

تعزيز العمل عن بعد للرشاقة التنظيمية من خلال القوة العاملة

د. إيمان كرم عشمواوي *

مستخلص

مع تفشي جائحة كوفيد-19، لجأت العديد من المنظمات العامة إلى العمل عن بعد دون تخطيط مسبق، مما جعلها تواجه تحديات مختلفة. وكانت أكثر المنظمات قدرة على استشعار التحديات، والاستجابة لها، والتعلم منها، أكثرها رشاقة. وبما أن المنظمات العامة معروفة بروتينها البطيء، يسعى هذا البحث إلى التحقق من مدى تعزيز العمل عن بعد لرشاقة المنظمات العامة.

من أجل هذا تم اعتماد تحليل كمي للبحث وتم توزيع استبيان على عدد = 168 موظفا يعملون في منظمات عامة مختلفة وتم تحليله إحصائياً باستخدام برنامج SPSS للتحقق من المصدقية، والانحدار المحتمل، والوساطة. وخلص البحث إلى أن العمل عن بعد له تأثير مباشر على الرشاقة التنظيمية. فبإمكان المنظمات العامة أن تصبح رشيقة إذا كانت ظروف العمل عن بعد توفر العوامل التمكينية اللازمة لاستشعار التحديات، والاستجابة لها، والتعلم منها. إلا أن عوامل تمكينية مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات لم يكن لها تأثيراً على الرشاقة التنظيمية أثناء العمل عن بعد. بينما كانت القوة العاملة هي العامل الوحيد الذي توسط جزئياً هذه العلاقة.

كلمات مفتاحية: الرشاقة التنظيمية، العمل عن بعد، القوة العاملة، القيادة، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات.

Abstract:

With the outbreak of the COVID-19 pandemic, many public organizations had to resort to remote work without prior planning, leaving them to face various challenges. Those organizations using different enablers to scan, respond, and learn from anticipated and unanticipated challenges are considered agile. Since public organizations are known for

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة

• Email: iman.ashmawy@feps.edu.eg

their slow routine, this research seeks to investigate the extent to which remote work enhances public organizations' agility.

To do so, a quantitative research design was adopted, and a questionnaire was disseminated to N = 168 employees working in different public organizations and statistically analyzed using SPSS to check for reliability, potential regression, and mediation. The research concludes that remote work has a direct influence on organizational agility. Public organizations can still become agile if remote work settings offer the necessary conditions for scanning, responding, and learning from the challenges. However, enablers like leadership, organizational culture, and IT have no impact on organizational agility in remote working conditions. Rather, it is the workforce that partially mediates this correlation.

Key Words: Organizational agility, remote work, workforce, leadership, organizational culture, IT.

مقدمة:

تواجه المنظمات العديد من التحديات النابعة من السوق، واحتياجات العملاء، والتطورات التكنولوجية، والمنافسة الشرسية، والعوامل الاجتماعية^١،^٢ تلك المنظمات التي تستطيع استشعار التحديات سريعاً (scan)، والاستجابة بفاعلية لها (respond)، والتعلم منها (learn) هي تلك التي تتمكن من البقاء والازدهار خلال التحديات^٣. هذه المنظمات هي التي تعد منظمات رشيقة (agile)^٤.

ورغم أن المنظمات العامة تحتاج إلى التكيف مع التحديات، والاستجابة لها، والتعلم منها، إلا أنه ينظر إلى العديد من المنظمات العامة على أنها تتفاعل ببطء^٥ بسبب تقيدها باللوائح والقوانين.

ومع ذلك، عند مواجهة الأزمات، مثل جائحة COVID-19، تصبح الرشاقة التنظيمية (organizational agility) أمراً بالغ الأهمية كي تتمكن المنظمات من مواجهة التحديات. فمع قرارات الإغلاق والتباعد الاجتماعي، لجأت العديد من المنظمات، بما في ذلك المنظمات العامة، إلى العمل عن بعد دون تخطيط أو تدريب مسبق، مما جعلها عرضة لتحديات متنوعة^٦. في حين تتطلب الرشاقة التنظيمية تواصلًا وثيقًا وتعاونًا بين الموظفين^٧. لذلك يثير هذا البحث مسألة مدى تعزيز العمل عن بعد لرشاقة المنظمات العامة، خاصة عند مواجهة أزمة مثل الوباء والتباعد الاجتماعي المرتبط بها.

وتتمثل أهمية هذا البحث في شقين. أولاً، يقدم هذا البحث نظرة ثاقبة عن مدى تعزيز العمل عن بعد لرشاقة المنظمات العامة، خاصة عندما لا يتواجد العاملون في نفس المكان. ثانياً، يسلط هذا البحث الضوء على العوامل التمكينية المختلفة التي قد تتوسط العلاقة الارتباطية بين العمل عن بعد والرشاقة التنظيمية.

أولاً: منظورات مختلفة عن الرشاقة التنظيمية

تعد الرشاقة التنظيمية مفهوماً متعدد الأبعاد تمت دراسته من منظورات مختلفة.^٩ أحد هذه المنظورات يدرس الرشاقة التنظيمية كبناء استراتيجي (strategic construct) يركز على تواكب الاستراتيجية التنظيمية مع البيئة المتغيرة والاستفادة من قدرات تكنولوجيا المعلومات في هذه المسألة. فيعرف هذا المنظور الرشاقة التنظيمية على أنها انتهاج المنظمات لاستراتيجيات متطورة تمكن المنظمات من الاستجابة للبيئة المتغيرة بما يضمن لها البقاء والاستمرار.^{١٠} وينظر منظور ثانٍ إلى الرشاقة التنظيمية كبناء حسي - استجابي (sense-response construct) يركز على كيفية استشعار المنظمة للتحديات المختلفة، والاستجابة لها بالاعتماد على إعادة التفكير، وإعادة التعريف، وإعادة الهيكلة، ومراجعة الممارسات القديمة،^{١١} بالإضافة إلى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وتطويرها وصيانتها.^{١٢} ووفقاً لهذا المنظور يتم تعريف الرشاقة التنظيمية على أنها القدرة على إدراك التحديات المختلفة المتوقعة وغير المتوقعة، والاستجابة لها بسرعة من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة بالقدر الذي يساعد المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية.^{١٣} ^{١٤} ويصور المنظور الثالث الرشاقة التنظيمية بشكل أكثر شمولاً من المنظور الثاني، حيث ينظر إلى الرشاقة التنظيمية كبناء تمكيني (enabler construct) يركز على العوامل التمكينية التنظيمية (enablers) التي تساعد المنظمة على استشعار التحديات والاستجابة لها.^{١٥} ووفقاً لهذا المنظور تتكون الرشاقة التنظيمية من ١- القدرة على استشعار التحديات والاستجابة لها؛ و٢- القدرة على التعلم من التجربة لتطوير معرفة جديدة واستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية. ومن ثم يتم تعريف الرشاقة التنظيمية على أنها القدرة على التأقلم والازدهار في بيئة تنافسية تتميز بتغيرات غير مؤكدة وغير متوقعة.^{١٦} بينما يتناول المنظور الأخير الرشاقة التنظيمية كبناء عملياتي (process construct) مركزاً على الممارسات المختلفة التي تتبناها المنظمات الرشيفة (مثل الانسجام بين القوي العاملة، التفاعل مع العملاء، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، واغتنام الفرص المتاحة) للتكيف بنجاح مع التحديات والتغلب عليها.^{١٧} ووفقاً لهذا المنظور يتم تعريف الرشاقة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على التنبؤ والاستجابة بسرعة للتحديات غير المتوقعة واغتنام الفرص من خلال تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات أو الخدمات المخصصة لاحتياجات العملاء.^{١٨}

هذا ويتبنى هذا البحث المنظور الثالث (البناء التمكيني) الذي يدرس العوامل التمكينية التي تساعد المنظمات على استشعار التحديات المتوقعة وغير المتوقعة، والاستجابة لها، وكذلك التعلم منها. ومن ثم يعرف هذا البحث الرشاقة التنظيمية على أنها قدرة المنظمات من خلال استخدام عوامل تمكينية تنظيمية على استشعار التحديات المتوقعة وغير المتوقعة، والاستجابة لها، والتعلم منها مما يجعل المنظمات قادرة على التأقلم والازدهار.

ومن الضروري التمييز بين مفهوم الرشاقة التنظيمية ومفاهيم أخرى متشابهة معها. فعلى سبيل المثال تختلف الرشاقة التنظيمية عن المرونة التنظيمية (flexibility) في أن الأخيرة تعرف على أنها القدرة على الاستجابة للتحديات المتوقعة فقط. بينما الرشاقة التنظيمية تشمل الاستجابة للتحديات المتوقعة وغير المتوقعة بالإضافة إلى تشجيع التغيير التنظيمي.^{١٩} هذا ويرى البعض أن المرونة هي إحدى مكونات أو عوامل تمكينية الرشاقة التنظيمية.^{٢٠} من ناحية أخرى تشير الاستجابة (responsiveness) إلى القدرة على إجراء تعديلات تنظيمية وتشغيلية داخلية لمواجهة التحديات المتوقعة وغير المتوقعة. في حين أن الرشاقة التنظيمية تستلزم استجابة شاملة قد تشمل استخدام عوامل تمكينية خارجية وداخلية مثل: تكنولوجيا المعلومات والموارد المالية والبشرية والمادية، والشراكات والشبكات للاستجابة للتحديات المتوقعة أو غير المتوقعة، سواء في البيئة التنظيمية أو احتياجات العملاء.^{٢١}

ثانياً: عوامل تمكينية محورية للرشاقة التنظيمية

حدد العلماء العديد من العوامل التمكينية المحورية للرشاقة التنظيمية. فعلى سبيل المثال هناك من ركز على سمات القيادة، خاصة تلك التي تتسم بمجموعة من السمات مثل: الصدق، والنزاهة، والثقة بالنفس، والقدرة المعرفية التي تشجع التعاون، والتنوع، والمشاركة في صنع القرار، والتعلم، وتصور المستقبل.^{٢٢} كما أكدت دراسات أخرى على أنماط السلوك التي يتعين على القيادة انتهاجها لتعزيز الرشاقة التنظيمية مثل بالحساسية الاستراتيجية (أي القدرة على اتخاذ القرارات في المواقف التي لا تتسم بالوضوح)، والمرونة في استخدام الموارد المتاحة لمواجهة التحديات، ودعم القدرات السياسية للمنظمة (أي التأقلم مع البيئة السياسية للمنظمة).^{٢٣} أيضاً هناك من أوصى بضرورة قيام القيادة ببناء علاقات وشبكات مع فاعلين من خارج المنظمة لتمكين المنظمة من تحليل البيانات لاستشعار التحديات والاستجابة لها.^{٢٤}

بينما ركز آخرون على التأثير الهام لوجود قوة عاملة موجهة نحو العملاء، ومبتكرة وخلقاً، وقابلة للتكيف مع المواقف غير الروتينية، وتعاونية، ومنفتحة على التعلم المستمر، ومخاطرة، وقادرة على اتخاذ القرارات سواء بشكل فردي أو جماعي.^{٢٥} إذ أن

القوي العاملة يجب أن تكون قادرة على تحديد الأولويات، والتعامل مع المواقف الطارئة والمبهماة من خلال أداء مهام متنوعة، والصمود أمام الأزمات وتقبل التغيير.^{٢٦} لذلك فالقوة العاملة هي القدرة على تعويض مشكلة عدم القدرة على تغيير الهيكل التنظيمي أو استراتيجية المنظمة لمواكبة التحديات المتنوعة.^{٢٧} ومن ثم يتعين عليها أن تكون مرنة وسريعة، وقادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والتعاون مع الزملاء وأصحاب المصالح، ولديها ثقافة الاستقلالية واتخاذ القرارات اللامركزية.^{٢٨}

من ناحية أخرى سلط علماء آخرون الضوء على دور الثقافة التنظيمية - من خلال القيم والأفكار والمعتقدات التي تتبناها - في تعزيز الرشاقة التنظيمية. إذ أن الاهتمام بقيم مثل التعاون، والابتكار، والتجريب، والتعلم المستمر، والشفافية، والسرعة، والمرونة، والمخاطرة، والاحترام، والتمكين، والافتتاح، والعمل الجماعي، والمبادرة، والثقة، والمساءلة يساعد المنظمة على استشعار التحديات، والاستجابة لها، والتعلم منها.^{٢٩} فالثقافة التنظيمية تقوم من خلال القيم المتبناة بضبط وتوجيه سلوك العاملين نحو الأهداف المنشودة. كما أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا محوريا في تعزيز الانتماء والولاء والترابط لدى العاملين تجاه المنظمة، خاصة في فترات مواجهة التحديات المختلفة.^{٣٠}

وأخيرا، أكد علماء آخرون على أهمية توافر تكنولوجيا معلومات حديثة، وابتكارية، وداعمة للسماح باستشعار التحديات والاستجابة فوريا لها.^{٣١} إذ تتطلب الرشاقة التنظيمية تكنولوجيا معلومات تسهل التواصل بين العاملين لتشجيع الابتكار، وبناء الثقة، وترسيخ الشعور بالانتماء، وتقليل الشعور بالضعف، وفرض الالتزام، وتعزيز الأداء، وتحفيز العمل الجماعي.^{٣٢} لذلك أبرزت بعض الدراسات أهمية قيام تكنولوجيا المعلومات بدورين أساسيين: ١- التكامل (IT integration) أي تعزيز التكامل في المعلومات بشكل يساعد المنظمة على استشعار التحديات والاستجابة لها والتعلم منها مما يقلل من التكاليف ويرفع من الكفاءة التشغيلية، و٢- إعادة التشكيل (IT reconfiguration) أي إعادة تشكيل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بشكل يسمح بالعمل السلس أثناء التحديات والتغيرات غير المتوقعة.^{٣٣} لذلك لا يعد الاتفاق على امتلاك أحدث تكنولوجيا المعلومات عاملا حاسما في الرشاقة التنظيمية بقدر قدرة العاملين على حسن استغلالها والاستفادة من قدراتها المتنوعة.^{٣٤}

ونتيجة لكل العوامل تمكينية سالفة الذكر، يعرف هذا البحث الرشاقة التنظيمية - وفقا للبناء التمكيني - على أنها قدرة المنظمات من خلال استخدام عوامل تمكينية تنظيمية مثل القيادة، والقوي العاملة، والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات على

استشعار التحديات المتوقعة وغير المتوقعة، والاستجابة لها، والتعلم منها مما يجعل المنظمات قادرة على التأقلم والازدهار.

ثالثا: العمل عن بعد: التعريف والنتائج

يقصد بالعمل عن بعد قيام العاملين المعيّنين بدوام كامل بالعمل جزئيا من موقع بعيد جغرافيا عن المنظمة معتمدين في ذلك على تكنولوجيا المعلومات.^{٣٥} ويضيف بعض الباحثين المستقلين (freelancers) والأفراد الذين يعملون لحسابهم الخاص (self-employed) إلى هذا التعريف.^{٣٦} إلا أن أغلبية الباحثين يستبعدونهم ويركزون فقط على العاملين بدوام كامل ويعملون جزئيا من مكان بعيد سواء في المنزل أو أي مكان آخر.^{٣٧} ويتفق هذا البحث مع معظم الباحثين ويركز فقط على العاملين بدوام كامل لكنهم يعملون جزئيا من مكان بعيد كعاملين عن بعد.

هذا وقد أبرزت العديد من الأبحاث النتائج المختلطة للعمل عن بعد سواء للأفراد أو المنظمات. فهناك اتجاه من الأبحاث أوضح كيف أن العمل عن بعد يتيح الشعور بالاستقلالية والمسؤولية ومن ثم يعزز الدوافع والرضاء الذاتي.^{٣٨} إذ يصبح العاملون عن بعد أكثر إنتاجية ومن ثم يتولد لديهم رضا وظيفي عندما يكون لديهم نظرة إيجابية للعمل عن بعد.^{٣٩} كما أشارت الأبحاث أيضا إلى أن العمل عن بعد يقلل من الوقت والمال الذي ينفقه العاملون على التنقل، وبالتالي يقلل من التكاليف الشخصية، والتشتت، وضغوط العمل، فضلا عن السماح بجدولة الوقت بشكل مرن يسمح بالمشاركة في أنشطة أخرى غير متعلقة بالعمل.^{٤٠} ويمكن للعمل عن بعد أن يقلل الصراع بين العمل والأسرة ويحسن الرفاهية النفسية، خاصة عندما يكون العامل قادرا على التحكم في مكان، وزمان، وأسلوب إنجاز المهام، مع وجود زملاء داعمين لهم.^{٤١}

ومع ذلك، حذر باحثون آخرون من أن العمل عن بعد قد يؤدي إلى الشعور بالوحدة المهنية^{٤٢}، والإرهاق والاحتراق الذاتي، والتسويق، وعدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية.^{٤٣}

أما على مستوى المنظمة، فأشار العديد من الباحثين إلى أن العمل عن بعد يؤدي إلى انخفاض معدلات التغيب عن العمل، وزيادة جذب المواهب والاحتفاظ بها،^{٤٤} وزيادة المشاركة والتفاعل،^{٤٥} وانخفاض نوايا ترك العمل،^{٤٦} وزيادة الالتزام والرضا الوظيفي،^{٤٧} وتحسين الإنتاجية وجودة العمل،^{٤٨} وسرعة الاستجابة للعملاء والأحداث غير المتوقعة.^{٤٩} وأوضح باحثون آخرون إلى أن العمل عن بعد يقلل تكاليف العمل وضغوط الزملاء، وكذلك يتغلب على الحواجز الجغرافية.^{٥٠} بينما حذر آخرون في دراسات تمت قبل جائحة كورونا من أن العمل عن بعد قد يقلل من تبادل المعلومات وبسبب الانعزال المهني والاجتماعي.^{٥١}

عموما لا يعد العمل عن بعد ظاهرة جديدة. وإنما تكمن المشكلة في أنه بعد تفشي جائحة COVID-19 اضطرت العديد من المنظمات إلى اللجوء إلى العمل عن بعد دون تدريب أو تخطيط مسبق، مما جعلها عرضة لتحديات متنوعة.^{٥٢} ومن ثم يثير البحث التساؤل حول مدى تعزيز العمل عن بعد لرشاقة المنظمات العامة؟

رابعاً: العمل عن بعد والرشاقة التنظيمية

للتحقق من مدى تعزيز العمل عن بعد لرشاقة المنظمات العامة، يتفق هذا البحث مع الباحثين الذين يفترضون استمرار التوجه نحو العمل عن بعد مستقبلاً نتيجة للاعتماد على التكنولوجيا الحديثة. ومن ثم يفترض هذا البحث أن:

الفرضية الأولى (ف١): هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين العمل عن بعد والرشاقة

التنظيمية في المنظمات العامة

أظهرت الأبحاث المتنوعة كيف أنه يتعين على المنظمات، أثناء اعتماد العمل عن بعد، استخدام عوامل تمكينية معينة للتعامل مع التحديات المتنوعة بكفاءة. فهناك من يشير إلى أهمية دور القيادة في تقديم تغذية مرتدة باستمرار رغم التباعد الجغرافي لتعزيز الرضا الوظيفي وتقليل نية ترك المنظمة بين العاملين عن بعد.^{٥٣} كما أشارت الأبحاث ضرورة قيام القيادة بتحديد المهام التي يمكن القيام بها عن بعد، ومن سيقوم بأدائها، وكيفية تأمين المعلومات، وكيفية تجنب الصراع بين الأدوار وغموض الأدوار،^{٥٤} مع ضرورة دعم الثقة مع العاملين عن بعد للتغلب على مشكلة الاختفاء أو عدم التواجد (invisibility) التي قد يشعر بها العاملون عن بعد.^{٥٥} وأوصت الأبحاث أيضاً ضرورة أن تبرز القيادة الرسالة والأهداف والقيم التنظيمية، وتشجع الابتكار وتقبل المخاطر من خلال تنمية قدرات العاملين وتدريبهم على استخدام التكنولوجيا،^{٥٦} فضلاً عن إظهار الاستجابة، والتعاطف، والتواصل المستمر مع العاملين، وتوفير الموارد، والدعم، والتمكين^{٥٧} من خلال عقد اجتماعات افتراضية منتظمة لتجنب الغموض وعدم اليقين ولتقديم إرشادات واضحة.^{٥٨} لذلك يفترض هذا البحث أن:

الفرضية الثانية (ف٢): القيادة تتوسط العلاقة الإيجابية بين العمل عن بعد والرشاقة

التنظيمية في المنظمات العامة.

من العوامل تمكينية الأخرى التي ركزت عليها الأبحاث عند دراسة العمل عن بعد هو القوة العاملة. فهناك من أبرز أن القوة العاملة القادرة على التعامل مع التحديات المعقدة وغير المتوقعة، وذلك من خلال مستوي تعليمها ومهاراتها هي القادرة أيضاً على المساهمة في تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال ١- تحقيق رشاقة تنفيذ المهام (task agility) بمعنى القدرة على التبديل بين المهام وفقاً لطبيعة التحديات التي تواجهها المنظمة، و ٢- تحقيق الرشاقة الزمنية (time agility) أي تعديل زمن تنفيذ المهام

وفقا لطبيعة التحديات التي تواجهها المنظمة.^{٥٩} لذلك تم التنبيه على ضرورة توافر مجموعة من السمات لدي القوة العاملة عن بعد مثل: التمتع بالمسئولية، والتكيف مع التغيير، والاستباقية.^{٦٠} كما سلطت أبحاث أخرى الضوء على أهمية أن تكون القوة العاملة قادرة على تعلم مهارات جديدة والاستجابة للتغيرات غير المتوقعة. لذلك أوصت بتقديم التدريب والتعليم، وتوفير نظام مكافآت مناسب، وإشراك العاملين، وتشجيع العمل الجماعي للحصول على قوة عاملة ماهرة أثناء العمل عن بعد.^{٦١} كذلك شدد البعض الآخر على ضرورة تمكين وتشجيع استقلالية العاملين في اتخاذ القرارات مع تعميم التعاون فيما بين العاملين عن بعد للتغلب على ظروف عدم التأكد.^{٦٢} لذلك يفترض هذا البحث أن:

الفرضية الثالثة (ف٣): القوة العاملة تتوسط العلاقة الارتباطية الإيجابية بين العمل عن بعد والرشاقة التنظيمية في المنظمات العامة.

من ناحية أخرى، رغم تأكيد العديد من الدراسات على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الترابط والانتماء والولاء داخل المنظمة،^{٦٣} إلا أن بعض الدراسات حذرت من أن التباعد المكاني واستقلالية العاملين أثناء العمل عن بعد قد يقللان ارتباط العاملين بالثقافة التنظيمية. لذلك يعتمد تأثير الثقافة التنظيمية في هذه الحالة على نوع العمل عن بعد ذاته (أي إذا ما كان قسريا أو تطوعيا)، وعملية التنشئة الاجتماعية داخل المنظمة، والدعم الإداري، وقوة التواصل، والتدريب المقدم. فكلما كان العمل عن بعد تطوعيا وكان هناك تواصل، ودعم إداري، واهتمام بالتنشئة الاجتماعية والتدريب، ازداد التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على سلوك العاملين في المنظمة.^{٦٤} لذلك استنتجت الدراسات ضرورة أن تعزز الثقافة التنظيمية التفاعل المستمر بين العاملين عن بعد وتقديم الدعم لهم لضبط السلوك.^{٦٥} وبناء على ذلك يفترض هذا البحث أن:

الفرضية الرابعة (ف٤): الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة الارتباطية الإيجابية بين العمل عن بعد والرشاقة التنظيمية للمنظمات العامة.

علاوة على ذلك، هناك دراسات أكدت على محورية تكنولوجيا المعلومات في نجاح العمل عن بعد من خلال تسهيل مشاركة المعلومات وتحليلها بالإضافة إلى المساعدة في اتخاذ قرارات فعالة،^{٦٦} وتحقيق المعادلة الصعبة بين السرعة والمرونة من ناحية وخفض التكاليف والكفاءة من ناحية أخرى.^{٦٧} إذ تعزز كفاءة تكنولوجيا المعلومات التعاون وتبادل المعلومات والمعرفة، فضلا عن تحقيق الترابط بين المهام والاستقلالية.^{٦٨} هذا ويمكن لقنوات الاتصال ثنائية الاتجاه تحسين الترابط الجماعي أثناء العمل عن بعد.^{٦٩} لذلك ركز البعض على أهمية التواصل الرسمي وغير الرسمي بين العاملين أثناء عمليات الإغلاق بسبب جائحة كورونا ليكونوا مرنين وقادرين على

التعاون والتنسيق مع التباعد الاجتماعي،^{٧٠} وعلى أهمية تقديم البرامج التكنولوجية وقواعد البيانات اللازمة للعاملين لأداء مهامهم عن بعد باستخدام تكنولوجيا المعلومات.^{٧١} هذا إلى جانب ضرورة أن تحقق تكنولوجيا المعلومات تكامل المعلومات المتاحة لتسهيل العمل والتكيف مع التحديات المختلفة، والاستجابة لرغبات العملاء.^{٧٢} ونتيجة لذلك يفترض هذا البحث أن:

الفرضية الخامسة (ف٥): تكنولوجيا المعلومات تتوسط العلاقة الارتباطية الإيجابية بين العمل عن بعد والرشاقة التنظيمية في المنظمات العامة.

خامسا: المنهجية

وللوقوف على مدى تعزيز العمل عن بعد لرشاقة المنظمات العامة، كانت هناك رغبة في سؤال أكبر عدد ممكن من الموظفين العموميين في مختلف المنظمات العامة المصرية للكشف عن الأوضاع في مختلف المنظمات العامة. لذلك، كان الحل المثالي هو التوجه إلى الموظفين الذين يتلقون تدريباً رسمياً طوعياً في القيادة التنفيذية. وتم اختيار هؤلاء الموظفين (أو المتدربين) لعدة أسباب. أولاً، إن الاقتراب من المتدربين أثناء تلقي تدريبهم في مكان واحد يوفر الوقت والجهد للتواصل مع شرائح مختلفة من الموظفين من مختلف المنظمات العامة. ثانياً، يمكن اعتبار رغبة المتدربين في تلقي التدريب التطوعي علامة على حرصهم على التعلم واكتساب مهارات جديدة والتغلب على التحديات. هذه العلامات هي من السمات الرئيسة للقوى العاملة التي تساهم في الرشاقة التنظيمية. وأخيراً، يشجع التدريب المقدم للمتدربين على أن يكونوا تحليليين ومبتكرين، وأن يكتسبوا المهارات الشخصية، وأن يحلوا الظروف المتغيرة، ومن ثم يؤهلهم لتبني الرشاقة التنظيمية.

لذلك، كان الشاهد أن المتدربين سيكونون الأفضل لتحليل إذا ما كان العمل عن بعد مرتبطاً بالرشاقة التنظيمية في منظماتهم العامة وإذا ما كانت بعض العوامل تمكينية تتوسط هذا الارتباط. ونتيجة لذلك، تم توزيع استبيان على ١٨٧ متدرباً (مبحوثاً) يعملون في منظمات عامة مختلفة، وتم تلقي إجمالي $N = 168$ رداً بعد تجاهل الردود غير المكتملة، مما استوفى شرط مستوى الثقة في العينة بنسبة ٩٥٪.

واعتمد الاستبيان على أسئلة تستفيد من الدراسات السابقة حول العمل عن بعد، مثل Soroui (٢٠١٩) و Schall (٢٠١٩) و Kiburz (٢٠١٦)، وكذلك حول الرشاقة التنظيمية، مثل Young (٢٠١٣) و Shafer (١٩٩٧). لذلك، غطى الاستبيان أسئلة حول طبيعة العمل عن بعد ومدى قيام المنظمات العامة باستشعار التحديات المتوقعة وغير المتوقعة، والاستجابة لها، والتعلم منها أثناء اعتماد العمل عن بعد. بالإضافة إلى ذلك، تمت إضافة أسئلة تدور حول درجة مساهمة العوامل تمكينية - مثل القيادة،

والقوى العاملة، والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات - في الرقابة التنظيمية. تلي ذلك اختبار الاستبيان تجريبيا على خبيرين في مجال السلوك التنظيمي. وما أن وجد خلاف حول أحد الأسئلة، تم تغييره أو حذفه. وبعد إجراء الاستبيان، تم ترميز الردود وتحليلها إحصائيا باستخدام برنامج SPSS الإحصائي الإصدار ٢٠ للتحقق من المصدقية والانحدار المحتمل والوساطة. كما تم حماية هوية المبحوثين.

سادسا: النتائج

للتحقق من مدى تعزيز العمل عن بعد لرقابة المنظمات العامة، تم توزيع استبيان على $N = 168$ مبحوثا يعملون في منظمات عامة مصرية متنوعة. هذا ويستعرض جدول (١) البيانات الديموغرافية للمبحوثين.

جدول (١): البيانات الديموغرافية

الإجمالي	ذكر	أنثى		
٩٦	٦٣	٣٣	هيئات/أجهزة مركزية	المستوي
٦٣	٣٠	٣٣	وزارات	
٩	٩	٠	وحدات محلية	
٦٩	٥١	١٨	غير إدارية	طبيعة الوظيفة
٩٩	٥١	٤٨	إدارية	
٣	٠	٣	> سنة	سنوات الخبرة
٧٨	٤٨	٣٠	سنة < ٥ سنوات	
٦٩	٣٩	٣٠	5 سنوات < ١٠ سنوات	
١٨	١٥	٣	< 10 سنوات	
١٦٨	١٠٢	٦٦		الإجمالي

ولاختبار المصدقية لعناصر العمل عن بعد تم إجراء تحليل كرونباخ. حيث تم إثبات درجة مناسبة من المصدقية تبلغ $\alpha = 0.775$ (شاملة العناصر الفرعية: يمكنك الوصول بسهولة إلى المعلومات المطلوبة أثناء العمل عن بعد، يمكنك الوصول بسهولة إلى المدير أثناء العمل عن بعد، يمكنك الوصول بسهولة إلى زملائك أثناء العمل عن بعد، يمكنك اختيار المهام التي تريد القيام بها عن بعد، يمكنك تحديد أيام العمل في منطمتك وأيام العمل عن بعد، يمكنك أداء مهامك بسهولة من خلال العمل عن بعد، يمكنك إدارة عوامل التشتت الخاصة، ولا يتأثر أداءك بالعمل عن بعد).

ولاختبار المصدقية لعناصر الرقابة التنظيمية، تم الاستناد إلى الدراسات السابقة واعتبار الرقابة التنظيمية مفهوم مركب مكون من ثلاثة مكونات ١- قدرة المنظمة على

استشعار التحديات المتوقعة وغير المتوقعة (شاملة العناصر الفرعية: منظمتك على دراية بالتحديات التي تواجهها، وتحاول منظمتك التأثير على هذه التحديات، ويمكن لمنظمتك التنبؤ بالتحديات)، ٢- قدرة المنظمة على الاستجابة للتحديات المتوقعة وغير المتوقعة (شاملة العناصر الفرعية: أتاحت منظمتك تكنولوجيا المعلومات اللازمة للعمل عن بعد، قدمت منظمتك التدريب على تكنولوجيا المعلومات تلك، وقدمت منظمتك إرشادات حول كيفية العمل عن بعد)، و٣- قدرة المنظمة على التعلم من التحديات المتوقعة وغير المتوقعة (شاملة العناصر الفرعية: تشجع منظمتك تعلم أشياء جديدة، وتحرص منظمتك على التعلم من تجربة الجائحة). ولقد أظهر تحليل كرونباخ درجات مناسبة من المصدقية لهذه المكونات الثلاثة تبلغ $\alpha = .706$ ، و $\alpha = .705$ ، و $\alpha = .700$ على التوالي. كما أظهر تحليل كرونباخ درجة مناسبة من المصدقية تبلغ $\alpha = 0.663$ للمفهوم المركب للرشاقة التنظيمية.

لاختبار المصدقية لعناصر القيادة كأحد العوامل التمكينية للرشاقة التنظيمية أظهر تحليل كرونباخ درجة مناسبة من المصدقية تبلغ $\alpha = .830$ (شاملة العناصر الفرعية: يسهل مديرك الأشياء لك عند العمل عن بعد، ويدعمك مديرك ويرشدك، ويقضي مديرك وقتا كافيا معك، ويحل مديرك المشكلات بمجرد حدوثها).

أيضا أظهر تحليل كرونباخ درجة مناسبة من المصدقية تبلغ $\alpha = .727$ للقوي العاملة كأحد العوامل التمكينية للرشاقة التنظيمية (شاملة العناصر الفرعية: أنت وزملاؤك على دراية بالتحديات التي تواجه منظمتك، تحاول أنت وزملاؤك التأثير على التحديات، تحاول أنت وزملاؤك التنبؤ بهذه التحديات، ويمكنك بسهولة التعامل مع التطورات التكنولوجية في عملك، ويمكنك التعامل مع نمط العمل الجديد بسهولة، وأنت وزملاؤك على دراية بأهمية نمط العمل الجديد، وتحرص أنت وزملاؤك على تعلم أشياء جديدة).

وأخيرا، أظهر تحليل كرونباخ درجة مناسبة من المصدقية تبلغ $\alpha = .682$. لتكنولوجيا المعلومات كأحد العوامل التمكينية للرشاقة التنظيمية (شاملة العناصر الفرعية: تسمح تكنولوجيا المعلومات المتاحة بالتواصل المستمر مع المديرين، وتسمح تكنولوجيا المعلومات المتاحة بالتواصل المستمر مع الزملاء، وتقلل تكنولوجيا المعلومات المتاحة من أي تشوهات أو سوء فهم في التواصل، وتسمح تكنولوجيا المعلومات المتاحة بالشفافية والوضوح في المنظمة، وتسهل تكنولوجيا المعلومات المتاحة حل المشكلات، وتتيح لك هذه المعلومات التعبير بحرية عن آرائك وأفكارك).

إلا أنه عند اختبار المصدقية للثقافة التنظيمية كأحد العوامل التمكينية للرشاقة التنظيمية لم يظهر تحليل كرونباخ درجة مناسبة من المصدقية ($\alpha = .381$). من ثم تم

استبعاد هذا الممكن من البحث. لذلك اعتمدت الدراسة على القيادة، والقوى العاملة، وتكنولوجيا المعلومات، كعوامل تمكينية تتوسط العلاقة بين العمل عن بعد والرشاقة التنظيمية.

الرشاقة التنظيمية: المفهوم المركب

لاختبار مدى تأكيد المنظمات على كل عنصر من عناصر الرشاقة التنظيمية، تم حساب المتوسط والانحراف المعياري لكل مكون. إذ كشفت النتائج أنه خلال العمل عن بعد، شوهد الاستشعار التنظيمي للتحديات المتوقعة وغير المتوقعة بقوة ($SD = 0.503$ ، $M = 2.66$)، يليه التعلم التنظيمي ($SD = 0.721$ ، $M = 2.38$)، والاستجابة التنظيمية ($SD = 0.723$ ، $M = 2.16$). وهو ما يشير إلى أن المنظمات الرشيفة تولي اهتماما لاستشعار التحديات، والتعلم منها، والاستجابة لها، على التوالي. ويمكن أن يعزى ذلك إلى حقيقة أن المنظمات الرشيفة تشدد على استشعار التحديات والتعلم منها، إذ قد لا تتطلب جميع التحديات المتوقعة وغير المتوقعة استجابة مباشرة. بينما يعد استشعار هذه التحديات والتعلم منها ذوا أهمية كبرى للمنظمات لتكون رشيفة. عند اختبار العلاقة الارتباطية بين العمل عن بعد والمفهوم المركب للرشاقة التنظيمية بمكوناته الثلاثة (انظر الجدول ٢)، تكشف نتائج سبيرمان رو (Spearman's rho) عن وجود علاقة ارتباطية دالة بين العمل عن بعد والرشاقة التنظيمية ($r(167) = .820$ ، $p < .01$). بالإضافة إلى ذلك، يوضح الانحدار الخطي أن هناك تأثيرا مباشرا دالا للعمل عن بعد على الرشاقة التنظيمية ($x = 0.775$) ($r(167) = .820$ ، $p < .01$). الأمر الذي يثبت الفرضية البحثية الأولى ف١ ويؤكد أن العمل عن بعد يعزز الرشاقة التنظيمية.

كما تكشف النتائج عن أعلى ارتباط بين العمل عن بعد والتعلم التنظيمي ($r(167) = .790$ ، $p < .01$)، تليها العلاقة بين العمل عن بعد والاستجابة التنظيمية ($r(167) = .743$ ، $p < .01$)، ثم العلاقة بين العمل عن بعد والاستشعار التنظيمي للتحديات ($r(167) = .436$ ، $p < .05$). وهو ما يشير إلى أن العمل عن بعد يعزز التعلم التنظيمي، والاستجابة، أكثر من الاستشعار التنظيمي. هذا يعني أن العمل عن بعد لا يعوق الموظفين عن التعلم والاستجابة للتغيرات رغم عدم تواجدهم في نفس المكان.

جدول ٢: العلاقة الارتباطية بين العمل عن بعد والمفهوم المركب للرشاقة التنظيمية

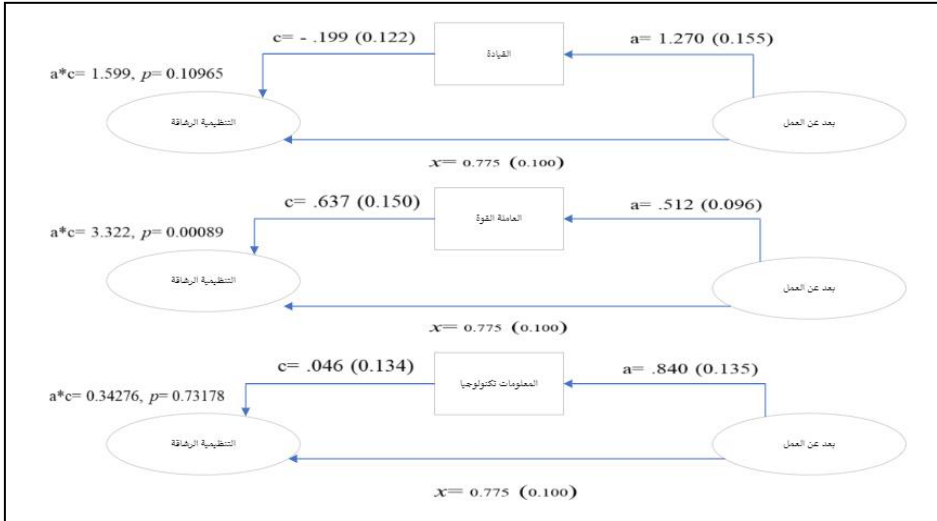
		العمل عن بعد	الرشاقة التنظيمية	استشعار التحديات	الاستجابة	التعلم
Spearman's rho	العمل عن بعد	1,000	,820**	,436*	,743**	,790**
	Correlation Coefficient					
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,011	,000	,000
	N	33	33	33	33	33
	الرشاقة التنظيمية	,820*	1,000	,533**	,843**	,857**
	Correlation Coefficient					
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
	N	33	168	168	168	168
	استشعار التحديات	,436*	,533**	1,000	,166*	,383**
	Correlation Coefficient					
	Sig. (2-tailed)	,011	,000	.	,031	,000
	N	33	168	168	168	168
	الاستجابة	,743*	,843**	,166*	1,000	,571**
	Correlation Coefficient					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,031	.	,000
	N	33	168	168	168	168
التعلم	,790**	,857**	,383**	,571**	1,000	
Correlation Coefficient						
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	
N	33	168	168	168	168	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الدور الوسيط للعوامل التمكينية

للتأكد من الدور الوسيط للعوامل التمكينية في العلاقة الارتباطية بين العمل عن بعد والرشاقة التنظيمية، كان لابد من إجراء تحليل الانحدار الخطي لكل عامل تمكيني متبوعا باختبار سوبل (Sobel) واختبار أندرو هايز (Andrew F. Hayes bootstrapping) (test) (انظر الشكل ١).



الشكل ١: الدور الوسيط للعوامل تمكينية

والمثير للدهشة أن القيادة أظهرت انحدارا خطيا دالا بلغ ($a = 1.270 (0.155)$) وبين العمل عن بعد والقيادة، لكن انحدارا خطيا غير دال بلغ ($c = -.199 (0.122)$) وتأثيرا غير مباشر غير دال وفقا لاختبار Sobel بلغ ($a*c = 1.599, p = 0.10965$) بين العمل عن بعد والقيادة من ناحية، والرشاقة التنظيمية من ناحية أخرى. كما أكد اختبار Andrew F. Hayes النتائج وكشف عن فاصل ثقة منخفض المستوى بلغ ($LLCI = -.4275$) وفاصل ثقة عالي المستوى ($ULCI = .0291$)، الأمر الذي ينفي بالتالي الدور الوسيط للقيادة في العلاقة الارتباطية بين العمل عن بعد والرشاقة التنظيمية، ومن ثم ينفي الفرضية الثانية ف٢.

أما بالنسبة للدور الوسيط للقوة العاملة، فإن النتائج أظهرت انحدارا خطيا دالا بلغ ($a = .512 (0.096)$) وبين العمل عن بعد و القوة العاملة، وانحدارا خطيا دالا بلغ ($c = .637 (0.150)$) وتأثيرا غير مباشر دال وفقا لاختبار Sobel بلغ ($a*c = 3.322, p = 0.00089$) بين العمل عن بعد والقوة العاملة من ناحية، والرشاقة التنظيمية من ناحية أخرى. كما أكد اختبار Andrew F. Hayes النتائج وكشف عن فاصل ثقة منخفض المستوى ($LLCI = .3301$) وفاصل ثقة عالي المستوى بلغ ($ULCI = .9437$)، الأمر الذي يؤكد بالتالي الدور الوسيط للقوة العاملة في العلاقة الارتباطية بين العمل عن بعد والرشاقة التنظيمية، ومن ثم يؤكد الفرضية الثالثة ف٣. إلا أن دور الوساطة هذا جزئي فقط، حيث يوجد تأثير إيجابي مباشر للعمل عن بعد على الرشاقة التنظيمية، كما تمت الإشارة سابقا.

هذا وقد أظهرت تكنولوجيا المعلومات انحدارا خطيا دالا بلغ $(a = .840 (0.135))$ بين العمل عن بعد وتكنولوجيا المعلومات، بينما انحدارا خطيا غير دال بلغ $(c = .046 (0.134))$ وتأثيرا غير مباشر غير دال وفقا لاختبار Sobel بلغ $(a * c = 0.34276, p = 0.73178)$ بين العمل عن بعد وتكنولوجيا المعلومات من جهة، والرشاقة التنظيمية من جهة أخرى. وأكد اختبار Andrew F. Hayes النتائج وكشف عن فاصل ثقة منخفض المستوى بلغ $(LLCI = -.2276)$ وفاصل ثقة عالي المستوى بلغ $(ULCI = .3203)$ ، وهو ما ينفي الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة الارتباطية بين العمل عن بعد والرشاقة التنظيمية وبالتالي ينفي الفرضية الرابعة ف٤.

ومما سبق، يمكن الاستنتاج أن القوة العاملة كانت العامل التمكيني الوحيد الذي يتوسط العلاقة بين العمل عن بعد والرشاقة التنظيمية.

سابعاً: الخلاصة

نظرا لوجود العديد من الدراسات التي تؤكد استمرار اللجوء إلى العمل عن بعد في المستقبل - فيما يعرف بالوضع الطبيعي الجديد (the new normal) فإن هذا البحث يدرس مدى تعزيز العمل عن بعد للرشاقة التنظيمية. لذا تم توزيع استبيان على $N = 168$ مبحوثا يعملون في منظمات عامة متنوعة. ويخلص البحث إلى مجموعة من النتائج حول تأثير العمل عن بعد على الرشاقة التنظيمية.

أولاً: رغم أن العديد من الدراسات السابقة تحذر من السلبيات المحتملة للعمل عن بعد،^{٧٣ ٧٤} إلا أن هذا البحث يؤكد الاتجاه الآخر من الدراسات التي تؤكد مزايا العمل عن بعد للمنظمات.^{٧٥ ٧٦ ٧٧ ٧٨ ٧٩ ٨٠} إذ يثبت هذا البحث أن العمل عن بعد يعزز الرشاقة التنظيمية بشكل مباشر وأيضاً غير مباشر من خلال الدور الوسيط للقوة العاملة. ويخلص هذا البحث إلى أنه على الرغم من أن العاملين قد لا يكونون في نفس المكان بسبب الجائحة والتباعد الاجتماعي المرتبط بها، إلا أنه لا يزال بإمكان المنظمات أن تكون رشيقة من خلال قدرة العاملين عن بعد على استشعار التحديات، والاستجابة لها، والتعلم منها.

ثانياً: على الرغم من أن العديد من الدراسات أكدت على الدور الهام الذي تلعبه القيادة في الرشاقة التنظيمية،^{٨١} إلا أن هذا البحث يستنتج أن القيادة لا تتوسط العلاقة الارتباطية بين العمل عن بعد والرشاقة التنظيمية. ومن التبريرات العقلانية لهذا الاستنتاج هو أن القيادة أثناء العمل عن بعد ربما كانت تفتقر للحساسية الاستراتيجية والمرونة في استخدام الموارد عكس ما أوصت به الدراسات السابقة^{٨٢} الأمر الذي جعلها غير قادرة على استشعار التحديات والاستجابة لها والتعلم منها. وبالتالي يتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة في أنه من الهام أثناء العمل عن بعد تمكين القيادة من اتخاذ

القرارات،^{٨٣} وتحديد المهام،^{٨٤} والتعامل مع الموارد بمرونة، مع بناء الثقة مع العاملين عن بعد وإشراكهم في اتخاذ القرارات.^{٨٥}

ثالثاً: يتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة الأخرى التي تشدد على ضرورة توافر قوة عاملة قادرة على العمل عن بعد تتمتع برشافة تنفيذ المهام والرشافة الزمنية،^{٨٦} وتتمتع بالمسؤولية والاستباقية،^{٨٧} والاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات،^{٨٨} ويضيف أن القوة العاملة تتوسط جزئياً العلاقة الارتباطية بين العمل عن بعد والرشافة التنظيمية. ويشير البحث أنه عند العمل عن بعد يكون العاملون بعيدين عن مديريهم وزملائهم ومن ثم يتحولون إلي محاربيين فرادي عليهم تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات اللازمة لاستشعار التحديات، والاستجابة لها، والتعلم منها.

رابعاً: يتفق هذا البحث مع الدراسات التي تفترض أنه في حالة العمل عن بعد يقل ارتباط العاملين بالثقافة التنظيمية.^{٨٩} إذ نفت نتائج البحث توسط الثقافة التنظيمية العلاقة الارتباطية بين العمل عن بعد والرشافة التنظيمية. وقد يعزو ذلك إلى أنه أثناء العمل عن بعد - خاصة في حالة كونه إجبارياً وليس تطوعياً مثلما حدث أثناء الجائحة - يقل التواصل فيما بين العاملين ومن ثم يقل تأثير الثقافة التنظيمية على الترابط فيما بينهم مثلما حذرت الدراسات السابقة.

أخيراً، على الرغم من أن الأبحاث السابقة تسلط الضوء على أهمية تكنولوجيا المعلومات للتواصل وتبادل المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات الفعالة،^{٩٠} يخلص هذا البحث إلى أن تكنولوجيا المعلومات لا تتوسط العلاقة بين العمل عن بعد والرشافة التنظيمية. ويمكن إرجاع هذا إلى أن التحول للعمل عن بعد في ظل الجائحة تم بشكل اضطراري مفاجئ دون تخطيط مسبق، الأمر الذي فرض على العاملين استخدام التكنولوجيا المتاحة لهم. وهي في الغالب تكنولوجيا عادية لا تسمح بتحقيق تكامل المعلومات وإعادة التشكيل اللازمين لاستشعار التحديات، والاستجابة لها، والتعلم منها كما أوصت الدراسات السابقة.^{٩٢}

باختصار، يمكن للمنظمات العامة أن تتمتع بالرشافة التنظيمية إذا كانت ظروف العمل عن بعد تسمح باستشعار التحديات، والاستجابة لها، والتعلم منها. مع هذا، فإن عوامل تمكينية مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات لا تعزز بالضرورة الرشافة التنظيمية عند العمل عن بعد؛ إذ يكون العاملون متباعدين ومشتتين فيقل تأثير هذه العوامل التمكينية عليهم. بينما تلعب القوة العاملة الدور المحوري في استشعار التحديات، والاستجابة لها، والتعلم منها. وبناء على مهاراتها وقدراتها يتم تعزيز الرشافة التنظيمية.

هوامش الدراسة

- ¹ Khoshlahn, M., & Ardabili, F.S., "The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 230, 2016, pp.142-149, p.142.
- ² Pal, N., & Lim, M., "Emergence of the agile enterprise: Building organizations for the global, digital economy" In: N. Pal & D.C. Pantaleo (Eds.), **The Agile Enterprise: Reinventing Your Organization for Success in an On-Demand World** (Boston, Springer Science+ Business Media, Inc., 2005), pp. 11-32, p.20.
- ³ Pereira, V., Mellahi, K., Temouri, Y., Patnaik, S., & Roohanifar, M., "Investigating dynamic capabilities, agility, and knowledge management within EMNEs-longitudinal evidence from Europe", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 23, No.9, 2018, pp.1708-1728, p.1717.
- ^٤ جازيه، عبد الله محمد، سوسن عبد الفتاح وهب، ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، "أثر الرقابة التنظيمية على المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك الحكومية بمصر". **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس، المجلد ٤، 2021، ص ص ٢٥ - ٣٨، ص ٢٨.**
- ^٥ الغامدي، عائض، "الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في جامعة ببشة"، **مجلة العلوم التربوية - جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، المجلد ١٠، العدد ١، ٢٠٢٣، ص ص ٤٩١ - ٥٢٩، ص ص ٤٩٦-٤٩٨.**
- ^٦ الوهبي، عبير بنت حمد بن عبد الله، ندى بنت صالح بن سعد ابن شعيل، "الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية: سيناريوهات مستقبلية"، **مجلة العلوم التربوية - جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، المجلد ٦، العدد ١، ٢٠٢٠، ص ص ٢٩٥ - ٣٣٢، ص ٢٩٧.**
- ⁷ Black, E. L., "The Reset: Connecting Internal Crisis Communication Strategy with Post-Pandemic Remote Worker Populations Through an Employee Engagement Framework", **PhD. Dissertation** (USA: Liberty University, 2021), p.3.
- ⁸ Dorairaj, S., Noble, J., & Malik, P., "Understanding lack of trust in distributed agile teams: A grounded theory study. **Proceedings of the EASE 2012**, 2012, pp.81-90, p.82.
- ^٩ صلاح الدين، نسرين صالح محمد، "دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براءة الجامعة وسمعتها التنظيمية: دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس"، **مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية، المجلد ٣٢، العدد ٢، ٢٠٢٢، ص ص 73 - 21، ص ٢٢.**
- ¹⁰ Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R., "Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities", **Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 28, 2019, pp.218-237, pp.219-220:.
- ¹¹ Charnitski, C. W., "Gauging the Readiness of an Institution of Higher Education to Implement Change in its Distance Education Program in Ways that are Consistent with the Paradigm of Organizational Agility", **PhD. Dissertation** (USA: Drexel University, 2002), p.11.
- ¹² Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R., **op.cit**, pp.223-225.
- ¹³ Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). "Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy", **California Management Review**, Vol. 58, No. 4, 13-35, p. 15.

- ^٤ الشيبان، أنس بن محمد بن إبراهيم، "تصور مقترح لتفعيل تطبيق الرقابة التنظيمية في مدارس محافظة رأس تنورة"، **مجلة كلية التربية – جامعة كفر الشيخ**، المجلد ١٠٩، ٢٠٢٣، ص ١-٤٢، ص ٦.
- ¹⁵ El Idrissi, M., El Manzani, Y., Ahl Maatalah, W., & Lissaneddine, Z., "Organizational crisis preparedness during the COVID-19 pandemic: An investigation of dynamic capabilities and organizational agility roles", **International Journal of Organizational Analysis**, 2022, <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2973>, p.5.
- ¹⁶ Cheng, C., Zhong, H., & Cao, L. (2020). "Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility", **Journal of Business Research**, Vol. 110, 2020, pp.95–103, p. 96.
- ¹⁷ Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R., **op.cit**, p.225.
- ¹⁸ Shafer, R.A., "Creating Organizational Agility: The Human Dimension", **PhD. Dissertation** (USA: Cornell University, 1997), p.4.
- ¹⁹ Bernardes, E.S., & Hanna, M.D. (2009). "A theoretical review of flexibility, agility, and responsiveness in the operations management literature: Toward a conceptual definition of customer responsiveness", **International Journal of Operations and Production Management**, Vol. 29, No.1, 2009, pp.30–53, pp.36-37.
- ²⁰ Abdelilah, B., El Korchi, A., & Balambo, M. A., "Flexibility and agility: Evolution and relationship", **Journal of Manufacturing Technology Management**, Vol. 29, No. 7, 2018, pp.1138–1162, p.1139.
- ²¹ Nafei, W.A., "Organizational agility: The key to organizational success", **International Journal of Business and Management**, Vol. 11, No. 5, 2016, pp.296–309, p.298.
- ^{٢٢} سليم، سامح عبد الوهاب شحاته، "العلاقة بين القيادة التحويلية والرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة – جامعة عين شمس**، المجلد ١، ٢٠٢٠، ص ٤٣٥ – ٤٤٨، ص ٤٣٦-٤٣٧.
- ²³ Siregar,A.A., Afiff, A.Z. & Halim, R.E., "Linking Agile Leadership and Business Sustainability Through the Mediation of Political and Social Capabilities", **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 2023, <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100153>, pp. 1-48, pp.9-10.
- ²⁴ Chen, X.H., Tee, K. & Chang, V., "Accelerating Innovation Efficiency through Agile Leadership: The CEO Network Effects in China", **Technological Forecasting & Social Change**, Vol. 179, 2022, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121602> pp.1-11, p. 4
- ^{٢٥} الحنفي، إيهاب عبدا الله محمد، ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، علاكمال الدين حسن علي، "أثر الرقابة التنظيمية على المنظمات الأثرية: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي المصري" **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة – جامعة عين شمس**، المجلد ٣، ٢٠٢٢، ص ٥٩ – ٨٣، ص ٦١.
- ²⁶ Raut, P.K., Das, J. R., Gochhayat, J., & Das, K.P., Influence of workforce agility on crisis management: Role of job characteristics and higher administrative support in public administration", **Materials Today: Proceedings**, Vol. 61, pp.647-652, p. 648.

- ²⁷ Breu, K., Hemingway, C.J., Strathern, M., & Bridger, D., "Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy", **Journal of Information Technology**, Vol. 17, 2002, pp.21–31.
- ²⁸ Wei, C., Pitafi, A.H., Kanwal, S., Ali, A., & Ren, M. (2020). "Improving employee agility using enterprise social media and digital fluency: A moderated mediation model. **IEEE Access**, Vol. 8, pp.68799–68810.
- ²⁹ سليم، سامح عبد الوهاب شحاته، "العلاقة بين الرقابة التنظيمية وإدارة التغيير: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس**، المجلد ١، ٢٠٢٠، ص ٤٤٩ - ٤٦٢، ص ٤٥٢.
- ³⁰ Ingalls P. & Frever, T., "Growing an Agile Culture from Value Seeds", **Agility Conference**, 2009, DOI 10.1109/AGILE.2009.42, pp. 119-124, p. 120.
- ³¹ Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. N., "The challenges of organizational agility (Part 2)", **Industrial and Commercial Training**, Vol. 49, No. 2, 2017, pp.69–74, p.70.
- ³² Dorairaj, S., Noble, J., & Malik, P., **op.cit**, p.82.
- ³³ Mao, H., Liu, S., & Gong, Y., "Balancing structural IT capabilities for organizational agility in digital transformation: A resource orchestration view", **International Journal of Operations & Production Management**, <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2022-0595>, pp. 1-30, p.2.
- ³⁴ Safitri, E.M., Susanto, T.D., Hadiwiyan, R. & Pratama, A., "How IT Support a Government Organization's Agility to Respond Citizen's Changing Needs: Literature Review", **International Conference on Science and Technology**, 2019, doi:10.1088/1742-6596/1569/2/022040, pp.1-6, p.5.
- ³⁵ Kiburz, K.M., "A Closer Look into Remote Work: Examining Resources within Remote Work Arrangements with Outcomes of Job Performance and Work-Family Conflict", **PhD. Thesis** (USA: University of South Florida, 2016), p.5.
- ³⁶ Soroui, S.T., "Remote Work and Implications for State and Local Development Contexts", **PhD. Dissertation** (USA: Brandeis University, 2019), p.52.
- ³⁷ Schall, M.A., "The Relationship Between Remote Work and Job Satisfaction: The Mediating Roles of Perceived Autonomy, Work-Family Conflict, and Telecommuting Intensity", **Master Thesis** (USA: San Jose State University, 2019), p.16.
- ³⁸ Shipman, K., Burrell, D. N., & Mac Pherson, A.H., "An organizational analysis of how managers must understand the mental health impact of teleworking during COVID-19 on employees", **International Journal of Organizational Analysis**, 2021, <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2021-2685>, pp.1-24, p.7.
- ³⁹ Frack, J. D., "Remote Work and Perceived Productivity during Covid-19: A Mediation Role of Job Satisfaction" **PhD. Dissertation**, (USA: Alliant International University, 2022), p.59.
- ⁴⁰ Breaugh, J.A., & Farabee, A.M. (2012). "Telecommuting and flexible work hours: Alternative work arrangements that can improve the quality of work life", In: N.P. Reilly, M.J. Sirgy, & C.A. Gorman (Eds.), **Work and Quality of Life: Ethical Practices in Organizations** (Dordrecht: Springer, 2012), pp.251–274, pp.268-269.

- ⁴¹ Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S.K., "Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective", **Applied Psychology**, Vol. 70, No. 1, 2021, pp.16–59, p.28.
- ⁴² Becker, W.J., Belkin, L.Y., Tuskey, S.E., & Conroy, S.A., "Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being", **Human Resource Management**, <https://doi.org/10.1002/hrm.22102>, 2022, pp.1-16, p.2.
- ⁴³ Grant, C.A., Wallace, L.M., & Spurgeon, P.C., "An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being, and work-life balance", **Employee Relations**, Vol.35, No.5, 2013, pp.527–546, p.530.
- ⁴⁴ Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B., "Working from home: Characteristics and outcomes of telework", **International Journal of Manpower**, Vol. 40, No. 1, 2019, pp.87–101, p.87.
- ⁴⁵ Merrill, J. S., "Remote Work, Employee Engagement, and the Implications of COVID-19", **Master Thesis** (USA: The College of St. Scholastica, 2021), p.37.
- ⁴⁶ Raghuram, S., "Remote work implications for organizational culture. In: P. Kumar, A. Agrawal, & P. Budhwar (Eds.), **Work from Home: Multi-level Perspectives on the New Normal** (UK: Emerald Publishing Limited, 2021), pp.147-163, p.152.
- ⁴⁷ Allen, T.D., Golden, T.D., & Shockley, K.M., "How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings", **Psychological Science in the Public Interest**, Vol. 16, No.2, 2015, pp.40–68, p.45.
- ⁴⁸ Errichiello, L., & Pianese, T., "Organizational control in the context of remote work arrangements: A conceptual framework", **Studies in Managerial and Financial Accounting**, 31, 2016, pp.273–305, p.282.
- ⁴⁹ Jones, K.E., "Going Home: The Influence of Workforce Performance Management Systems on the Decision to Engage in Remote Work Environments", **PhD. Dissertation** (USA: Anderson University, 2011), p.11.
- ⁵⁰ Nicklin, J.M., Cerasoli, C.P., & Dydyn, K.L., "Telecommuting: What? Why? When? and How?", In: J. Lee (Ed), **The Impact of ICT on Work** (Singapore: Springer Science+Business Media, 2016), pp.41–70, p.50.
- ⁵¹ Pass, S., & Ridgway, M., "An informed discussion on the impact of COVID-19 and "enforced" remote working on employee engagement", **Human Resource Development International**, Vol.25, No.2, 2022, pp.254–270, p.257.
- ⁵² Straus, E., Uhlig, L., Kühnel, J., & Korunka, C., "Remote workers' well-being, perceived productivity, and engagement: Which resources should HRM improve during COVID-19? A longitudinal diary study", **The International Journal of Human Resource Management**, 2022, <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2075235>, pp.1–31, p.1.
- ⁵³ Golden, T.D., & Fromen, A., "Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes", **Human Relations**, Vol.64, No.11, 2011, pp.1451–1475, p.1469.

- ⁵⁴ Kelley, E., & Kelloway, E.K., "Remote Leadership", In; C. Wankel (Ed.), **21st Century Management: A Reference Handbook** (Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2012), pp.281–290, p.285.
- ⁵⁵ de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V., "The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric?" **Review of Public Personnel Administration**, Vol.39, No.4, 2019, pp.570–593, p.577.
- ⁵⁶ AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D., "Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy." **Journal of Business Research**, Vol. 145, 2022, pp.636-648, p.638, p. 643.
- ⁵⁷ Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D., "Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support", **Journal of Business Research**, Vol. 139, 2022, pp.1501–1512, p.1501.
- ⁵⁸ Günther, N., Hauff, S., & Gubernator, P., "The joint role of HRM and leadership for teleworker well-being: An analysis during the COVID-19 pandemic", **German Journal of Human Resource Management**, <https://doi.org/10.1177/23970022221083694>, 2022, pp.1-27, p.75.
- ⁵⁹ Franco, C. & Landini, F., "Organizational drivers of innovation: The role of workforce agility", **Research Policy**, Vol. 51, 2022, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104423>, pp.1-17, p.2.
- ⁶⁰ Heidt, L., Gauger, F., & Pfnür, A. (2022). "Work from home success: Agile work characteristics and the mediating effect of supportive HRM", **Review of Managerial Science**, <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00545-5>, 2022, pp.1-26, p.3.
- ⁶¹ Muduli, A., "Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: An empirical study", **Management Research Review**, Vol.39, No.12, 2016, pp.1567–1586, p.1568-1571.
- ⁶² Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J.K., "A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes", **International Journal of Industrial Ergonomics**, Vol. 37, No. 5, 2007, pp.445–460, p. 447.
- ⁶³ Ingalls P. & Frever, T., **op.cit**, p. 120.
- ⁶⁴ Raghuram, S., **op.cit**, p.160.
- ⁶⁵ Allen, T.D., Golden, T.D., & Shockley, K.M., **op.cit**, p.55.
- ⁶⁶ Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., & Hidalgo-Peñate, M., "Information technology capability and organizational agility: A study in the Canary Islands hotel industry", **Tourism Management Perspectives**, 33, 2020, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100606>, pp.1-9, p.2.
- ⁶⁷ Lowry, P.B., & Wilson, D., "Creating agile organizations through IT: The influence of internal IT service perceptions on IT service quality and IT agility", **Journal of Strategic Information Systems**, Vol.25, No.3, 2016, pp.211–226, pp.214-215.

- ⁶⁸ Lai, H., Pitafi, A.H., Hasany, N., & Islam, T., “Enhancing employee agility through information technology competency: An empirical study of China”, **SAGE Open**, Vol.11, No., 2021, pp.1–18, p.3.
- ⁶⁹ Dhanesh, G.S., & Picherit-Duthler, G., “Remote internal crisis communication (RICC): The role of internal communication in predicting employee engagement during remote work in a crisis. **Journal of Public Relations Research**, Vol.33, No.5, 2021, pp.292–313, p.294.
- ⁷⁰ Vomacka, T.R.M., “Informal Communication, Sensemaking, and Relational Precarity: Constituting Resilience in Remote Work During COVID”, **Master Thesis** (USA: University of South Florida, 2022), p.7.
- ⁷¹ Foster, M. C., “Meaningful Work and Remote Employee Engagement During the COVID-19 Pandemic”, **PhD. Dissertation** (USA: Walden University, 2022), p.11.
- ⁷² Ku, E.G.S., “Developing business process agility: Evidence from inter-organizational information systems of airlines and travel agencies”, *Journal of Air Transport Management*, Vol.103, 2022, <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2022.102247>, pp.1-10, p.4.
- ⁷³ Becker, W.J., Belkin, L.Y., Tuskey, S.E., & Conroy, S.A., *op.cit*, p 4.
- ⁷⁴ Pass, S., & Ridgway, M., *op.cit*, p.263.
- ⁷⁵ Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D., *op.cit*, p. 1502.
- ⁷⁶ Frack, J. D., *op.cit*, pp.59-62.
- ⁷⁷ Merrill, J. S., *op.cit*, p.37.
- ⁷⁸ Schall, M.A., *op.cit*, p.16.
- ⁷⁹ Errichiello, L., & Pianese, T., *op.cit*, p.282.
- ⁸⁰ Allen, T.D., Golden, T.D., & Shockley, K.M., *op.cit*, p.60.
- ⁸¹ Shipman, K., Burrell, D. N., & Mac Pherson, A.H., *op.cit*, pp.14-15.
- ⁸² Siregar, A.A., Afiff, A.Z. & Halim, R.E., *op.cit*, p.9
- ⁸³ de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V., *op.cit*, p.٥٧١.
- ⁸⁴ Kelley, E., & Kelloway, E.K., *op.cit*, p.291.
- ⁸⁵ Young, A. G., *op.cit*, pp.9-11.
- ⁸⁶ Franco, C. & Landini, F., *op.cit*, p.2.
- ⁸⁷ Heidt, L., Gauger, F., & Pfnür, A., *op.cit*, p.3.
- ⁸⁸ Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J.K., *op.cit*, pp.452-453.
- ⁸⁹ Raghuram, S., *op.cit*, p.160.
- ⁹⁰ Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., & Hidalgo-Peñate, M., *op.cit*, p.6.
- ⁹¹ Lowry, P.B., & Wilson, D., *op.cit*, p.221.
- ⁹² Mao, H., Liu, S., & Gong, Y., *op.cit*, p.2.