83	11.91	.000	10	كبيرة
.8	ترى بأن المؤسسة التي تعمل بها تحقق أهدافها التي أنشئت من أجلها.	4.11	0.78	82.17	15.65	.000	8	كبيرة
.9	تستخدم المؤسسة مواردها بالشكل الأمثل في إنتاج خدماتها.	3.98	0.90	79.67	12.00	.000	11	كبيرة
.10	يتوفر في المؤسسة نظام محاسبي، ومالي دقيق، وواضح، ومحدد.	4.07	0.96	81.33	12.18	.000	9	كبيرة
.11	يتوفر للمؤسسة مصدر تمويل مستدام.	3.75	1.01	75.00	8.16	.000	14	كبيرة
.12	تراعي المؤسسة في عرض برامجها الظروف الاجتماعية والسياسية المحيطة.	4.28	0.76	85.50	18.49	.000	2	كبيرة جدًا
.13	تُعلن المؤسسة مسبقًا عن مواعيد وأسماء برامجها.	4.18	0.73	83.50	17.64	.000	6	كبيرة
.14	تنوع المؤسسة في برامجها لتناسب جميع أفراد الأسرة.	4.18	0.83	83.67	15.62	.000	5	كبيرة
.15	تُحسن المؤسسة عملياتها بشكل مستمرة وتقدم برامج وأنشطة مفيدة للعائلات والمجتمع.	4.13	0.84	82.67	14.79	.000	7	كبيرة
	الدرجة الكلية **فلسطين**	4.07	0.53	81.33	13.84	.000	3	كبيرة

م	الفقرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار (T)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
	للمحور الثاني الأداء المؤسسي معًا	الأقصى	4.23	0.37	84.67	14.93	.000	1	كبيرة جدًا
		فلسطين اليوم	3.85	0.64	76.98	5.76	.000	5	كبيرة
		الكوفية	3.98	0.77	79.61	5.23	.000	4	كبيرة
		القدس اليوم	4.18	0.54	83.51	8.91	.000	2	كبيرة
		الإجمالي	4.06	0.57	81.26	20.35	.000		كبيرة

من جدول (6) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "حققت المؤسسة انتشارًا واسعًا خارجيًا" يساوي (4.38 من الدرجة الكلية وهي 5) أي: أن المتوسط الحسابي النسبي (87.5%)، وقيمة الاختبار تساوي (21.93)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (.000)؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$)؛ ما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدًا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المحور، ويعزي الباحث ذلك لوجود عدد كبير من أبناء الشعب الفلسطيني في الشتات الذين يتابعون القنوات الفلسطينية، لاسيما خلال فترات الأحداث، وتجدد الاشتباك مع الاحتلال، حيث يرى هؤلاء أن القنوات الفلسطينية هي المصدر الأقرب لهم لإشباع حاجاتهم من المعلومات، وإحساسهم أنها تقربهم من الوطن، وتطمئنهم على عوائلهم وأقاربهم فيه، ويؤيد ذلك استطلاع الرأي الذي أجراه مركز مدى للبحوث والدراسات الإستراتيجية (2016)، وجاء فيه أن القنوات الفضائية الفلسطينية تحتل نسبة مشاهدة أكبر لدى الفلسطينيين في الضفة، وغزة، والشتات، والداخل الفلسطيني (دنيا الوطن، فبراير 2021).
- علاوة عن التعاطف العربي والإسلامي والعالمي الذي تحققه القضية الفلسطينية كقضيةٍ عادلةٍ تجذب انتباه نسبة عالية من الناس في جميع أنحاء العالم، لاسيما من الجاليات العربية والأشقاء العرب والمسلمين في أقطارهم.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "تضع المؤسسة آليات لمعرفة مستوى رضا متابعيها عن خدماتها" يساوي (3.60 من الدرجة الكلية وهي 5) أي: أن المتوسط الحسابي النسبي (72%)، وقيمة الاختبار تساوي (6.47)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (.000)؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$)؛ ما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويلاحظ الباحث حصول هذه الفقرة على نسبة موافقة مرتفعة، ولكنها أقل فقرة في هذا المحور، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المحور، ويعزي الباحث ذلك كون معظم هذه المؤسسات هي مؤسسات حزبية لها أيديولوجيا خاصة بها، وتعتبر النقد المقدم لبرامجها في إطار المناكفة الحزبية، ولكن هذا لا يعني أن هذه المؤسسات لا تأخذ إجراءات للتعرف على آراء المتابعين، لكن ليس بشكل شمولي؛ الأمر الذي جعل هذه العبارة تأتي في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر أفراد العينة، علمًا أن عددًا من العاملين

في هذه المؤسسات ينظر للأمر من وجهة نظر مهنية بحتة، وليس من وجهة نظر حزبية؛ الأمر الذي أوجد هذا التباين في وجهات النظر .

- وبشكلٍ عامٍ؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور "الأداء المؤسسي" (4.06)، وبوزن نسبي يساوي (81.26%)، وقيمة اختبار (ت) (20.35)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (.000)؛ لذلك يعدُّ محور "الأداء المؤسسي" دالًا إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ ما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات محور الأداء المؤسسي، ويعزو الباحث النسبة المرتفعة في الأداء نتيجة لسعي هذه المؤسسات الدائم للاستحواذ على مزيد من الجمهور سواء في الداخل أو الخارج؛ ما يدفعها للبحث الدائم عن تحسين عملياتها للوصول لمخرجات قيمة وتتناسب مع الأذواق المختلفة، ومعظم هذه المؤسسات قدمت خلال السنوات الأخيرة محتوى وبرامج جديدة وصولًا لهذا الهدف، وبهذا استطاعت هذه المؤسسات تقاسم الجمهور فيما بينها وبنسب متفاوتة من خلال المحتوى المقدم من ناحية، أو من خلال خلفيتها الحزبية؛ الأمر الذي جعلها في حالة بحث دائم عن تقديم الأفضل، وتحسين جودة ما تقدمه في الشكل والمضمون، ووصولًا لهدف الانتشار والتفاعل مع الجمهور، واستفادت هذه القنوات من التطور في مجال الإعلام، لاسيما الإعلام الإلكتروني، وما يسمى بإعلام المواطن ومواقع التواصل الاجتماعي؛ فكل مؤسسة من هذه المؤسسات إضافة إلى البث الرسمي لها عبر الفضاء تمتلك أدوات أخرى كالمواقع الإلكترونية، وقناة على "اليوتيوب" وصفحات على مواقع التواصل الاجتماعي (كالفيس بوك، وتويتر، ولينكد، وأخرى)، ومعظم هذه الوسائل تتيح لهذه المؤسسات فرصة التواصل المتبادل بينها وبين جمهورها، إضافةً إلى ما تمنحها لها من سرعة واتساع في الانتشار، ومعظم هذه القنوات وبنسب مختلفة استطاعت أن تكون جزءًا من المجتمع الفلسطيني من خلال البرامج التي تتناول هموم المواطن، وتلبي احتياجاته في مجالات مختلفة ثقافية ورياضية ودينية واجتماعية ،علاوة على اتفاق كل هذه المؤسسات في البُعد الوطني والدفاع عن حقوق الشعب الفلسطيني، والحديث عن مظلمته كل حسب أيدولوجيته الفكرية الخاصة، واستفادت المؤسسات المرئية الفلسطينية من التقدم التكنولوجي الهائل الذي رافق الثورة الإعلامية الحديثة الذي مكَّن هذه القنوات من الانتشار الواسع، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها، ولكن هذا لا ينفي أن هذه المؤسسات تأثرت بالحصار وممارسات الاحتلال، إلا أنها استطاعت تحويل هذه التهديدات لفرص وخبرات متراكمة في إدارة الأزمات، والاستفادة من الموارد المتاحة؛ الأمر الذي انعكس على تحسين أداء هذه المؤسسات رغم أن عدد منها عانى من عدم استقرار في الموارد المالية الأمر الذي انعكس على مواردها البشرية والمادية وقدرتها على التطور والتحسين ولكن هذا لم يمنع هذه المؤسسات من الانطلاق اتجاه تحقيق أهدافها التي أوجدت من أجلها، لاسيما وأن هذه المؤسسات مرتبطة بأهداف كبرى تغذيها أيدولوجيات هذه المؤسسات وارتباطاتها الحزبية؛ الأمر الذي ولد شعورًا لدى العاملين فيها بأن العمل داخلها يتخطى كونها وظيفة، وإنما رسالة وتكليف بمهمة حزبية، علاوة على الشعور الوطني لدى العاملين فيها بأنهم يقدموا خدمة وطنية ويدافعون عن قضية، أما الاختلاف في الأداء المؤسسي بين هذه المؤسسات فهو أمر طبيعي يعود لاختلاف إمكانات هذه المؤسسات المادية والبشرية والمتغيرات

البيئية الداخلية والخارجية لكل مؤسسة السياسية والاجتماعية، لاسيما وأنَّ كلًا منها تحمل أفكارها وأهدافها الخاصة رغم تقاطعها في عدد من الأهداف الوطنية والاجتماعية .

- واختلفت الدراسة مع عدد من الدراسات منها دراسة (اسعيد،2020) التي طبقت في المستشفيات الحكومية العاملة في المحافظات الجنوبية، حيث أظهرت الدراسة أداءً مؤسسيًا ضعيفًا، وبوزن نسبي بلغ (54.57%)، ودراسة (الزبدة، 2018) التي طبقت على شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية، حيث جاء مستوى الأداء التنظيمي بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي بلغ (61.67%) ، والتي أظهرت مستوى أداء متوسط، وبوزن نسبي (63%) ودراسة (منصور،2020) التي طبقت في كلية التربية جامعة المنصورة حيث وافق أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة على واقع الأداء الإداري.

وبذلك يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الثاني: ما مستوى الأداء المؤسسي في مؤسسات الإعلام المرئي بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها؟

كما تمكَّن من تحقيق الهدف الثاني للدراسة: وهو قياس مستوى الأداء المؤسسي في مؤسسات الإعلام المرئي في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها.

1.1 نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج:

تمثل نقطة البدء في الجانب العملي لأي دراسة بحثية في وضع الفرضيات (Hypotheses) حول الظاهرة المراد دراستها، وتم اختبار فرضيات الدراسة كما يأتي:

الفرضية الرئيسة: لا يوجد دو دور دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية المحافظات الجنوبية.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression Analysis)، والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المتغير المستقل: الرشاقة التنظيمية)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعيار	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	.958	.246		3.898	.000	دال
رشاقة الاستشعار	.163	.073	.180	2.248	.026	دالة
رشاقة اتخاذ القرار	.235	.084	.237	2.811	.006	دالة
رشاقة التطبيق/ الممارسة	.062	.091	.067	.683	.496	غير دالة
الاستجابة	.061	.103	.065	.587	.558	غير دالة
التعلم	.166	.078	.199	2.136	.035	دالة
التمكين	.229	.073	.297	3.140	.002	دالة
Model Summary				**تحليل التباين ANOVA**		
معامل الارتباط		**0.793**		قيمة اختبار F		**48.6**
قيمة معامل التحديد R^2		**0.628**		القيمة الاحتمالية		**.000**
قيمة معامل التحديد المعدل R^2		**0.615**				

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

- وقد تبين من الجدول السابق مدى صلاحية النموذج لاستخدام نموذج الانحدار الخطي، وأن **معامل الارتباط يساوي (0.793)**، **ومعامل التحديد** يساوي (0.628)، **ومعامل التحديد المعدل** يساوي (0.615)، ويلاحظ أن هناك دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (α≤.05) **للرشاقة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي**، وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (61.5%) من مستوى **الأداء المؤسسي** لدى العاملين **بالمؤسسات الإعلامية المرئية المحافظات الجنوبية**، أي: أن **للرشاقة التنظيمية** دورًا مهمًا وأساسيًا في تحديد مستوى **الأداء المؤسسي** لدى العاملين **بالمؤسسات الإعلامية المرئية** محل الدراسة، أما القيمة الباقية والبالغة (38.5%) فتعود للتغير في عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، إضافة إلى أخطاء التقدير العشوائية، وهذا يعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى قد تلعب دورًا أساسيًا في تفسير مستوى الأداء المؤسسي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الزبدة، 2018) التي طبقت في شركة توزيع الكهرباء المحافظات الجنوبية، ودارسة (عبد الصمد، 2021) التي طبقت على البنوك الإسلامية، وأظهرت تأثيرًا معنويًا للرشاقة التنظيمية في رضا العملاء، وفي السياق ذاته أظهرت نتائج التحليل أن المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، التعلم، التمكين) أي: أنها تؤثر في **الأداء المؤسسي** ، وأن المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: (الاستجابة، رشاقة التطبيق/ الممارسة) أي: أنها لا تؤثر في مستوى الأداء **المؤسسي** على الرغم من أنَّ النتيجة كانت مفاجئة؛ لتنافي هذه النتيجة مع طبيعة عمل المؤسسات الإعلامية التي تحتاج إلى سرعة في التنفيذ وطرح المحتوى، حتى لا يفقد قيمته، ولكن الباحث يعزي ذلك لاقتصار عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة على الإدارة العليا، وكذلك كل ما يعرض من محتوى في هذه القنوات يخضع لموافقة الإدارة العليا وفق نظرية حارس البوابة التي تعطي الموافقة والإذن لنشر هذه المحتوى أو منعه من العرض؛ ما ينعكس على ضعف في استجابة العاملين لمتغيرات البيئة، وبطء في تنفيذ العمليات التي تحتاج لإذن وموافقة من الإدارة العليا؛ الأمر الذي يدفع تلك المؤسسات لضرورة التفكير في عملياتها وآليات قياس رضا الجمهور على ما تقدمه من برامج ومحتوى، وأهمية إشراك العاملين فيها في عمليات التخطيط، والاستفادة من آرائهم وخبراتهم في هذا المجال، وتدريبهم على المشاركة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، وإعطاء مزيد من التفويض للمستويات الإدارية الأدنى بما يتوافق مع طبيعة عملها، ومرونة أكبر في القرارات الصادرة داخل هذه المؤسسات وإدارة العمليات.
- وإن قيمة (ف) بلغت (48.6) وهي داله إحصائيًا عند مستوى (α≤.05)؛ ما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار.

$$Y = \alpha + \beta x1 + \beta X2 + \beta X5 + \beta X6 + \varepsilon$$

$$Y = .958 + .163\ x1 + .235\ X2 + .166x5 + .229x6 + \varepsilon$$

معادلة الانحدار هي: الأداء المؤسسي = .958+.163* (رشاقة الاستشعار) + .235* (رشاقة اتخاذ القرار) + .166 *(التعلم) + .229 *(التمكين)

وفق نموذج الانحدار السابق يتضح ما يأتي:

- وهو يعني أنه يمكن اتخاذ التدابير اللازمة نحو تعزيز **الرشاقة التنظيمية**، وتطبيق النموذج السابق للتنبؤ بدرجة التغير في درجة تحسين **الأداء المؤسسي** لدى العاملين **في المؤسسات الإعلامية المرئية** بالمحافظات الجنوبية.

حيث إن:

- كل تحسن قدره درجة واحدة في "**رشاقة الاستشعار** " يؤدي إلى زيادة مستوي تحسين **الأداء المؤسسي** لدى العاملين **في المؤسسات الإعلامية المرئية** بالمحافظات الجنوبية بمقدار (0.163) درجة.
- كل تحسن قدره درجة واحدة في "**رشاقة اتخاذ القرار**" يؤدي إلى زيادة مستوي تحسين **الأداء المؤسسي** لدى العاملين **في المؤسسات الإعلامية المرئية** بالمحافظات الجنوبية بمقدار (0.235) درجة.
- كل تحسن قدره درجة واحدة في "**التعلم**" يؤدي إلى زيادة مستوي تحسين **الأداء المؤسسي لدى** العاملين **في المؤسسات الإعلامية المرئية** بالمحافظات الجنوبية بمقدار (0.166) درجة.
- كل تحسن قدره درجة واحدة في "**التمكين**" يؤدي إلى زيادة مستوي تحسين **الأداء المؤسسي** لدى العاملين **في** المؤسسات **الإعلامية المرئية** بالمحافظات الجنوبية بمقدار (0.229) درجة.

وبناء على نتائج الجدول رقم (7) نستنتج الآتي:

نتيجة الفرضية الرئيسة الثانية: نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري: يوجد دور ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية المحافظات الجنوبية.

النتائج والتوصيات:

- هدفت الدراسة لمعرفة مستوى ومدى توافر الرشاقة التنظيمية في المؤسسات الإعلامية بالمحافظات الجنوبية الذي جاء بشكل عام بدرجة موافقة كبيرة وبوزن نسبي (78.24%)، وهذا ما أشارت له نتائج الدراسة التي أظهرت توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات المرئية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بدرجة كبيرة، ووجود اتجاهات إيجابية بين أفراد مجتمع الدراسة نحو أبعاد الرشاقة التنظيمية؛ ما يؤكد إدراكهم للمفهوم.
- هدفت الدراسة لقياس مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الإعلامية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها الذي جاء بشكل عام بدرجة موافقة كبيرة وبوزن نسبي (81.26%)، وهذا ما أشارت له نتائج الدراسة التي أظهرت موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات محور الأداء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسات المرئية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الرشاقة التنظيمية تؤثر تأثيرًا جوهريًا ودالًا إحصائيًا في تحسين الأداء المؤسسي، وتفسر ما نسبته (61.5%) من مستوى الأداء المؤسسي لدى العاملين بالمؤسسات الإعلامية المرئية بالمحافظات الجنوبية أي: أن للرشاقة التنظيمية دورًا مهمًا وأساسيًا في تحديد مستوى المتغير

التابع (الأداء المؤسسي) لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة، وأن باقي التغير قد يعود لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة.

- وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، التعلم، التمكين) أي: أنها تؤثر في الأداء المؤسسي، وأنَّ المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: (الاستجابة، رشاقة التطبيق/ الممارسة) أي: أنها لا تؤثر في مستوى الأداء المؤسسي.

التوصيات:

1. اهتمام الإدارة العليا ليس فقط باتخاذ قرارات لحل المشكلات القائمة، بل اتخاذ قرارات استباقية تمنع حدوث المشكلات في المستقبل.
2. إعطاء مدراء المؤسسات صلاحيات تمكنهم من الاستجابة للظروف المتغيرة.
3. إعطاء الحرية للمستويات الإشرافية في تنفيذ كل ما هو مبتكر وجديد دون قيود لتحقيق التغيير الإيجابي والتكيف مع المتغيرات.
4. اتباع كافة الإجراءات التي تساعد على إشراك أكبر قدر ممكن من العاملين في عملية صنع القرار.
5. تشجيع أصحاب الأفكار الجديدة والرائدة، ومحاولة تذليل العقبات أمامهم لتنفيذ أفكارهم على أرض الواقع.
6. تشجيع العاملين على المشاركة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة واقتراح حلول لها.
7. نشر الوعي لدى العاملين حول أهمية مشاركتهم في تقييم الخدمات وتحديدها وتطويرها بتقديم مقترحاتهم لدى جهات الاختصاص.
8. البحث عن مصادر تمويل إضافية لتعزيز استقرار واستدامة المؤسسة.
9. تشجيع موظفي المؤسسات محل الدراسة على تطوير قدراتهم الإدارية من خلال بعض الدورات ذات العلاقة.
10. وضع مؤشرات قياس لتقييم الأداء المؤسسي تتسم بالشمولية متمثلة بالأداء المهني والأداء الإداري والاقتصادي.
11. اتباع نظام حوافز لتشجيع العاملين على الابتكار والتجديد في المؤسسات محل الدراسة ودعمهم ماديًا ومعنويًا، وتعزيز روح الانتماء عندهم، وبالتالي رفع مستوى الأداء فيها.

المراجع

1. أبو الخير، خالد. (2018). التحليل النقدي لمقاييس الأداء في دراسات وبحوث الصحافة نحو بناء دليل مؤشرات لقياس كفاءة الأداء الصحفي، المجلة العربية لبحوث الإعلام **والاتصال جامعة الأهرام الكندية**، 2018(23): ص ص 62-111.
2. إسعيد، آية. (2020). أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة. **(رسالة ماجستير غير منشورة)**. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
3. اندراوس، رفل. (2017). تحقيق جودة المنتوج باستعمال الرشاقة التنظيمية: دراسة حالة في شركة النعمان العامة، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، 99(23): ص ص (103-125).
4. بلحاج، إبراهيم. (2020). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في مستشفى الزاوية التعليمي، **مجلة جامعة صبراتة العلمية**، ليبيا، (7).
5. التميمي، هيثم. (2012). العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني. **(رسالة ماجستير غير منشورة)**. جامعة القدس، فلسطين.
6. دنيا الوطن. (17 فبراير 2021). *استطلاع راي يظهر نسبة مشاهدة القنوات الفضائية الفلسطينية في الضفة وغزة والشتات*. https://www.alwatanvoice.com/arabic/news/2016/02/17/870550.html
7. الزبدة، مها. (2018). الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في الأداء التنظيمي بشركة توزيع الكهرباء محافظات غزة. **(رسالة ماجستير غير منشورة)**. جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
8. طومان، أمل. (2010). وسائل الإعلام الفلسطيني وأثرها في الانقسام السياسي2006-2009: دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعات قطاع غزة. **(رسالة ماجستير غير منشورة)**. جامعة الأزهر، غزة.
9. عبد الرحيم، محمد عبد الرحيم. (2011). قياس الأداء المتوازن وإدارة التميز في القطاع الحكومي: دراسة أمنية، **دورية دراسات أمنية**، قطر، 5(2011).
10. عبد الستار، حلا. (2019). التعقيد الإدراكي للقادة وتأثيره في خفة الحركة المنظمية: بحث ميداني في مقر شركة توزيع المنتجات النفطية. **(رسالة دكتوراه)**. جامعة بغداد، العراق.
11. عبد الصمد، خديجة. (2021). الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها في رضا العميل، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة**، 51(2): ص ص41-104.
12. عليان، ربحي وغنيم، عثمان. (2000). **مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

13. المدهون، إلهام. (2020). مدى ممارسة الرشاقة التنظيمية وأثرها على النجاح التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. **(رسالة ماجستير غير منشورة)**. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

14. المصري، مروان. (2016). إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية**، 40(2).

15. منصور، منار. (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، **مجلة البحث العلمي في التربية**، 4(21).

16. نصر، نوال. (2010). التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي. **المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس–الدولي الثاني– الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي**. مصر. المنصورة.

17. Fraenkel, J. K., & Wallen, N. E. (Eds.). (2003). *How to design and evaluate research in education. **The McGraw-Hill Company***, Inc. New York

18. Ho Chao, Chen, mike & kumar, vikas (2010) The impact of institutional distance on the international diversity–performance Relationship, ***Journal of World Business***, *Vol 45* Available online www. ScienceDirect.com, pp 94-96. http://www.earabicmarket.com/earabicmarket/ar/companies/saudi-arabia/foodsbeverages/search

19. Lal. Prevna, & Bharadwaj. Sengeeta. (2014). Leveraging cloud- based information technologies for organizational agility: a conceptual model, ***NMIMS management review***, *Vol. (XXIV)*, pp: 73-88.

20. Macpherson, N. & Pabari, M. (2004,30-29 November). ***Assessing Organizational Performance, Third African Evaluation Association Conference, Professional Development Workshop***. Cape Town, South Africa.

21. Nibedita, Gregar & Ales, Saha.Petr. (2017). organizational agility and HRM Strategy: Do they really enhance firm's competitiveness. ***International Journal of organizational leadership***, pp: 323-334.

22. Rima Zitkiene & Mindaugas Deksnys. (2018). Organizational Agility Conceptual Model. **Montenegrin Journal of Economics**, Podgorica, Montenegro, Vol. 14, No. 2 (2018), 115-129.

23. Wibowo.M, Rudi.W & Zhabrinna, (2018). Investigation of the Relationship between the Knowledge Management Process and Performance of a Construction Company: An Empirical Study, ***Interdisciplinary Journal of Information Knowledge and Management, United States of America***, *Vol.13*,2018.