

واقع تطبيق الرقابة التنظيمية بالغرف التجارية السعودية وتأثيرها على الأداء الإبداعي لممارسي الاتصال
المؤسسي (دراسة ميدانية)

The reality of applying organizational agility in the Saudi Chambers of Commerce and its
impact on the creative performance of institutional communication

practitioners (a field study)

إعداد الدكتور/ محمد طلال مساوي

أستاذ مشارك، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: mmesawa@gmail.com

ملخص الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق ممارسات الرقابة التنظيمية بالغرف التجارية السعودية، وتحديد وقياس ما إذا كانت هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة فيما يتعلق بأبعاد ممارسات الرقابة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)، تمثلت الحدود البشرية للدراسة بعينة من ممارسي الاتصال المؤسسي تقدر بـ 54 ممارساً، وتم إجراء الدراسة في العام 2024م. واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي وباستخدام أداة الاستبيان، وبالتطبيق على 54 مفردة، ومن أهم نتائج الدراسة موافقة المبحوثين على محور رقابة الاستشعار الاستراتيجي، وقد وقعت جميع العبارات بين القيمة (2.83- 2.70) جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تقوم إدارة الاتصال المؤسسي بالتحليل وتقييم الأساليب الاتصالية وطرح أفكار ابتكارية، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية باختلاف سنوات الخبرة. وبناء على تراجع مؤشرات عدد من العبارات، والتي توضح وجود فجوة في الأداء التنظيمي بالغرف التجارية السعودية، وانعكاس ذلك على آراء عينة الدراسة، كما قد تمكن الباحث من إجراء مقابلات متعمقة مع عدد منهم، وقد أشاروا إلى عدد من الملاحظات يوصي البحث بمجموعة من التوصيات أبرزها: إرساء ثقافة التطوير التنظيمي وفقاً لأبعاد الرقابة التنظيمية بالغرف التجارية السعودية، والعمل على تكثيف التعاون التكاملي والوظيفي والمعلوماتي بين الغرف التجارية والمؤسسات المعنية، وزيادة توظيف المتخصصين من ممارسي الاتصال المؤسسي لديها مما يعمل على تعزيز الولاء وتحسين الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية، ممارسو الاتصال المؤسسي، الغرف التجارية

The reality of applying organizational agility in the Saudi Chambers of Commerce and its impact on the creative performance of institutional communication practitioners) a field study)

Abstract:

The study seeks to reveal the reality of applying organizational agility in the Saudi Chambers of Commerce and to determine and measure whether there are fundamental differences with statistical significance between the opinions of the sample members regarding the dimensions of organizational agility practices according to the following demographic variables (gender, age, educational qualification, number of years of experience,). The human boundaries of the study were represented by a sample of 54 corporate communication practitioners, and the study was conducted in the year 2024 AD. The study relied on the survey method, using the questionnaire tool, and applying it to 54 items. Among the most important results of the study was the agreement of the respondents on the axis of strategic sensing agility, and all statements fell between the value (2.83 - 2.70); The phrase “The Corporate Communication Department analyzes and evaluates communication methods and puts forward innovative ideas” came in first place, and it shows that there are statistically significant differences in the level of application of organizational agility according to the age stage. Based on the decline in indicators of a number of statements, which show the existence of a gap in organizational performance in Saudi Chambers of Commerce, and the reflection of this on the opinions of the study sample, the researcher was also able to conduct in-depth interviews with a number of them, and they pointed out a number of observations. The research recommends a set of recommendations, most notably: establishing a culture of organizational development according to the dimensions of organizational agility in Saudi Chambers of Commerce, working to intensify integrative, functional and informational cooperation between Chambers of Commerce and the relevant institutions, and increasing the employment of specialists from among the practitioners of institutional communication in them, which works to enhance loyalty and improve job performance.

Keywords: organizational agility, institutional communication practitioners, chambers of commerce

1. المقدمة:

يمثل القطاع الاقتصادي أهمية مرتفعة لدى الدول العظمى، وتسعى المملكة العربية السعودية إلى تنمية هذا القطاع وما يتضمنه من خدمات ومؤسسات، وذلك من خلال الاهتمام بالغرف التجارية داخلياً، والعمل على تعزيز الاقتصاد خارجياً، وتمثل الغرفة التجارية محوراً مهماً في اقتصاد المملكة، وذلك من خلال الشراكات الاستراتيجية مع القطاعين الحكومي والخاص لتحقيق تنمية فعالة اقتصادياً ومجتمعياً ومؤسسياً، بما يؤكد الدور الفعال لمنشآت القطاع الخاص في دفع عجلة التنمية الاقتصادية في المملكة، تحقيقاً لبرامج رؤية المملكة 2030، وللغرف التجارية تأثير في حوكمة القطاع العام وريادة الأعمال وتعزيز القرارات الاقتصادية الرشيدة، ونظراً لوجود العديد من التحديات البيئية المتغيرة، والتي تفرض على المؤسسات التطوير والارتقاء في ظل بيئة تنافسية، تعد دراسة المؤسسات مرتكزاً مهماً لتحقيق نتائج فعالة، وتعد الرقابة التنظيمية أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تعكس القدرة على التكيف البيئي مع المتغيرات الخارجية، وتمثل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتبارها مؤشراً للحركة النشطة داخل المؤسسة وخارجها، وهو ما يؤدي إلى زيادة عدد الخدمات وتقديم الأعمال بشكل أكثر ابتكاراً وإبداعاً. ولأن رأس المال البشري يمثل أسس التطوير في المؤسسات، ولذلك تسعى هذه الدراسة إلى تحديد واقع ممارسات الرقابة التنظيمية لدى ممارس الاتصال المؤسسي ودورها في تحقيق الإبداع الوظيفي لديه.

1.1. مشكلة الدراسة:

الرقابة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على الإحساس والاستجابة بفعالية للفرص والتهديدات الناشئة من البيئات المتغيرة. وتعتبر الرقابة التنظيمية أحد الموضوعات المهمة التي تساعد على نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكل فعالية وكفاءة، وتعد أبعاد الرقابة التنظيمية وتكاملها أحد أهم الممكّنات التنظيمية داخل المؤسسة، ولأن الغرفة التجارية تمثل قطاعاً اقتصادياً خدمياً مهماً في المملكة العربية السعودية يربط بين رجال الأعمال والمجتمع المحيط، وتؤدي أيضاً العديد من الخدمات المهمة لتنمية المجتمع السعودي، ويمثل ممارس الاتصال المؤسسي ركيزة مهمة في المؤسسة، حيث إن الاتصال المؤسسي يعكس الصورة الداخلية ويعبر عنها من خلال مهامه الوظيفية المتعددة، ويمثل الإبداع الوظيفي قاعدة نجاح مهمة للمؤسسات، ولذلك تأتي هذه الدراسة لتبحث واقع الممارسات التنظيمية في ضوء الرقابة وأبعادها المتعددة وعلاقتها بالإبداع لدى ممارسي الاتصال المؤسسي، وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن تساؤل رئيسي وهو: ما واقع ممارسات الرقابة التنظيمية بالغرف التجارية السعودية وتأثيرها على الأداء الإبداعي لدى ممارس الاتصال المؤسسي؟

2.1. تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي وهو: ما واقع ممارسات الرقابة التنظيمية بالغرف التجارية السعودية وانعكاسها على ممارس الاتصال المؤسسي؟

ويندرج من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما واقع تطبيق رقابة الاستشعار الاستراتيجي داخل الغرف التجارية بالنسبة لممارسي الاتصال المؤسسي؟
2. ما الممارسات الوظيفية بإدارة الاتصال المؤسسي وفقاً لمفهوم الرقابة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الإبداعي؟
3. ما واقع تطبيق رقابة إجراءات العمل داخل الغرف التجارية بالنسبة لممارسي الاتصال المؤسسي؟
4. كيف يتم تطبيق رقابة اتخاذ القرار داخل الغرف التجارية بالنسبة لممارسي الاتصال المؤسسي؟

5. ما ممارسات الرقابة الاتصالية والمعلومات داخل الغرف التجارية بالنسبة لممارسي الاتصال المؤسسي؟
6. ما أبعاد الرقابة التكنولوجية المطبقة داخل الغرف التجارية؟
7. ما واقع تطبيق رقابة الاستجابة داخل الغرف التجارية بالنسبة لممارسي الاتصال المؤسسي؟

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في استكشاف واقع تطبيق ممارسات الرقابة التنظيمية بالغرف التجارية السعودية، وقياس تلك الممارسات لدى ممارس الاتصال المؤسسي وتأثيرها على الأداء الإبداعي. وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على واقع تطبيق رقابة الاستشعار الاستراتيجي داخل الغرف التجارية بالنسبة لممارسي الاتصال المؤسسي.
2. تحديد الممارسات الوظيفية بإدارة الاتصال المؤسسي وفقاً لمفهوم الرقابة التنظيمية.
3. الكشف عن واقع تطبيق رقابة إجراءات العمل داخل الغرف التجارية بالنسبة لممارسي الاتصال المؤسسي.
4. تحديد أهم أبعاد الرقابة فيما يتعلق بكيفية اتخاذ القرار داخل الغرف التجارية بالنسبة لممارسي الاتصال المؤسسي.
5. تحديد درجة اهتمام ممارس الاتصال المؤسسي بالممارسات الرقابة الاتصالية والمعلومات داخل الغرف التجارية.
6. تعرف أبعاد الرقابة التكنولوجية المطبقة داخل الغرف التجارية.
7. الكشف عن واقع تطبيق رقابة الاستجابة داخل الغرف التجارية بالنسبة لممارسي الاتصال المؤسسي.

4.1. فروض الدراسة:

- الفرض الأول:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين عينة الدراسة نحو أبعاد الرقابة التنظيمية وبين النوع.
- الفرض الثاني:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين عينة الدراسة نحو أبعاد الرقابة التنظيمية وسنوات الخبرة.
- الفرض الثالث:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين عينة الدراسة نحو أبعاد الرقابة التنظيمية والمستوى التعليمي.
- الفرض الرابع:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين عينة الدراسة نحو أبعاد الرقابة التنظيمية والفئات العمرية.
- الفرض الخامس:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الوظيفية والأداء الإبداعي لممارسي الاتصال وواقع تطبيق ممارسات الرقابة التنظيمية بالغرف التجارية.

5.1. أهمية الدراسة:

تقسم أهمية الدراسة إلى الأهمية العلمية والأهمية العملية كما هو مبين على النحو الآتي:

1.5.1. الأهمية العلمية (النظرية):

- 1- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي نتناوله، فهو يهتم بتحليل ممارسات الرقابة التنظيمية، وتقديم إطاراً فكرياً ونظرياً للرقابة التنظيمية، وباعتبارها نسقاً إدارياً مهماً في ظل التحديات المتغيرة التي تواجه المؤسسات.

- 2- ندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع ممارسات الرقابة التنظيمية في الاتصال المؤسسي –على حد علم الباحث- وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمحاولة مكتملة للمحاولات المبذولة، وامتداداً لها في هذا المجال.
- 3- هذه الدراسة تتوقع أن تسهم في سد الفجوة المتعلقة بدراسة العلاقة بين الرقابة التنظيمية ودرجة تبني ممارسي الاتصال المؤسسي لتطبيق أبعاد الرقابة في العمل.

2.5.1. الأهمية العملية (التطبيقية):

- 1- قد تسهم نتائج الدراسة في مساعدة الغرف التجارية محل الدراسة على إدراك أهمية ممارسات الرقابة التنظيمية، ودورها في تعزيز الاتصال الخارجي والداخلي.
- 2- تساعد الدراسة صناع القرار على دراسة مقومات الرقابة التنظيمية من خلال التعرف على واقع تطبيقها، مما يؤدي إلى تبني نمط إداري استراتيجي مهم.
- 3- تساعد هذه الدراسة الغرف التجارية على تبني مقومات الرقابة التنظيمية بشكل متكامل مما، يؤدي إلى تحسين الأداء الحالي وتحسين مخرجات العمل مستقبلاً.
- 4- تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من أهمية مكان التطبيق، وهو الغرفة التجارية بالمملكة العربية السعودية، والتي تعد محركاً فاعلاً للتنمية الاقتصادية، وترتكز على زيادة الفرص الاستثمارية وعقد الشراكات داخلياً وخارجياً.
- 5- تركز الدراسة على ممارس الاتصال المؤسسي والذي له دور فعال واستراتيجي مهم في الغرف التجارية.

2. الدراسات السابقة:

سعت دراسة (Ludvig & Kalvina 2024) إلى بحث الدور الوسيط للرقابة التنظيمية بمؤسسات القطاع العام بدولة (لاتفيا)، وذلك خلال الأزمات المتصورة، وتم تحليل البيانات باستخدام نهج نمذجة المعادلة الهيكلية. ومن أهم النتائج تبين تأثير إيجابي للرقابة التنظيمية للمؤسسة على مشاركة الموظفين في العمل، وبالتالي على الرفاهية. ويعد التعلم التنظيمي والقيادة ووضوح الأهداف من العوامل التي تسهم بشكل إيجابي في المرونة الاستراتيجية والرقابة التنظيمية لمؤسسات القطاع العام. وظهر أثر لرقابة الحركة وإجراءات العمل، يبدو أن العوامل التي تسهم في إدراك رقابة الموظفين هي التعلم التنظيمي تليها الإدارة العليا ووضوح الهدف.

وهدف دراسة (محمد، مرزوق، 2024) إلى الكشف عن تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية، وهي رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق وانعكاسها على الفعالية التنظيمية بالتطبيق، على الوحدات المحلية بمحافظة الغربية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان، وقد أجريت الدراسة على عينة قدرها (384)، ومن خلال تطبيق أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين الرقابة التنظيمية وأبعادها، وبين الفعالية التنظيمية، اتضح تأثير موجب معنوي لأبعاد الرقابة التنظيمية على الفعالية التنظيمية ككل وجميع أبعادها. وتبين انخفاض سرعة الاستجابة واتباع الروتين الوظيفي.

وبينت دراسة (أبو هلال، 2023) دور الرقابة التنظيمية في الأداء المؤسسي للمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان، وبالتطبيق على (5) مؤسسات، و130 موظفاً. وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها: جاء مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات الإعلامية بالمحافظات

الجنوبية بشكل عام بدرجة موافقة عالية، وبوزن نسبي (78.24%)، وتبين وجود اتجاهات إيجابية بين أفراد مجتمع الدراسة نحو أبعاد الرشاقة التنظيمية؛ ما يؤكد إدراكهم وممارستهم لها، واتضح تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية بشكل مرتفع ودال إحصائياً في تحسين الأداء المؤسسي.

وسعت دراسة (الفرجاني والطيرة، 2023) إلى تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية ودور التعلم التنظيمي وأبعاده (التعلم التكيفي، التعلم التوليدي) ودور الرشاقة التنظيمية ومحاورها (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة) في شركة الخطوط الجوية الإفريقية بمدينة بنغازي، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبيان، بالتطبيق على (112) مفردة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط من التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية وأبعادهما بالشركة، وكشفت أيضاً عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية وأبعادهما، وتبين أن التعلم التوليدي هو أكثر أبعاد التعليم التنظيمي ارتباطاً بالرشاقة التنظيمية، وجاء اتخاذ القرارات من أهم أبعاد الرشاقة التنظيمية ارتباطاً بالتعلم التنظيمي.

وحاولت دراسة (Arifin & Purwanti2, 2023) تحديد وتحليل تأثير رشاقة القيادة على الرشاقة التنظيمية؛ ودراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية؛ وأخيراً، تحديد وتقييم تأثير التحفيز على الرشاقة التنظيمية. وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (85) من موظفي البنوك في إندونيسيا، ومن أهم النتائج ظهور تأثير إيجابي ومهم للرشاقة القيادية على الرشاقة التنظيمية. يشير هذا إلى أن القادة الذين يمتلكون صفات رشيقة، مثل القدرة على التكيف والمرونة وصنع القرار الفعال، يساهمون بشكل كبير في تعزيز المرونة العامة للمؤسسة. ثانياً، وجدت الدراسة أن الثقافة التنظيمية لعبت أيضاً دوراً حاسماً في تشكيل الرشاقة التنظيمية. أظهر التحليل أن الدافع لدى عينة الدراسة أظهر تأثيراً إيجابياً ومهماً على الرشاقة التنظيمية.

وهدفت دراسة (Daradkah1, et al., 2023) إلى التعرف على ممارسات الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى وجامعة عجلون، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان بالتطبيق على (475) من أعضاء هيئة التدريس، وأبرزت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع والخبرة والتخصص الأكاديمي، وجاءت رشاقة تطبيق القرار في المرتبة الأخيرة، وأعلى درجة جاءت لصالح رشاقة التطبيق.

وكشفت دراسة (القسامي، 2023) عن واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية بجامعة شقراء، والمعوقات وسبل التطوير، وبالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال (334) مفردة وباستخدام الاستبيان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم نتائج الدراسة احتل بُعد الممارسة الدرجة الأولى في أبعاد الرشاقة التنظيمية، وجاء في المرتبة الثانية بُعد الاستشعار، وتبين أن واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية بجامعة شقراء جاء مرتفعاً، واتضح أيضاً بُعد أن معوقات الرشاقة التنظيمية جاء مرتفعاً، ومن أهم المعوقات جاءت عبارة المركزية الشديدة في اتخاذ القرار.

واستهدفت دراسة (العبيدي والجفري، 2023) كشف واقع الرشاقة التنظيمية في مكاتب التعليم بجدة، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (270) مفردة، واستخدمت الدراسة منهج المسح وأداة الاستبيان، ومن أهم نتائج الدراسة جاءت أبعاد الرشاقة بمستوى متوسط، وجاءت رشاقة الاستشعار في الترتيب الأول، ثم الرشاقة التطبيقية، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة والنوع.

وتناولت دراسة (الشمري، 2022) الكشف عن دور أبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، واتخاذ القرار، وتطبيق العمل) كمتغير مستقل على القدرة التنافسية (الإبداع، والابتكار)، كمتغير تابع للعاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت،

واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان بالتطبيق على عينة قوامها (367) مفردة، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية (الاستشعار، واتخاذ القرار، وتطبيق العمل) وأبعاد القدرة التنافسية (الإبداع، والابتكار). وظهرت القدرة التنافسية بدرجة متوسطة إلى حدٍ ما، وأيضًا ظهرت الرقابة التنظيمية بدرجة متوسطة، وكان إدراك المبحوثين لرقابة الاستشعار متوسط نسبيًا، ورقابة اتخاذ القرار ورقابة تطبيق العمل مرتفع، وتبين وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الرقابة التنظيمية.

ووضحت دراسة (التويجري وآخرون، 2022) واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة الاستجابة، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الأداء)، ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المعلمات، استهدفت ووضع تصور مقترح لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبيان، وبالتطبيق على (570) معلمة مرحلة ثانوية، ومن أهم نتائج الدراسة تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرقابة التنظيمية بدرجة مرتفعة، وبينت النتائج عن موافقة عينة الدراسة بدرجات تراوحت بين (المتوسطة والمرتفعة) على المعوقات التي قد تقف في سبيل تطبيق الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية، كالمركزية في اتخاذ القرار داخل المدرسة، وطغيان الروتين والبيروقراطية الإدارية.

وسعت دراسة (الزامل والدوسري، 2021) إلى التعرف على واقع الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان على عينة بلغت (110) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن واقع الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء عاليًا، وتبين أن المعوقات تنظيمية جاءت بشكل عام بدرجة متوسطة. وكشفت دراسة (Menon, Suresh, 2021) عن العوامل التي يمكن أن تدعم الرقابة التنظيمية في التعليم العالي بالهند، وبأسلوب إجراء مقابلات شخصية مع (35) مشاركًا من كليات مختلفة في الهند، وكذلك مع (5) من الخبراء الأكاديميين، توصلت النتائج أن هناك ثمانية عوامل تعزز الرقابة التنظيمية في التعليم العالي، ومن أهم العوامل القدرة على الإحساس بالبيئة، والهيكل التنظيمي، واعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتعلم التنظيمي، واستراتيجيات الموارد البشرية، وأظهر النموذج الهيكلي أن القيادة هي العامل التمكيني الأكثر أهمية، تليها إستراتيجيات الموارد البشرية والهيكل التنظيمي.

واهتمت دراسة (Darvishmotevali, 2020) بالتعرف على دور الرقابة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين عدم اليقين والإبداع التنظيمي، بالتطبيق على عينة قوامها (174) من مديري فنادق خمس نجوم، أظهرت النتائج أن الرقابة التنظيمية تخفف من الآثار السلبية لعدم اليقين التنافسي والتكنولوجي على الإبداع التنظيمي، وأنه في البيئات شديدة الديناميكية والمعقدة يجب على المؤسسات تقليل البيروقراطية لإدارة تحديات عدم اليقين.

من خلال مراجعة الباحث للتراث العلمي السابق، لاحظت الباحث ما يلي:

- اتفقت المدرستان العربية والأجنبية على أهمية الرقابة التنظيمية في العديد من المؤسسات باختلاف بيئات التطبيق المتنوعة
- اتضح مما سبق وجود العديد من الدراسات العربية والأجنبية الحديثة، والتي تناولت موضوع الرقابة التنظيمية في العديد من المجالات، فمنها ما طبق على مستوى مكاتب التعليم والمؤسسات الجامعية، وعلى مستوى المدارس والفنادق والبنوك.
- أجمعت الدراسات على استخدام المنهج الوصفي عن طريق أداة الاستبيان، واختلفت عنهم دراسة (الزامل والدوسري، 2021).

- اعتمدت الدراسات على أداة الاستبيان والمقابلة في بعض منها وعلى نموذج المعادلات الهيكلية.
- مثلت الدراسات السابقة رصيذاً علمياً زاخراً استمد منه الباحث الرؤية العلمية السليمة لموضوع الدراسة، كما أسهمت الدراسات السابقة في تحديد بعض الأبعاد المعلوماتية المهمة التي تستغرق شطراً من الإطار المعرفي للدراسة، وباستعراض الدراسات السابقة يتضح أنها ساعدت الباحث على النحو التالي:
- 1- تكوين رؤية واضحة نحو المشكلة البحثية من حيث تحديدها وصياغتها والإطار العام لها.
- 2- المساعدة في تحديد المنهج العلمي المناسب وتحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات.
- 3- تحديد عينة الدراسة والمجال التطبيقي لها.
- 4- صياغة فروض الدراسة وتساؤلاتها بشكل علمي يحقق أهدافها، وذلك بناءً على ما جاء من نتائج.
- 5- الاستفادة منها في تصميم صحيفة الاستبيان. ثم الاستفادة منها في تحليل النتائج وتفسيرها والتعليق عليها بأسلوب علمي صحيح.

3. الإطار المعرفي والنظري للدراسة:

1.3. مفهوم الرقابة التنظيمية:

يرى (بلقاسم والطيرة، 2023، 87) أنها: قدرة الإدارة على التصرف كاستجابة للتغيرات المستمرة غير المتوقعة، والتي بدورها تؤدي إلى زيادة التحدي في حالة عدم القدرة على تحديد تلك التغيرات، وعرف (أبو برهم، 2023، 6) الرقابة التنظيمية بأنها: الملكية الهيكلية للنظام، وذلك للتعامل مع كل التغيرات غير المتوقعة في المؤسسة، ويعرفها بأنها: مجموعة القدرات التي تسهم في تمكين المؤسسة من استشعار التغيرات والاستجابة لها بسرعة أكبر وبفعالية ومرونة، واستغلال الفرص الجديدة الممكنة المترتبة على هذا التغيير واستثمار الكفاءات وتدعيم التميز، ويشير (مغاوري، 2016، 148) إلى تعريف الرقابة التنظيمية بأنها: قدرة المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية بواسطة اكتساب الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المتوقعة، وذلك بطريقة سريعة وذكية، وتعرف أيضاً بأنها: القدرة على الكشف والاستجابة للفرص والتهديدات بسهولة، وسرعة وبراعة تعديل أو إعادة هيكلة استراتيجياتها بشكل ديناميكي في البيئة التي تعمل بها، بينما يعرف (Anas Y. and Abu-Rumman, 2015, 35) الرقابة التنظيمية بأنها: قدرة المؤسسة على الازدهار في بيئة عمل متغيرة باستمرار ولا يمكن التنبؤ بها، كما تُعرف بأنها: نتيجة ما يحدث في المؤسسة عند التنبيه للتغيرات التي يمكن التنبؤ بها، ولكن أيضاً قدرة على الاستجابة والتكيف الإيجابي مع التغيرات غير متوقعة بسرعة وكفاءة (منصور، 2020، 5)، وتعرف أيضاً بأنها: قدرة المؤسسة على التعامل بسرعة ومرونة وخفة مع التغيرات التي تحدثها الأزمات في جميع مراحلها قبل الأزمة وخلالها، والتنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تحدث بعد انحسار الأزمة بهدف تحسين استجابة المؤسسة لها، والرقابة التنظيمية هي استجابة شاملة لتحديات العملية التجارية التي تستفيد من عمليات التغيير المتسارع، ومجموعة من إجراءات الاستجابة للحس التنظيمي النموذجي للمنظمات العاملة في بيئة تتميز بالاضطراب وعدم القدرة على التنبؤ والتغير السريع (Al-Tai, et al, 2020, 49)، ويرى (يوسف 2021) الرقابة بأنها: التلاؤم بسرعة مع المتغيرات السوقية والتغيرات البيئية بطرق إدارية فعالة من حيث التكلفة، والاستجابة السريعة للمحيط، وتحقيق الاستدامة في المخرجات مع تحقيق الاستفادة المثلى من رأس المال البشري، وأن الفرق بين منظمة رشيقة وأخرى غير رشيقة قد يعني الفرق بين منظمة متفوقة وسباقة، وتحتل أعلى المراكز

الريادية، وبين منظمة لا تستطيع الصمود في وجه المعوقات المستقبلية التي ستواجهها. ويرى (Ludvig & Kalvina, 2024, 213) أن الرقابة التنظيمية تتعلق بالاستجابة السريعة للتغيير وعدم اليقين في بيئة ما، ويجب على المنظمات العمل للتغلب على العقبات أو كسب الفرص. على سبيل المثال، تعد رقابة الابتكار طريقة أكثر فعالية للمؤسسة لتوفير الحلول للعملاء من مجرد بيع المنتجات من خلال توسيع آفاقها وتوظيف طرق مبتكرة في البيع أو توفير الفرص الاستثمارية.

2.3. أهمية الرقابة التنظيمية:

الرقابة التنظيمية ضرورة لتحقيق التكامل الإداري في المؤسسات الحديثة، فهي تعمل على زيادة الاستجابة للمتغيرات المحيطة داخليًا وخارجيًا، بما يمكن المؤسسة من تحقيق التكيف مع التطورات المتغيرة والحديثة، وترتبط الرقابة التنظيمية بقدرتها على تحقيق النجاح التنظيمي في بيئات تنافسية، وترتبط ارتباطًا متزايدًا بالنجاح التنظيمي في ظل بيئات شديدة التغيير (Abe Harraf, et al., 2015, 675).

أوجز عدد من الباحثين أهمية الرقابة التنظيمية في عدد من العناصر، نوجز بعضها فيما يلي:

1. تعمل الرقابة التنظيمية على رفع قدرات المؤسسة وبُنيتها التنظيمية، وزيادة قدرتها على الاستمرار في تحقيق أهدافها على المدى الطويل، كما تساعد على إنجاز الأعمال بجودة مرتفعة، وكفاءة ودقة (منصور 12، 2020).
2. رفع مستوى الرضا الوظيفي عن طريق تحقيق التميز التنظيمي، وذلك من خلال رفع مستوى الأداء الخدمي المقدم من قبل المؤسسة.
3. تمكين المؤسسة من الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة (Ludvig & Kalvina, 2024, 215).
4. تحقق الرقابة المؤسسة إنجازات علمية وترفع من المرونة اللازمة، وتساعد في الاستفادة من الموارد الجوهرية، ونتيجة الاستجابة السريعة لاستخدام التكنولوجيا المختلفة، وإنتاج منتجات عالية الجودة.
5. تساعد الرقابة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية والاستمرار في التغيير (El Nsour, 2021).
6. تعمل على تحسين الهيكل المؤسسي إداريًا من خلال تنظيم وتقييم الأنشطة، وزيادة قدرة المنظمة على امتلاك مقدرات إدارة المعرفة، وتحسين الممارسات الإدارية والسلوكية.
7. التحديات الإدارية الحديثة تستوجب ضرورة إجراء تنسيق متكامل وغير هرمي، وتساعد الرقابة التنظيمية المؤسسات على تطوير العمل والمخرجات وزيادة فعاليتها التنظيمية (صلاح الدين، 2022، 22).
8. تكمن أهمية الرقابة التنظيمية في زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ العلمي الدقيق، وقدرتها على الاستشعار بأي أزمات مستقبلية، كما أن أهميتها تنبع من توفير الإمكانات اللازمة لمواجهة أي تغيرات طارئة، وقد تكون هذه الأهمية في توعية قيادة المؤسسة بضرورة الاهتمام بالموهب البشرية والتكنولوجيا المتقدمة، والتي يمكن الجمع بينهما للاستجابة بشكل أكثر فعالية للتغيرات البيئية، كما أن قدرة المؤسسات على إدارة الأزمات والطوارئ والكوارث تعتمد على مدى الرقابة التنظيمية التي تتمتع بها. (أبو هلال، 2024، 17) ويرى الباحث أن أهمية الرقابة التنظيمية تعتمد على مدى كفاءة المنظمة داخليًا في استغلال كافة الموارد البشرية والاتصالية، والممكنات التقنية، وتحقيق الثقافة الإبداعية، والوصول إلى الريادة التنظيمية والابتكارية، وتكمن أهمية الرقابة التنظيمية في مدى دراسة المؤسسة للمتغيرات الخارجية بشكل سريع وذو كفاءة. من خلال ما سبق يتم تحقيق أهداف المؤسسة في النجاح والتنمية المستدامة.

3.3. أبعاد الرقابة التنظيمية:

رقابة الاستشعار: وتعنى القدرة على اكتشاف الفرص والتهديدات الجديدة من البيئة الخارجية بأن الاستشعار يجب أن يركز على التغييرات غير المتوقعة في سلوك العملاء والمنافسين والموردين. يرتبط الاستشعار ارتباطاً وثيقاً بالبحث، حيث يجب استخدام المعرفة المكتسبة من البيئة الخارجية لتشكيل الأنشطة التي تهدف إلى توليد المعرفة داخلياً داخل المنظمة (Kianto, Baškarada, 2018, 337) وهو أيضاً: القدرة على النقاط التغييرات البيئية مثل التغييرات في تفضيلات العملاء، التحركات الجديدة للمنافسين، والتكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب.

رقابة الاستجابة: وهي قدرة المنظمة على تعبئة الموارد وتحويلها من أجل الاستجابة للفرص التي تستشعرها، وهي تمثل استجابة لاكتشاف الفرص التنظيمية والتقاطها وتفسيرها. (Nouri, et al, 2021,25)

وتشير (السبحان، 2022، 354) إلى تقسيم الرقابة التنظيمية وفقاً لما يلي:

- **رقابة اتخاذ القرار:** هي القدرة على فحص وترتيب وتحليل البيانات والحصول على المعلومات، وتحديد الفرص المحيطة والتهديدات المؤثرة، ووضع الخطط والقرارات لإعادة تكوين الموارد وعمل خطط تنافسية جديدة في الوقت المناسب. يعتمد نجاح المنظمة الرشيقة بشكل كبير على مهارات ومواقف وسلوكيات الأشخاص التنظيميين القادرين على التكيف مع الاستراتيجيات والهياكل وعمليات العمل الجديدة وحتى الاستقلالية التي تمتلكها الفرق والأفراد.
- **رقابة التطبيق:** هي القدرة على إعادة استكشاف وترتيب الموارد التنظيمية بشكل عميق، وتعديل الصفقات التجارية، وتقديم منتجات وخدمات ونماذج سعرية متغيرة طبقاً للمؤشرات السوقية، ويجب أن يتم في الوقت الملائم لتحقيق نتائج عالية، هي القدرة التنظيمية على فحص ومراقبة الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة (تغييرات تفضيلات العملاء، وتحركات المنافسين الجدد، والتكنولوجيا الجديدة) (Nafei, 2016, 99).
- **بعد رقابة القدرات الإستراتيجية:** تستعمل المؤسسة إستراتيجيات لاستقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة، ويتوفر لديها موارد وإمكانات تساعد على التنافس والتميز، وتعتمد المؤسسة مبدأ الكفاءة عند التوظيف والترقية.
- **رقابة الموارد البشرية:** والتي تتكون من قدرة ومرونة الأشخاص الذين لديهم دور رئيسي في التنظيم الرشيق الذي يواجه تغير الظروف الدائمة.
- **رقابة تكنولوجيا المعلومات:** من فوائد نظام أجايل وجود قدرة معلوماتية عالية. بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين المنظمات المتعاونة، يظهر أنه من الضروري تأمين نظام المعلومات الرئيسي، والعلاقة وعدم المرونة التي تؤمن المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات التي تم تطويرها أكثر من التقنيات والصناعات الأخرى، وأنواعها المختلفة المستخدمة تتوسع مع التكنولوجيا الجديدة. (Anas Y. and Abu-Rumman, 2015, 35).

4.3. أهداف الرقابة التنظيمية:

- تتمثل أهداف الرقابة التنظيمية في المساعدة في الحفاظ على تقييم الوضع التنافسي للمنظمات في مجال البيئة التنافسية، وتحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو والاستدامة، والقدرة على تحليل وإدراك بيئة تنظيم الأعمال.
- ومن أهم أهداف الرقابة التنظيمية وضع أسس للتكيف تستطيع من خلالها المنظمة التكيف والتعامل مع التطورات البيئية. (ŽITKIENĖ, & DEKSNYS, 2018, 117)
- تهدف الإدارة الرشيقة إلى إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة، وأقل جهد، وأسرع فترة زمنية ممكنة، بما يحقق

سعادة العميل الداخلي والخارجي.

- وتلعب الرقابة التنظيمية دورًا مهمًا في أداء سلسلة من المهام المحددة بنجاح، ومن خلال تكامل الموارد وإعادة بناء أفضل الممارسات في بيئة المعرفة التكنولوجية (الختالين، 2022، 29).
- زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفعالية للفرص غير المتوقعة، بالإضافة إلى توفير الحلول التي تلبي الاحتياجات المحتملة مسبقًا (Nafei, 2016, 99).

5.3. ركائز الرقابة التنظيمية:

الثقافة الابتكارية والتي تعني أن المؤسسة تقوم باستمرار بتقييم الأنظمة والهياكل والإجراءات والموارد البشرية والمكونات التنظيمية الأخرى الموجودة بالفعل، ثم إيجاد طريقة جديدة ومحسنة لأداء بعض الوظائف أو تقديم بعض الخدمات (Harraf, 2013, 687). تفكر المنظمات الرشيقية فيما هو أبعد من التكيف مع التغييرات؛ فهي تميل إلى الاستفادة من الفرص المحتملة في بيئة مضطربة، واكتساب مكانة ثابتة بسبب ابتكاراتها وكفاءاتها الخاصة. نظرًا للمرونة والقوة العالية للمساءلة في المنظمات الرشيقية، فإن الموارد البشرية والإبداعية والمبتكرة والمعرفة ذات أهمية خاصة. في مثل هذه المنظمات، التحديد الناجح لأساسيات المنافسة (السرعة والمرونة والابتكار والجودة والربحية)، وتماسك الموارد، واتخاذ التدابير المناسبة في بيئة المعرفة مع التغييرات السريعة، من خلال توفير وترسيخ ثقافة الابتكار والإبداع، وأهمية الأعمال القائمة على المعرفة من بين متطلبات المنظمات المرنة، يمكن أن تؤدي النتائج المذكورة أعلاه إلى تأكيد الصحة بأن "تمكين الموظفين يؤثر على المرونة التنظيمية (Nouri et al, 2021, 38).

6.3. خصائص المنظمات الرشيقية منها:

- السرعة والمرونة في اتخاذ الإجراءات والقرارات بما يحقق أهداف المنظمة.
- الاستجابة إلى التغييرات المحيطة مع القضايا الإدارية والاقتصادية والبيئية.
- مخرجات عالية الجودة.
- تقديم منتجات وخدمات تتصف بالمعلومات العالية ومحتوى القيمة المضافة.
- التكيف والملاءمة مع استخدام أدوات التكنولوجيا المتعددة.
- تمكين الموظفين من المشاركة في المنظمة واعتماد الهيكل المرن. (Wendler 11, 2013)
- التكاملية داخل المنظمة، وكذلك التكامل بين المنظمة والخارج. (الدباغ والعزوي، 2017، 10).

7.3. الممارسات الرشيقية في المنظمات طبقا (ŽITKIENĖ, & DEKSNYS, 2018, 126)

- تتضمن الممارسات التنظيمية (الهيكل، العمليات، الموارد، إلخ).
- ممارسات تمكين الموظفين (مشاركة المهارات، والتعلم، والتشجيع، وما إلى ذلك)
- ممارسات إثراء العملاء (عرض القيمة، الميزة التنافسية، مرونة الإنتاج والميزات، إلخ).
- ممارسات التعاون (سرعة تقديم الخدمات، ومرونة الاستعانة بمصادر خارجية، والتوزيع، وما إلى ذلك)
- عملية إدارة المشاريع ضمن ممارسة الرقابة يجب أن تتضمن عدد من العوامل التي تؤثر على مخرجات المؤسسة وهي، بيئة الفريق، ومشاركة العملاء القوية) و(رضا العملاء، وتعاون العملاء، والتزام العملاء، ووقت اتخاذ القرار،

وثقافة الشركة، والتحكم، والخصائص الشخصية، والثقافة المجتمعية، والتدريب والتعلم) (Wendler 11، 2013)

- أهمية برامج إدارة الاتصال المؤسسي بالمؤسسات:
- تهيئة الرأي العام لنقل أفكار وآراء جديدة.
- تحقق العلاقات العامة التكيف الإنساني اللازم بين الأجهزة والهيئات وال جماهير.
- تحقق العلاقات العامة خدمات تعود بالنفع على المؤسسات والجمهور.
- تعمل العلاقات العامة على غرس ودعم المسؤولية الاجتماعية بين الجماهير وخلق التعاون مع المجتمع والتنظيمات للتغلب على العقبات (إبراهيم، 2024، 124).

4. نوع الدراسة ومنهجها:

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، التي تستهدف تصوير، وتحليل، وتقويم خصائص مجموعة معينة، أو موقف معين، يغلب عليه صفة التحديد، ويعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها، ثم إصدار تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة التي يقوم الباحثون بدراستها (المسلمي، 2008، 104)، وهنا تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات الرقابة التنظيمية بالغرف التجارية. والتي تعتمد بشكل أساسي على استخدام أسلوب المسح بالعينة، وقد اتبع الباحث هذا المنهج لأنه يستجيب إلى هدف الدراسة.

1.4. مجتمع الدراسة:

يتمثل المجتمع البشري في ممارسة الاتصال المؤسسي بالغرفة التجارية السعودية.

2.4. عينة الدراسة:

وقد تم تطبيق العينة بنظام كرة الثلج Snowball، حيث قام الباحث باتتباع الترشيحات التي حصل عليها من عدد من الأشخاص الذين اختارهم عمدًا في البداية؛ نظرًا لتوافر خصائص المجتمع فيهم، ثم قاموا بعد ذلك بترشيح عدد آخر من الأشخاص وفقًا للخصائص المطلوب توافرها... وهكذا. واستمرت العينة في التزايد وفقًا لهذه الترشيحات التي تمت في ضوء ما حدده الباحث مسبقًا من خصائص مطلوب توافرها في العينة، مع توخي الحذر والتدقيق في طبيعة الاختيارات والترشيحات التي يقوم بها الأفراد، للتأكد من مدى انطباق خصائص المجتمع وتوافرها فيه (محمد، 2017، 318).

مبررات اختيار العينة:

- 1- اختيار الباحث لعينة لممارسي الاتصال المؤسسي إلى صفة الموضوع، باعتبارهم فئة وشريحة تمثل قطاعًا فعالًا في المجتمع البشري بالغرف التجارية السعودية.

جدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة وفقًا للعوامل الديمغرافية

المتغيرات	ك	%
النوع	ذكر	62.9
	أنثى	37.03
الفئة العمرية	من (18 - 28)	22.2

25.9	14	من (29 - 39)	
31.4	17	من (40 - 50)	
20.3	11	أكثر من 50	
11.1	6	التعليم العام (الثانوية)	المستوى التعليمي
25.9	14	بكالوريوس إعلام	
46.2	25	بكالوريوس تخصص غير الإعلام	
16.6	9	دراسات عليا	
12.9	7	أقل من خمس سنوات	عدد سنوات الخبرة في العمل
14.8	8	من (5 إلى أقل من 10 سنوات)	
38.8	21	من (10 إلى أقل من 15 سنة)	
33.3	18	أكثر من 15 سنة	
54		الإجمالي	

تدل بيانات الجدول رقم (1) على عدة نتائج؛ من أهمها:

- توزيع المبحوثين (عينة الدراسة) طبقاً لمتغير النوع، فجاءت نسبة الذكور (62.9) في مقابل نسبة الإناث (37.03%).
- كما تم توزيع المبحوثين (عينة الدراسة) طبقاً لمتغير الفئات العمرية؛ فجاءت نسبة فئة (من 40 إلى أقل من 50 عاماً) بنسبة (31.4%) ثم (من 29 إلى أقل من 39 عاماً) بنسبة (25.9%) يليها (من 18 إلى أقل من 28 عاماً) بنسبة (22.2%)، وأخيراً (أكثر من 50 عاماً) بنسبة (20.3%).
- تبين أن المستوى التعليمي للمبحوثين (عينة الدراسة) كانت النسبة الأعلى للحاصلين على درجة بكالوريوس تخصص غير الإعلام بنسبة (46.2%)، بينما الحاصلون على بكالوريوس تخصص إعلام بنسبة (25.9%)، تليها (دراسات عليا) بنسبة (16.6%)، وأخيراً التعليم العام (الثانوية) بنسبة (11.1%).
- جاء عدد سنوات الخبرة لصالح (10 سنوات إلى 15 سنة) بنسبة (38.8%)، يليها (من 15 سنة فأكثر) بنسبة (33.3%)، يليها (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (14.8%)، وأخيراً (أقل من خمس سنوات) بالترتيب الأول بنسبة (12.9%).

3.4. حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: تتمثل في عينة من ممارسي الاتصال المؤسسي تقدر بـ 54 ممارساً.
- الحدود المكانية: الغرف التجارية السعودية.
- الحدود الموضوعية: تقتصر على تفعيل ممارسي الاتصال المؤسسي بالغرف التجارية السعودية.
- الحدود الزمانية: قام الباحث بإجراء دراسته في عام 2024.

4.4. أداة الدراسة:

صحيفة استبيان طبقت على عينة باستخدام أسلوب العينة المتاحة والعمدية، طبقاً لحدود الدراسة، وقد قام الباحث بتوزيع الاستمارة، ولم يصلح للتطبيق غير 54 استمارة، وطبقاً لما استطاع الباحث الوصول إليه وقوامها (54) مفردة من ممارسي الاتصال المؤسسي بالغرف التجارية السعودية. واعتمد الباحث على مقياس ليكرت الثلاثي لقياس اتجاه العبارات

5.4. مفاهيم الدراسة إجرائياً واصطلاحياً:

- **الرقابة التنظيمية:** هي جميع الأساليب والممارسات التي تتيح للمؤسسة التكيف مع متغيرات البيئة داخلياً وخارجياً، وبما يحقق للمؤسسة أهدافها (مغاوري، 2016، 140).
- **الأداء الإبداعي:** هو إنتاج أفكار أو تقديم منتجات تفي بمحددات هما الأصالة والتجديد وبما يحقق أهداف المؤسسة (عوني وساسي، 2019، 104).
- **ممارس الاتصال المؤسسي:** هم موظفو العلاقات العامة والمعنيون بأحد المسميات الوظيفية للعلاقات العامة (عباءة، 2023، 389)، ويستهدف الممارس إقامة علاقات مفعمة بالثقة والمحافظة عليها بين منظمة ما والفئات المختلفة داخلها وخارجها. والتي تتأثر بأنشطة المنظمة (درار وآخرون، 2023، 260).
- **الغرف التجارية السعودية:** مؤسسة غير ربحية، تركز على تنمية الأنشطة التجارية، وتمثيلها لدى الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة، والعمل على حمايتها وتطويره، في نطاق مكاني محدد، (موقع وزارة التجارة السعودية)
- **المفهوم الإجرائي للدراسة:** هي الممارسات الإدارية بالغرف التجارية السعودية في ظل أبعاد الرقابة التنظيمية، والتي تمكن ممارس الاتصال المؤسسي من أداء عمله بطريقة إبداعية.

6.4. متغيرات الدراسة:

- **المتغير المستقل:** الرقابة التنظيمية.
- **المتغير التابع:** ممارس الاتصال في الغرف التجارية السعودية.
- **المتغير الوسيط:** العوامل الديمغرافية لممارسي الاتصال المؤسسي.

صلاحية واعتمادية الأداة المستخدمة في قياس نتائج الدراسة:

تم حساب معامل الثبات (Alpha) لأسئلة الاستقصاء (ما يسمى بمعامل الاعتمادية)، وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج، وكذلك تم حساب معامل الصدق الذاتي عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وقام الباحث بإجراء اختبار الصدق لاستمارة الاستبيان، حيث تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين وأساتذة الإعلام^(*)، وتم اختبار الاستبيان على عينة مكونة من (5) من ممارسي الاتصال؛ لقياس مدى صلاحية الاستبانة في قياس متغيرات البحث والصدق وهو صدق الاختبار، أن يكون الاختبار قادراً على قياس ما وضع لقياسه، بمعنى أن يكون الاختبار ذا صلة وثيقة بالقدرة التي يقيسها. أو بمعنى آخر أن يكون الاختبار قادراً على أن يميز بين الأداء القوي والأداء المتوسط أو الأداء الضعيف.

(*) تم عرض الاستمارة على عدد من المحكمين من أساتذة الإعلام، وهم دكتور: بندر الجعيد؛ عميد كلية الإعلام والاتصال بجامعة الملك عبد العزيز، ودكتورة: خلود ملياني؛ أستاذة الإعلام بجامعة الملك عبد العزيز، ودكتور: تامر سكر؛ بجامعة فاروس.

وقد اقترح أن يستخدم معامل الارتباط بين كل عبارة ودرجة البعد الكلي كمقياس للصدق. واعتمدت الدراسة على مقاييس النزعة المركزية والتشتت. والتوزيعات التكرارية والمتوسط الحسابي المرجح أو الموزون. الانحراف المعياري: وقد تم قبول نتائج الاختبارات الإحصائية عند درجة ثقة 95% فأكثر، أي عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.

صلاحية الأداة المستخدمة في قياس نتائج الدراسة واعتماديتها:

لتحديد درجة صلاحية ومدى الاعتماد على الأداة المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة، قامت الباحثة باستخدام كل من معاملي الصدق والثبات: تم حساب معامل الثبات (Alpha) لأسئلة الاستقصاء (ما يسمى بمعامل الاعتمادية)، وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج، وكذلك تم حساب معامل الصدق الذاتي عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات. قام الباحث بإجراء الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (25) مفردة من مجتمع الدراسة، لكي يتم التأكد من وضوح بنود الاستبيان لدى المستقصي منهم، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بحساب كل من درجة المصادقية ومعامل الثبات.

جدول رقم (2): معاملات الثبات والصدق لأبعاد ومتغيرات متغيرات الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	بيان
0.891	0.794	9	رشاقة الاستشعار الاستراتيجي
0.868	0.753	15	رشاقة إجراءات العمل
0.913	0.833	7	رشاقة القيادة
0.914	0.836	10	رشاقة الممارسات الاتصالية والمعلوماتية
0.909	0.827	6	رشاقة البعد التكنولوجي
0.891	0.794	6	رشاقة الاستجابة
0.944	0.891	11	الأداء الإبداعي والممارسات الوظيفية لممارسي الاتصال

تشير نتائج الجدول السابق إلى ما يلي:

- معامل ألفا للثبات لأبعاد ممارسات الرشاقة التنظيمية يتراوح بين (0.753، 0.836) ومعامل الصدق يساوي (0.868)، ومعامل الثبات ألفا لإجمالي عبارات ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (0.939) ومعامل الصدق يساوي (0.969) مما يشير إلى أن التناسق الداخلي للعبارات يُعد مقبولاً بدرجة مرتفعة.
- الأساليب والمعاملات الإحصائية المستخدمة: يتفق الخبراء على أن الإحصاء "علم وليس منهجاً علمياً"، يستخدم مداخل رياضية لتنظيم وتحليل البيانات، ويعد وسيلة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة من وراء تطبيقها، وتمت معالجة البيانات بواسطة الأساليب الإحصائية الآتية: عن طريق التوزيعات التكرارية: لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية للتكرار التي تحصل عليه كل إجابة، منسوبةً إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة، ويعطي صورة أولية عن إجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المختلفة والمتوسط الحسابي: المرجح أو الموزون. والانحراف المعياري: يستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي. واختبار تي (Independent

(Sample T – Test)، واختبار التباين الأحادي لتحديد معنوية الفروق فيما بين المتغيرات الديمغرافية ثنائية الإجابة وبعض متغيرات الدراسة. الاختبارات البعدية Post Hoc Tests بطريقة أقل فرق معنوي Least Significance Difference والمعروف بـ L. S. D لمعرفة مصدر التباين بين المجموعات التي يؤكد تحليل التباين على وجود فرق بينها. معامل ارتباط سبيرمان Spearman's rho لدراسة شدة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين من متغيرات الدراسة. وقد تم قبول نتائج الاختبارات الإحصائية عند درجة ثقة 95% فأكثر، أي عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.

5. نتائج الدراسة:

جدول رقم (3): ترتيب عينة الدراسة لواقع تطبيق ممارسات الرشاقة التنظيمية وفقا للأبعاد التالية:

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بيان
6	مرتفعة	0.087	3.60	رشاقة الاستشعار الاستراتيجي
1	مرتفعة	0.083	3.80	رشاقة إجراءات العمل
5	مرتفعة	0.059	3.65	رشاقة القيادة
2	مرتفعة	0.087	3.74	رشاقة الممارسات الاتصالية والمعلوماتية
4	مرتفعة	0.082	3.69	رشاقة البعد التكنولوجي
3	مرتفعة	0.068	3.70	رشاقة الاستجابة

يتضح من الجدول السابق رقم (3) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على محور واقع تطبيق ممارسات الرشاقة التنظيمية في الغرفة التجارية السعودية، وفي المرتبة الأولى جاءت رشاقة إجراءات العمل بمتوسط (3.80)، وفي المرتبة الثانية جاءت رشاقة الممارسات الاتصالية والمعلوماتية بمتوسط (3.74)، وفي المرتبة الثالثة جاءت رشاقة الاستجابة بمتوسط (3.70)، وفي المرتبة الرابعة جاءت رشاقة البعد التكنولوجي بمتوسط (3.69)، وفي المرتبة الخامسة جاءت رشاقة القيادة بمتوسط (3.65)، وأخيراً رشاقة الاستشعار الاستراتيجي بمتوسط (3.60). واتفقت النتائج السابقة مع دراسة السمحان (2022) ودراسة القسامي (2023)، واختلفت مع التويجري وآخرين (2022). واختلفت مع دراسة (محمد ومرزوق، 264، 2024)

جدول رقم (4): درجة ممارسة رشاقة الاستشعار الاستراتيجي من وجهة نظر المبحوثين عينة الدراسة:

م	رشاقة الاستشعار الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	نسبة الأهمية	ترتيب العبارات وفقاً للمتوسط الحسابي
1	تقوم إدارة الاتصال المؤسسي بالتحليل وتقييم الأساليب الاتصالية وطرح أفكار ابتكارية	2.83	0.440	موافق	86.67%	1
2	تقوم إدارة الاتصال المؤسسي بدراسة المتغيرات الخارجية بشكل مستمر	2.79	0.449	موافق	81.50%	4

3	تملك الغرفة المرونة اللازمة للتعامل مع التهديدات المستقبلية والتجهيز لها	2.77	0.493	موافق	80.00%	6
4	تقوم الغرفة بمراجعة بيئة العمل للتعرف على التغيرات ووضع خطط ملائمة	2.80	0.420	موافق	82.50%	3
5	تتميز الغرفة بالقدرة على امتلاك زمام المبادرات وتبني الأفكار والأساليب الجديدة في العمل	2.78	0.454	موافق	80.17%	5
6	تقوم الغرفة باستخدام استراتيجيات تخطيطية للبحث عن الفرص الاستثمارية	2.82	0.408	موافق	84.83%	2
7	يتم إجراء دراسات وبحوث للتطوير من أنشطة الغرفة الأساسية	2.70	0.436	موافق إلى حد ما	79.33%	8
8	تعتمد الغرفة على استراتيجيات متغيرة طبقاً لاتجاهات السوق السعودية	2.76	0.436	موافق	79.67%	7

يوضح الجدول رقم (4)، موافقة المبحوثين على محور رشاقة الاستشعار الاستراتيجي، ووقعت جميع العبارات بين القيمة (2.83- 2.70)؛ جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تقوم إدارة الاتصال المؤسسي بالتحليل وتقييم الأساليب الاتصالية وطرح أفكار ابتكارية" بمتوسط حسابي (2.83)، ثم في المرتبة الثانية الموافقة على عبارة "تقوم الغرفة باستخدام استراتيجيات تخطيطية للبحث عن الفرص الاستثمارية" بمتوسط حسابي (2.82)، تلي ذلك الموافقة على عبارة «تقوم الغرفة بمراجعة بيئة العمل للتعرف على التغيرات ووضع خطط ملائمة» بمتوسط (2.80)، وفي المرتبة الرابعة تقوم إدارة الاتصال المؤسسي بدراسة المتغيرات الخارجية بشكل مستمر وبمتوسط حسابي (2.79)، جاءت في المرتبة الخامسة الموافقة على عبارتي "تتميز الغرفة بالقدرة على امتلاك زمام المبادرات وتبني الأفكار والأساليب الجديدة في العمل" بمتوسط (2.78)، في حين حلت في المرتبة السادسة الموافقة على عبارة "تملك الغرفة المرونة اللازمة للتعامل مع التهديدات المستقبلية والتجهيز لها" بمتوسط (2.78)، ثم جاءت الموافقة على عبارة "تعتمد الغرفة على استراتيجيات متغيرة طبقاً لاتجاهات السوق السعودية" بمتوسط حسابي (2.76)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الموافقة على عبارة "يتم إجراء دراسات وبحوث للتطوير من أنشطة الغرفة الأساسية" بمتوسط حسابي (2.70)، وتتفق النتائج السابقة مع دراسة (التويزري وآخرين في ارتفاع محور رشاقة الاستشعار) واختلفت مع نتائج دراسة (العبيدي وآخرين، 2023، 41).

جدول رقم (5): الممارسات الوظيفية والأداء الإبداعي بإدارة الاتصال المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين عينة الدراسة

م	الممارسات الوظيفية والأداء الإبداعي بإدارة الاتصال المؤسسي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	نسبة الأهمية	الترتيب
1	تحرص إدارة الاتصال المؤسسي على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	2.61	0.492	موافق	89.00%	3

2	تستطيع إدارة الاتصال المؤسسي التكيف المرن مع مستجدات العمل	2.58	0.496	موافق	88.50%	4
3	تتيح الغرفة كافة التسهيلات لإدارة الاتصال لتأدية عملهم بكفاءة	2.46	0.493	موافق	81.00%	10
4	تهتم إدارة الاتصال بمشاركة بالأراء والمقترحات مع قيادات الغرفة بشكل دوري	2.40	0.501	موافق إلى حد ما	80.00%	11
5	ترتكز إدارة الاتصال المؤسسي على تقديم كافة سبل الدعم للموظفين والعملاء	2.48	0.501	موافق	81.50%	9
6	يرتكز الأداء على تحقيق صورة إيجابية للغرفة لدى العملاء	2.52	0.501	موافق	82.33%	7
7	تسهم إدارة الاتصال المؤسسي في تعزيز الولاء الوظيفي	2.51	0.499	موافق	82.67%	8
8	تحرص إدارة الاتصال المؤسسي على إنجاز الأعمال في وقت محدد	2.63	0.493	موافق	89.17%	2
9	تتعاون إدارة الغرفة مع إدارة الاتصال المؤسسي في إدارة الأزمات وإدارة السمعة	2.55	0.501	موافق	84.67%	6
10	تعزز إدارة الاتصال المؤسسي الابتكار في ممارسات التدريب داخليًا وخارجيًا	2.75	0.450	موافق	89.50%	1
11	تساعد إدارة الاتصال المؤسسي على زيادة جودة الأداء الإبداعي لدى الموظفين	2.56	0.440	موافق	88.00%	5

توضح نتائج الجدول رقم (5)، موافقة ممارسي الاتصال المؤسسي على محور الممارسات الوظيفية بإدارة الاتصال المؤسسي، حيث وقعت جميع العبارات بين القيمتين (2.75: 2.40)؛ جاءت في المرتبة الأولى الموافقة على عبارة «تعزز إدارة الاتصال المؤسسي الابتكار في ممارسات التدريب داخليًا وخارجيًا» وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.75)، ثم جاءت الموافقة على عبارة «تحرص إدارة الاتصال المؤسسي على إنجاز الأعمال في وقت محدد» في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.63)، تلى ذلك الموافقة على عبارة «تحرص إدارة الاتصال المؤسسي على تقديم الدعم والتمكين داخليًا وخارجيًا» في المرتبة الثالثة (تحرص إدارة الاتصال المؤسسي على تقديم حلول إبداعية للمشكلات) وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.61)؛ وفي المرتبة الرابعة جاءت الموافقة على عبارة «تستطيع إدارة الاتصال المؤسسي التكيف المرن مع مستجدات العمل»، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.58)، وفي المرتبة الخامسة جاءت الموافقة على عبارة «تساعد إدارة الاتصال المؤسسي على زيادة جودة الأداء الإبداعي لدى الموظفين» وبدرجة متوسط حسابي متساوية بلغت نسبتها (2.56)، وفي المرتبة السادسة جاءت الموافقة على عبارة «تتعاون إدارة الغرفة مع إدارة الاتصال المؤسسي في إدارة الأزمات وإدارة

السمعة». بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.55) وفي المرتبة السابعة جاءت عبارة يركز الأداء على تحقيق صورة إيجابية للغرفة لدى العملاء بلغت قيمته (2.52)، وفي المرتبة الثامنة جاءت الموافقة على عبارة «تسهل إدارة الاتصال المؤسسي في تعزيز الولاء الوظيفي» (2.51) وفي المرتبة التاسعة جاءت الموافقة على عبارة «ترتكز إدارة الاتصال المؤسسي على تقديم كافة سبل الدعم للموظفين والعملاء» بمتوسط حسابي (2.48)، وفي المرتبة العاشرة جاءت الموافقة على عبارة «تتيح الغرفة كافة التسهيلات لإدارة الاتصال لتأدية عملهم بكفاءة» بمتوسط حسابي (2.46)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الموافقة على عبارة «تهتم إدارة الاتصال بمشاركة الآراء والمقترحات مع قيادات الغرفة بشكل دوري» بمتوسط حسابي (2.40). ويفسر الباحث النتائج السابقة في ضوء اهتمام عينة الدراسة بتعزيز الأداء الإبداعي الوظيفي المتمثل في الابتكار والتكيف المرن وتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات إلا أنه اتضح وجود تراجع في الاهتمام بالمشاركة بالآراء بشكل دوري هو ما يعد تراجع في بعد الطلاقة الإبداعية لممارسي الاتصال بالغرف التجارية السعودية.

جدول رقم (6): اتجاه المبحوثين عينة الدراسة نحو رشفة إجراءات العمل

م	رشفة إجراءات العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	نسبة الأهمية	ترتيب العبارة
1	إجراءات العمل بالغرفة تساعد على حل مشكلات العملاء بشكل سريع	2.77	0.627	موافق	94.33%	2
2	تساعد الإجراءات المطبقة على أداء العمل ببسر وسهولة	2.72	0.699	موافق	93.33%	3
3	تسعى الغرفة إلى ضمان الكفاءة من طريق التدريب والدعم لإدارة الاتصال المؤسسي	2.54	0.615	موافق	86.67%	6
4	تقدم الغرفة الدعم المادي والمعنوي للكفاءات الوظيفية وبوجه عادل	2.70	0.704	موافق	90.50%	4
5	يوجد تطور ملموس في الأداء الوظيفي بالغرفة التجارية	2.23	0.642	موافق إلى حد ما	76.67%	13
6	لدى الغرفة القدرة استخدام أساليب عمل مرنة تستجيب لأي تعديل	2.27	0.627	موافق	78.00%	12
7	يتسم الهيكل التنظيمي للغرفة بالمرونة في اتخاذ القرارات وتداول السلطة بما يحقق انتظام العمل	2.54	0.615	موافق	86.67%	6
8	تتسم الغرفة بالسرعة في إنجاز وتنفيذ الخطط	2.36	0.551	موافق	83.00%	10
9	توجد مؤشرات أداء واضحة لإنجاز العمل	2.40	0.449	موافق	84.00%	9
10	تقوم الغرفة التجارية ببناء علاقات دائمة مع العملاء	2.48	0.442	موافق	80.33%	8
11	تتميز الغرفة بوجود تعاون بين الإدارة والموظفين	2.69	0.610	موافق	89.67%	5
12	تستجيب الغرفة للتغيرات المعقدة والمتغيرة في السوق التجارية	2.80	0.672	موافق	95.00%	1

					السعودية بشكل يحقق نتائج مرتفعة	
7	84.67%	موافق	0.610	2.50	تقدم الغرفة التقارير السنوية وتقارير الأداء بشكل ابتكاري	13
11	79.00%	موافق	0.545	2.30	الغرفة لديها خطة واضحة ومعروفة في تقديم الاحتياجات لأصحاب المصلحة	14
14	76.55%	موافق إلى حد ما	0.509	2.20	يوجد تنسيق وتكامل بين الجهات الخارجية والغرفة التجارية	15
8	85.83%	موافق	0.442	2.18	تمتلك الغرفة التغلب على مشكلات العملاء ببسر وسهولة	16

توضح نتائج الجدول رقم (6)، موافقة ممارسي الاتصال المؤسسي في الغرف التجارية السعودية بين القيمتين (2.18-2.80)؛ في المرتبة الأولى جاءت الموافقة على عبارة «تستجيب الغرفة للتغيرات المعقدة والمتغيرة في السوق التجارية السعودية بشكل يحقق نتائج مرتفعة» بمتوسط حسابي (2.80)، وفي المرتبة الثانية جاءت الموافقة على عبارة «إجراءات العمل بالغرفة تساعد على حل مشكلات العملاء بشكل سريع» بمتوسط حسابي (2.77)، في المرتبة الثالثة جاءت الموافقة على عبارة «تساعد الإجراءات المطبقة على أداء العمل ببسر وسهولة بمتوسط حسابي (2.72)، وفي المرتبة الرابعة جاءت عبارة «تقدم الغرفة الدعم المادي والمعنوي للكفاءات الوظيفية وبوجه عادل» بمتوسط حسابي (2.70)، ثم في المرتبة الخامسة جاءت الموافقة على عبارة «تتميز الغرفة بوجود تعاون بين الإدارة والموظفين» بمتوسط حسابي (2.69)، وفي المرتبة السادسة جاءت الموافقة على عبارة «يتسم الهيكل التنظيمي للغرفة بالمرونة في اتخاذ القرارات وتداول السلطة بما يحقق انتظام العمل» بمتوسط حسابي (2.54)، ثم في المرتبة السابعة جاءت الموافقة على عبارة «تقدم الغرفة التقارير السنوية وتقارير الأداء بشكل ابتكاري» بمتوسط حسابي (2.50)، وفي المرتبة الثامنة جاءت عبارة «تمتلك الغرفة التغلب على مشكلات العملاء ببسر وسهولة» بمتوسط حسابي (2.48)، وفي المرتبة التاسعة جاءت عبارة «توجد مؤشرات أداء واضحة لإنجاز العمل» بمتوسط حسابي (2.40)، وفي المرتبة العاشرة جاءت عبارة «تتسم الغرفة بالسرعة في إنجاز وتنفيذ الخطط» بمتوسط حسابي (2.36)، وتلى ذلك الموافقة على عبارة «الغرفة لديها خطة واضحة ومعروفة في تقديم الاحتياجات لأصحاب المصلحة» بمتوسط حسابي (2.30)، وأعقب ذلك الموافقة على عبارة «لدى الغرفة القدرة استخدام أساليب عمل مرنة تستجيب لأي تعديل» بمتوسط حسابي (2.27)، وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت عبارة «يوجد تطور ملموس في الأداء الوظيفي بالغرفة التجارية» بمتوسط حسابي (2.23)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة «يوجد تنسيق وتكامل بين الجهات الخارجية والغرفة التجارية» بمتوسط حسابي (2.20)، واختلفت النتائج السابقة مع دراسة (السبحان، 2022، 38).

جدول (7) اتجاه المبحوثين عينة الدراسة نحو ممارسات رشاقة القيادة:

م	رشاقة القيادة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	نسبة الأهمية	ترتيب العبارة
1	تدعم القيادة والخطط الابتكارية لحل معوقات العمل	2.67	0.52629	موافق	87.33%	3
2	تمتلك القيادة المرونة التوجيهية بما يتسق مع مصلحة العمل	2.66	0.51549	موافق	86.37%	4

3	تتوفر لدى القيادة القدرة على الفهم الدقيق لاحتياجات العملاء	2.72	0.48246	موافق	90.67%	1
4	يتم تفويض الصلاحيات بالغرفة بشكل يحقق أداءً منتظمًا	2.63	0.48679	موافق	80.17%	6
5	يمكن الموظفون من التواصل بسهولة ويسر مع الإدارة العليا	2.64	0.51017	موافق	85.17%	5
6	تحرص الإدارة العليا بالغرفة على إعادة الهيكلة بما يتلاءم مع البيئة ومتطلبات العملاء	2.68	0.47635	موافق	89.50%	2
7	التوجيه والقيادة داخل الغرفة فعال ويستهدف تحسين العمل	2.67	0.51226	موافق	87.33%	3

توضح بيانات الجدول رقم (7) اتجاه المبحوثين عينة الدراسة نحو رشاقة القيادة بالنسبة لممارسة عملهم في الغرفة التجارية؛ حيث جاءت عبارة «تتوفر لدى القيادة القدرة على الفهم الدقيق لاحتياجات العملاء» بالترتيب الأول بمتوسط (2.72)، وتتفق النتائج السابقة مع دراسة (Arifin & Purwant, 2023, 37) حيث يؤكد أن ارتكاز القيادة الرشيقة يعتمد أكثر على توفير الرؤية التنظيمية والتوجيه والاستراتيجية، أما في الترتيب الثاني جاءت عبارة «تحرص إدارة العليا بالغرفة على إعادة الهيكلة بما يتلاءم مع البيئة ومتطلبات العملاء» بمتوسط (2.68)، ثم في الترتيب الثالث عبارة «التوجيه والقيادة داخل الغرفة فعال ويستهدف تحسين العمل»، وعبارة «تدعم القيادة والخطط الابتكارية لحل معوقات العمل» بمتوسط (2.67)، باتجاه موافق. بينما جاء في الترتيب الرابع عبارة «تمتلك القيادة المرونة التوجيهية بما يتسق مع مصلحة العمل» بمتوسط (2.66)، تليها عبارة «يمكن الموظفون من التواصل بسهولة ويسر مع الإدارة العليا» بنسبة (85.17) بمتوسط (2.64)، ثم في المرتبة الأخيرة جاءت عبارة «يتم تفويض الصلاحيات بالغرفة بشكل يحقق أداءً منتظمًا» بمتوسط (2.63) باتجاه موافق، وتشرح نظرية القيادة الحديثة أن القيادة الرشيقة هي القدرة على خلق التغيير والاستجابة له من أجل النجاح في بيئة متغيرة وشديدة التنافس وتتفق النتائج السابقة مع دراسة (Purwant & Arifin, 2023, 44) في أهمية الرشاقة القيادية واتخاذ القرار. تشير جميع المتوسطات للعبارة السابقة على الموافقة على رشاقة القيادة حيث تراوحت المتوسطات للعبارة بين (2.72: 2.63). واختلفت مع دراسة (99، الفرجاني والطيرة 2023) والتي أظهرت انخفاض مستوى رشاقة اتخاذ القرار في شركة الخطوط الجوية الإفريقية.

جدول رقم (8) اتجاه المبحوثين عين الدراسة نحو رشاقة الممارسات الاتصالية والمعلوماتية

ترتيب العبارة	نسبة الأهمية	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رشاقة الممارسات الاتصالية والمعلوماتية
4	82.00%	موافق	0.66378	2.46	تقدم الغرفة الخدمات بشكل يتناسب مع متطلبات العملاء
10	78.17%	موافق إلى حد ما	0.66949	2.34	وجود آليات واضحة لتفعيل انتقال البيانات والمعلومات ببسر وسهولة
1	83.17%	موافق	0.58454	2.49	لدى الغرفة بنية اتصالية رقمية قوية
6	80.50%	موافق	0.65184	2.41	تُفَعِّلُ الغرفة مبادرات جديدة بشكل دوري

5	تقدم الغرفة كل ما يتوجب عليها من موارد لتحسين كافة عملياتها	2.39	0.63323	موافق	79.83%	7
6	توجد مرونة في إجراءات توفير المعلومات للعملاء	2.47	0.61748	موافق	82.50%	3
7	يسود التعاون في الغرفة بين الموظفين والإدارة العليا	2.48	0.61781	موافق	82.83%	2
8	تحظى الغرفة بالسمعة الجيدة والصورة الإيجابية لدى العملاء والمجتمع	2.37	0.68955	موافق	79.00%	8
9	تمتلك الغرفة برامج متطورة تساعد على الاتصال الفعال الداخلي والخارجي	2.36	0.68858	موافق	78.83%	9
10	تملك الغرفة قاعدة بيانات مناسبة تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة	2.44	0.61505	موافق	81.33%	5

توضح نتائج الجدول السابق عبارات رشاقة الممارسات الاتصالية والمعلوماتية، حيث جاءت عبارة «لدى الغرفة بنية اتصالية رقمية قوية» بالترتيب الأول بمتوسط (2.49)، أما في الترتيب الثاني جاء عبارة «يسود التعاون في الغرفة بين الموظفين والإدارة العليا» بمتوسط (2.48)، ثم «توجد مرونة في إجراءات توفير المعلومات للعملاء» بمتوسط (2.47)، باتجاه موافق. وتتفق النتائج السابقة مع (Nouri, et al, 2021,25) والتي بينت تأثير التعاون في بيئة العمل على الرشاقة التنظيمية. بينما جاء في الترتيب الرابع عبارة «تقدم الغرفة الخدمات بشكل يتناسب مع متطلبات العملاء» بنسبة (82%) بمتوسط (2.46)، تليها عبارة «تملك الغرفة قاعدة بيانات مناسبة تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة» بمتوسط (2.44)، ثم جاءت عبارة «تفعل الغرفة مبادرات جديدة بشكل دوري» بمتوسط (2.41) باتجاه موافق.

أما في الترتيب السابع فجاءت عبارة «تقدم الغرفة كل ما يتوجب عليها من موارد لتحسين كافة عملياتها» بمتوسط (2.39)، تليها عبارة «تحظى الغرفة بالسمعة الجيدة والصورة الإيجابية لدى العملاء والمجتمع» بمتوسط (2.37)، ثم جاءت عبارة «تمتلك الغرفة برامج متطورة تساعد على الاتصال الفعال الداخلي والخارجي» بمتوسط (2.36)، وأخيرًا «وجود آليات واضحة لتفعيل انتقال البيانات والمعلومات ببسر وسهولة» بمتوسط (2.34)، باتجاه موافق. تُشير جميع المتوسطات للعبارات السابقة على الموافقة على رشاقة الممارسات الاتصالية والمعلوماتية حيث تراوحت المتوسطات للعبارات بين (2.34: 2.49).

جدول رقم (9) درجة ممارسة رشاقة البعد التكنولوجي من وجهة نظر المبحوثين عينة الدراسة

ترتيب العبارة	نسبة الأهمية	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رشاقة البعد التكنولوجي	
1	87.50%	موافق	.55309	2.62	تقوم الغرفة بتبني الاتجاه نحو التحول الرقمي	1
3	86.00%	موافق	.55238	2.58	يملك ممارسو الاتصال المهارات التكنولوجية اللازمة لتحسين العمل	2

3	تنخفض نسبة إدراج الغرفة للتكنولوجيا الحديثة	2.56	.58950	موافق	85.50%	5
4	تقوم الغرفة بالتكيف مع التغيرات الابتكارية في مجال التكنولوجيا الحديثة (تطبيقات الذكاء الاصطناعي نموذجًا)	2.59	.55988	موافق	86.33%	2
5	تعمل الغرفة على دراسة تطوير البيئة التكنولوجية بهدف تحسين الأداء الوظيفي	2.57	.57097	موافق	85.83%	4
6	تحرص الغرفة على تحسين البنية التحتية فيما يتعلق بالبرامج والأجهزة بشكل دوري	2.59	.54077	موافق	86.50%	2

توضح بيانات الجدول السابق درجة اهتمام الغرفة التجارية السعودية فيما يتعلق بالرشاقة التكنولوجية؛ حيث جاء في المقدمة عبارة «تقوم الغرفة بتبني الاتجاه نحو التحول الرقمي» بمتوسط (2.62)، أما في الترتيب الثاني جاءت كل من عبارة «تحرص الغرفة على تحسين البنية التحتية فيما يتعلق بالبرامج والأجهزة بشكل دوري» وعبارة «تقوم الغرفة بالتكيف مع التغيرات الابتكارية في مجال التكنولوجيا الحديثة (تطبيقات الذكاء الاصطناعي نموذجًا)» بمتوسط (2.59)، باتجاه موافق، بينما جاء في الترتيب الثالث عبارة «يملك ممارسو الاتصال المهارات التكنولوجية اللازمة لتحسين العمل» بمتوسط (2.58)، تليها «تعمل الغرفة على دراسة تطوير البيئة التكنولوجية بهدف تحسين الأداء الوظيفي» بمتوسط (2.57)، وأخيرًا جاء «تنخفض نسبة إدراج الغرفة للتكنولوجيا الحديثة» بمتوسط (2.56) باتجاه موافق. تشير جميع المتوسطات للعبارة إلى الموافقة على درجة اهتمام عينة الدراسة بالرشاقة التكنولوجية؛ حيث تراوحت المتوسطات للعبارة بين (2.56: 2.62). واتفقت النتائج السابقة مع دراسة (الزامل والدوسري، 2021، 14).

جدول رقم (10) اتجاه المبحوثين عينة الدراسة نحو ممارسات رشاقة الاستجابة

ترتيب	نسبة الأهمية	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	رشاقة الاستجابة	
1	89.33%	موافق	0.49884	2.68	تقوم الغرفة باستغلال الفرص الاستثمارية	1
2	88.17%	موافق	0.51017	2.64	تدعم الغرف التجارية المجتمع المحيط ومناسباته	2
2	88.00%	موافق	0.54024	2.64	تحرص الغرفة على تسهيل الإجراءات والمعاملات بأقصى سرعة ممكنة	3
3	87.67%	موافق	0.51422	2.63	تقوم الغرفة بإجراءات تصحيح دوري لتحقيق رضا العملاء	4
4	87.00%	موافق	0.55628	2.61	تقدم الغرفة الخدمات بشكل يتناسب مع متطلبات العملاء	5

6	تتمتع الغرفة بالقدرة على التعامل بالسرعة المناسبة لتلبية احتياجات العملاء	2.56	0.58092	موافق	85.50%	5
---	---	------	---------	-------	--------	---

توضح بيانات الجدول السابق درجة اهتمام الغرفة التجارية السعودية فيما يتعلق برشاقة الاستجابة؛ حيث جاء في المقدمة عبارة «تقوم الغرفة باستغلال الفرص الاستثمارية» بمتوسط (2.68)، أما في الترتيب الثاني جاءت عبارة «تدعم الغرف التجارية المجتمع المحيط ومناسباته» وعبارة «تحرص الغرفة على تسهيل الإجراءات والمعاملات بأقصى سرعة ممكنة» بمتوسط (2.64)، بينما جاء في الترتيب الثالث عبارة «تقوم الغرفة بإجراءات تصحيح دوري لتحقيق رضا العملاء» بمتوسط (2.63)، تليها عبارة «تقدم الغرفة الخدمات بشكل يتناسب مع متطلبات العملاء» بمتوسط (2.610)، وأخيراً جاءت عبارة «تتمتع الغرفة بالقدرة على التعامل بالسرعة المناسبة لتلبية احتياجات العملاء» بمتوسط (2.56) باتجاه موافق. وتتفق النتائج السابقة مع دراسة (Nafei, 2016, 108). ويفسر الباحث ذلك في ضوء اهتمام الغرف التجارية بتحقيق تقدم اقتصادي وتقديم فرص لتنمية الاستثمار السعودي ويؤكد على ذلك قد مشاركة اتحاد الغرف التجارية في منتدى استثماري اقتصادي بالأردن ومنتدى الاستثمار السعودي الياباني خلال 2024

6. اختبار فروض الدراسة:

1.6. الفرض الأول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الباحثين عينة الدراسة نحو أبعاد الرشاقة التنظيمية وبين النوع. لاختبار معنوية الفرق بين متوسط آراء فئتي الدراسة (ذكور، إناث)، تم استخدام اختبار Independent T- test لقياس الفروق بين فئتي الدراسة حول درجة استخدام الباحثين عينة الدراسة لأشكال تطبيقات الذكاء الاصطناعي في أداء العمل، يعرض جدول رقم (11) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (11) اختبار ت للمقارنة بين فئتي الدراسة (ذكور، إناث) لإيجاد مستوى الرشاقة التنظيمية في الغرف التجارية السعودية بالنسبة لممارسي الاتصال

البُعد	ذكور		إناث		T test	.Sig
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
الرشاقة التنظيمية	2.18	7442.	2.2353	52988.	499	619.

* تدل على معنوية اختبار ت عند مستوى معنوية 0.05.

من خلال الجدول السابق نستطيع استنتاج ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الدراسة (ذكور، إناث)، حول أبعاد الرشاقة التنظيمية بالغرف التجارية السعودية، حيث إن مستوى المعنوية أكبر من 0.05، ونستخلص من هذا أن هناك تشابهًا بين فئتي الدراسة (ذكور، إناث) وواقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية بالنسبة لممارسي الاتصال المؤسسي، ويرجع الباحث ذلك إلى أن كلا من الطرفين تجمعهم بيئة إدارية وتنظيمية واحدة، وبالتالي فإن التأثير الذي تحدثه البيئة غير دال إحصائيًا، واتفقت النتائج السابقة مع دراسة (عمر العبيدي ومهند الجفيري، 2023، 536) واختلفت مع دراسة (Daradkah1, et al, 2023, 2559).

2.6. الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الباحثين عينة الدراسة نحو أبعاد الرشاقة التنظيمية والفئات العمرية بالنسبة لمتغير العمر، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وبعد أن تم تقسيم الأعمار بالنسبة لممارسي

الاتصال إلى أربع فئات عمرية وهي: (من 18 : 28)، (من 29 : 39)، (من 40 - 50)، ثم أكثر من 50، تم تقدير الفروق بينهم في مستوى تطبيق ممارسات الرقابة التنظيمية، ونتائج هذا التحليل موضحة بالجدول التالي

جدول (12) يوضح دلالة الفروق في مستوى ممارسات الرقابة التنظيمية حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	741.506	13	247.168	3.575	0.017
داخل المجموعات	16305.782	236	69.103		

من خلال الجدول السابق نجد أنه عند درجتي الحرية (13)، و(236) نجد أن قيمة (ف) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية باختلاف المرحلة العمرية. وعليه يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الرقابة التنظيمية تعزى إلى متغير العمر. وللكشف عن مصادر الفروق بين تصورات أفراد الدراسة ضمن فئات متغير العمر لذا استخدم الباحث اختبار (Scheffe) شيفيه، كما هو موضح بالجدول رقم (13).

جدول رقم (13) يوضح اختبار شيفيه للمقارنات بين المتوسطات الحسابية حسب متغير العمر

السن	الفروق في المتوسطات			
	من (18 - 28)	من (29 - 39)	من (40 - 50)	أكثر من 50 سنة
من (18 - 28)	-	0.191	0.75	0.34*
من (29 - 39)	0.191	-	0.114	0.15
من (40 - 50)	0.075	0.13	-	2.92
أكثر من 50	0.65*	0.175	0.292	-

* دالة عند 0.05 يتضح من الجدول السابق أن هناك فروقاً دالة بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ضمن فئة (أكثر من 50 سنة)، وهو فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ولصالح هذه الفئة.

3.6. الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين عينة الدراسة نحو أبعاد الرقابة التنظيمية وسنوات الخبرة. بالنسبة لمتغير الخبرة، تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي لرصد دلالة الفروق بين درجات الفئات الخمس التي حددتها الباحثة، وبعد أن تم تقسيم سنوات الخبرة المختلفة للمعلمين إلى أربع فئات وهي (أقل من خمس سنوات) من (5 إلى 10 سنوات) من (10 إلى 15 سنة) ثم (أكثر من 15 سنة)، تم تقدير الفروق بينهم في مستوى الرقابة التنظيمية، ونتائج هذا التحليل موضح بالجدول رقم التالي:

جدول رقم (14) يوضح دلالة الفروق في مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية حسب متغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.641	3	0.212	0.761	0.53

داخل المجموعات	75.129	236	0.316	
----------------	--------	-----	-------	--

من الجدول السابق يتضح عدم دلالة الفروق في الرقابة التنظيمية بين الفئات الأربع لسنوات الخبرة، وهذا عند درجتي الحرية (3)، و(236) ومستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى انعدام الفروق في مستوى تطبيق ممارسات الرقابة التنظيمية بين ممارسي الاتصال المؤسسي تعزى إلى متغير الخبرة. واختلفت النتائج السابقة مع دراسة (عمر العبيدي ومهند الجفري، 2023، 538) ويمكن تفسير ذلك في ضوء ارتفاع مستوى الأداء ارتباطاً بسنوات الخبرة، واتفقت أيضاً مع دراسة (Arifin, Purwant & 2023, 41) واتفقت مع دراسة (Daradkah1, et al, 2023, 2559) والتي أبرزت أن الموظفين ذوي الخبرة المتخصصة قد يكونون أكثر فعالية في تحديد المتغيرات ذات الصلة من البيئة الخارجية.

4.6. الفرض الرابع: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين عينة الدراسة نحو أبعاد الرقابة التنظيمية والمستوى التعليمي.

جدول (15) دلالة الفروق بين اتجاهات المبحوثين عينة الدراسة نحو أبعاد الرقابة التنظيمية والمستوى التعليمي.

البعد	المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	Sig.
المستوى التعليمي	التعليم العام الثانوي	2.3392	.10125	294.080	*.000
	جامعي تخصص إعلام	2.7377	.09992		
	جامعي تخصص غير الإعلام	2.8077	0.8457		
	دراسات عليا (ماجستير ودكتوراة)	2.9481	.08068		

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية طبقاً لمتغير المستوى التعليمي اختلفت النتائج مع دراسة (العبيدي والجفري، 2023، 535) والتي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الرقابة التنظيمية بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

5.6. الفرض الخامس: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الوظيفية والأداء الإبداعي لممارسي الاتصال وواقع تطبيق ممارسات الرقابة التنظيمية بالغرف التجارية. قام الباحث بالتحقق من هذا الفرض من خلال حساب معامل ارتباط سبيرمان بين الممارسات الوظيفية والأداء الإبداعي لممارسي الاتصال من وجهة نظر المبحوثين عينة الدراسة وواقع تطبيق ممارسات الرقابة التنظيمية بالغرف التجارية، ويوضح الجدول التالي مصفوفة الارتباط ومستوى معنوية.

جدول رقم (16): معامل ارتباط سبيرمان بين الممارسات الوظيفية والأداء الإبداعي لممارسي الاتصال من وجهة نظر المبحوثين عينة الدراسة وواقع تطبيق ممارسات الرقابة التنظيمية بالغرف التجارية، ويوضح الجدول التالي (16) مصفوفة الارتباط ومستوى معنوية

المتغيرات	الممارسات الوظيفية والأداء الإبداعي لممارسي الاتصال		واقع تطبيق ممارسات الرقابة التنظيمية بالغرف التجارية
الممارسات الوظيفية والأداء الإبداعي لممارسي الاتصال	معامل ارتباط سبيرمان	1	.805**
	المعنوية		.000

1	.805**	معامل ارتباط سبيرمان	واقع تطبيق ممارسات الرقابة التنظيمية بالغرفة التجارية
	.000	المعنوية	

* تدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.05.

من خلال الجدول السابق نستطيع استنتاج ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط بين الممارسات الوظيفية والأداء الإبداعي لممارسي الاتصال من وجهة نظر المبحوثين عينة الدراسة وبين واقع تطبيق ممارسات الرقابة التنظيمية بالغرفة التجارية وجهة نظر المبحوثين عينة الدراسة، حيث إن مستوى المعنوية أقل من 5%، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط وجود علاقة ارتباط طردية قوية (موجبة) بين ارتباط بين الممارسات الوظيفية والأداء الإبداعي لممارسي الاتصال من وجهة نظر المبحوثين عينة الدراسة وبين واقع تطبيق ممارسات الرقابة التنظيمية بالغرفة التجارية، حيث إشارة معامل الارتباط موجبة، وهذا يعنى وجود علاقة طردية قوية. واتفقت النتيجة السابقة جزئياً مع دراسة (عبد المتعال 2020، 719)

7. نتائج الدراسة:

يتضح من نتائج الدراسة وجود اتجاه إيجابي بالنسبة للمبحوثين عينة الدراسة نحو تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية بالغرفة التجارية السعودية، حيث جاء واقع تطبيق ممارسات الرقابة التنظيمية بدرجة مرتفعة، ومن حيث أبعاد الممارسة، وفي المرتبة الأولى جاءت رقابة إجراءات العمل، وفي المرتبة الثانية جاءت رقابة الممارسات الاتصالية والمعلوماتية، وفي المرتبة الثالثة جاءت رقابة الاستجابة.

1. انعدام الفروق في مستوى تطبيق ممارسات الرقابة التنظيمية بين ممارسي الاتصال المؤسسي تعزى إلى متغير الخبرة.
2. تبين اتجاه المبحوثين بدرجة موافق نحو رقابة القيادة بالنسبة لممارسة عملهم في الغرفة التجارية؛ وقد جاءت عبارة «تتوفر لدى القيادة القدرة على الفهم الدقيق لاحتياجات العملاء» بالترتيب الأول.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الدراسة (ذكور، إناث)، حول أبعاد الرقابة التنظيمية بالغرفة التجارية السعودية، حيث إن مستوى المعنوية أكبر من 0.05، ونستخلص من هذا أن هناك تشابهاً بين فئتي الدراسة (ذكور، إناث) وواقع تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية بالنسبة لممارسي الاتصال المؤسسي، ويرجع الباحث ذلك إلى أن كلا من الطرفين تجمعهم بيئة إدارية وتنظيمية واحدة، وبالتالي فإن التأثير الذي تحدثه البيئة غير دال إحصائياً.
4. في محور الرقابة الاتصالية جاءت عبارة «لدى الغرفة بنية اتصالية رقمية قوية» بالترتيب الأول، أما في الترتيب الثاني جاء عبارة (يسود التعاون في الغرفة بين الموظفين والإدارة العليا).

8. توصيات الدراسة:

تم بناء توصيات الدراسة بناء على تراجع مؤشرات عدد من العبارات، والتي توضح وجود فجوة في الأداء التنظيمي بالغرفة التجارية السعودية، وانعكاس ذلك على آراء عينة الدراسة، كما قد تمكن الباحث من إجراء مقابلات متعمقة مع عدد منهم، وقد أشاروا إلى عدد من الملاحظات تم إدراجها في التوصيات التالية:

- إرساء ثقافة التطوير التنظيمي وفقاً لأبعاد الرقابة التنظيمية بالغرفة التجارية السعودية.

- يجب العمل على تكثيف التعاون التكاملي والوظيفي والمعلوماتي بين الغرف التجارية والمؤسسات المعنية.
- يجب على الغرف التجارية زيادة توظيف المتخصصين من ممارسي الاتصال المؤسسي لديها مما يعمل على تعزيز الولاء وتحسين الأداء الوظيفي.
- تدريب الموظفين بالغرف التجارية على رشاقة الاستشعار ودراسة البيئة المحيطة وتحديد نقاط القوة والضعف لزيادة الفرص الاستثمارية.
- يجب على الغرف الفرعية زيادة الممكّنات التكنولوجية والبرامج التطويرية للنهوض بالعمل بها.
- زيادة وعي وتنقيف ممارسي الاتصال بالغرف التجارية بآليات تداول المعلومات وتمكينهم من المشاركة بشكل دوري في تقديم المقترحات التي تزيد من كفاءة الغرف التجارية.
- الحرص على بناء الثقة بين ممارسي الاتصال والإدارة العليا بالغرف التجارية لتحقيق الإبداع الابتكاري بما يتلاءم مع المتغيرات الخارجية.
- تطوير ودراسة نظام التأمين على الموظفين ووضع أسس معروفة وآليات محددة.
- تطوير المنظومة الإدارية خاصة في الفروع البعيدة للغرف التجارية والتي تبعد عن المركز الرئيسي.
- يجب على الإدارة العمل على نشر وترسيخ الرشاقة التنظيمية وتفعيل الإجراءات اللازمة لذلك.

9. المصادر والمراجع:

1.9. المصادر والمراجع العربية:

1. أبو برهم، محمد إبراهيم (2023). دور الجدارات الرقمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية، المؤسسة العربية للعلوم والنشر جامعة الأقصى.
2. إبراهيم، يارا عبد العزيز (2024). العلاقات العامة بالقنصليات لتنمية السياحة وتوطيد العلاقات (القنصلية الصينية بالإسكندرية نموذجًا، المجلة العربية لبحوث الاتصال والإعلام الرقمي، الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات
3. أبو عبا، أرام إبراهيم (2023). اتجاهات ممارسي العلاقات العامة نحو توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في شركة الاتصالات السعودية، مجلة بحوث العلاقات العامة، مجلد 11.
4. أبو هلال، رمزي محمد نادر سليم (2024). دور الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها: الإعلام المرئي نموذجًا، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مركز الأبرار للأبحاث والدراسات الإنسانية بجمهورية السودان.
5. التويجري، فاطمة بنت عبد العزيز بن حمد، العصيمي، وردة يحيى، البكر، لمياء ناصر، أبو ثنين، عهود محمد (2022). تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، المجلة السعودية للعلوم التربوية، جامعة الملك سعود - الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية.
6. درار، خالد عبد الله أحمد، الدنان، عبد الملك، عمر، بن عمر (2023). استخدامات تقنيات الذكاء الاصطناعي في العلاقات العامة، دراسة استشرافية بالتطبيق على عينة من أساتذة العلاقات العامة في الدول العربية، بحث منشور في: المجلة العربية للإعلام والاتصال، المملكة العربية السعودية: الجمعية السعودية للإعلام والاتصال، العدد 33، مارس.

7. السمان، منى بنت عبد الله (2022). تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس... **المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية**، مج، ع2. المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل.
8. صلاح الدين، نسرين صالح محمد (2022). دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية: دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس، **مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية**.
9. العزاوي شفاء محمد علي، الدباغ، إيناس نهاد كامل (2018). تأثير الرقابة التنظيمية في الأداء العالي (بحث ميداني) **المجلة الاقتصادية للعلوم الإدارية**، الجامعة العراقية.
10. عبد المعتال، محمد السيد أحمد (2020) أثر الرقابة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مديري المصانع بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، كلية التجارة
11. الفرجاني، فاطمة على بلقاسم، والطيرة، إيمان فرج محمد (2023). التعلم التنظيمي وعلاقته بالرقابة التنظيمية: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الإفريقية – بنغازي، **مجلة الدراسات الاقتصادية**، جامعة سرت ليبيا.
12. القسامي، مشاعل بنت عبد الله (2023). الرقابة التنظيمية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة شقراء.
13. المسلمي، إبراهيم عبد الله (2008). مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، دار الفكر العربي، القاهرة.
14. مغاوري، هالة أمين (2016). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري **مجلة الإدارة التربوية**.
15. محمد، در 2017 أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية مؤسسة كنوز الحكمة – الجزائر
16. محمد، وائل زاهر، مرزوق، عبد العزيز (2024) على أثر الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية المجلة العلمية للبحوث التجارية جامعة المنوفية
17. منصور، منار (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، **مجلة البحث العلمي في التربية**، 4(21).
18. يوسف، شريف محمد (2021). الرقابة التنظيمية ودورها في تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق بالتطبيق على شركات الأدوية في مصر المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس.

2.9. المصادر والمراجع الأجنبية:

19. Kianto, Aino, Baškarada Saša, (2018). The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective International Journal of Organizational Analysis
www.emeraldinsight.com/1934-8835.htm.
20. Harraf, A. (2013). Strategic Agility: A Required Core Competency in New Normal. 2013 Eurasia Conference. Istanbul, Turkey.

21. Rois Arifin 1& Henny Purwanti² (2023). Examining the Influence of Leadership Agility, Organizational Culture, and Motivation on Organizational Agility: A Comprehensive Analysis HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
<https://doi.org/10.52970/grhrm.v3i1.205>.
22. RIMA ŽITKIENĖ¹ and MINDAUGAS DEKSNYS Organizational Agility Conceptual Model Montenegrin Journal of Economics Vol. 14, No. 2 (2018), 115-129
23. Ludvig Iveta & Kalvina Agita (2024). Organizational Agility During Crisis: Do Employees' Perceptions of Public Sector Organizations' Strategic Agility Foster Employees' Work Engagement and Well-being Employee Responsibilities and Rights Journal springer.
24. Nsour, J. A. (2021). Investigating the impact of organizational agility on the competitive advantage. Journal of Governance & Regulation, 10(1), 153–157.
<https://doi.org/10.22495/jgrv10i1art14>.
25. Daradkah amjad Mahmoud, &, Turkish Kdims Alotaibi & Sameer Subae Fadhlallah² and Hazem Ali Badarneh (2023). Organizational Agility among Academic Leaders at Umm Al-Qura University & Ajloun National University: Faculty Members' Perspective.
26. Nouri, Asgarnezhad, Bagher, Mousavi, Masume (2021). Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector.
27. Menon, Shalini Suresh, Ma (2021). Factors influencing organizational agility in higher education Benchmarking: An International Journal <https://www.emerald.com/insight/1463-5771.htm>.
28. Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. International Journal of Hospitality Management, 87, 102499.
29. ANAS Y. AL HADID AS'AD, H. ABU-RUMMAN (2015) Effective Determinations on Organization Agility Practices: Analytical Study on Information Technology organization in Jordan International Review of Management and Business Research.
30. Mohammed A. H. Al-Taii¹, Hadi K. Ismael², Shihab A. Khudhur 2020 he Role of Human Resources Maintenance in Achieving Organizational Agility Journal of TANMIYAT AL-RAFIDAIN.

31. A. Nafei Wageeh (2016) organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance International Business Research.

<https://mc.gov.sa/CCS/Documents/CCS.pdf>

32. Wendler, Roy. (2013) The Structure of Agility from Different Perspectives Proceedings of the 2013 Federated Conference on Computer Science and Information Systems pp. 1165–1172.

جميع الحقوق محفوظة © 2024، الدكتور / محمد طلال مساوي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.64.5>