

الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تحسين أداء الموظفين: الدور الوسيط للتمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية

أحمد محمد حرز الله⁽¹⁾، داليا مازن الخطيب⁽²⁾، سلوى برغوثي⁽³⁾

^(3,2,1) كلية الأعمال والاقتصاد، جامعة القدس، فلسطين

⁽¹⁾ ahirzallah@staff.alquds.edu

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف إلى تأثير الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية) في تحسين أداء الموظفين بأبعاده (حجم الأداء، جودة الأداء، المعرفة بمتطلبات العمل)، والتعرف على الدور الوسيط للتمكين في تفسير تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، واعتمدت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من (280) موظفاً من المستويات الإدارية الوسطى والعليا في وزارة الأوقاف ومديرياتها، وعينة بلغت (162) مفردة تم تحديدها وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن هناك تأثيراً مباشراً للرشاقة الاستراتيجية على أداء موظفي وزارة الأوقاف ناشئاً عن القدرة التي تمنحها الرشاقة للموظفين خاصة في مجال القدرات الجوهرية والوضوح الاستراتيجي. ويعمل التمكين على تحسين تأثير الرشاقة الاستراتيجية على أداء العاملين فكلما تحسن التمكين زاد تأثير الرشاقة بصورة أكبر على الأداء.

وأخيراً أظهرت الدراسة تأثيراً غير مباشر للتمكين في تحسين أداء الموظفين؛ أي أن التمكين يعمل كمحفز للأداء والاستجابة، وعليه؛ فإن التمكين بحاجة إلى معاملته كأحد المقدرات الجوهرية للوزارة

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية؛ أداء الموظفين؛ التمكين؛ وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

Strategic Agility and its impact on improving Employee's Performance: The mediating role of empowerment in Ministry of Wakf and Religious Affairs

Ahmad Mohammad Herzallah⁽¹⁾, Dalia Mazen Khatib⁽²⁾, Salwa Barghouthi⁽³⁾

^(1,2,3) Faculty of Business and Economics, Al-Quds university, Palestine

⁽¹⁾ ahirzallah@staff.alquds.edu

Abstract:

This study aims to identify the impact of strategic agility in its dimensions (strategic sensitivity, strategic responsiveness, strategic clarity, core capabilities) in improving employee's performance in its dimensions (performance size, performance quality, knowledge of job requirements), and to identify the mediating role of empowerment in explaining the impact of strategic agility in Improving the employee's performance in the Ministry of Waqf and Religious Affairs.

The study population consisted of (280) employees from the top and middle management levels in the Ministry of waqf and its directorates, and a sample of (162) individuals was identified according to the method of Proportional stratified random sampling, To achieve the objectives of the study, the researcher used the quantitative (descriptive and analytical) approach, and designed questionnaire to collect data needed for the study, and several Statistical methods were used, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program, in addition to the (PLS) program.

The study led to a set of results, the most important of which are: There is a direct impact of strategic agility on the performance of Ministry of Waqf and Religious Affairs employees arising from the ability that agility gives employees, especially in core capabilities and strategic clarity. Empowerment improves the impact of strategic agility on employee performance. The more empowerment improves, the greater the impact of agility on performance. Finally, the study showed an indirect effect of empowerment in improving employee performance, meaning that empowerment acts as a catalyst for performance and response, and therefore empowerment needs to be treated as one of the ministry's core capabilities.

Keywords: strategic agility; employees' performance; empowerment; Ministry of Wakf and Religious Affairs.

Received: 14/03/2024

Revised: 04/06/2024

Accepted: 09/06/2024

1. المقدمة

تشهد المنظمات في أيامنا الحالية تغييرات واسعة في جميع مستوياتها وأشكالها، وتشكل هذه التغييرات تحديات مختلفة منها: الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، وبيئة تنصف بالتزعزع والاضطرابات وعدم اليقين، إضافة إلى التطور التقني الهائل في وسائل خدمة الجمهور، وعوامل العولمة التي أدت إلى اتساع عالم المنافسة سواء على صعيد الشركات الخاصة، أو على صعيد الدول والخدمات الحكومية، ولم تعد المنظمات خاصة كانت أو عامة بمعزل عن هذه التداخيات (الشنطي والحيار، 2021)

لقد شجع هذا المنظمات على تبني توجه استراتيجي جديد يمكنها من تطبيق سياسات وممارسات لمواجهة التغيير البيئي المستمر، حيث جاءت الرشاقة الاستراتيجية من أبرز نتائج تبني هذا التوجه الاستراتيجي، وتشير الرشاقة بدورها إلى الأسلوب الإداري الذي يعتمد على مجموعة من القدرات الديناميكية والتي تساعد المنظمة وتمكنها من إعادة هيكلة نظامها الداخلي بما يتناسب مع التغييرات البيئية (عثمان وبن الضب، 2023).

ولكون الميزة التنافسية المستدامة أهم ما تسعى إليه المنظمات فعلية المحافظة على بقائها واستمراريتها من خلال الاستثمار في العنصر البشري كأهم سبب للبقاء، ويتمثل ذلك بأداء الموظفين الذي يعتبر حجر الأساس في تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها وتجسيد استراتيجياتها، والمكون الجوهرية للتقدم والازدهار وتحقيق أداء رفيع المستوى (الكبيسي وعذيب، 2020)، من خلال تعزيز وتطوير مواهب موظفيها لتصبح المنظمة ذات طابع إبداعي وابتكاري، وقادرة على تقديم إنجاز متميز، ويتم ذلك بتمكين الموظفين من خلال تفويض الصلاحيات لهم، والاتصال الفعال بين المستويات الإدارية، وتحفيزهم، وتدريبهم، للوصول إلى بيئة عالية المرونة، متوجهة نحو خلق وتطوير كفاءات متميزة تسهم بفاعلية في تحسين أداء الموظفين فيها (سالم، 2023). وفي ضوء التطور السريع في مجال المعلوماتية التي غيرت طبيعة ونماذج أعمال المنظمات، والتي تطلبت مهارات قيادية عالية تستلزم المرونة والسرعة في الاستجابة، وضعت الإدارة والموظفين أمام تحد كبير لفحص قدرتهم على التحرك السريع نحو استكشاف فرص جديدة تمكنهم من الاستمرار في ممارسة أعمالهم بأعلى دقة وجودة، فالرشاقة الاستراتيجية تمكن القيادات من التعامل مع عدم اليقين البيئي والتغييرات التي تشهدها المنظمات، كونها عنصراً جوهرياً في تطوير الخدمات بطريقة متوائمة والتغييرات المستمرة التي يتطلبها العالم الديناميكي الحالي (العجمي، 2021)

ويعتبر التمكين رغم اختلاف مسمياته ومداخله من أحدث المخرجات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، في ظل بيئة جديدة من المتغيرات العالمية، التي أصبحت فيها علاقات التنظيم القائمة على التسلسل والهرمية علاقات غير مناسبة، والبدل منها هو التخلي عن السلطات والمسؤوليات ومنح الحرية في التصرف للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا، كما يجب أن يكون هناك رغبة وقدرة لدى الأفراد على تحمل تلك المسؤوليات (مشري، 2021)

وترتكز المنظمات في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها واستراتيجياتها على المورد البشري بشكل أساسي كونه الطريق الواصل إلى تحقيق هذه الأهداف، وسبل الحفاظ على تميز المنظمة وديمومة نجاحها. فعن طريق هذا العنصر يتم الجمع بين موارد الإنتاج المختلفة وتقديم المنتج سواء كان سلعة أم خدمة بما يساهم في تنمية الاقتصاديات والمجتمعات، ونظراً لأهمية الدور الذي يقوم به العنصر البشري ينصب اهتمام المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها بالعوامل التي تمكن المورد من القيام بإنجاز واجباته بأعلى مستوى وبكفاءة وفعالية، الأمر الذي يستدعي وضع خطط استراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة عبر الاهتمام بالموارد البشرية لتكون لديها القدرة والمعرفة والمهارة للتكيف مع أي تغييرات بيئية (الخالدة، 2023).

وتعتبر وزارة الأوقاف والشؤون الدينية أحد الأذرع الأساسية في مؤسسات الحكومة الفلسطينية حيث تشرف على أكبر الخدمات وأعظمها قدسية بالنسبة للشعب الفلسطيني؛ الذي يطغى الطابع الإسلامي عليه. وهي خدمات الحج والعمرة وجمع الزكوات والصدقات وتقديم كفالات الأيتام والمشاريع التنموية للأسر المتعففة، والمساعدات في

حالات الطوارئ والكوارث، لتلعب بذلك الدور المساند والداعم اقتصادياً واجتماعياً وإنسانياً، ونتيجة لطبيعة أعمالها التي تتطلب التعامل والتنسيق مع دول العالم الإسلامي والعربي، تظهر الحاجة إلى وجود نظام إداري رشيق متأهب للتغيرات ومستعد للاستجابة بشكل سريع للظروف التي قد تحدث (مادياً وإدارياً) ومن خلال طواقم كفؤة للتعامل السليم والسريع.

وجاءت هذه الدراسة لفحص تأثير الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية) في تحسين أداء الموظفين بأبعاده (جودة الأداء، حجم الأداء، المعرفة بمتطلبات العمل) من خلال المتغير التمكين كمتغير وسيط في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية.

1.1. مشكلة الدراسة

مواكبة لمظاهر العصر، ظهرت الحاجة لسرعة استجابة ورشاقة استراتيجيات المؤسسات للحفاظ على التميز والاستعداد للمستقبل، حيث زاد وعي المؤسسات بضرورة الحفاظ على تميز أداء موظفيها والسعي لاشراكهم الفعّال في صنع القرارات، مما يبرز أهمية فهم العلاقة ما بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء الموظفين، وعلى الرغم من أهمية المجالين، إلا أن الدراسات التي تم إجراؤها، حاولت تحليل كل مجال من مجالات الرشاقة والأداء على حدة (عبد الوهاب وآخرون، 2024)، مما يستدعي إجراء مزيد من البحث حول هذه العلاقة، لاستكشاف طبيعتها وتأثيراتها اللاحقة في مختلف المؤسسات، خاصة مؤسسات القطاع الحكومي.

ويعد المورد البشري المورد الأهم للمؤسسة، فهو من يقع على عاتقه تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة (Lo-vari et al., 2020)، وإنجاز أهدافها، كما ويعزز دورها لتكون أكثر تميزاً وأقدر على البقاء والتنافسية (حجاج وخمار، 2020)؛ الأمر الذي يستوجب تبني فكر الرشاقة الاستراتيجية والقيام بإجراءات تمكينية للموظفين من أجل: تحسين أدائهم وقدراتهم على لعب دورهم القيادي في الاستجابة للتغيرات بمرونة وكفاءة، والتكيف مع المستجدات، وتقليل النتائج السلبية للمخاطر التي قد تحدث، وتحديد الأولويات من خلال الفهم الكلي والشامل لطبيعة العمل والفرص والتهديدات التي قد تواجه الوزارة، أضف إلى ذلك ما أكدته بعض الدراسات السابقة المطبقة في البيئة العربية، ومنها دراسة الصبح (2022) التي أوصت بتعزيز الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات لأهميتها، ودراسة سالم (2023) التي أكدت على ضرورة إجراء تحسينات مستمرة على أداء الموظفين وتطويرهم في مختلف المجالات.

وكنتيجة لملاحظة الباحثين وذلك لطبيعة عمل بعضهم في بيئة حكومية؛ وكون المؤسسات الحكومية تتبع التسلسل الهرمي في اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة في الاستجابة للعوامل الخارجية، إضافة إلى كون وزارة الأوقاف تتبنى الفكر الإداري الحديث، نظراً لطبيعة العمل المعتمدة على السرعة والمرونة وتوافر الموارد، وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول سؤال الدراسة الرئيس التالي:

ما مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين: الدور الوسيط للتمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟
2. ما تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تمكين موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟
3. ما تأثير التمكين في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

4. ما تأثير الرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية) في أداء الموظفين بدلالة أبعاده (جودة الأداء، حجم الأداء، المعرفة بمتطلبات العمل) بوجود التمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية؟

2.1. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل عام للتعرف إلى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية: التمكين كمتغير وسيط، وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف إلى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
2. بيان تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تمكين موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
3. بيان تأثير التمكين في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
4. التعرف إلى تأثير الرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية) في أداء الموظفين بدلالة أبعاده (جودة الأداء، حجم الأداء، المعرفة بمتطلبات العمل) بوجود التمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

3.1. أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية نظرية، وأهمية عملية:

- 1- الأهمية النظرية: تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، وذلك من خلال تسليط الضوء على أحد مداخل الفكر الإداري المعاصر (الرشاقة الاستراتيجية). وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي ربطت الرشاقة الاستراتيجية بتحسين أداء الموظفين من خلال متغير وسيط وهو تمكين الموظفين. وتعتبر هذه الدراسة - في حدود إطلاع الباحثين - الأولى من نوعها في تناولها لهذا الموضوع كونها تتعلق بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية وفي القطاع العام الفلسطيني، كما تعتبر هذه الدراسة مرجعاً للباحثين في حدود متغيرات الدراسة.
- 2- الأهمية العملية: تنبع أهمية هذه الدراسة من اختيارها لمجتمع الدراسة المتمثل بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية التي تقوم على تقديم الخدمات الدينية من (رعاية المقدسات الإسلامية، والاهتمام بالتعليم الشرعي، خدمة الفقراء والمحتاجين والتخفيف عن كاهلهم والإشراف على شؤون الحج والعمرة) في مجتمع إسلامي بصفة عامة، وبالتالي؛ يمكن استفادة الإدارات العليا والوسطى في الوزارة من نتائج هذه الدراسة للوصول إلى تحسين أداء موظفيها ورفع كفاءتهم وفعاليتهم للحفاظ على مستوى مرموق للخدمات المقدمة

4.1. فرضيات الدراسة

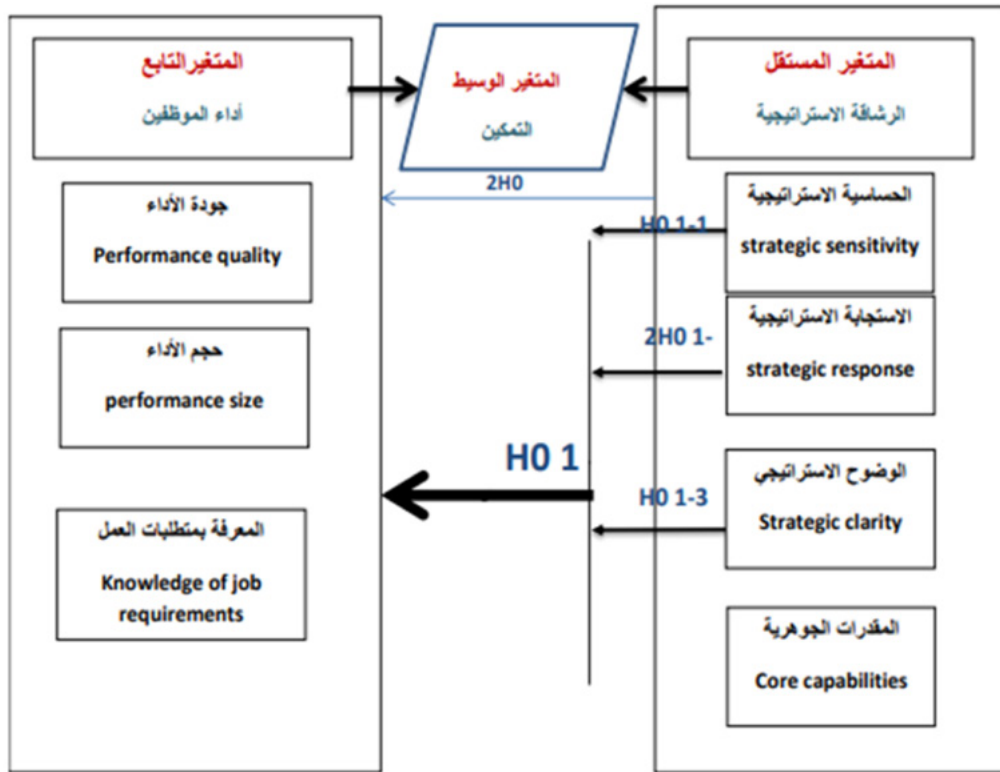
تتلخص فرضيات الدراسة في التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية) في أداء الموظفين بدلالة أبعاده (جودة الأداء، حجم الأداء، المعرفة بمتطلبات العمل) في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية) في التمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتمكين في أداء الموظفين بدلالة أبعاده (جودة الأداء، حجم الأداء، المعرفة بمتطلبات العمل) في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية) في أداء الموظفين بدلالة أبعاده (جودة الأداء، حجم الأداء، المعرفة بمتطلبات العمل) بوجود التمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

5.1. نموذج الدراسة

يشير الشكل (1) إلى نموذج الدراسة ويتضمن متغيراتها وأبعاد كل متغير.



شكل (1): نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثين

6.1. الأساليب الإحصائية:

فيما يتعلق بالأساليب الإحصائية التي تم إتباعها في الإجابة عن فرضيات وأسئلة الدراسة، فقد تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج (Smart-PLS 4)، من خلال الاستعانة بمجموعة مقاييس واختبارات إحصائية أهمها:

1. الإحصاء الوصفي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.
2. الإحصاء الاستدلالي: نمذجة المعادلة الهيكلية مستخدم لعرض فرضيات وعلاقات المتغيرات في الدراسة المراد اختبارها. كما تم تقييم نموذج الدراسة كما ورد في جدول (5) و جدول (6).

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2. الرشاقة الاستراتيجية

1.1.2. مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

تشير الرشاقة إلى قدرة المنظمات والتي تعتمد على العمليات الداخلية وسياسات المؤسسة والطبيعة التفاعلية ضد التغييرات الخارجية (Amini & Rahmani, 2023). كما تشير إلى القدرة على التحرك وتغيير الاتجاه بسرعة لتحقيق تناسق ومواءمة للمواقف المتغيرة بشكل دائم، حيث تعتبر الرشاقة وظيفة مرتبطة بالخيال والإبداع والشجاعة لتحمل مخاطر الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المراد تحقيقه لكونها عنصراً أساسياً في التحسين المستمر والابتكار، وسمة من سمات الاستراتيجيات التنظيمية شديدة التنافسية ((Lepeley, 2021).

كما عرفها النشيلي وعباس (2020) بأنها قدرة المنظمة على تطوير الاستجابة الإبداعية والابتكارية والديناميكية للتغيرات وذلك من خلال إعادة تصميم العمليات، وتخصيص الموارد، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي ليتواءم مع الاستشعار البيئي للمنظمة بما يعزز قدرتها على البقاء والاستمرارية. ويعبر عنها بأنها السرعة الفائقة في التكيف وقدرة عالية على خلق المستقبل والذكاء في توقع الفرص والتعلم (Ulrich and yeung, 2019).

وتعرف أيضاً على أنها القدرة العالية على مراجعة أو إعادة هيكلة الابتكارات والاستراتيجيات بسرعة عالية للتكيف مع تغيرات غير متنبأ بها في بيئة الأعمال، والتحرك بشكل آمن في حالات الابتكار ((Di minin et al, 2014.

ويعرف الباحثون الرشاقة الاستراتيجية على أنها مستوى إمكانية وقدرة كل منظمة على إدراك التغيرات، والتعامل معها بأفضل وأسرع الطرق والوسائل.

1.1.2. أهمية الرشاقة الاستراتيجية

إن الحاجة للرشاقة الاستراتيجية تنشأ نتيجة التغير السريع في البيئة المحيطة، مما يتطلب رد فعل سريع وملائم ومدرّوس، وتتلخص أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تمكينها المنظمات من تلبية احتياجات الجمهور، وتحقيق رغباتهم، عن طريق تقديم الخدمات والمنتجات الجديدة والمفيدة بأسرع وقت، وأفضل جودة؛ كما تمنح المنظمة المرونة والانفتاح على الأحداث والوقائع الجديدة بما يتوافق مع التطورات البيئية المتنوعة؛ وتمكن الرشاقة المنظمات من البقاء والازدهار في بيئة ذات صفة متغيرة بشكل مستمر عن طريق ردود الفعل السريعة والفعالة لتحقيق رغبات وتوجهات الجمهور، وأخيراً تحقق الرشاقة الاستراتيجية ميزة تنافسية لتصبح مستدامة مع مرور الوقت (Hussein & Kazem, 2023).

3.1.2. أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

تمتاز الرشاقة الاستراتيجية بمجموعة من الأبعاد التي أشارت إليها بعض الأدبيات والدراسات. حيث جعلت هذه الأبعاد الرشاقة مطلباً أساسياً لنجاح المنظمات في تسيير أعمالها والحفاظ على استمراريتها ونموها في ظل بيئات ديناميكية. ويوضح الجدول (1) أهم أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من وجهات نظر أدبيات إدارية مختلفة

جدول (1) أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

الأبعاد	المصدر
- الحساسية الاستراتيجية - الوضوح الاستراتيجي - سيولة الموارد - الاستجابة الاستراتيجية	الصيح (2022)
- رشاقة العملاء - رشاقة العمليات الداخلية - رشاقة الشراكة	(Hijjawi and Shawabkeh 2017)
- الالتزام الجماعي- Collective commitment - سيولة الموارد- Resource fluidity - الحساسية الاستراتيجية- Strategic sensitivity	Junni et al (2015)
- الحساسية الاستراتيجية - المقدرات الجوهرية - وضوح الرؤية - المسؤولية المشتركة	اللمسي (2021)

المصدر: من إعداد الباحثين

تعد الحساسية الاستراتيجية أول قدرة ديناميكية لرشاقة المنظمات تعكس قوة الاستشعار البيئي وسرعة رصد المتغيرات، ويلبها بشكل طبيعي الاستجابة الاستراتيجية التي تعكس بدورها سرعة المنظمة في اتخاذ قرارات التغيير والتعديل بما يتناسب مع المتطلبات الحالية للبيئة. ولا يمكن أن تكون هذه القدرات فعالة إلا أن تكون معززة بوضوح الرؤية والاستراتيجيات والأهداف والسياسات (الصيح، 2022).

وتتبنى هذه الدراسة الأبعاد التالية: (الحساسية الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، الاستجابة الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية) اعتماداً على الدراسات السابقة (الصيح، 2022؛ اللمسي، 2021؛ Hijjawi، 2015؛ Junni et al.، 2017) ومناسبة هذه الأبعاد بيئة الدراسة (وزارة الأوقاف والشؤون الدينية) فالمعرفة بمتطلبات العمل جزء مهم في جوانب العمل الدينية لدوائر وزارة الأوقاف. كما تتبنى أغلب الدراسات الحديثة القريبة من عمر الدراسة لهذه الأبعاد كونها مناسبة لقياس المتغير نفسه في بيئات العمل الخاصة والعامة مع مراعاة الاختلاف في جوهر العمل. وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

1. الحساسية الاستراتيجية

تشير الحساسية الاستراتيجية إلى البقطة عالية المستوى على الصعيد التنافسي والتكنولوجي من خلال قدرة المنظمة على الاتصال بالبيئة المحيطة، مما يساعدها على تكوين قاعدة معلومات حول المنافسين والأوضاع الاقتصادية مما ينعكس على سرعة المنظمات على اقتناص الفرص واستغلالها ومواءمة أعمالها بما يتناسب والوضع الجديد (الصيح، 2022). وتعرف على أنها حدة الإدراك وكثافة الوعي والاهتمام بالتطورات المتعلقة باستراتيجيات المنظمة (محمد وحسين، 2022)

وتعني: الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات، من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من أفراد ومنظمات. وتفسر على أنها تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين (اللمسي، 2021).

2. الاستجابة الاستراتيجية

تعد عملية الاستجابة الاستراتيجية أمراً بالغ الأهمية بسبب الديناميكية والتعقيد المرافق لهذه العملية. فهي تتخذ شكل منهج إداري تسعى المنظمة من خلاله إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة (الداخلية والخارجية) ومواجهتها من خلال القدرات والموارد التي تتمتع بها المنظمة «المقدرات الجوهرية» (الطائي ومحمد، 2017).

ويعكس مفهوم الاستجابة الدرجة التي يمكن فيها للمنظمة أن تتخذ إجراءً فورياً عند نقطة معينة مثل فرصة متاحة لتقديم منتج جديد. ووظيفة هذا البعد جعل المنظمة في حالة الحركة الدائمة (الديناميكية)، ويقع هذا الحمل على عاتق المدير من خلال توجيه الأفراد لأداء أفضل الواجبات والمهام المنوطة لهم، كونه يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية، وتعتبر سرعة الاستجابة مصدراً من مصادر الميزة التنافسية، فالكثير من المنظمات تتنافس في الغالب على أساس سرعة الاستجابة، وهذا يتطلب من المنظمات أن تتصف بالتحرك السريع، إضافة إلى تفويض عملية اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا فيها، وأن يتم إنجاز العمل من قبل فرق متنوعة المهارات (اللمسي، 2021).

3. الوضوح الاستراتيجي

يعد الوضوح الاستراتيجي أكثر من مجرد عملية من عمليات التخطيط الاستراتيجي؛ كونه سعياً منظماً ومستمرًا وموجهًا ومقترناً بالعقلية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وتنسيق الجهود بهدف تحقيق أعلى درجات استقرار وتنبؤ مستقبلي، بهدف رسم خريطة سير أعمال واضحة وشاملة للمنظمة (الصباح، 2022).

وأوضح اللمسي (2021) أن رؤية المنظمة تعد من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي وهي تسبق الرسالة التي تؤيدها المؤسسة. ولا يمكن أن تحقق المنظمات إنجازاتها الإبداعية المهمة في ميدان عملها دون امتلاك رؤية واضحة المعالم، إلى جانب امتلاكها على قيادة قوية في العمل وصنع القرار وصياغة الاستراتيجيات الاستثنائية وتطبيقها في تطوير هذه الرؤية. كما عبّر (Ojha et al. 2019) عن الوضوح الاستراتيجي على أنه تخطيط استراتيجي ديناميكي يعمل على مواءمة رؤية المنظمة ومواردها لاستيعاب التغيرات في البيئة الخارجية، واقتناص الفرص المتاحة بشكل أسرع من باقي المنظمات، وتتلخص هذه الخطوة بوضوح الرؤية وفهم المقدرات الأساسية وتنسيقها بالشكل المناسب.

وتعد الرؤية الواضحة والمحددة عاملاً مهماً وأساسياً في نجاح المنظمات، كونها تزود القيادات والموظفين بهدف شامل يسعون لتحقيقه، مما يزيد من الوضوح في الوظائف والطرق التي تتبعها المنظمة وينعكس ذلك على رشاقة المنظمة (Bunton, 2017).

4. المقدرات الجوهرية

توالت التطورات في تعريف المقدرات لثُعرِف من قبل (Gao et al. 2010) على أنها مجموعة من المهارات المميزة والعوامل التنظيمية والثقافية التي تؤدي إلى تكامل في الموارد، وتكيف البيئة الداخلية مع متطلبات البيئة الخارجية، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

كما تعرف على أنها عملية تعلم جماعية تستهدف تطوير قدرات متميزة يصعب تقليدها، وتستند إلى نظرتين:

أولهما المستندة إلى الموارد، وأخرى مستندة إلى القدرات الديناميكية. وفي نفس السياق تشير أيضاً إلى التجديد على المستويات الإدارية العليا في المؤسسة التي تمكنها من إعادة تكوين العمليات والأنظمة والموارد (اللمسي، 2021). وأضاف محمد وحسين (2022) بأن المقدرات الجوهرية تتشكل في المنظمات عندما تلتزم المنظمة بمعايير معينة بخصوص مواردها أو قدراتها تتمكن من خلالها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يحدث من خلالها تطور في أعمال المنظمة

2.2. التمكين

1.2.2. مفهوم التمكين

يشار للتمكين على أنه استراتيجية تنظيمية إدارية تدفع الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم من الأداء والقدرات، والمهارات الإبداعية؛ من أجل تحسين جودة الخدمات أو المنتجات وتحقيق رضا العملاء وزيادة إنتاجية الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، من خلال تفويض السلطات، والسماح لهم بحرية التصرف، والتفكير باستقلالية بما يحقق مصلحة المنظمة (العواد، 2023)

وتعرف مصباح (2023) التمكين على أنه أسلوب من الأساليب الإدارية التي تتبناها الإدارات المعاصرة ويقوم على تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، ومنحهم حرية المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة والتحفيز ومنحهم حرية المشاركة

ويعرفه كحلوش والعقريب (2023) بأنه استراتيجية تغيير تنتهجها المنظمات من خلال إطلاق قدرات الموارد البشرية (رأس المال البشري) والاستثمار فيها، بدلاً من تقيدها ومحاولة التحكم المفرط والدائم بها. ويعرف أيضاً بأنه عملية تحويل المعارف والمهارات الموجودة لدى الموظفين إلى ثروة تستفيد منها المنظمة، لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة (مشري، 2021)

ويشير الكبيسي وعذيب (2020) أن مفهوم التمكين يعني رفع قدرة الأفراد والجماعات على اتخاذ القرارات وتنفيذها بفاعلية، مما يخلق فضاء من التجديد والتنوع والتميز للموظف وللمنظمة من خلال سرعة الإنجاز، وتحمل مسؤولية نتائج الأداء سواء كان فردياً أو جماعياً.

وتعرف الدراسة الحالية التمكين على أنه الاستراتيجية الإدارية والعملية التي يتم من خلالها تعزيز قدرات الموظفين وتفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا ومنحهم حرية التصرف، بحيث يصبح للعاملين دور وتأثير في القرارات الممتدة من استراتيجيات المنظمة.

2.2.2. أهمية التمكين

يعد وجود التمكين في المنظمات من الضروريات الملحة في السنوات الأخيرة الماضية، لما لها من أهمية بالغة على الأفراد والمنظمات بحسب كحلوش والعقريب (2023) منها:

- أهمية التمكين على المورد البشري: حيث يعمل على زيادة ولاء الموظفين للمنظمة، وزيادة الرضا عن العمل، وزيادة الدافعية للعمل.
- أهمية التمكين للمنظمة: حيث يعمل على تعظيم مستوى الإنتاجية في المنظمة، تقليل نسب الغياب ودوران العمل، رفع جودة مخرجات المنظمة، تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، نشر ثقافة الجودة بين الموظفين في المنظمة وبالتالي تحسين جودة المخرجات.

3.2. أداء الموظفين

1.3.2. مفهوم الأداء

يعتبر الأداء أحد أهم المجالات التي أخذت حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين خاصة بعد تغير تركيبة المنظمات من ناحية الحجم والشكل في العقود المنصرمة، والذي أدى إلى وجود اختلافات عديدة في وصف هذا المفهوم. ويعرف الأداء من قبل أبو سبت وأبو هدا (2023) على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وعرفه فارس وبوكرش (2022) على أنه الجهد المبذول من قبل فرد أو جماعة، لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية محددة، وذلك لتقديم خدمة أو منتج، ويمكن قياس هذا الأداء والحكم عليه بالقبول أو الرفض. ويرى كل من Santos & Artur (2012) أن الأداء يعرب عن الأنشطة التي تمارسها المنظمات والتي تشمل جميع الجوانب التشغيلية والمالية

ويقترب الأداء بمجموعة من المفاهيم والتي تشكل محوراً ومكوناً من مكونات الأداء ومن هذه المفاهيم بحسب بوخاتم (2023):

- الفعالية: وهي القدرة على تحقيق الغاية من هذا الأداء، وهي أحد المحددات الرئيسية حيث لا يمكن الوصول للأداء المطلوب دون أن يكون الأداء فعالاً.
- الكفاءة: هي القدرة على إنجاز الأهداف المراد تحقيقها بأقل الموارد المستخدمة مثل (الوقت، الجهد، المهارة).
- الإنتاجية: وتشير إلى العلاقة بين ما تم إنتاجه وما تم استخدامه من موارد، وهي أحد المؤشرات المهمة في قياس أداء المنظمة والفرد خلال مدة زمنية معينة.

2.3.2. ماهية أداء الموظفين

بعد التعرف على مفهوم الأداء بشكل عام، يمكن التعرف على مفهوم أداء الموظفين والذي يعتبر من أهم أنواع الأداء ومن أبرز محددات الوصول إلى أعلى نقطة ممكنة من الأداء العام للمنظمات. فيعرفه بوخاتم (2023) على أنه مجموعة السلوكيات الإدارية التي تشير إلى قيام الفرد بعمله الذي يتضمن جودة الأداء والخبرة في تفاصيل الوظيفة التي يقوم بها، ونمط الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة

ويشار إلى أداء الموظفين على أنه الدرجة التي يقاس بها إنجاز المهام المكونة للوظيفة بالشكل الذي يعكس تحقيق متطلباتها وغاياتها (الكبيسي وعذيب، 2020)

3.3.2. أهمية أداء الموظفين

يعد أداء الموظفين حلقة الوصل بين الموارد البشرية وأداء المنظمة الكلي، وهذا يعكس الدور المهم لأداء الموظفين في تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً (الكبيسي وعذيب، 2020).

ويعد أداء الموظفين ذا أهمية كبيرة في تحقيق رؤية المنظمة وتجسيد الاستراتيجيات المرجوة، وزيادة القدرة على التنافس واستغلال الموارد بمختلف أنواعها بالطرق المثلى (بوخاتم، 2023).

4.3.2. أبعاد أداء الموظفين

يتميز متغير أداء الموظفين بمجموعة من الأبعاد التي ذكرتها بعض الأدبيات والدراسات السابقة، حيث كانت

هذه الأبعاد مطلباً أساسياً لتحسين أداء الموظفين في المنظمات، ويوضح الجدول (2) التالي أهم أبعاد أداء الموظفين من وجهات نظر أدبية مختلفة

جدول (2) أبعاد المتغير التابع (أداء الموظفين)

الأبعاد	المصدر
- الدقة	ياقتي وبرهم (2021)
- السرعة	
- جودة الأداء	
- الالتزام	
- الانضباط	
- جودة الأداء	الكبيسي وعذيب (2020)
- حجم الأداء	
- المعرفة بمتطلبات العمل	
- الالتزام بالعمل	عباسي وشيبيوط (2020)
- طموح العاملين	
- الدافعية للعمل	

المصدر: إعداد الباحثين

وتتبنى هذه الدراسة الأبعاد التالية اعتماداً على دراسة الكبيسي وعذيب (2020): (جودة الأداء، حجم الأداء، المعرفة بمتطلبات العمل) كونها الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، كما أن هذه الأبعاد يكثر استخدامها من قبل الباحثين:

- جودة الأداء:

تعكس جودة الأداء مستوى أداء العمل والذي يعد استراتيجية عمل أساسية تعمل على تقديم المنتجات والخدمات في المنظمات للزبائن داخليين أو خارجيين. وتعني أيضاً نوعية ومستوى العمل المنجز بالاستناد إلى معايير سابقة. وتعني التزام الشركات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، نسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزامات الشركات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها. أما المعنى الحسى للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيدين منها أي بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها، وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم (ياقتي وبرهم، 2021)

إن جودة الأداء تعد محور المنظمة، فالمنظمات التي تنخفض فيها جودة الأداء تتزايد فيها الفوضى والتسيب، ولا تتمكن من الوصول لأهدافها مهما رصدت لها من موارد بشرية أو مادية، فإذا كانت المؤسسة حكومية فستصبح عبئاً على ميزانية الدولة، ويقاؤها هو إهدار للمال العام. وإذا كانت المؤسسة خاصة فإن مصيرها الإفلاس والخروج من السوق (طوطاو، 2022).

- حجم الأداء:

يعتبر حجم الأداء المنجز بمثابة مؤشر خاص بكل منظمة تستطيع من خلاله تحديد البعد الكمي (الحجم

المطلوب) للأداء المنجز في الظروف الطبيعية، أي أن حجم الأداء المكون من الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، و السرعة في إنجاز المهام، بحيث يجب أن لا يتعدى حجم العمل المنجز قدرات وإمكانات الموظفين، وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يسبب بطئاً في الأداء، ويصيب الموظفين بالتراخي والكسل؛ مما يؤدي إلى عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء في المنظمة، وبالتالي يقع على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات ومهارات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم، لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على الموظفين بطريقة صحيحة (الكبيسي وعذيب، 2020)، وسعى بعض من العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل بحسب طوطاو (2022) وهي: الجهد المبذول، الخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

- المعرفة بمتطلبات العمل:

أحد المتطلبات الأساسية للوظيفة والتي من خلالها يكون سير العمل يسيراً، وهي المعرفة المختلفة والخبرات والصفات الشخصية للموظفين في المنظمات ويشمل ذلك: (المعرفة المهنية، المعرفة الفنية، التصور العام) للأعمال، ووصف الجبوري (2018) المعرفة بمتطلبات الأعمال على أنها الإلمام والمعرفة العميقة بالأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة

4.2. الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات والأبحاث المنشورة حول أبعاد ومتغيرات الدراسة مقسمة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية،

1.4.2. الدراسات العربية:

ومن أهمها:

دراسة عبد الوهاب وآخرون (2024) والتي هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير الرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في تعزيز التميز المنظمي بدلالة أبعاده (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الخدمات) بالقطاع الحكومي الفلسطيني. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية، فيما تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الفئة الأولى والفئة العليا وعددهم (4000)، واستخدم فيها أسلوب العينة الطبقية العشوائية التي قدرت بحوالي (406). توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: وجود مستوى مرتفع للرشاقة الاستراتيجية وأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة)، ووجود مستوى مرتفع للتميز المنظمي بأبعادها. كما بينت النتائج وجود تأثير للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التميز المنظمي، وكانت كل أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.

ودراسة محمد ومحمد (2023) حيث هدفت إلى بيان أثر نظام الحوافز الإيجابية أو السلبية في شركة النقل البحري في بغداد، وأهميتها في نتائج أداء الموظفين والفوائد المحققة نتيجة تطبيق هذا النظام سواء كان للموظفين أو الشركة في نفس الوقت. ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم تطبيق الدراسة في الشركة على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (118) موظفاً، استخدمت الدراسة الأسلوب التحليلي في الدراسة وأداة جمع البيانات (الاستبانة) من أجل الوصول إلى البيانات المرجوة. توصل البحث إلى عدد من النتائج من أهمها وجود علاقة تأثير قوية بين الحوافز الإيجابية والمعنوية للأداء العام في الشركة أكبر من الحوافز المادية، كما توصل البحث إلى أنه لا توجد علاقة تأثير بين الحوافز السلبية (المادية والمعنوية) في أداء الموظفين.

أما دراسة عثمان بن الضب (2023) فهدفت إلى تسليط الضوء على دور التحسين المستمر كمرتكز للإدارة الرشيفة في تطوير أداء الموظفين بشركة إنتاج الكهرباء والوحدات المتجددة إيليزي في الجزائر، ومدى إدراك الموظفين فيها لأهمية هذه الاستراتيجية، وإبراز تأثيرها على فعالية أداء المهام من طرف الموظفين. وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي و المنهج التحليلي من خلال وصف متغيرات الدراسة وتحليل المعطيات المرتبطة بها. وقد تم استخدام أداة الاستبانة كأداة مكونة من محاور تشمل هذه المتغيرات، حيث تم إجراء الدراسة على عينة تكونت من (43) مفردة في الشركة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها التأكيد على وجود علاقة ايجابية بين التحسين المستمر بأبعاده مجتمعة وتطوير أداء الموظفين بالمؤسسة.

وكذلك دراسة سالم (2023) والتي هدفت إلى التعرف إلى أثر التمكين الوظيفي في أداء العاملين في جامعة عدن، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي في دراسة الجوانب النظرية والمنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية، إضافة إلى الأسلوب الإحصائي في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج. استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات وقد تم تطبيق الدراسة على (115) مفردة من العاملين في كليات الحرم الجامعي (الاقتصاد، والحقوق، والعلوم الإدارية، والهندسة) جامعة عدن. وكان من نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية والعاملين في جامعة عدن تتمتع بمستوى ضعيف من الثقافة الإدارية المعتمدة على القواعد والنظريات العلمية في الإدارة، وخاصة الثقافة المتعلقة بالتمكين.

أما دراسة Al-kharabsheh et al (2023) وهدفت إلى التعرف إلى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحفيز الموظف ومن ثم الأداء الوظيفي للموظف، أو (الدور الوسيط لتحفيز الموظف بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والأداء الوظيفي للموظف) وانتهجت المنهج الوصفي التحليلي. وتم الاستعانة بأداة الاستبانة لجمع البيانات للدراسة. وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج أهمها: أن الدافع أثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي. وبالتالي تحفيز الموظف توسط في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى استنتاج أن الموظفين المهرة الذين يدركون مستوى أدائهم لديهم الدافع لإظهار مستويات أعلى من الأداء الوظيفي.

وكذلك دراسة أبو سبت وأبو هذاف (2023) والتي هدفت إلى تحديد أثر إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على المنظمات وأثرها على الأداء، وتوضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع أداء العاملين ولفت الانتباه لأهمية أداء العاملين في رفع مستوى مديريات الأوقاف بالقطاع. واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من جميع العاملين الإداريين (أسلوب المسح الشامل) في مديريات الأوقاف قطاع غزة وعددهم (125)، وقد نتج عن الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها: لا يوجد أثر لكل من تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف وتصميمها والاستقطاب والتعيين على أداء العاملين، وهناك أثر لتدريب الموارد البشرية إلى حد ما على أداء العاملين، وهناك أثر محدود لتقييم الأداء على أداء العاملين، ولا يوجد أثر للتحفيز على أداء العاملين، ويوجد أثر لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على أداء العاملين إلى حد ما.

أما دراسة الشنطي والجيار (2021) فهدفت للتعرف إلى أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الوظائف الإشرافية بشركات صناعة الأدوية الفلسطينية والبالغ عددهم (166) موظف، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية كان بدرجة موافقة كبيرة، ومستوى الميزة التنافسية أيضاً بدرجة موافقة كبيرة، وأوضحت النتائج وجود أثر لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية.

ودراسة مزاحم (2020) هدفت للتعرف إلى العلاقة بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف

والشؤون الدينية من وجهة نظر الكوادر الإدارية المتوسطة والدنيا. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والشامل. تكونت أداة الدراسة من الاستبانة، في حين تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين من الفئات الإدارية المتوسطة والدنيا (رئيس دائرة، مدير) العاملين في مقر وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في الضفة الغربية، وهم (78) موظفة وموظف باستخدام أسلوب المسح الشامل. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها الكشف عن ارتباط إيجابي بين تطبيق أبعاد التمكين الإداري والأداء المؤسسي لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وأن مستوى الأداء المؤسسي لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية هو مستوى متوسط من وجهة نظر المجيبين. كما بينت أن الدرجة الكلية لتطبيق التمكين الإداري في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية كانت متوسطة من وجهة نظر المبحوثين.

وكذلك دراسة الكبيسي وعذيب (2020) التي هدفت إلى قياس تأثير استراتيجية التمكين على أداء الموظفين وبدراسة الثقة التنظيمية في المنظمة كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة (الاستبانة) للوصول إلى البيانات من عينة البحث والتي تمثلت ب(159) مفردة، بالإضافة إلى الاعتماد على أداة المقابلة الشخصية والزيارات الميدانية من أجل الحصول على بيانات أكثر دقة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: توجد علاقة ارتباط طردي وتأثير إيجابي بين استراتيجية التمكين والثقة التنظيمية وبين استراتيجية التمكين وأداء الموظفين، كما وأن تأثير استراتيجية التمكين في أداء الموظفين يتعاضد من خلال الثقة التنظيمية مما يؤكد على الدور الوسيط لها.

وأخيراً دراسة عبد الله وعمير (2019) والتي هدفت إلى تحديد مستوى العلاقة، وتأثير الرشاقة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي. تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الكليات الأهلية في العراق، منها (كلية العلوم الاقتصادية، كلية المأمون، كلية البانك، كلية النور)، انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة البحث من القسمين الأوسط والإشرافي في هذه الكليات، استخدمت الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات، وتم توزيع (55) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأبعاد الاستراتيجية للحساسية، والحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد، والتفوق التنظيمي، وتؤثر الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد على التفوق التنظيمي.

2.4.2. الدراسات الأجنبية:

ومن أهمها:

دراسة (wen et al (2023)، والتي هدفت إلى التركيز على فعالية تمكين الموظف في ممارسات الإدارة التنظيمية والأداء داخل البيئة الثقافية الصينية. انتهجت الدراسة المنهج الكمي، ودرست آثار تمكين القيادة على المشاركة في العمل، مع التمكين النفسي الذي يعمل كوسيط والتوجيه الثقافي كمشفّر، بالاعتماد على عينة من 498 موظفًا في الإدارة الدنيا في خمسة فنادق فاخرة في العاصمة بكين. وقد أظهرت النتائج أن القيادة التمكينية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بمشاركة العمل والتمكين النفسي. التمكين النفسي توسط جزئيًا في العلاقة بين تمكين القيادة والمشاركة في العمل. أدرك موظفو الخطوط الأمامية في الفنادق الصينية عمومًا توجهًا لمسافة منخفضة للطاقة وتوجهًا جماعيًا عاليًا في مكان العمل. كان التوجيه عن بعد هو الوسيط الوحيد لتأثير تمكين القيادة على التمكين النفسي. تمت مناقشة المساهمات النظرية والعملية

أما دراسة (Kanjanakan et al (2023)، فهدفت إلى فحص تمكين الموظفين من وجهة نظر المديرين (التمكين) والموظفين (المُمكنين) من خلال البناء المقترح حديثًا، وتباين التمكين الذي يظهر الاختلاف في تصور الموظفين

للتمكن داخل الفريق. تم إجراء تحليل متعدد المستويات باستخدام النمذجة الخطية الهرمية (HLM) لاختبار الفرضيات باستخدام عينة مطابقة من 286 موظف مطعم من خمس مدن سياحية في تايلاند. تظهر النتائج أن التمكين النفسي والعقد النفسي لهما تأثير إيجابي على تقييم العملاء لجودة التفاعل. كما أن التفاوت في التمكين يخفف الروابط بين السلوك التمكيني للمدير والتمكين النفسي، والتمكين النفسي والعقد النفسي. الآثار النظرية والإدارية التي اقترحتها النتائج مقدمة للباحثين والممارسين. وكذلك دراسة (Amini & Rahmani, 2023) فهدفت إلى شرح مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ومحدداتها، وبيان أهميتها في القطاع المصرفي والتحقيق في تأثيرها على القدرات التنافسية للمصارف الخاصة في إيران. وانتهجت الدراسة من حيث الهدف المنهج التطبيقي، وفيما يتعلق بجمع البيانات فهي وصفيّة ارتباطية. تكون مجتمع البحث من المديرين والخبراء الموظفين في البنوك الإيرانية الخاصة. وشكلت عينة الدراسة ما مجموعه (150) مديراً وخبيراً من البنوك، تشير النتائج إلى أن المرونة الاستراتيجية كان لها تأثير كبير على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران، إضافة إلى ذلك أظهر بعد (وضوح الرؤية) من بين أبعاد المرونة الاستراتيجية تأثيراً في القدرات التنافسية

أما دراسة (Bouzeid & Beldjazia, 2022) فهدفت لتحديد تأثير القدرات الإبداعية على الرشاقة الاستراتيجية في شركة الاتصالات الجزائرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وتشكلت عينة الدراسة من (56) مفردة من الإدارة الوسطى والعليا في شركة الاتصالات الجزائرية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: هناك أهمية ذات دلالة إحصائية واضحة للقدرات الإبداعية في تأثيرها على الرشاقة الاستراتيجية في شركة الاتصالات الجزائرية.

ودراسة (Sutrisno, 2022) فهدفت إلى تحليل محددات الأداء من حيث الاتصال وضغوط العمل والتعويضات لموظفي الكليات في جاكارتا، وعينة هذه الدراسة هي الموظفون الدائمون وليس المحاضرين في الجامعات الخاصة في جاكارتا، تم استخدام الأسلوب الكمي، وتم توزيع الاستبيانات على 100 مستجيب، ولكن 85 استبياناً فقط كانت كاملة ويمكن معالجتها بشكل أكبر. تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن التواصل وضغوط العمل والتعويض جزئياً هي عوامل محددة لها تأثير كبير على أداء الموظفين الدائمين في الجامعات الخاصة في جاكارتا

وكذلك دراسة (Altaweel & AlHwary, 2021) والتي هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط للقدرّة على الابتكار. تكون مجتمع البحث من كبار المديرين في الشركات الصناعية، وتكونت العينة من 224 من كبار المديرين، تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) كطريقة إحصائية لاختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً كبيراً للرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي والقدرّة على الابتكار، علاوة على ذلك، تلعب القدرّة على الابتكار دوراً وسيطاً في تحسين العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.

وأخيراً دراسة (Nyamrunda et al, 2021) فهدفت إلى الكشف عن كيفية اعتماد الشركات الصغيرة على العلاقات القائمة على الثقة بين المشتري والمورد، حيث يؤدي النمو السريع والتحضر السكاني إلى إحداث تحولات في إفريقيا، على الرغم من الاضطرابات البيئية وعدم اليقين والتعقيد في العلاقات. تتبنى الدراسة منظوراً تأسيسياً جزئياً. وتبني على أدبيات القدرات الديناميكية ونظرية الثقة النفسية. يُظهر النموذج المفاهيمي للدراسة كيف أن الأبعاد العلائقية (مثل الاتصال والروابط الاجتماعية والمعرفة) تتأثر بالقدرات الوصفية (الحساسية الاستراتيجية، وسهولة الموارد، ووحدة القيادة) المضمنة في الأنشطة التأسيسية الصغيرة لبناء الثقة في الأعمال التجارية الصغيرة البائع والمشتري العابر للحدود علاقات لدعم القدرّة العلائقية الديناميكية وتعزيز الرشاقة الاستراتيجية في الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية

3. منهجية وإجراءات الدراسة

1.3. منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بحيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، التي احتاجت إلى جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج الدراسة، والتعرف إلى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين، بوجود التمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية التي استهدفت جمع البيانات الأولية عن مفاهيم الدراسة وتحديد درجة ارتباط هذه المفاهيم مع بعضها البعض

2.3. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة بجميع الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية ومديرياتها في المستويات الإدارية الوسطى والعليا البالغ عددهم (280) موظف خلال فترة الدراسة الواقعة بين 20 أكتوبر وحتى 10 نوفمبر 2023، بواقع (267) موظف في الإدارة الوسطى و(13) موظف في الإدارة العليا

3.3. عينة الدراسة

بعد تحديد حجم مجتمع الدراسة المستهدف والممثل بجميع الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية ومديرياتها في المستويات الإدارية الوسطى والعليا، تم حساب حجم عينة الدراسة وفقاً لهدفها باستخدام معادلة ستيفن تيمسون (Stephen Thompson). وبعد تطبيق المعادلة بلغ حجم العينة المناسب لاختبار فرضيات الدراسة (162) مفردة

وبالاعتماد على الأسس العلمية للعينات الاحتمالية وللوصول إلى عينة ممثلة ومناسبة لمجتمع الدراسة، فقد تم اختيار أسلوب العينة الطبقية التناسبية العشوائية (Stratified Sample)، وذلك بتمثيل مجتمع الدراسة من الإدارة الوسطى والإدارة العليا، بحيث تمثل كل منها طبقة من الطبقات التي يتوزع عليها مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من كل إدارة بنسبة تتناسب مع عدد الموظفين في كل منها في المجتمع الأصلي، تم توزيع (162) استبانة وفقاً للتوزيع النسبي للعينة المطلوبة في كل إدارة كما هو موضح في الجدول (3)

الجدول (3): التوزيع النسبي لعينة الدراسة تبعاً للمستوى الإداري

مجتمع الدراسة		عينة الدراسة الفعلية	
العدد	النسبة	العدد	النسبة
267	95.4	155	95.7
13	4.6	7	4.3
280	100	162	100

4.3. أداة الدراسة (الاستبانة)

تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الرشاقة الاستراتيجية، أداء الموظفين والتمكين) لمناسبتها لمثل هذا النوع من الدراسات، وباعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تم الاستعانة بدراسة

الكبيسي وعذيب (2020)، في تطوير الفقرات المتعلقة بالتمكين وأداء العاملين، ودراسة الصبح (2022) ودراسة عبد الوهاب وآخرون (2024) في تطوير الفقرات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية، ومن ثم تم إعداد وتصميم الاستبانة وتحكيمها وإخراجها بصورتها النهائية، وأخيراً تم توزيعها على المبحوثين

وتناولت الاستبانة فقرات الدراسة وإجاباتها وفق مقياس ليكرت الخماسي ((1) بدرجة غير موافق بشدة في حين (5) بدرجة موافق بشدة) (النجار وآخرون، 2020، 142)،

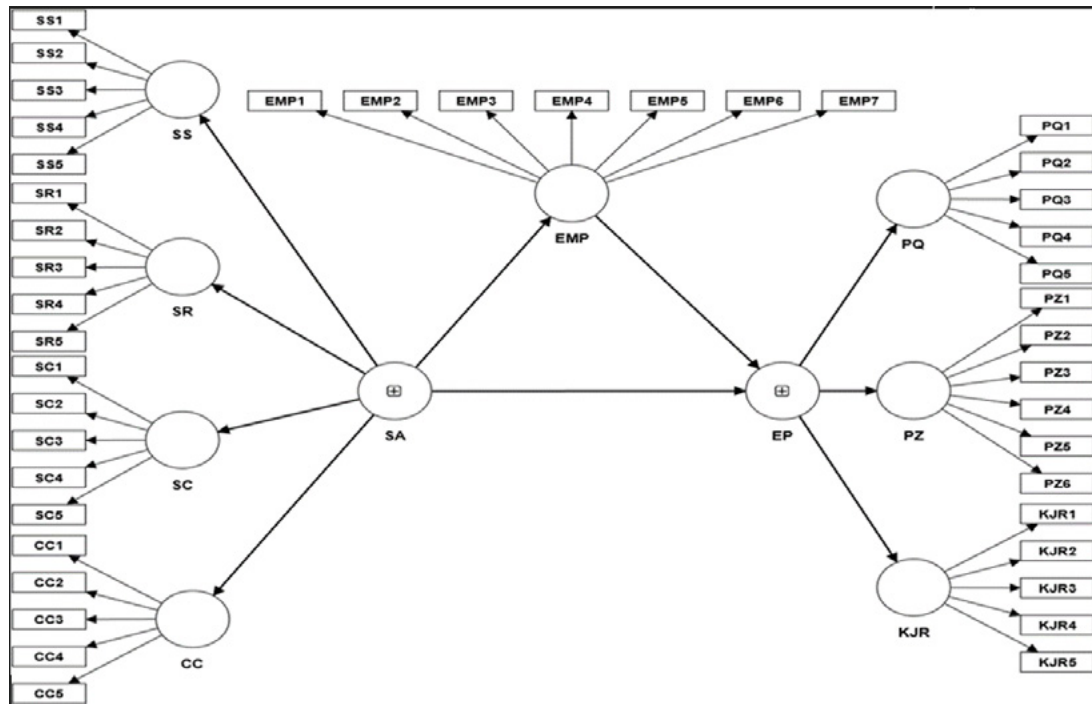
5.3. نمذجة المعادلة الهيكلية (Square Structural Equation Modeling)

عمد الباحثون في هذه الدراسة إلى استخدام النمذجة القائمة على التباين (PLS-SEM)، لأنها تتعامل مع أحجام العينات الصغيرة نسبياً كما هو في هذه الدراسة (Hair et al, 2013)، إذ بلغ حجم عينة الدراسة (162)، إذ تعتبر هذه العينة جيدة لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب النمذجة الهيكلية.

وصفت نمذجة المعادلة الهيكلية كنموذج مسار (Path Analysis) يمثل برسم بياني مستخدم لعرض فرضيات وعلاقات المتغيرات في الدراسة المراد اختبارها (Hair et al, 2013)، وتقسّم المتغيرات في هذا النموذج إلى متغيرات مشاهدة (indicators) بحيث يتم تمثيلها بالمستطيلات ومتغيرات كامنة (constructs) وهي غير مشاهدة ويتم تمثيلها بشكل بيضاوي أو دائري، فالمتغيرات المشاهدة هي تلك المتغيرات التي تستخدم لتحديد المتغير الكامن وتمثل فقرات الدراسة. في حين أن المتغيرات الكامنة لا تقاس مباشرة بل تقاس من خلال مجموعة متغيرات مشاهدة (مؤشرات أو فقرات)، وتمثل المتغيرات الكامنة المتغيرات المستقلة، المتغيرات التابعة والمتغيرات الوسيطة

ويتكون نموذج المسار من مكونين أساسيين وهما النموذج الهيكلي (الداخلي) (the Structural Model (Inner Model))، ونموذج القياس (الخارجي) (the Measurement Model (Outer Model))، بحيث يمثل النموذج الهيكلي العلاقات بين المتغيرات الكامنة، ونموذج القياس يمثل المتغيرات الكامنة ومؤشراتها (فقراتها) بحيث يحدد العلاقة بينها، بناء على ما سبق الشكل (3) يوضح نموذج الدراسة الهيكلي المراد دراسته وفقاً للمتغيرات المستقلة، التابعة، والمتغير الوسيط

وبالنظر إلى شكل رقم (2)، فإن المتغير الكامن المستقل في هذه الدراسة يمثل الرشاقة الاستراتيجية والمقاس من خلال أربعة أبعاد وهي (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية). بينما كان المتغير الكامن التابع في هذه الدراسة يتمثل بأداء الموظفين والمقاس من خلال ثلاثة أبعاد وهي (جودة الأداء، حجم الأداء والمعرفة بمتطلبات العمل). وكان المتغير الكامن التمكين المتغير الضابط، في حين مثلت المتغيرات المشاهدة (المؤشرات) فقرات الاستبانة التي تم من خلالها تجسيد المتغيرات الكامنة



شكل رقم (2): نموذج الدراسة الهيكلي لمتغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام برنامج Smart-PLS4

- (SS)* الحساسية الاستراتيجية، (SR) الاستجابة الاستراتيجية، (SC) الوضوح الاستراتيجي، (CC) المقدرات الجوهرية، (SA) الرشاقة الاستراتيجية، (PQ) جودة الأداء، (PZ) حجم الأداء، (KJR) المعرفة بمتطلبات العمل، (EP) أداء الموظفين، (EMP) التمكين.

وتم تقييم نموذج الدراسة على مرحلتين هما:

- المرحلة الأولى، مرحلة تقييم نموذج القياس (Measurement model)، لتقييم صدق وثبات أداة الدراسة.
- المرحلة الثانية، تقييم نموذج الدراسة الهيكلي (Structural model) لاختبار فرضيات الدراسة، وسيتم تقييم كل نموذج وفقاً للمعايير التالية:

1.5.3. تقييم نموذج القياس (Measurement model):

تم تقييم نموذج القياس من خلال ثلاثة معايير هي: تقييم الاتساق الداخلي، الصدق التقاربي، والصدق التمايزي. حيث تم تقييم كل معيار بالاعتماد على معايير القبول الواردة في الجدول (5) للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

جدول (5): تقييم نموذج القياس (Measurement model)

المعايير	القيم المعتمدة
1	تقييم الاتساق الداخلي ● الموثوقية المركبة (Composite Reliability) ● كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha) (Internal Consistency) تشير معاملات ألفا كرونباخ و قيم الموثوقية المركبة التي تزيد عن (0.70) إلى درجة جيدة من الموثوقية (Hair et al., 2017)
2	الصدق التقاربي ● معاملات التحميل الخارجية (Factor Loading) يتم قبول الفقرات التي يكون معامل التحميل لها (Outer Factor Load-) أكبر من (0.50) (Hair et al., 2017) ● متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) ((AVE تشير قيمة AVE البالغة (0.50) أو أكثر إلى تحقق الصدق التقاربي (For-) (nell and Larcher, 1981) Convergent Validity))
3	الصدق التمايزي ● معيار فورنل لاركر (Fornell-Larcker) يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمة AVE الخاصة بالمتغير الكامن أكبر معاملات ارتباط هذا المتغير مع المتغيرات الكامنة الأخرى (Hair et al., 2017). (Discriminant Validity)

المصدر: إعداد الباحثين

2.5.3. تقييم النموذج الهيكلي (Structural model): تم تقييم النموذج الهيكلي لاختبار فرضيات الدراسة، ويترتب على ذلك دراسة العلاقات بين المتغيرات ودراسة القدرات التنبؤية لمتغيرات الدراسة. وقد تم تقييم النموذج الهيكلي من خلال: معامل التداخل الخطي، معامل التحديد، القدرة التنبؤية، جودة المطابقة، ومعاملات المسار. بمعنى آخر اختبار الفرضيات (Hair et al., 2017; Ringle et al., 2020)، والجدول (6) يوضح معيار قبول النموذج الهيكلي

جدول (6): تقييم النموذج الهيكلي (Structural model)

المعايير	القيم المعتمدة
1	معاملات التداخل الخطي (collinearity) تشير قيم معامل تضخم التباين (variance inflation factors (VIF)) للمتغيرات الكامنة أقل من 5 إلى عدم وجود مشكلة التداخل الخطي (Multicollinearity) في نموذج الدراسة (Hair et al., 2017)
2	معامل التحديد (R^2) قيمة (R^2) أكبر أو تساوي (0.25) تعبر عن معامل تفسير قوي، أكبر أو يساوي من (0.12) متوسط، أكبر (0.02) أو يساوي ضعيف، في حين إذا كانت القيمة أقل من (0.02) لا يوجد معامل تفسير (Cohen, 2013)
3	القدرة التنبؤية تدل قيم معاملات أكبر من صفر على أن المتغيرات الكامنة في نموذج الدراسة لديها القدرة على التنبؤ (Predictive Relevance)
4	جودة المطابقة قيمة GoF أكبر من 0.36 تدل على جودة مطابقة النموذج (Wetzel et al., 2009) (Goodness of Fit)

المصدر: إعداد الباحثين

6.3. صدق وثبات أداة الدراسة

تم اقتراح العديد من المعايير من أجل تقييم نموذج القياس والمتعلقة بتقييم صدق وثبات أداة الدراسة، وتعتمد هذه الدراسة على تقييم الاتساق الداخلي، الصدق التقاربي، والصدق التمايزي، وقد تم تقييم كل معيار على حدة بالترتيب

1.6.3. تقييم ثبات أداة الدراسة

يعرف تقييم ثبات أداة الدراسة باختبار درجة الدقة التي تقيس بها الأداة متغيرات الدراسة وبمعنى آخر اختبار درجة استقرار النتائج وثباتها لو تم إعادة توزيع هذه الأداة مرة أخرى للأفراد ذاتها في ظل الظروف نفسها، ويتم تقييم ثبات أداة الدراسة (الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة) من خلال معامل كرونباخ ألفا (CA) ومعامل الموثوقية المركبة (CR)، وبناء على ذلك؛ تم حساب معامل كرونباخ ألفا والموثوقية المركبة للمتغيرات الدراسة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (7) أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ وقيم الموثوقية المركبة قد تجاوزت (0.70)، بحيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ ما بين (0.942-0.978)، وتراوحت قيم الموثوقية المركبة ما بين (0.923-0.979)، وفقاً لذلك فإن متغيرات الدراسة حققت درجة جيدة من الموثوقية (Hair et al., 2017)، وبالتالي نستنتج وجود ترابط بين فقرات الدراسة ومتغيرات الدراسة الكامنة التي تنتمي إليها.

جدول (7): تقييم الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة الكامنة

الرمز	المتغيرات الكامنة	CR	CA
SS	الحساسية الاستراتيجية	0.942	0.923
SR	الاستجابة الاستراتيجية	0.963	0.952
SC	الوضوح الاستراتيجي	0.974	0.967
CC	المقدرات الجوهرية	0.954	0.940
SA	الرشاقة الاستراتيجية*	0.978	0.968
PQ	جودة الأداء	0.966	0.956
PZ	حجم الأداء	0.959	0.949
KJR	المعرفة بمتطلبات العمل	0.951	0.935
EP	أداء الموظفين*	0.971	0.979
EMP	التمكين	0.962	0.954

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام SmartPLS 4؛ * : تم حساب هذه القيم باستخدام Excel

2.6.3. تقييم صدق أداة الدراسة

يُقصد بصدق أداة الدراسة ما إذا كانت الأداة تعكس فعلاً محتوى متغيرات الدراسة وتقيس ذلك بفعالية & Bou-gie (2016)، وسيتم تقييم صدق أداة الدراسة من خلال الصدق التقاربي والصدق التمايزي وسيتم دراسة كل منها على التوالي

1.2.6.3. الصدق التقاربي (Convergent Validity)

يعرف الصدق التقاربي بأنه مدى ارتباط المقياس بشكل إيجابي مع المقاييس البديلة لنفس العامل. وسيتم تقييم الصدق التقاربي من خلال معيار متوسط التباين المستخرج (Hair et al., 2017, AVE).

2.2.6.3. متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted)

يعرّف متوسط التباين المستخرج (AVE) على أنه مجموع التحييلات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالمتغير

الكامن مقسوماً على عدد المؤشرات، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس شيوعاً لاختبار الصدق التقاربي Hair et al. (2017)، وتشير النتائج الواردة في الجدول (8) أن جميع قيم معاملات (AVE) للمتغيرات الكامنة مقبولة لأن قيمها قد تجاوزت (0.50)، وفقاً لذلك فإن كل متغير كامن يشرح أكثر من نصف تباينات مؤشرات، وبالتالي فصدق التقارب قد تحقق في هذا النموذج (Fornell and Larcker, 1981)

جدول (8): تقييم متوسط التباين المستخرج (AVE) لمتغيرات الدراسة الكامنة

الرمز	المتغيرات الكامنة	AVE
SS	الحساسية الاستراتيجية	0.765
SR	الاستجابة الاستراتيجية	0.840
SC	الوضوح الاستراتيجي	0.883
CC	المقدرات الجوهرية	0.806
SA	الرشاقة الاستراتيجية*	0.918
PQ	جودة الأداء	0.852
PZ	حجم الأداء	0.797
KJR	المعرفة بمتطلبات العمل	0.794
EP	أداء الموظفين*	0.919
EMP	التمكين	0.782

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام Smart PLS4 ؛ * : تم حساب هذه القيم باستخدام Excel

3.2.6.3. الصدق التمايزي (Discriminant Validity)

يعرّف الصدق التمايزي على أنه المدى الذي يكون فيه المبنى (المتغير) متميزاً بالفعل عن المباني الأخرى وفقاً لمعايير تطبيقية (Hair et al., 2017)، وهذا يعني أن كل متغير كامن يمثل ظاهرة لا يمثلها متغير كامن آخر. ولتقييم الصدق التمايزي فقد تم استخدام معيار فورنل لاركر (Fornell-Larcker). تشير النتائج الواردة في الجدول (9) إلى أن قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لكل متغير أكبر من مقدار ارتباط هذا المتغير مع المتغيرات الأخرى، مما يدل على وجود تمايز (اختلاف) بين المتغيرات الكامنة وعدم تشابهها وبالتالي كل متغير يمثل نفسه

جدول (9): نتائج معيار فورنل لاركر للدراسة الصدق التمايزي للمتغيرات

SS	SR	SC	PZ	PQ	KJR	EMP	CC	
							0.898	CC
						0.885	0.819	EMP
					0.891	0.818	0.856	KJR
				0.923	0.721	0.715	0.737	PQ
			0.893	0.799	0.731	0.75	0.743	PZ
		0.939	0.705	0.702	0.753	0.791	0.870	SC
	0.916	0.875	0.655	0.623	0.676	0.751	0.809	SR
0.874	0.863	0.821	0.574	0.638	0.649	0.750	0.752	SS

4. تحليل البيانات وعرض نتائج فرضيات الدراسة

تضمنت هذه الدراسة أربعة فرضيات رئيسة تتعلق بدراسة تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين ودور التمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية كمتغير وسيط في قياس ذلك التأثير. واختبار فرضيات الدراسة الأربعة سيتم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج Smart-PLS4 ، واختبار الفرضيات المذكورة كما ذكرنا سابقاً يستلزم تقييم نموذج الدراسة الهيكلي (Structural model) لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الكامنة، ودراسة القدرات التنبؤية لتلك المتغيرات. وسيتم تقييم النموذج الهيكلي للدراسة للتأكد من مدى دلالة التأثير بين المتغيرات الكامنة، ووفقاً لذلك تم الاعتماد على تقنية Bootstrapping بتوليد 5000 عينة جزئية (Hair et al., 2017)، إذ تم تقييم النموذج الهيكلي بالاعتماد على خمسة معايير هي: معامل التداخل الخطي، معامل التحديد، القدرة التنبؤية، جودة المطابقة ومعاملات المسار أو بمعنى آخر اختبار الفرضيات (Hair et al., 2017; Ringle et al., 2020).

1. تقييم معاملات التداخل الخطي (Collinearity)

تعد خطوة تقييم معاملات التداخل الخطي بين المتغيرات الكامنة الخطوة الأولى في خطوات تقييم النموذج الهيكلي لفحص مستوى العلاقة الخطية المتداخلة بين المتغيرات الكامنة في الدراسة. تشير النتائج الواردة في جدول (12) أن قيم معامل تضخم التباين للمتغيرات الكامنة أقل من (5)، ما يعني عدم وجود مشكلة التداخل الخطي (Multicollinearity) في نموذج الدراسة (Hair et al., 2017).

جدول (12): نتائج قيم التداخل الخطي بين متغيرات الدراسة (VIF)

المتغيرات الكامنة المستقلة والوسيلة	VIF
التمكين	3.254
الرشاقة الاستراتيجية	3.254

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام Smart-PLS 4

2. تقييم معامل التحديد (R^2)

يعد تقييم معامل التحديد (R^2) الخطوة الثانية في تقييم نموذج الدراسة الهيكلي، إذ يعتبر تقييم معامل التحديد من المؤشرات المهمة في تقييم النموذج الهيكلي للدراسة. ونلاحظ معاملات التحديد للمتغير التابع والممثل في أداء الموظفين والمتغير الوسيط والممثل بالتمكين، وتشير النتائج إلى أن لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية القدرة على تفسير ما مقداره (69.3%) من التباين في التمكين للموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

كما نلاحظ من خلال النتائج أن لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية القدرة على تفسير ما مقداره (73.6%) من التباين في أداء الموظفين في ظل وجود التمكين للموظفين في وزارة الأوقاف كمتغير وسيط في ذلك التأثير، ما يعني أن تطبيق الرشاقة الاستراتيجية تفسر بنسبة مرتفعة التباين في أداء الموظفين (Cohen, 2013)

جدول (13): نتائج قيم معامل التحديد (R^2)

R^2	
0.693	الرشاقة الاستراتيجية ▲ التمكين
0.736	الرشاقة الاستراتيجية ▲ التمكين ▲ أداء الموظفين

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام Smart-PLS 4

3. تقييم القدرة التنبؤية (Predictive Relevance)

تمثل القدرة التنبؤية مؤشر على القدرة التنبؤية للنموذج خارج نموذج الدراسة (Geisser, 1974)، وبناء على ذلك تم قياس القدرة التنبؤية للنموذج، بحيث تشير النتائج الواردة في جدول (14) إلى أن قيمة معامل القدرة التنبؤية (Q^2) قد تجاوزت القيمة صفر، ما يدل على أن لدى المتغيرات الكامنة في نموذج الدراسة قدرة على التنبؤ خارج عينة الدراسة

جدول (14): قيم القدرة التنبؤية لنموذج الدراسة (Q^2)

المتغيرات التابعة والوسيلة	SSO	SSE	$Q^2 = 1 - \frac{SSE}{SSO}$
التمكين	1.134	525.144	0.537
أداء الموظفين	2.592	1333.138	0.486

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام Smart-PLS 3

4. تقييم جودة المطابقة (Goodness of Fit)

يُعد مؤشر جودة المطابقة (GoF) مقياساً شاملاً للنموذج، إذ يعتمد هذا المؤشر على قياس إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، أي يبين الأداء العام للنموذج (Hair et al., 2017)، ويتم حسابه من خلال العلاقة $\sqrt{R^2 \times AVE}$. تشير النتائج الواردة في جدول (15) أن قيمة جودة المطابقة لنموذج الدراسة قد تجاوزت (0.25) (Wetzel et al., 2009)، ما يدل على جودة مطابقة متوسطة للنموذج

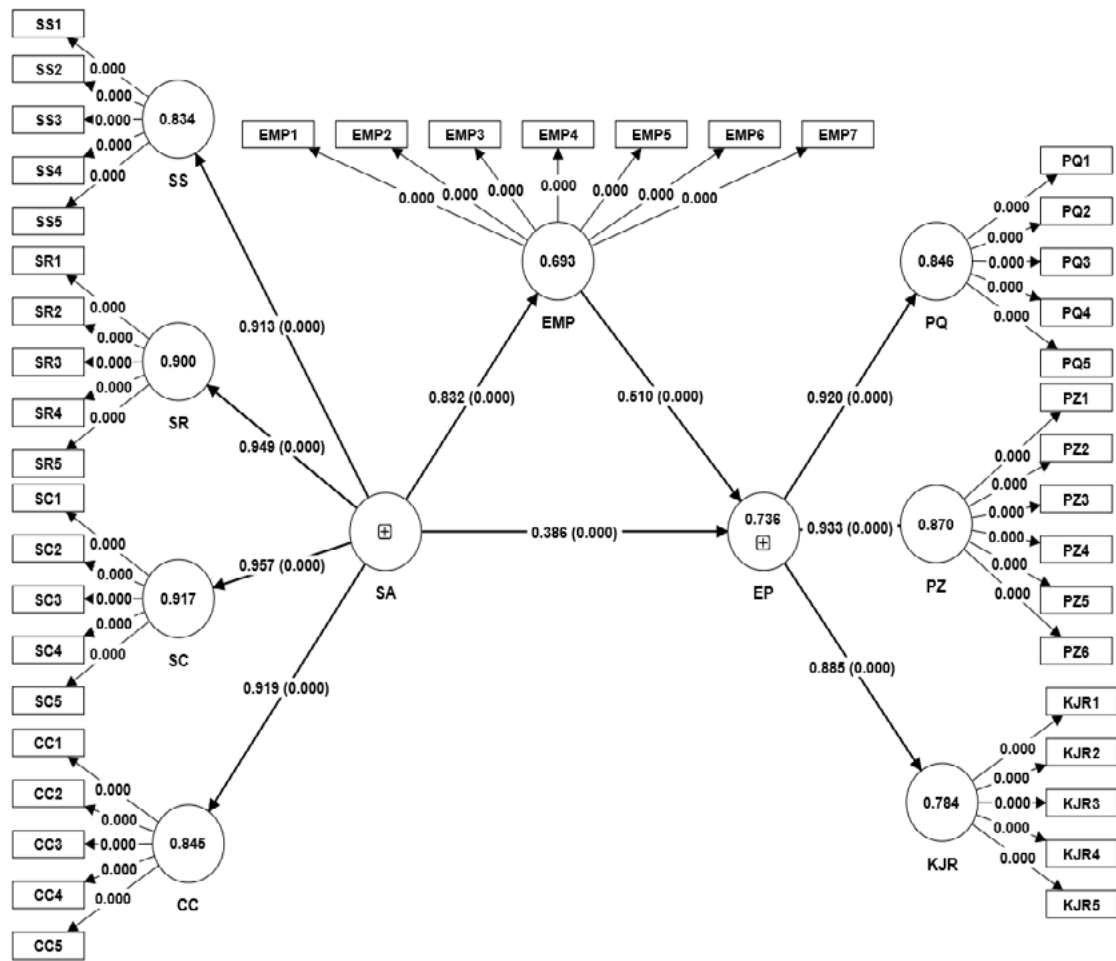
جدول (15): مؤشر جودة المطابقة (GoF) لنموذج الدراسة

الرمز	متغيرات الدراسة	R^2	AVE
EP	أداء الموظفين	0.736	0.919
EMP	التمكين	0.693	0.782
SA	الرشاقة الاستراتيجية		0.918
$\underline{AVE} = 0.873$ $\underline{R^2} = 0.715$			

$$GOF = \sqrt{R^2 \times AVE} = \sqrt{0.715 \times 0.873} = 0.790$$

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج Smart-PLS 4

بعدما تم تقييم نموذج الدراسة الهيكلي والتي أكدت النتائج السابقة على إمكانية اعتماده لاختبار فرضيات الدراسة، فقد تم وضع النموذج كما في الشكل (3) لتوضيح نتائج اختبار فرضيات الدراسة



شكل رقم (3): النموذج الهيكلي للدراسة

1.1.4. نتائج الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة

تنصّ الفرضية الرئيسية الأولى: “لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية) في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية”

وتشير النتائج الواردة في جدول (16) إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $(0.05 = \alpha)$ ، ما يعني رفض الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، مما يدل على وجود تأثير مباشر لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

ومن جهة أخرى تشير النتائج إلى أن زيادة مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة؛ يؤدي إلى زيادة في أداء الموظفين في الوزارة بمقدار (0.386) درجة

جدول (16) : نتائج الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة

الفرضية	التأثير	معامل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة اختبار «ت»	الدلالة الاحصائية
(B)					
H_1	الرشاقة الإستراتيجية ▲ أداء الموظفين	0.386	0.093	4.147	0.000**

** تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

وللإجابة عن الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية والمتمثلة بالفرضيات التالية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للحساسية الاستراتيجية على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للاستجابة الاستراتيجية على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للوضوح الاستراتيجي على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للمقدرات الجوهرية على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

جدول (17): نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة

الفرضية	التأثير	معامل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة اختبار «ت»	الدلالة الاحصائية
(B)					
$H_{1,1}$	الحساسية الإستراتيجية ▲ أداء الموظفين	0.042	0.098	0.435	0.664
$H_{1,2}$	الاستجابة الإستراتيجية ▲ أداء الموظفين	-0.061	0.098	0.621	0.535
$H_{1,3}$	الوضوح الاستراتيجي ▲ أداء الموظفين	0.210	0.102	2.072	0.038
$H_{1,4}$	المقدرات الجوهرية ▲ أداء الموظفين	0.684	0.088	7.815	0.000

** تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

تشير النتائج الواردة في جدول (17) إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحساسية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.664) و(0.535) على التوالي وكلاهما أكبر من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، مما يعني قبول الفرضية الصفرية الفرعية الأولى والثانية. ويعزو الباحثون النتيجة إلى أن وزارة الأوقاف هي وزارة حكومية تقوم بدور محوري وذي علاقة بكافة قطاعات الدولة وتتأثر بشكل كبير بالحالة الضبابية العامة و التذبذب الحاد في المستوى الاقتصادي

وحالة عدم الاستقرار السياسي، وبالتالي فإن حالة الاستقرار البيئي تعد مطلباً لعملية الاستشراف بحساسية وسرعة اتخاذ إجراءات استجابة سريعة والتي تعتبر متطلبات هامة للحساسية والاستجابة الاستراتيجية (الحسناوي والموسوي، 2020)، إضافة إلى أن الحساسية والاستجابة الاستراتيجية تتطلب اليقظة استراتيجية قائمة على الاكتشاف، ومراقبة البيئة، والتوقع والتنبؤ (المعاني، 2021) وهي عوامل يصعب تحقيقها بكفاءة عالية في ظل الوضع الحالي للواقع الفلسطيني. وقد تعارضت هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي والجبار، 2021) في وجود الأثر المتوقع. كما تعارضت مع دراسة عبد الله وعمير (2019) بوجود تأثير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية جميعاً في الأداء

ومن جهة أخرى أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق الوضوح الاستراتيجي على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.038) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ما يعني رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة للدراسة، بحيث أن زيادة مستوى تطبيق الوضوح الاستراتيجي بمقدار درجة واحدة؛ يؤدي إلى زيادة في أداء الموظفين في الوزارة بمقدار (0.210) درجة. ويعزو الباحثون النتيجة كون الوضوح الاستراتيجي يعد من المقدرات الاستراتيجية الداخلية المعتمدة على إعادة الهيكلة للاستجابة المناسبة مع متغيرات البيئة وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (الصباح، 2022)

كما وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق المقدرات الجوهرية على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ما يعني رفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة للدراسة، بحيث أن زيادة مستوى تطبيق المقدرات الجوهرية بمقدار درجة واحدة؛ يؤدي إلى زيادة في أداء الموظفين في الوزارة بمقدار (0.684) درجة. ويعزو الباحثون النتيجة إلى الدور البنائي والتمكيني لبعد المقدرات الجوهرية كميزة تنافسية لتوظيف استراتيجية استخدام نقاط القوة في تعزيز القدرة على اقتناص الفرص (SO)، وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة عبد الله وعمير (2019) بوجود تأثير لجميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الأداء

2.1.4. نتائج الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة

تنصّ الفرضية الرئيسة الثانية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية في التمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية"

وتشير النتائج الواردة في جدول (18) إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية على التمكين لموظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ما يعني رفض الفرضية الصفرية الرئيسة الثانية للدراسة.

حيث تشير النتائج إلى أن زيادة مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة؛ يؤدي إلى زيادة في مستوى التمكين لموظفي الوزارة بمقدار (0.832) درجة

ويعزو الباحثون النتيجة إلى كون الرشاقة الاستراتيجية تتطلب تمكيناً إدارياً للعاملين في كافة مستوياتهم الإدارية ابتداءً من الإدارة الأمامية مروراً بالإدارة الوسطى للوحدات والأقسام الإدارية بطريقة فاعلة تمكن الموظف من الوصول إلى المعلومة المعززة بالتفويض التخصصي والتحفيز والثقة بالأداء والنتائج والعمل كآلية إنذار مبكر بشكل سريع وبرشاقة ولين. وقد اتفقت النتيجة مع دراسة (الكبيسي وعذيب، 2020) في أن تأثير إستراتيجية التمكين في أداء الموظفين يتعاضد من خلال الثقة التنظيمية مما يؤكد على الدور الوسيط لها

جدول (18): نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الثانية

الفرضية	التأثير	معامل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة اختبار «ت»	الدلالة الاحصائية
(B)					
H_2	الرشاقة الإستراتيجية	▲ التمكن	0.832	0.035	23.966
** تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى 5%.					

3.1.4. نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة

تنصّ الفرضية الرئيسية الثالثة على: «لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتمكين في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية»

تشير النتائج الواردة في جدول (19) إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق التمكين على أداء موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $(0.05 = \alpha)$ ، ما يعني رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثالثة للدراسة، بحيث تشير النتائج إلى أن زيادة مستوى تطبيق التمكين بمقدار درجة واحدة؛ يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء موظفي الوزارة بمقدار (0.510) درجة.

جدول (19): نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة

الفرضية	التأثير	معامل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة اختبار «ت»	الدلالة الاحصائية
(B)					
H_3	التمكين	▲ التمكن	0.510	0.095	5.381
** تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.					

ويعزو الباحثون النتيجة إلى دور المعرفة في تعزيز الأداء حيث يعتبر تمكين الموظفين عملية اثناء للمعرفة التخصصية للموظف في نطاق وظيفته ونطاق الوظائف التنسيقية رأسياً وأفقياً مما يعطي الموظف قدرة على التصور الشامل لطبيعة عمله. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Kanjanakan et al 2023)، في تأكيد الدور الوسيط للتمكين في تعزيز أداء الموظفين

4.1.4. نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة

تنصّ الفرضية الرئيسية الرابعة على: «لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية) في أداء الموظفين بدلالة أبعاده (جودة الأداء، حجم الأداء، المعرفة بمتطلبات العمل) بوجود التمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية»

وتشير النتائج الواردة في جدول (20) إلى وجود تأثير إيجابي غير مباشر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية على أداء موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وهذا يعني أن التمكين للموظفين وسيط جزئي في

هذا التأثير، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ما يعني رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الرابعة للدراسة، بينما كان التأثير غير المباشر أكبر من التأثير المباشر بمقدار (0.038)، ونلاحظ أن معامل المسار (معامل الانحدار) غير المباشر ينتمي إلى مجال الثقة (0.265-0.579) باحتمال 95%، إضافة إلى ذلك نلاحظ أن فترة الثقة لا تشمل الصفر Hair et al (2017)، وعليه فإن التأثير غير المباشر لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية على أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بوجود التمكين كمتغير وسيط كبير، كما وتشير النتائج أن زيادة مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة؛ يؤدي إلى زيادة في أداء الموظفين في الوزارة بمقدار (0.424) درجة في ظل تطبيق التمكين

ويعزو الباحثون النتيجة إلى أهمية التمكين في تعزيز تأثير الرشاقة الاستراتيجية في أداء العاملين، فالرشاقة أثبتت أثراً في أداء العاملين ولكنها تعززت وتحسنت بوجود التمكين، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Kan-janakan et al (2023) في تأكيد الدور الوسيط للتمكين في تعزيز أداء الموظفين

جدول (20): نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الرابعة

v		Sig. c	b	A			
UL%95	LL%95				التأثير		
		0.000**	0.424	0.510	0.832	SA ▲	EMP ▲ EP

التأثير المباشر للرشاقة الاستراتيجية على التمكين (a)؛ التأثير المباشر للتمكين على أداء الموظفين (b)؛ التأثير غير المباشر للرشاقة الاستراتيجية على أداء الموظفين (c)؛ الدلالة الإحصائية (Sig.)؛ ** تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

الجدول (21) يلخص نتائج فرضيات الدراسة من حيث القبول أو الرفض على النحو الآتي:

جدول (21) ملخص نتائج فرضيات الدراسة

الفرضية	التأثير	معامل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة اختبار «ت»	الدلالة الاحصائية	نتيجة الفرضية الصفرية
(B)						
الرشاقة الإستراتيجية ▲ أداء الموظفين	0.386	0.093	4.147	0.000**	رفض	
الحساسية الإستراتيجية ▲ أداء الموظفين	0.042	0.098	0.435	0.664	قبول	
الاستجابة الإستراتيجية ▲ أداء الموظفين	-0.061	0.098	0.621	0.535	قبول	
الوضوح الاستراتيجي ▲ أداء الموظفين	0.210	0.102	2.072	0.038	رفض	
المقدرات الجوهرية ▲ أداء الموظفين	0.684	0.088	7.815	0.000**	رفض	
الرشاقة الإستراتيجية ▲ التمكين	0.832	0.035	23.966	0.000**	رفض	
التمكين ▲ أداء الموظف	0.510	0.095	5.381	0.000**	رفض	
SA ▲ EMP ▲ EP	0.832	0.510	0.424	0.000**		

5. مناقشة النتائج

1.5. الاستنتاجات

تبعاً للنتائج التي أظهرتها الدراسة، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتنجز أهدافها، خلصت بمجموعة من الاستنتاجات أهمها:

1. هناك تأثيراً مباشراً للرشاقة الاستراتيجية على أداء موظفي وزارة الأوقاف ناشئاً عن القدرة التي تمنحها الرشاقة للموظفين خاصة في مجال القدرات الجوهرية والوضوح الاستراتيجي. ومن الصعب التعاطي بحساسية واستجابة سريعة في البيئة الفلسطينية نظراً لحالة عدم اليقين وحالة عدم الاستقرار السياسي والذي يؤثر على كافة مناحي الحياة مالياً وثقافياً واجتماعياً.
2. كلما زادت درجة الوضوح الاستراتيجي وتعززت المقدرات الجوهرية كلما تعزز أداء الموظفين كون الوضوح الاستراتيجي يوضح الصورة العامة والتوجه الاستراتيجي على المدى البعيد لأهداف وغايات الوزارة، كما أن المقدرات الجوهرية تساعد في تخصيص الموارد لدعم الأداء والأنشطة.
3. كلما تعززت رشاقة المنظمة كلما تعزز التمكين لموظفيها نتيجة انتشار ثقافة التعاون والانسجام والتآزر.
4. يعمل التمكين على تحسين تأثير الرشاقة الاستراتيجية على أداء العاملين فكلما تحسن التمكين زاد تأثير الرشاقة بصورة أكبر على الأداء. كما يظهر تأثير خصوصية الطبيعة الدينية والشرعية لمجتمع الدراسة (وزارة الأوقاف والشؤون الدينية) على طبيعة الأداء الإداري للوزارة.
5. أظهرت الدراسة تأثيراً غير مباشر للتمكين في تحسين أداء الموظفين أي ان التمكين يعمل كمحفز للأداء والاستجابة، وعليه فإن التمكين بحاجة إلى معاملته كأحد المقدرات الجوهرية للوزارة.

2.5. التوصيات

بناء على نتائج الدراسة توصي الدراسة بما يأتي:

1. في مجال الحساسية الاستراتيجية: تشكيل لجان استراتيجية على مستوى الإدارة العليا في مجال التفكير الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية بحيث تقدم تقاريراً دورية لمتخذي القرار في الوزارة بتحديثات البيئة والبدائل الاستراتيجية للاستجابة الرشيقة من حيث تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في بيئة الوزارة الداخلية.
2. في مجال الاستجابة الاستراتيجية: رسم مسارات تؤدي إلى سرعة اقتناص الفرص البيئية وتجنب التهديدات أو التقليل من أثارها السلبية على أنشطة الوزارة ومديرياتها ولجانها.
3. في مجال الوضوح الاستراتيجي: ضرورة تعميم رؤية ورسالة الوزارة على جميع المستويات الإدارية.
4. في مجال المقدرات الجوهرية: مواكبة التحديثات والسير مع العجلة التكنولوجية لتحسين جودة المخرجات في الوزارة.
5. في مجال جودة الأداء: اعتماد تقييم أداء النظراء (الزملاء، الرؤساء، الجمهور) لتلافي محدودية النظرة

النتيجة عن التقييم الأحادي من الرئيس المباشر.

6. في مجال حجم الأداء: مطابقة الوصف الوظيفي مع المخرجات الفعلية لكل موظف على حدة وللوحدات التنظيمية بشكل متخصص.

7. في مجال المعرفة بمتطلبات العمل والتمكي: الازيد من التفويض المدروس القادر على إعطاء مساحات للموظفين للعمل بمرونة أكبر.

3.5. الدراسات مستقبلية

توصي الدراسة بإجراء المزيد من البحث والتحليل في تأثير مجالات متخصصة من التمكين، كالتمكن النفسي والتمكين المالي للموظفين. كما توصي بإجراء مزيد من البحث في تأثير متغيرات الدراسة الثلاث (الرشاقة الاستراتيجية، أداء العاملين، التمكين) على مستوى الإدارة الأمامية. بالاضافة إلى تطبيق أبعاد الدراسة على قطاع الأعمال

المراجع العربية

- أبو سبت، صبري؛ وأبو هذاف، سامي. (2023). أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مديريات الأوقاف بقطاع غزة فلسطين. مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، 14: 399-429.
- بوخاتم، لخضر. (2023). دور القدرات الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3 -سلطان شيبوط.
- الجبوري، خطاب. (2018). أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- حجاج، نسيمه، خمار، زديره. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الموظفين في المؤسسة العمومية. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، الجزائر.
- الحسنوي، حسين؛ والموسوي، مريم. (2020). تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 9(34): 1-34.
- الخالدة، عصام ذيب فياض. (2023). أثر التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن الموظفين في مديرية التربية والتعليم لقصبة معان. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 9(1): 544 – 577.
- سالم، سارة محمد. (2023). أثر التمكين الوظيفي في أداء العاملين: دراسة حالة في جامعة عدن. التواصل، 46: 155-211.
- الشنطي، محمود؛ والجيار، مدحت. (2021). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 129(1): 130-163.

- الصباح، حنين؛ والشوابكة، خالد. (2022). أثر الرقابة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية: الدور الوسيط لإدارة الجداريات في المصارف التجارية الأردنية. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، 8(3): 89-131.
- الطائي، يوسف حليم؛ ومحمد، أحمد عبد اللطيف. (2017). الاستجابة الاستراتيجية ودورها في الحد من التكاسل الوظيفي: دراسة ميدانية في ديوان المحافظة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(2): 159-181.
- طوطاو، سميجه. (2022). علاقة السلوك التنظيمي بتحسين جودة الأداء في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية. رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر.
- عباسي، وسام؛ وشيبوط، سميرة. (2020). العنف الإداري وأداء العاملين، دراسة ميدانية بمديرية الصيد البحري والموارد الصيدية بولاية جيجل، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.
- عبد الله، حيدر؛ وعمير، عراك. (2019). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية. مجلة الدنانير، 15: 296-320.
- عبد الوهاب، ياسمين؛ حرز الله، أحمد؛ والقبح، إيهاب. (2024). الرقابة الاستراتيجية في القطاع العام وتأثيرها في التميز التنظيمي. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 12(1): 33-58.
- عثمان، بلال؛ وبن الضب، عبدالله. (2023). دور التحسين المستمر كمرتكز للإدارة الرشيقة في تطوير أداء العاملين: دراسة عينة من عمال شركة إنتاج الكهرباء والطاقت المتجددة وحدة إيليزي. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، 6(1): 202-220.
- العجمي، منيرة. (2021). درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت. مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس، 45- الجزء 3: 15-58.
- العواد، عبير. (2023). معوقات ممارسة التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر مساعديهم. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، 25 (عدد خاص): 133-150.
- شرقي، فارس؛ وبوكرش، طارق. (2022). أثر التوجه السوقي على الأداء التنظيمي في الفنادق المصرية. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10(5).
- الكبيسي، صلاح الدين؛ وعذيب، رعد فرحان. (2020). تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية (بحث ميداني). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26(120): 1-29.
- كحلوش، فلة؛ والعقريب، كمال. (2023). دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب. دراسات اقتصادية، 23(1): 149-166.
- اللامي، عادل. (2021). الرقابة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكلية جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 45(4): 303-384.
- محمد، أيمن؛ ومحمد، باسمه. (2023). نظام الحوافز وانعكاساته (الإيجابية والسلبية) على أداء العاملين: البحث في الشركة العامة للنقل البحري - بغداد. مجلة التقنيات، 5(1): 232-249.

- محمد، نجم؛ وحسين، أحمد. (2022). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحساسية الاستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18(59): 170-187.
- مزاحم، نهى. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من وجهة نظر الموظفين من الفئتين الإداريتين الوسطى والدنيا، رسالة ماجستير، جامعة القدس.
- مشري، راضية. (2021). دور التمكين الوظيفي في تطوير السلوك الإبداعي. أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله.
- مصباح، سحر. (2023). التمكين الإداري وتحقيق التميز المؤسسي لأجهزة رعاية الشباب الجامعي. دراسات في الخدمة الاجتماعية، 64(4): 883-922.
- المعاني، أيمن عودة. (2021). الإدارة العامة الحديثة. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- النجار، فايز؛ النجار، نبيل؛ والزعبي، ماجد. (2020). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، الطبعة السادسة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- النشيلي، دينا. (2020). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، 40(3): 163-182.
- ياقتي، بتول؛ وبرهم، بلال. (2021). أثر الادارة الالكترونية للتعويضات والامتيازات على أداء العاملين في عمان. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، 6(1): 100-112.

المراجع الأجنبية

- Al-kharabsheh, S., Attiany, M., Alshawabkeh, R., Hamadne, S., & Alshurideh, M. (2023). The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. International Journal of Data and Network Science, 7(1): 275-282.
- AlTaweel, I. R., & Al-Hawary, S. I. (2021). The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance. Sustainability, 13(14): 7564.
- Amini, M., & Rahmani, A. (2023). How Strategic Agility Affects the Competitive Capabilities of Private Banks. International Journal of Basic and Applied Sciences, 10: 8397-8406.
- BOUZID, A., & BELDJAZIA, O. (2022). The Impact of Creative Abilities on Strategic Agility Case Study: Algeria Telecom Company. Finance and Business Economies Review, 6(2): 386-397.
- Bunton, T. (2017). Agility within higher education IT organization: a loosely coupled systems perspective. Doctoral dissertation, University of Wisconsin- Milwaukee.

- Cohen, J. (2013). Statistical power analysis for the behavioral sciences. Academic press.
- Di Minin, A., Frattini, F., Bianchi, M., Bortoluzzi, G., & Piccaluga, A. (2014). Udinese Calcio soccer club as a talent factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints. *European Management Journal*, 32(2): 319-336.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1): 39-50.
- Gao, S., Peng, G., Liu, L., Chen, C., Zhang, L., Lian, G., ... & LI, Y. (2010). Research and countermeasure in core capabilities of nurses of blood purification in 18 hospitals. *Chinese Journal of Practical Nursing*, 19-21.
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61(1): 101-107.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2013). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). London, UK: SAGE.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage publications.
- Hijjawi, G. S., & Al-Shawabkeh, K. M. (2017). Impact of strategic agility on business continuity management (BCM): The moderating role of entrepreneurial alertness: An applied study in Jordanian insurance companies. *International Journal of Business and Management*, 12(10): 155-155.
- Hussein, S. A., Amanah, A. A., & Kazem, S. A. (2023). STRATEGIC LEARNING AND STRATEGIC AGILITY: THE MEDIATING ROLE OF STRATEGIC THINKING. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 15(1): 1-25.
- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S., & Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4): 596-616.
- Kanjanakan, P., Wang, P. Q., & Kim, P. B. (2023). The empowering, the empowered, and the empowerment disparity: A multilevel analysis of the integrated model of employee empowerment. *Tourism Management*, 94: 104635.
- Lepeley, M. T. (2021). Management in the Global VUCA Environment. *Soft Skills for Human Centered Management and Global Sustainability*; Routledge: New York, NY, USA.
- Lovari, A., D'Ambrosi, L., & Bowen, S. (2020). Re-Connecting Voices. The (New) Strategic Role of Public Sector Communication After Covid-19 crisis. *Partecipazione e Conflitto*, 13(2): 970-989.

- Nyamrunda, F. C., & Freeman, S. (2021). Strategic agility, dynamic relational capability and trust among SMEs in transitional economies. *Journal of World Business*, 56(3): 101175.
- Ojha, D., Patel, P. C., & Sridharan, S. V. (2020). Dynamic strategic planning and firm competitive performance: A conceptualization and an empirical test. *International Journal of Production Economics*, 222: 107509.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12): 1617-1643.
- Santos, J. B., & Brito, L. A. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9: 95-117.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Sutrisno, S. (2022). Determinants of employee performance: Overview of aspects of communication, work stress and compensation. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3): 19259-19270.
- Ulrich, D., & Yeung, A. (2019). Agility: The new response to dynamic change. *Strategic HR Review*, 18(4): 161-167.
- Wen, J., Huang, S. S., & Teo, S. (2023). Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54: 88-97.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.
-

- Abw sbt, sbry⁴ wabw hdaf, samy. (2023). Athr edarh almward albshryh 'ela ada' al'eamlyn fy mdy-ryat alawqaf bqta'e ghzh flstyn. Mjllh jam'eh alesra' ll'elwm alensanyh, 429:14-399.
- Bwkhatm, lkhdr.(2023). Dwr alqdrat alastryjyjh fy thsyn ada' al'eamlyn. Atrwhh dktwrah, jam'eh aljza'er3 -sltan shybwt.
- Aljbwry, khtab. (2018). Athr althqafh altnzymyjh fy ada' al'eamlyn: drash mydanyh 'ela almstshfyat alkhsh fy eqlym alshmal fy alardn. Rsalh majstyrghyr mnshwrh, jam'eh al albyt, alardn.
- Hhaj, ns⁴mh, khmar, zd⁴rh .(2020). Altmkyn aledary w'elaqth bdaf'eyh alenjazz lda almwzfyn fy alm'essh al'emwmyh. Rsalh majstyr, jam'eh al'erby bn mhydy- am albwaqy, aljza'er.
- Alhsnawy, hsyn⁴ walmwswy, mrym. (2020). Tathyr mharat altfkyr alastryjy fy t'ezyz 'emlyat alastjabh alastryjyjh. Mjllh aladarh walaqtsad, jam'eh krbal', 9(34): 1-34.
- Alkhwaldh, 'esam dyb fyad. (2023). Athr altdryb fy thsyn ada' al'eamlyn: drash mydanyh 'en almwzfyn fy mdyryh altrbyh walt'elym lqsbh m'ean. Mjllh jam'eh alhsyn bn tlal llbhwth, 9(1): 577 – 544.
- Salm, sarh mhmd. (2023). Athr altmkyn alwzyfy fy ada' al'eamlyn: drash halh fy jam'eh 'edn. Al-twasl, 46: 155-211.
- Alshnty, mhmwd⁴ waljyar, mdht. (2021). Alrshaqh alastryjyjh wathrha fy t'ezyz almyzh altnafsyh: drash mydanyh 'ela shrkat sna'eh aladwyh alflstynyh. Mjllh aljam'eh aleslamyjh lldrasat alaqtadyh waledaryh, 29(1): 130-163.
- Alsbbh, hny⁴ walshwabkh, khalid.(2022). Athr alrshaqh alastryjyjh fy alsyadh alastryjyjh: aldwr alwsyt ledarh aljdarat fy almsarf altjaryh alardnyh. Mjllh almtghal ll'elwm alaqtadyh waledaryh wtknwlwja alm'elwmat, 8(3): 89-131.
- Alta'ey, ywsf hjym⁴ wmmhd, ahmd 'ebd altyf. (2017). Alastjabh alastryjyjh wdwrha fy alhd mn altkasl alwzyfy: drash mydanyh fy dywan almhafzh. Mjllh alghry ll'elwm alaqtadyh waledaryh, 14(2): 159-181.
- Twrtaw, smyhh. (2022). 'Elaqh alsllwk altnzymy bthsyn jwdh alada' fy alm'essh drash mydanyh fy m'essh alkhzf alshy balmylyh. Rsalh majstyr, jam'eh mhmd alsdyq bn yhy – jyjl, aljza'er.
- 'Ebasy, wsam⁴ wshybw, smyrh. (2020). Al'enf aladary wada' al'eamlyn, drash mydanyh bmdyryh alsyd albhry walmward alsydyh bwlayh jyjl, rsalh majstyr, jam'eh mhmd alsdyq bn yhya, aljza'er.
- 'Ebd allh, hydr⁴ w'emyr, 'erak. (2019). Dwr alrshaqh alastryjyjh fy thqyq altfwq altnzymy: bhth mydany l'eynh mn alklyat alahlyh. Mjllh aldnanyr, 15: 296- 320.
- 'Ebd alwhab, yasmyn⁴ hrzallh, ahmd⁴ walqbj, eyhab. (2024). Alrshaqh alastryjyjh fy alqta'e al'eam wtathyrha fy altmyz altnzymy. Mjllh jam'eh flstyn altqnyh llabhath, 12(1): 33-58.

- 'Ethman, blal' wbn aldb, 'ebdaallh. (2023). Dwr althsyn almstmr kmrtkz lledarh alrshyqh fy ttwyr ada' al'eamlyn: drash 'eynh mn 'emal shrkh entaj alkhrrba' waltaqat almtjddh whdh eylyzy. Mjllh afaq llbhwth waldrasat, 6(1): 202-220.
- Al'ejmy, mnyrh. (2021). Drjh mmarsh alrshaqh alastryjyjh lda mdyry almdars w'elaqtha baltmyz altnzymy mn wjhh nzz m'elmy alt'elym alhkwmfy fy dwlh alkwyty. Mjllh klyh altrbyh- jam'eh 'eyn shms, 45- aljz' 3: 15-58.
- Al'ewad, 'ebyr. (2023). M'ewqat mmarsh altmkyn aledary lmdyry almdars alhkwmfy fy lwa' alrsy- fh mn wjhh nzz msa'edyhm. Mjllh alblqa' llbhwth waldrasat, 25 ('edd khas): 133-150.
- Shrqy, fars' wbwkrsh, tarq.(2022). Athr altwjh alswqy 'ela alada' altnzymy fy alfnadq almsryh. Mjllh alastryjyjh waltmnyh, 10(5).
- Alkbysy, slah aldyn' w'edyb, r'ed frhan. (2020). Tathyr astryjyjh altmkyn fy ada' al'eamlyn btwsyt althqh altnzymy (bhth mydany). Mjllh al'elwm alaqtadyh waladaryh, 26(120): 1-29.
- Khlwsh, flh' wal'eqryb, kmal. (2023). Dwr altmkyn aledary fy thqyq alttwyr altnzymy drash halh m'essh batymytl hyakl ghrb. Drasat aqtadyh, 23(1): 149-166.
- Allmsy, 'eadl. (2021). Alrshaqh alastryjyjh mdkhl lthqyq alebda'e altnzymy b-lyat jam'eh dmn- hwr mn wjhh nzz b'ed alqyadat aljam'eyh .mjllh -lyh altrbyh fa al'elwm altrbwyh, 45(4): 303-384.
- Mhmd, aymn' wnhmd, basmh. (2023). Nzam alhwafz wan'ekasath (aleyjabyh walslbyh) 'ela ada' al'eamlyn: albhth fy alshrkh al'eamh llngl albhry – bghdad. Mjllh altqnyat, 5(1): 232-249.
- Mhmd, njm' whsyn, ahmd. (2022). Athr mmarsat alqyadh alastryjyjh fy alhsasyh alastryjyjh drash asttla'eyh lara' alqyadat alamnyh fy mdyryh shrth slah aldyn walmnshat. Mjllh tkryt ll'elwm aleda- ryh walaqtadyh, 18(59): 170-187.
- Mzahm, nha. (2020). Altmkyn aledary w'elaqth balada' alm'essy fy wzarh alawqaf walsh'ewn al- dyny mn wjhh nzz almwzfyn mn alf'etyn aledarytn alwsta waldnya, rsalh majstyr, jam'eh alqds.
- Mshry, radyh. (2021). Dwr altmkyn alwzyfy fy ttwyr alsllwk alebda'ey. Atrwhh dktwrah, jam'eh aljza'er2 abw alqasm s'ed allh.
- Msbah, shr. (2023). Altmkyn aledary wthqyq altmyz alm'essy lajzhz r'eyah alshbab aljam'ey. Dra- sat fy alkhdmh alajtma'eyh, 64(4): 883-922.
- Alm'eany, aymn 'ewdh. (2021). Aladarh al'eamh alhdythh. Alardn: dar wa'el llshr waltwzy'e.
- Alnjar, fayz' alnjar, nbyl' walz'eby, majd. (2020). Asalyb albhth al'elmy: mnzwr tbyqy, altb'eh alsadsh, dar wmkthb alhamd llshr waltwzy'e.
- Alnshyly, dyna. (2020). Dwr alrshaqh altnzymy fy thqyq alaltzam altnzymy: drash mydanyh. Alm- jlh al'erbyh lledarh, 40(3): 163-182.

- Yaqty, btwl' wbrhm, blal. (2021). Athr aladarh alalktrwnyh llt'ewydat walamtyazat 'ela ada' al'eamlyn fy 'eman. Mjhl jam'eh 'eman al'erbyh llbhwth - slslh albhwhth alledaryh, 6(1): 100-112.