



**الدور الوسيط لقدرات الرقابة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات  
الرقابة التنظيمية والأداء المستدام: دراسة تطبيقية على الشركات  
الصناعية بمدينة دمياط الجديدة**

إعداد

د. خالد محمود فهمي عياد

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

[Khaled\\_myd@mans.edu.eg](mailto:Khaled_myd@mans.edu.eg)

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

عياد، خالد محمود فهمي (٢٠٢٤). الدور الوسيط لقدرات الرقابة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات الرقابة التنظيمية والأداء المستدام: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(٢)٥، ١٠٤٩-١٠٩٣.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## الدور الوسيط لقدرات الرشاقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات الرشاقة التنظيمية والأداء المستدام: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة

د. خالد محمود فهمي عياد

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير ممارسات الرشاقة التنظيمية بأبعادها (ممارسات إتقان التغيير، ممارسات تقدير الموارد البشرية، ممارسات التعاون، ممارسات خلق القيمة للعملاء) في كل من قدرات الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) والأداء المستدام بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي)، وكذلك استقصاء تأثير قدرات الرشاقة التنظيمية في الأداء المستدام، ومن ثم البحث في إمكانية قيام قدرات الرشاقة التنظيمية بدور الوسيط في العلاقة بين ممارسات الرشاقة التنظيمية والأداء المستدام.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم قائمة استقصاء، واستخدامها لتجميع البيانات الأولية للدراسة من عينة قوامها (384) مفردة من مديري الإدارات الرئيسية ونوابهم في الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة. وبلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (323) استثماراً، والتي تمثل (84%) من حجم العينة. وتم تحليل البيانات، وتقييم نموذج الدراسة، واختبار الفروض باستخدام أسلوب (PLS-SEM).

وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر لممارسات الرشاقة التنظيمية في كل من قدرات الرشاقة التنظيمية والأداء المستدام، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر لقدرات الرشاقة التنظيمية في الأداء المستدام. كما خلصت نتائج الدراسة إلى أن قدرات الرشاقة التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة بين ممارسات الرشاقة التنظيمية والأداء المستدام. وفي ضوء تلك النتائج، اقترح الباحث مجموعة من التوصيات لتعزيز الأداء المستدام للشركات الصناعية موضع التطبيق.

### الكلمات المفتاحية:

ممارسات الرشاقة التنظيمية - قدرات الرشاقة التنظيمية - الأداء المستدام - الشركات الصناعية.

## المقدمة

حظيت الاستدامة باهتمام متزايد واكتسبت مكانة بارزة في الأهداف الإستراتيجية للعديد من المنظمات، نظراً لتغير المناخ والضغوط التنظيمية والاجتماعية نحو مسؤولية اجتماعية وبيئية أكبر (Yong et al., 2020). فالمنظمات أصبحت ملزمة ببذل المزيد من الجهد لتحقيق توازن في أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي (Zaid et al., 2018)، مما زاد من أهمية قياس الأداء من منظور الاستدامة، باعتبار أن ذلك يمكن المنظمات من تقييم جهودها في الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (Çankaya & Sezen, 2019). فالأداء المستدام يعبر عن "استخدام موارد المنظمة وإدارتها بطريقة تؤدي إلى تحقيق أقصى قدر من المنافع الاقتصادية والاجتماعية والبيئية" (Nizam et al., 2019, p.40).

ومن ناحية أخرى، تفرض التغييرات المستمرة في البيئة المحيطة تحديات كبيرة على بقاء المنظمات ونجاحها، وأصبحت الأنظمة التقليدية غير كافية الآن لمواجهة تلك التحديات؛ فالهياكل التنظيمية الهرمية الجامدة والأطر الاستراتيجية الثابتة وعمليات صنع القرارات البيئية غير مناسبة للتعامل مع تلك التغييرات، مما يؤدي إلى تضال القدرة التنافسية والتقدم التنظيمي، لذا بات من الضروري البحث عن الآليات التي تمكن تلك المنظمات من معرفة التغييرات غير المتوقعة والاستجابة السريعة لها بشكل مناسب؛ ومن هذه الآليات التي حظيت باهتمام كبير الرقابة التنظيمية (Motwani & Katatria, 2024)، والتي تعبر عن "قدرة المنظمة على معرفة التغييرات غير المتوقعة في البيئة، والاستجابة لها بشكل صحيح، وبطريقة سريعة وفعالة، من خلال استخدام الموارد الداخلية وإعادة تشكيلها، لتحقيق ميزة تنافسية" (Žitkienė & Deksnys, 2018, p.118).

وتؤكد نتائج العديد من الدراسات السابقة دور الرقابة التنظيمية في دعم وتحسين الأداء المستدام (El-Khalil & Mezher, 2020; Kocot, 2023; Shahzad et al., 2020)، وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة (Bottani, 2009; Gunasekaran et al., 2018)، والإنتاج السريع والفعال لمنتجات عالية الجودة، وتخفيض التكاليف (Cheng et al., 2000; Lin et al., 2006; Mishra et al., 2014)، والتخلص من العمليات التي لا تضيف قيمة (Lin et al., 2006; Mishra et al., 2014)، وزيادة الأداء (Narasimhan et al., 2006; Wang et al., 2013)، والربحية (Chakravarty et al., 2013)، والحصة السوقية (Lin et al., 2006; Mishra et al., 2014).

ونظراً لتعدد مداخل دراسة الرقابة التنظيمية، تم تطوير عدد من الأطر المفاهيمية لدراسة الرقابة التنظيمية من منظور شمولي، وتركز تلك الأطر على ثلاثة جوانب رئيسية، هي: محركات الرقابة (التغييرات البيئية التي تجبر المنظمات على الاعتراف بالحاجة إلى التغيير، والبحث عن طرق جديدة للعمل لتحقيق ميزة تنافسية)، قدرات الرقابة (القدرات الاستراتيجية الأساسية التي تحتاجها المنظمات للاستجابة للتغييرات)، دعائم/ركائز الرقابة (الممارسات التي يمكن من خلالها تحقيق قدرات الرقابة) (e.g., Sharifi & Zhang, 1999; Žitkienė & Deksnys, 2018). وفي ضوء تلك الأطر، تُعد ممارسات الرقابة التنظيمية بمثابة الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق قدرات الرقابة التي تحتاجها المنظمات للاستجابة للتغييرات البيئية.

وبالرغم من أهمية ممارسات الرقابة التنظيمية لتحقيق قدرات الرقابة التنظيمية، إلا أن هناك محاولات قليلة لدراسة العلاقة بينهما (e.g., Dizari & Garoosi, 2015; Ren et al., 2003; Sharifi & Zhang, 2001)، فضلاً عن أن النماذج المقترحة في هذه الدراسات لم تجمع بين ممارسات وقدرات الرقابة التنظيمية التي تتبناها الدراسة الحالية.

ومن ناحية أخرى، بالرغم من أهمية الرقابة التنظيمية لتعزيز الأداء المستدام، فقد تبين محدودية الدراسات التي تناولت علاقة ممارسات الرقابة التنظيمية بالأداء المستدام (El-Khalil & Mezher, 2020; Yusuf et al., 2020)؛ فضلاً عن أن هذه الدراسات تبنت ممارسات للرقابة التنظيمية تختلف عن تلك التي تتبناها الدراسة الحالية. كما تبين دراسة العلاقة بين قدرات الرقابة التنظيمية والأداء المستدام بصورة إجمالية (Khalaf et al., 2024).

وتأسيساً على ما سبق، تتضح أهمية الكشف عن تأثير ممارسات الرقابة التنظيمية في كل من قدرات الرقابة التنظيمية والأداء المستدام، وكذلك فحص تأثير قدرات الرقابة التنظيمية في الأداء المستدام، ومن ثم البحث في إمكانية قيام قدرات الرقابة التنظيمية بدور الوسيط في العلاقة بين ممارسات الرقابة التنظيمية والأداء المستدام، وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.

### أولاً: مشكلة الدراسة

أشارت نتائج تقرير مؤشر التقدم الاجتماعي العالمي (*Social Progress Index (SPI)*) لعام 2023، إلى أن مصر احتلت المرتبة 108 عالمياً من بين إجمالي 170 دولة مدرجة في التقرير، حيث سجلت مصر 58.77 نقطة من أصل مئة نقطة في المؤشر العام (Social Progress Imperative, 2023)، وهو ما يشير إلى ضعف الأداء الاجتماعي في مصر.

ومن ناحية أخرى، أشارت نتائج تقرير مؤشر الأداء البيئي العالمي (*Environmental Performance Index (EPI)*) لعام 2024، إلى أن مصر احتلت المرتبة 99 عالمياً من بين إجمالي 180 دولة مدرجة في التقرير، حيث سجلت مصر 43.8 نقطة من أصل مئة نقطة في المؤشر العام (Block et al., 2024)، وهو ما يشير إلى ضعف الأداء البيئي في مصر.

وتأسيساً على ما تقدم، أصبح تطبيق الاستدامة أمراً ضرورياً في كافة قطاعات الدولة، وهو ما تسعى إليه استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030"، من خلال بذل المزيد من الجهد لتحقيق التوازن والتكامل في الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، بما يؤدي في النهاية إلى تلبية احتياجات الأجيال الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة. ويتطلب ذلك أن يتوافر لدى المنظمات القدرات التي تمكنها من التعامل مع التغييرات غير المتوقعة ومواجهة أي ضغوط أو تحديات قد تحدث في بيئتها، وهذا بدوره يتطلب تفعيل الممارسات التي تمكنها من تحقيق تلك القدرات. وبناءً على ذلك، يرى الباحث أهمية دراسة العلاقة بين ممارسات وقدرات الرقابة التنظيمية، وأثر تلك العلاقة على مستوى الأداء المستدام، خاصةً في ضوء مراجعة الباحث للعديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، والتي أظهرت وجود فجوة بحثية، تمثلت فيما يلي:

- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات وقدرات الرقابة التنظيمية، فضلاً عن أن النماذج المقترحة للدراسات السابقة لم تجمع بين ممارسات وقدرات الرقابة التي تتبناها الدراسة الحالية.
- محدودية الدراسات التي تناولت علاقة ممارسات الرقابة التنظيمية بالأداء المستدام؛ فضلاً عن أن هذه الدراسات تبنت ممارسات للرقابة التنظيمية تختلف عن تلك التي تتبناها الدراسة الحالية.
- تم دراسة العلاقة بين أبعاد قدرات الرقابة التنظيمية التي تتبناها الدراسة الحالية والأداء المستدام بصورة إجمالية، مما لا يعطي نتائج أكثر تفصيلاً.
- في حدود علم الباحث، لم تتناول أي من الدراسات السابقة الدور الوسيط لقدرات الرقابة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات الرقابة التنظيمية والأداء المستدام.

ولتأكيد مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية، خلال شهر يوليو لعام 2023م، من خلال المقابلة الشخصية مع عينة ميسرة قوامها (36) مفردة من مديري الإدارات الرئيسية ونوابهم في الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة، بهدف استطلاع آرائهم حول درجة توافر متغيرات الدراسة. وتم إجراء تلك المقابلة اعتماداً على إطار تم إعداده في ضوء أدبيات الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- وجود تباين في آراء مفردات العينة حول درجة توافر ممارسات الرقابة التنظيمية؛ فممارسات التعاون متوافرة بدرجة كبيرة (بمتوسط 3.72)، يليها ممارسات تقدير الموارد البشرية التي تتوافر بدرجة متوسطة (بمتوسط 2.89)، أما ممارسات إتقان التغيير وممارسات خلق القيمة للعملاء فدرجة توافرها منخفضة (بمتوسط 3.12، 3.22 على التوالي).
- تتراوح متوسطات تقديرات أفراد العينة لقدرات الرقابة التنظيمية ما بين (2.83، 3.15)، وهو ما يشير إلى أن مستوى قدرات الرقابة التنظيمية في الشركات الصناعية موضع التطبيق متوسط.
- وجود تباين في آراء مفردات العينة حول مستوى الأداء الاقتصادي للشركات موضع التطبيق؛ حيث يشير (56%) من مفردات العينة إلى انخفاض مستوى الأداء الاقتصادي، بينما يشير (32%) من مفردات العينة إلى ارتفاع مستوى الأداء الاقتصادي، في حين أن (12%) من مفردات العينة محايدون في هذا الشأن.
- فيما يتعلق بالأداء الاجتماعي للشركات محل الدراسة، يشير (82%) من مفردات العينة إلى قلة اهتمام الشركة بتنفيذ برامج لدعم هيئات المجتمع المحلي من خلال التبرعات والأنشطة التطوعية الأخرى. كما يشير (56%) من مفردات العينة إلى أن الشركة لا تحرص على تدريب وتنمية العاملين. ويؤكد (49%) من مفردات العينة وجود قصور في إجراءات الصحة والسلامة المهنية.
- بالنسبة للأداء البيئي، يشير (47%) من مفردات العينة إلى اهتمام الشركة بترشيد استهلاك الطاقة والمواد الخام، والمواد الخطرة في العملية التصنيعية. ويؤكد (43%) من مفردات العينة وجود إجراءات للتخلص من النفايات بشكل آمن.

واستناداً للفجوة البحثية ونتائج الدراسة الاستطلاعية، تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

**"هل تؤثر قدرات الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الرقابة التنظيمية والأداء المستدام للشركات الصناعية موضع التطبيق؟"**، ويثير هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية، يمكن عرضها على النحو التالي:

- (1) ما دور ممارسات الرقابة التنظيمية في تعزيز الأداء المستدام للشركات الصناعية موضع التطبيق؟
- (2) ما دور ممارسات الرقابة التنظيمية في دعم قدرات الرقابة التنظيمية للشركات الصناعية موضع التطبيق؟
- (3) ما علاقة قدرات الرقابة التنظيمية بالأداء المستدام للشركات الصناعية موضع التطبيق؟
- (4) ما طبيعة العلاقة غير المباشرة لممارسات الرقابة التنظيمية بالأداء المستدام للشركات الصناعية موضع التطبيق عند توسيط قدرات الرقابة التنظيمية؟

## ثانياً: أهداف الدراسة

في ضوء التساؤلات السابقة، تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- (1) بحث طبيعة العلاقة المباشرة لممارسات الرقابة التنظيمية بالأداء المستدام للشركات الصناعية موضع التطبيق، وتحديد الأهمية النسبية لتأثير ممارسات الرقابة التنظيمية في تلك العلاقة.
- (2) بيان طبيعة العلاقة المباشرة لممارسات الرقابة التنظيمية بقدرات الرقابة التنظيمية للشركات الصناعية موضع التطبيق، وتحديد الأهمية النسبية لتأثير ممارسات الرقابة التنظيمية في تلك العلاقة.
- (3) فحص طبيعة العلاقة المباشرة لقدرات الرقابة التنظيمية بالأداء المستدام للشركات الصناعية موضع التطبيق.
- (4) الكشف عن طبيعة العلاقة غير المباشرة لممارسات الرقابة التنظيمية بالأداء المستدام للشركات الصناعية موضع التطبيق عند توسيط قدرات الرقابة التنظيمية.
- (5) اقتراح مجموعة من التوصيات، يُمكن أن تسهم في تعزيز مستوى الأداء المستدام للشركات الصناعية موضع التطبيق.

## ثالثاً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها لعدة اعتبارات علمية وعملية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

### (1) الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية للدراسة مما يلي:

- أهمية المفاهيم التي تتناولها الدراسة الحالية (ممارسات الرقابة التنظيمية، قدرات الرقابة التنظيمية، الأداء المستدام). ويؤكد تلك الأهمية، ما أشارت إليه وكالة حماية البيئة (EPA) في تقريرها لعام 2019م، من ضرورة تحقيق كل من الرقابة التنظيمية والاستدامة لتعزيز القدرة التنافسية لأي منظمة (El-Khalil & Mezher, 2020).
- التأسيس النظري لمفهوم ممارسات وقدرات الرقابة التنظيمية، خاصة في ظل النقص الذي تعاني منه المكتبة العربية في مجال البحوث والدراسات المرتبطة بهذين المفهومين.
- تقدم هذه الدراسة نموذجاً شاملاً لدراسة التأثير المباشر وغير المباشر لممارسات الرقابة التنظيمية على الأداء المستدام للشركات الصناعية، من خلال توسيط قدرات الرقابة التنظيمية، وبما يسهم في تغطية الفجوة البحثية في الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، ويفتح المجال أمام الباحثين للمزيد من الدراسة والتحليل لمتغيرات أخرى يمكن أن تغير من طبيعة تلك التأثيرات.

### (2) الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة فيما يلي:

- من المؤمل أن تسهم نتائج تلك الدراسة في إدراك المسؤولين بالشركات الصناعية موضع التطبيق لضرورة تبني ممارسات الرقابة التنظيمية التي تسهم في دعم قدرات الرقابة التنظيمية، لتعزيز الأداء المستدام لهذه الشركات.
- تقدم الدراسة الحالية للمسؤولين في الشركات الصناعية موضع التطبيق مجموعة من التوصيات، التي يمكن أن تسهم في تفعيل ممارسات الرقابة التنظيمية، ودعم قدرات الرقابة التنظيمية، بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على الأداء المستدام لهذه الشركات.

## رابعاً: الإطار النظري لتغيرات الدراسة

### (1) الرشاقة التنظيمية *Organizational Agility*

#### (1/1) مفهوم وأهمية الرشاقة التنظيمية

يعتقد معظم الباحثون أن مفهوم الرشاقة ظهر لأول مرة في التقرير الصادر عام 1991م عن معهد إياكوكا *Iacocca* بجامعة ليهاي *Lehigh* الأمريكية، والذي أشار للرشاقة كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية. وحقيقة الأمر، أن مفهوم الرشاقة ذكر لأول مرة في مجال الأعمال عام 1982، من خلال دراسة *Brown & Agnew (1982)*، والتي عرفت بأنه "القدرة على الاستجابة السريعة للظروف سريعة التغير" (p.29)؛ إلا أنه نادراً ما يتم الاستشهاد بهذا المصدر، بالرغم من أن تعريفه للرشاقة يتوافق مع العديد من التعريفات التي قدمت فيما بعد للرشاقة التنظيمية (*Walter, 2021*)، والمبينة في الجدول رقم (1)؛ فهذه التعريفات، بالرغم من تعددها، فإنها جميعاً تنصب حول قدرة المنظمة على تعديل استراتيجياتها وعملياتها ومواردها، للاستجابة السريعة لأي تغييرات غير متوقعة.

جدول (1): تعريف الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر بعض الدراسات

المصدر	التعريف
Sharifi & Zhang (1999, p.9)	القدرة على التعامل مع التغيرات غير المتوقعة، والتغلب على التهديدات غير المسبوقة في بيئة الأعمال، والاستفادة من التغيرات كفرص.
Lin et al. (2006, p.355)	قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق ومتطلبات العملاء.
Overby et al. (2006, p.121)	قدرة المنظمات على الإحساس بالتغيير البيئي والاستجابة بسرعة للتغيير.
Sherehiy et al. (2007, p.445)	القدرة على التكيف والاستجابة للتغيير.
Lu & Ramamurthy (2011, p.933)	قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات التي تنشأ غالباً بشكل غير متوقع في بيئات العمل، من خلال الاستجابات السريعة والمبتكرة، التي تستغل التغيرات كفرص للنمو والازدهار.
Harraf et al. (2015, p.675)	الكفاءة الأساسية، والميزة التنافسية، والخصائص المميزة التي تتطلب التفكير الاستراتيجي، والعقلية المبتكرة، واستغلال التغيير، والحاجة المستمرة للقدرة على التكيف والاستباقية.
Denning (2016, p.11)	قدرة المنظمات على أن تكون سريعة ولديها استجابة فعالة للتغيرات غير المتوقعة في طلب السوق.
Teece et al. (2016, p.17)	قدرة المنظمة على إعادة توزيع وتوجيه مواردها بكفاءة وفعالية لخلق القيمة (والاستحواذ على) الأنشطة ذات العائد المرتفع، وفقاً لما تقتضيه الظروف الداخلية والخارجية.
Appelbaum et al. (2017, p.7)	القدرة على العمل والمنافسة في حالة التغيير الديناميكي غير المتوقع في كثير من الأحيان.
Hamad & Yozgat (2017, p.409)	قدرة المنظمة على الاكتشاف الاستباقي والاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في بيئة الأعمال.
Ravichandran (2018, p.25)	قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات والفرص البيئية، والتي يتم تحديدها من خلال ثلاثة أبعاد، هي: الاستجابة للعملاء، المرونة التشغيلية، المرونة الاستراتيجية.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

وقد أبرزت نتائج العديد من الدراسات السابقة أهمية الرشاقة التنظيمية في تعزيز المركز التنافسي للمنظمة (Bottani, 2009; Gunasekaran et al., 2018)، وتعزيز قدرات التعلم التنظيمي (Hamad & Yozgat, 2017). والإنتاج السريع والفعال لمنتجات عالية الجودة، وخفض التكاليف (Cheng et al., 2000; Lin et al., 2006; Mishra et al., 2014)، وتحسين سرعة تقديم المنتجات الجديدة (Sharifi & Zhang 2001)، والتخلص من العمليات التي لا تضيف قيمة (Lin et al., 2006; Mishra et al., 2014)، وزيادة الأداء (Narasimhan et al., 2006; Wang et al., 2013)، والربحية (Chakravarty et al., 2013)، والحصة السوقية (Lin et al., 2006; Mishra et al., 2014).

ونظراً لأن الرشاقة التنظيمية موضوع معقد ومتعدد الأبعاد، فقد تناوله الباحثون من ثلاث مداخل مختلفة؛ فبينما يركز المدخل الأول على القدرات التي تساعد المنظمات على تحقيق الرشاقة، يهتم المدخل الثاني بالممارسات الرئيسية التي تستخدمها المنظمات الرشيقة في عملياتها اليومية، في حين يركز المدخل الثالث على كيفية تفاعل المنظمات مع البيئة المتغيرة من خلال بُعد الاستشعار - الاستجابة (Zitkienė & Deksnys, 2018). ولأغراض الدراسة الحالية، سوف يتم التركيز على المدخلين الأول والثاني، من خلال تناول ممارسات وقدرات الرشاقة التنظيمية.

#### (2/1) ممارسات الرشاقة التنظيمية *Organizational Agility Practices*

تُشير ممارسات الرشاقة التنظيمية إلى الوسائل أو الأساليب المستخدمة للحصول على قدرات الرشاقة التنظيمية (Sharifi & Zhang, 2001). وتؤثر تلك الممارسات على قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات (Yaghoubi & Dahmardeh, 2010). وتناولت دراسة Charbonnier- Voirin (2011) تلك الممارسات وصنفتها إلى أربع فئات رئيسية، هي: ممارسات موجهة نحو إتقان التغيير، وممارسات تقدير الموارد البشرية، وممارسات التعاون، وممارسات خلق القيمة للعملاء. ويمكن توضيح هذه الممارسات بشيء من التفصيل على النحو التالي:

#### (1/2/1) ممارسات إتقان التغيير *Practices Directed Towards Mastering Change*

تمكن هذه الممارسات المنظمات من النمو والازدهار في ظل ظروف التغيير وعدم التأكد، وتوفر هيكل مرناً للاستغلال الفعال للموارد (Hamad & Yozgat, 2017). وتتضمن هذه الممارسات تطوير المهارات والخبرات اللازمة للاستجابة بشكل استباقي أو تفاعلي مع التغيرات في البيئة؛ ونقل وتبادل المعلومات والمعرفة المتعلقة برؤية المنظمة وبيئتها وخططها الاستراتيجية بشكل أكثر كفاءة داخل المنظمة، وتعزيز عملية تحديد الفرص والتهديدات الناجمة عن التغيرات في البيئة (Charbonnier- Voirin, 2011).

#### (2/2/1) ممارسات تقدير الموارد البشرية *Practices Valuing Human Resources*

ترتبط هذه الممارسات إلى حد ما بالفئة الأولى من الممارسات، ولكنها موجهة أكثر نحو تطوير وتمكين الموارد البشرية (Deksnys, 2018). وتشمل هذه الممارسات تمكين العاملين، وتنمية مهاراتهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، ومشاركتهم المعرفة، وتعزيز أدائهم الإبداعي (Hamad & Yozgat, 2017). وبالتالي، فإن هذه الممارسات تزيد من قبول العاملين للمسئولية، وتقوي إحساسهم بالاستقلالية في عملية صنع القرار، مما يمكنهم من التعامل بسرعة وكفاءة مع العديد من المواقف أو السيناريوهات غير المتوقعة، الأمر الذي يجعل هذه الممارسات ضرورية في البيئة سريعة التغيير (Charbonnier- Voirin, 2011).



### (3/2/1) ممارسات التعاون *Cooperative Practices*

يصعب تحقيق الممارسات السابقة بدون ممارسات التعاون؛ فممارسات التعاون تُعد عاملاً حاسماً لتقليل أوقات الاستجابة للتغيرات، وزيادة قدرة المنظمة على الابتكار (Deksnys, 2018). وتشمل هذه الممارسات تعزيز التعاون الداخلي (من خلال فرق عمل متعددة الوظائف) والتعاون الخارجي (بإقامة شراكات مع الموردين) (Hamad & Yozgat, 2017). ويساعد التعاون الداخلي على تحسين تبادل الخبرات وتقليل وقت اتخاذ القرار وتبسيط العمليات، مما يمكن من التكيف بشكل أسرع مع البيئة المتغيرة؛ أما التعاون الخارجي، فيعمل على تقليل فترة التوريد، وزيادة كفاءة تسليم القيمة من المورد للمستخدم النهائي (Charbonnier-Voirin, 2011). وهذا يقودنا إلى الفئة الرابعة من الممارسات، وهي ممارسات خلق القيمة للعملاء.

### (4/2/1) ممارسات خلق القيمة للعملاء *Practices of Value Creation for Customers*

هي الممارسات التي تمكن المنظمة من فهم توقعات العملاء، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبى تلك التوقعات (Charbonnier-Voirin, 2011). فخلق القيمة للعملاء/إثراء العملاء Customers Enrichment يركز على إرضاء العملاء، من خلال تزويدهم بالمنتجات والخدمات التي ينظر إليها العملاء على أنها حلول حقيقية لتوقعاتهم، وضمان إدراك العملاء لقيمة تلك الحلول (Hamad & Yozgat, 2017).

### (3/1) قدرات الرشاقة التنظيمية *Organizational Agility Capabilities*

عرف (Zhang & Sharifi 2000) قدرات الرشاقة التنظيمية بأنها "القدرات الضرورية التي تحتاجها المنظمات للاستجابة بشكل إيجابي للتغيرات، والاستفادة منها" (p.498). وعرفها (Lin et al. 2006) بأنها "القدرات الأساسية التي من شأنها أن توفر للمنظمة القوة اللازمة للاستجابة بشكل مناسب للتغيرات التي تحدث في أعمالها" (p.358). وبالتالي، فإن قدرات الرشاقة التنظيمية ليست هدفاً في حد ذاتها، ولكنها وسيلة ضرورية للحفاظ على الميزة التنافسية في بيئة أعمال تتسم بالتغير وعدم التأكد (Jackson & Johansson, 2003).

وقسم (Sharifi & Zhang 1999) قدرات الرشاقة التنظيمية إلى أربع فئات رئيسية (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة). ويتفق الباحث مع العديد من الدراسات السابقة التي تبنت هذا التقسيم كأبعاد لقياس قدرات الرشاقة التنظيمية (e.g. Aburub, 2015; Alavi et al., 2022; Almahamid, 2019; Eshlaghy et al., 2010; Lin et al., 2006; Nejatian & Zarei, 2013; Tsai et al., 2008; Tseng & Lin, 2011; Walter, 2021). ويمكن توضيح مفهوم كل بُعد من هذه الأبعاد بشيء من التفصيل على النحو التالي:

### (1/3/1) الاستجابة *Responsiveness*

عرف (Sharifi & Zhang 1999) الاستجابة بأنها "القدرة على اكتشاف التغيرات، والاستجابة السريعة لها، إما بشكل استباقي أو تفاعلي، والتعافي منها" (p.17)؛ ووفقاً لهذا التعريف، تتضمن الاستجابة ثلاثة عناصر أساسية، هي: كيفية استشعار وإدراك وتوقع المنظمة للتغيرات، ورد الفعل الفوري تجاه تلك التغيرات من خلال تضمينها في النظام، والتعافي من هذه التغيرات (Sharifi & Zhang, 1999; Zhang & Sharifi, 2000).

### **Competency الجدارة (2/3/1)**

عرف (Sharifi & Zhang, 1999) الجدارة بأنها "مجموعة كبيرة من القدرات، التي تضمن إنتاجية وكفاءة وفعالية الأنشطة، لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها" (p.17)؛ فالجدارة تتعلق بكيفية تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها بكفاءة وفعالية (Breu et al., 2002). ويمكن تحقيق هذا البعد من خلال تطبيق الرؤية الاستراتيجية، باستخدام التكنولوجيا الملائمة (سواء كانت أجهزة أو برامج)، وإنتاج منتجات عالية الجودة، وفعالية التكلفة، وزيادة معدل تقديم المنتجات/الخدمات الجديدة، وإدارة التغيير، وتمكين العاملين ذوي الخبرة والكفاءة، وزيادة كفاءة وفعالية العمليات، والتعاون الداخلي والخارجي، والتكامل (Zhang & Sharifi, 2000).

### **Flexibility المرونة (3/3/1)**

عرف (Sharifi & Zhang, 1999) المرونة بأنها "القدرة على تنفيذ أعمال مختلفة، وتحقيق أهداف مختلفة، باستخدام نفس الإمكانيات" (p.18). كما عرف (Nzewi & Moneme, 2016) المرونة بأنها "القدرة على إنتاج منتجات متنوعة، وتحقيق أهداف مختلفة، باستخدام نفس التسهيلات" (p.83). ووصف (Reed & Blunsdon, 1998) المرونة بأنها قدرة المنظمة على تعديل هيكلها وعملياتها الداخلية استجابة للتغيرات في البيئة. وبالتالي، يمكن اعتبار المرونة العامل الرئيسي لرشاقة المنظمة، والتي تسمح لها بالتعامل بنجاح مع التغيرات في البيئة. ويشمل هذا البعد أنواع مختلفة من المرونة، هي: مرونة حجم الإنتاج، مرونة تشكيلة المنتج، مرونة التنظيم والعمليات، مرونة العاملين (Zhang & Sharifi, 2000).

### **Quickness السرعة (4/3/1)**

عرف (Sharifi & Zhang, 1999) السرعة بأنها "القدرة على تنفيذ المهام والعمليات في أقصر وقت ممكن" (p.18). ويشمل هذا البعد ثلاث قدرات فرعية، هي: سرعة طرح منتجات جديدة في السوق، والتوقيت المناسب لعمليات تسليم المنتجات وتقديم الخدمات، وسرعة العمليات (قصر وقت التشغيل) (Zhang & Sharifi, 2000). بينما عرف (Nzewi & Moneme, 2016) السرعة بأنها "سرعة اكتشاف الفرص أو التهديدات والاستجابة لها؛ ويشمل ذلك سرعة استشعار الأحداث، وسرعة تفسير ما يحدث، وتقييم العواقب على المنظمة، وسرعة استكشاف الخيارات، وتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها، وسرعة تنفيذ الاستجابات المناسبة" (p.83).

## **(2) الأداء المستدام Sustainable Performance**

### **(1/2) مفهوم الأداء المستدام**

في عام 1987م، أعدت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (WCED) تقريراً بعنوان "مستقبلنا المشترك"، والذي استخدم فيه مصطلح "التنمية المستدامة" على نطاق واسع، وعُرف بأنه "التنمية التي تلبي احتياجات الأجيال الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة" (Brundtland, 1987, p.43). وانطلاقاً من هذا التقرير، بدأ دمج موضوع الاستدامة في الإستراتيجية التنظيمية (Enquist et al., 2007)، وحظي باهتمام متزايد من جانب المديرين، واكتسب مكانة بارزة في الأهداف الإستراتيجية للعديد من المنظمات، بسبب تغير المناخ والضغط التنظيمية والاجتماعية نحو مسؤولية بيئية واجتماعية أكبر (Yong et al., 2020).

واستخدم Elkington (1997) مفهوم الحصيعة الثلاثية *Triple Bottom Line (TBL)* لوصف الركائز أو الأبعاد الثلاثة للاستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية)؛ فالاستدامة لا تقتصر على الناحية العددية والشكل النقدي فحسب، وإنما تهتم أيضاً بالمناخ والرفاهية العامة للعاملين والمجتمع والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين (Zhao et al., 2021).

ونظراً لأن الأداء التنظيمي المستدام هو الطريق الرئيسي للتنمية المستدامة على المستوى الوطني أو الإقليمي أو العالمي، فقد تم إدراج مقاييس الاستدامة في نماذج تقييم الأداء التنظيمي (Kovilage, 2021). وبالتالي، فإن قياس الأداء من منظور الاستدامة يساعد المنظمات على تقييم جهودها وتحقيق تحسينات في الجوانب الاجتماعية والبيئية، وفي نفس الوقت يخلق قيمة للمساهمين (Çankaya & Sezen, 2019).

ويُعرف الأداء المستدام بأنه "مزيج من الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، الذي يؤثر بشكل إيجابي على البيئة الطبيعية والمجتمع، ويؤدي إلى منافع اقتصادية طويلة الأجل، وميزة تنافسية للشركة" (Carter & Rogers, 2008, p.265). كما يُعرف بأنه "استخدام وإدارة موارد المنظمة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أقصى قدر من المنافع الاقتصادية والبيئية والاجتماعية" (Nizam et al., 2019, p.40). وبالتالي، فإن الأداء المستدام يضمن للمنظمات أن تحقق توازن شامل بين أهداف أداؤها الاقتصادي والبيئي والاجتماعي (Afum et al., 2020).

ووفقاً للدراسات الحديثة، تحظى الاستدامة باهتمام متزايد من جانب المنظمات الصناعية، لمعالجة القضايا البيئية ذات الأهمية على المستوى العالمي؛ فالمنظمات الصناعية ركزت في الماضي بشكل رئيسي على النمو الاقتصادي، وأهملت الجوانب الاجتماعية والبيئية للأداء المستدام، مما أدى إلى اختلال التوازن بين هذه الأبعاد (Khan et al., 2021). ويُعد الهدف من الاستدامة في المنظمات الصناعية هو تصنيع المنتجات التي تستخدم الممارسات والعمليات التي تقلل من الآثار البيئية الضارة، وتزيد الأرباح، وتحافظ على الطاقة والموارد الطبيعية، وتكون آمنة للعاملين والمستهلكين والمجتمعات (Akanmu et al., 2023).

ومن ناحية أخرى، اهتمت العديد من الدراسات السابقة بمعرفة العوامل المؤثرة على الأداء المستدام، وأشارت نتائج تلك الدراسات إلى أن الأداء المستدام يتأثر بكل من: التصنيع الأخضر (Afum et al., 2020)، وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية (Khan et al., 2021; Malik et al., 2021; et al., 2021)، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة (Malik et al., 2021; Zhao et al., 2021)، ونمط القيادة الريادية (Nor-Aishah et al., 2020)، ورأس المال الفكري الأخضر (Yusliza et al., 2020)، وممارسات إدارة سلسلة الامداد الخضراء (Zaid et al., 2018)، والتعلم التنظيمي (Zgrzywa-Ziemak & Walecka-Jankowska, 2021)، والدعم التنظيمي المدرك، والالتزام العاطفي (Zhao et al., 2021)، وعملية إدارة المعرفة، والابتكار التنظيمي الأخضر (Shahzad et al., 2020).

## (2/2) أبعاد الأداء المستدام

بمراجعة العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالأداء المستدام، تبين وجود اتفاق بينها على الأبعاد الثلاثة لقياس الأداء المستدام (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) (e.g., Afum et al., 2020; Khan et al., 2021; Malik et al., 2021; Mousa & Othman, 2020; Nor-Aishah et al., 2020; Paulraj, 2011; Shahzad et al., 2020; Yong et al., 2020; Yusliza et al., 2020). ويمكن توضيح هذه الأبعاد بشيء من التفصيل على النحو التالي:

### (1/2/2) الأداء الاقتصادي *Economic Performance*

غالبًا ما يتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام النتائج التشغيلية والمالية. فمن المنظور التشغيلي، يرتبط الأداء الاقتصادي بقدرة المنظمات الصناعية على تقليل تكاليف المدخلات المشتراة، معالجة النفايات وتصريفها، استهلاك الطاقة، الغرامات على الحوادث البيئية (Abdul-Rashid et al., 2017). ومن المنظور المالي، يُقاس الأداء الاقتصادي بعدة مؤشرات، منها: الأرباح، نمو المبيعات، العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على الاستثمار (Abdul-Rashid et al., 2017; Rao & Holt, 2005; Yang et al., 2018).

### (2/2/2) الأداء الاجتماعي *Social Performance*

ازدادت أهمية الأداء الاجتماعي نتيجة لوعي المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية؛ فالأداء الاجتماعي يضمن ترجمة رسالة المنظمة الاجتماعية إلى واقع ملموس (Afum et al., 2020). ويُقيم هذا البعد أداء المنظمة بناءً على عدة مؤشرات اجتماعية، مثل: تدريب وتنمية العاملين، الصحة والسلامة المهنية للعاملين، تكافؤ الفرص والعدالة والإنصاف وغياب التمييز في مكان العمل، تحسين نوعية حياة المجتمع، التدريب المهني لأفراد المجتمع، الرفاهية والإصلاح الاجتماعي، المخاطر التي يتعرض لها عامة أفراد المجتمع، صحة وسلامة المجتمع (Abdul-Rashid et al., 2017; Paulraj, 2011; Wang & Dai, 2018).

### (3/2/2) الأداء البيئي *Environmental Performance*

يشير هذا البعد إلى القدرة على تأمين الموارد الطبيعية وحماية المكونات الحيوية للبيئة (Ishaq et al., 2023). ويُقيم هذا البعد أداء المنظمة بناءً على عدة مؤشرات، مثل: الحد من استهلاك الطاقة، إنتاج الطاقة من مصادر متجددة، تقليل النفايات الصلبة والسائلة وانبعاثات الكربون، خفض استهلاك الموارد، الحد من استخدام المدخلات الملوثة والضارة، قلة تكرار الحوادث البيئية، الامتثال للمعايير البيئية (Cankaya & Sezen, 2019; Centobelli et al., 2019; Ishaq et al., 2023).

## خامساً: الدراسات السابقة وتنمية فروض ونموذج الدراسة

يتناول الباحث الدراسات السابقة وفقاً للعلاقة بين متغيرات الدراسة، مع بيان فجوة الدراسة، وتنمية فروض ونموذج الدراسة، وذلك على النحو التالي:

### (1) العلاقة المباشرة بين ممارسات الرقابة التنظيمية والأداء المستدام

كشفت مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت علاقة الرقابة التنظيمية بالأداء؛ عن دراسة العلاقة بين الرقابة التنظيمية (كمتغير إجمالي) وكل من الأداء التنظيمي (Cegarra-Navarro et al., 2016)، والأداء الاقتصادي (Rafi et al., 2022)، والأداء المستدام بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) (Marhraoui & El Manouar, 2018; Shahzad et al., 2020). كما تم دراسة العلاقة بين الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق) وكل من الأداء التنظيمي بأبعاده (الأداء المقارن، الأداء الداخلي) (Nafei, 2016)، والأداء المستدام بأبعاده (الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي) (أحمد وآخرون، 2023)، والأداء الوظيفي بأبعاده (المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل المنجز، المثابرة والوثوق) (أبو الفتوح، 2021). وتناولت دراسة Liu et al. (2014) علاقة الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة العمليات، رقابة استغلال السوق) بالأداء التنظيمي بأبعاده (الأداء التشغيلي، الأداء المالي)، بينما بحثت دراسة Alhadid (2016) علاقة الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الموارد البشرية، رقابة تكنولوجيا المعلومات، رقابة الابتكار) بالأداء التنظيمي بأبعاده (الأداء التشغيلي، الأداء المالي).

ومن ناحية أخرى، كشفت مراجعة الدراسات السابقة لممارسات الرقابة التنظيمية، عن تعدد الدراسات التي تناولت علاقة ممارسات الرقابة بالأداء التشغيلي والأداء المالي (e.g., Blome et al., 2013; DeGroot & Marx, 2013; Leite & Braz, 2016; Yusuf et al., 2014) بينما لا يوجد سوى عدد محدود من الدراسات التي تناولت علاقة ممارسات الرقابة بالأداء المستدام؛ ومنها: دراسة (El-Khalil & Mezher (2020) والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي لممارسات الرقابة (في مجال: تخطيط العملية، العمل التعاوني، الجودة، التكنولوجيا، مناولة وتسليم المواد) على الأداء المستدام بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي)؛ ودراسة (Yusuf et al. (2020) والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات الرقابة بأبعادها (الحساسية للسوق، توافق العمليات، التكامل التكنولوجي، تمكين العاملين، ممارسات التعاون) على الأداء المستدام بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي).

واستناداً لما سبق، ومع الأخذ في الاعتبار أن الدراسة الحالية تتبنى ممارسات مختلفة للرقابة التنظيمية (ممارسات إتقان التغيير، ممارسات تقدير الموارد البشرية، ممارسات التعاون، ممارسات خلق القيمة للعملاء)؛ فمن المتوقع أن يؤدي تطبيق هذه الممارسات إلى تعزيز الأداء المستدام بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) للشركات الصناعية موضع التطبيق، ومن ثم يمكن اقتراح الفرض الرئيسي التالي:

**ف(1): يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر لممارسات الرقابة التنظيمية على الأداء المستدام للشركات الصناعية موضع التطبيق. ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:**

ف(1/1): يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر لممارسات الرقابة التنظيمية على الأداء الاقتصادي للشركات الصناعية موضع التطبيق.

ف(2/1): يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر لممارسات الرقابة التنظيمية على الأداء الاجتماعي للشركات الصناعية موضع التطبيق.

ف(3/1): يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر لممارسات الرقابة التنظيمية على الأداء البيئي للشركات الصناعية موضع التطبيق.

## (2) العلاقة المباشرة بين ممارسات الرقابة التنظيمية وقدرات الرقابة التنظيمية

بعد مراجعة واسعة النطاق للدراسات السابقة المتعلقة بالرقابة التنظيمية، تبين للباحث أن تلك الدراسات لم تتناول العلاقة بين ممارسات الرقابة بأبعادها (ممارسات إتقان التغيير، ممارسات تقدير الموارد البشرية، ممارسات التعاون، ممارسات خلق القيمة للعملاء) وقدرات الرقابة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة)، ويتضح ذلك مما يلي:

- غالبية الدراسات التي تناولت الرقابة التنظيمية ركزت على تطوير عدد من الأطر المفاهيمية، بغرض دراسة الرقابة التنظيمية من منظور شمولي (e.g., Lin et al., 2006; Sharifi & Zhang, 1999; Tsai et al., 2008; Žitkienė & Deksnys, 2018). ومن الأطر الأكثر شمولية واستخدام في العديد من الدراسات السابقة، الإطار الذي قدمه (Sharifi & Zhang, 1999)، والذي تُعد فيه ممارسات الرقابة التنظيمية بمثابة الوسائل المستخدمة لتحقيق قدرات الرقابة التنظيمية. وفي محاولة للتحقق من صحة هذا الإطار، قام Sharifi & Zhang بدراسة أخرى عام 2001 لتطبيقه على شركتين صناعيتين، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الممارسات التي توفر القدرات المطلوبة للاستجابة بشكل فعال للتغيرات، وتتمثل تلك الممارسات في (الاستخدام الاستراتيجي لنظام المعلومات، استخدام الإنترنت وأدوات المعلومات الأخرى للاتصالات خارج المنظمة، تبادل المعلومات مع الموردين/العملاء، تمكين العاملين، خطة لإدارة المعلومات، نظام معلومات التصنيع المحوسب، العمل الجماعي المتزامن، المنظمة الافتراضية، إعادة هندسة المنظمة، استخدام تكنولوجيا متقدمة).

- تناولت دراسة Ren et al. (2003) العلاقة بين ممارسات الرقابة التنظيمية (32 ممارسة مقسمة على 10 مجالات رئيسية) وقدرات الرقابة التنظيمية (السرعة، التكلفة، الجودة، الابتكار، المرونة، الاستباقية)، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن العلاقة بين ممارسات وقدرات الرقابة التنظيمية حققت وزن أكبر في عدة حالات (علاقة الإستراتيجية مع العملاء بالسرعة، علاقة الجودة على مدى عمر المنتج بالتكاليف، علاقة القيمة المضافة الكبيرة للمنتج بالجودة، علاقة التصميم الجيد من أول مرة بالابتكار، علاقة تكامل المنظمات بالمرونة، علاقة تكوين الشراكة السريعة بالاستباقية).

- بحثت دراسة Hamad & Yozgat (2017) تأثير ممارسات الرقابة التنظيمية التي تتبناها الدراسة الحالية (ممارسات إتقان التغيير، ممارسات تقدير الموارد البشرية، ممارسات التعاون، ممارسات خلق القيمة للعملاء) على قدرات التعلم التنظيمي (وليس على قدرات الرقابة التنظيمية)، وتوصلت تلك الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات الرقابة التنظيمية على قدرات التعلم التنظيمي.

واستناداً لما تقدم، من المتوقع أن تؤدي ممارسات الرقابة التنظيمية بأبعادها (ممارسات إتقان التغيير، ممارسات تقدير الموارد البشرية، ممارسات التعاون، ممارسات خلق القيمة للعملاء) إلى دعم قدرات الرقابة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة)، ومن ثم يمكن صياغة الفرض الرئيسي التالي:

**ف(2): يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر لممارسات الرقابة التنظيمية على قدرات الرقابة التنظيمية للشركات الصناعية موضع التطبيق. وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:**

**ف(1/2): يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر لممارسات الرقابة التنظيمية على استجابة الشركات الصناعية موضع التطبيق.**

ف(2/2): يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر لممارسات الرقابة التنظيمية على جدارة الشركات الصناعية موضع التطبيق.

ف(3/2): يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر لممارسات الرقابة التنظيمية على مرونة الشركات الصناعية موضع التطبيق.

ف(4/2): يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر لممارسات الرقابة التنظيمية على سرعة الشركات الصناعية موضع التطبيق.

### (3) العلاقة المباشرة بين قدرات الرقابة التنظيمية والأداء المستدام

كشفت مراجعة نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بقدرات الرقابة التنظيمية محل الدراسة (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) عن وجود تأثير معنوي إيجابي لتلك القدرات على عدة متغيرات، منها: الفعالية التنظيمية (Akkaya & Mert, 2022; Mehdibeigi et al., 2016)، والمزايا التنافسية (Almahamid et al., 2010)، والأداء الاقتصادي (Kulelung & Ussahawanitchakit, 2015)، والإنتاجية (Baraei & Mirzaei, 2019). والأداء التنظيمي (Akkaya & Mert, 2022; Ebrahimpour et al., 2012; Vázquez-Bustelo et al., 2007) (بصورة إجمالية) (Khalaf et al., 2024). ومن ناحية أخرى، كشفت نتائج دراسة (Kocot 2023) أن الشركات التي لديها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق تحقق مستويات أعلى في أبعاد الأداء المستدام، كما أظهرت نتائج دراسة (Fawzy & Saad 2023) أن الجدارة لها تأثير إيجابي على مستوى أبعاد الأداء المستدام.

وبناءً على ما سبق، من المتوقع أن تؤدي قدرات الرقابة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة) إلى تعزيز الأداء المستدام بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) للشركات الصناعية موضع التطبيق، ومن ثم يمكن اقتراح الفرض الرئيسي التالي:

ف(3): يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر لقدرات الرقابة التنظيمية على الأداء المستدام للشركات الصناعية موضع التطبيق. وينقسم هذا الفرض للفروض الفرعية التالية:

ف(1/3): يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر لقدرات الرقابة التنظيمية على الأداء الاقتصادي للشركات الصناعية موضع التطبيق.

ف(2/3): يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر لقدرات الرقابة التنظيمية على الأداء الاجتماعي للشركات الصناعية موضع التطبيق.

ف(3/3): يوجد تأثير معنوي إيجابي ومباشر لقدرات الرقابة التنظيمية على الأداء البيئي للشركات الصناعية موضع التطبيق.

### (4) العلاقة غير المباشرة بين ممارسات الرقابة التنظيمية والأداء المستدام من خلال توسيط قدرات الرقابة التنظيمية

أشارت نتائج دراسة (Vázquez-Bustelo et al. 2007) إلى أن تبني ممارسات الرقابة التنظيمية بأبعادها (ممارسات إدارة الموارد البشرية، تكامل تقنيات التصميم والتصنيع والتقنيات الإدارية، آليات لتكامل سلسلة القيمة، ممارسات تطوير المنتجات، ممارسات إدارة المعرفة والتعلم) يؤدي إلى خلق قدرات أكبر لتحقيق أهداف التصنيع المختلفة (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الخدمة)، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء التشغيلي والمالي. وفي ضوء نتائج تلك الدراسة، ومع الأخذ في الاعتبار

أن الدراسة الحالية تتبني ممارسات مختلفة للرشاقة التنظيمية تتمثل في (ممارسات إتقان التغيير، ممارسات تقدير الموارد البشرية، ممارسات التعاون، ممارسات خلق القيمة للعملاء)، وقدرات للرشاقة التنظيمية تتمثل في (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة)، فضلاً عن محاولة دراسة الأثر النهائي على الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي)؛ فمن المتوقع أن يؤدي تبني ممارسات الرشاقة التنظيمية إلى تحسين مستوى قدرات الرشاقة التنظيمية، وهذا بدوره من المتوقع أن يؤثر بشكل إيجابي على مستوى الأداء المستدام للشركات الصناعية موضع التطبيق، ومن ثم يمكن اقتراح الفرض الرئيسي التالي:

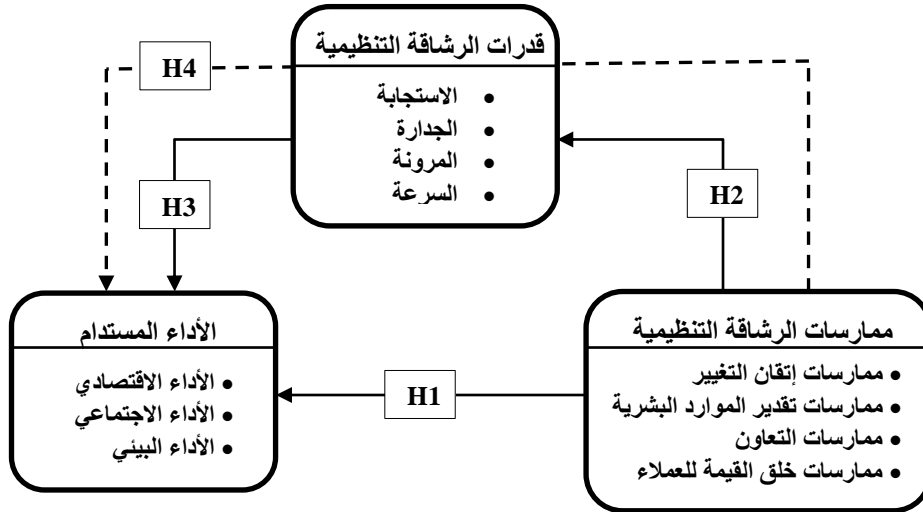
**ف(4):** تتوسط قدرات الرشاقة التنظيمية العلاقة بين ممارسات الرشاقة التنظيمية والأداء المستدام للشركات الصناعية موضع التطبيق. ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

ف(1/4): تتوسط قدرات الرشاقة التنظيمية العلاقة بين ممارسات الرشاقة التنظيمية والأداء الاقتصادي للشركات الصناعية موضع التطبيق.

ف(2/4): تتوسط قدرات الرشاقة التنظيمية العلاقة بين ممارسات الرشاقة التنظيمية والأداء الاجتماعي للشركات الصناعية موضع التطبيق.

ف(3/4): تتوسط قدرات الرشاقة التنظيمية العلاقة بين ممارسات الرشاقة التنظيمية والأداء البيئي للشركات الصناعية موضع التطبيق.

وبناءً على ما سبق، يمكن تصور النموذج المقترح الدراسة، كما هو موضح بالشكل رقم (1).



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة

شكل (1): النموذج المقترح للدراسة

## سادساً: أسلوب الدراسة

يتضمن أسلوب الدراسة عدة عناصر، تتمثل في: بيانات الدراسة ومصادرها، مجتمع وعينة الدراسة، أداة وطريقة جمع البيانات الأولية، منهج الدراسة، حدود الدراسة، أساليب تحليل البيانات. ويمكن توضيح هذه العناصر على النحو التالي:



### (1) بيانات الدراسة ومصادرها

- البيانات الثانوية: وتم الحصول عليها من خلال مراجعة الدوريات والكتب ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، مما مكن الباحث من تأصيل المفاهيم، وإعداد الإطار النظري، وصياغة فروض الدراسة. بالإضافة إلى بيانات من مركز المعلومات بجهاز تنمية دمياط الجديدة عن نوع وعدد الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.
- البيانات الأولية: وتم تجميعها من خلال توجيه قائمة استقصاء للمستقصي منهم في الشركات الصناعية موضع التطبيق.

### (2) مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة: يتمثل في كافة مديري الإدارات الرئيسية ونوابهم بالشركات الصناعية في مدينة دمياط الجديدة، والبالغ عددها (554) شركة، كما هو مبين بالجدول رقم (2). وقد تعذر الحصول على إحصائية بعدد مفردات المجتمع لدى الجهات الرسمية ذات الاختصاص، كما تعذر الحصول عليها من الشركات الصناعية موضع التطبيق.
- عينة الدراسة: نظراً لعدم معلومية حجم المجتمع، استخدم الباحث المعادلة ( $n = Z^2 pq / E^2$ ) لتحديد حجم العينة. وتشير  $n$  لحجم العينة،  $Z^2$  للدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره وهو 95%،  $p$  لدرجة توافر الخاصية في المجتمع (ونظراً لصعوبة حساب  $p$  نفترض أنها 0.5، والتي تعطي أكبر رقم لحجم العينة). بينما تشير  $q$  للنسبة المتممة وتساوي  $(1-P)$ ،  $E^2$  لدرجة الخطأ المسموح به في النتائج وهو (0.05) (Zikmund et al., 2013). وبالتعويض في المعادلة السابقة، فإن حجم العينة (384) مفردة، والذي تم توزيعه على الشركات الصناعية موضع التطبيق وفقاً لأسلوب العينة الحصصية، وذلك بتحديد حصة كل صناعة من العينة وفقاً لحجمها النسبي من إجمالي عدد الشركات الصناعية موضع التطبيق، كما هو موضح بالجدول رقم (2).

#### جدول (2): توزيع الشركات الصناعية بدمياط الجديدة

وفقاً لـ (نوع الصناعة، حصتها من عينة الدراسة، عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل)

نوع الصناعة	عدد الشركات	النسبة (%)	حصة العينة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
صناعات كيمياوية وأدوية	15	2.71	10	8
صناعات مواد البناء والحراريات	21	3.79	15	12
صناعات معدنية أساسية	9	1.62	6	5
صناعات هندسية	36	6.50	25	23
صناعة الأثاث والاختشاب	100	18.05	69	62
صناعات الغزل والنسيج	20	3.61	14	11
صناعات ورقية	8	1.44	6	5
صناعات غذائية	87	15.70	60	54
صناعات أخرى	258	46.57	179	143
الإجمالي	554	100.00	384	323

المصدر: مركز المعلومات بجهاز تنمية دمياط الجديدة 2023

### (3) أداة وطريقة جمع البيانات الأولية

- تمثلت أداة جمع البيانات الأولية في قائمة استقصاء، قام الباحث بإعدادها في ضوء الدراسات السابقة التي تتضمن مقاييس لمتغيرات الدراسة (ممارسات الرقابة التنظيمية، قدرات الرقابة التنظيمية، الأداء المستدام). وشملت تلك القائمة (91) عبارة - كما هو موضح بالجدول رقم (3) - وتم قياس الوزن النسبي لكل منها وفقاً لقيم مقياس ليكرت الخماسي.

- تم تجميع البيانات الأولية خلال الفترة (2023/10/22 - 2023/12/14) عن طريق المقابلة الشخصية، من خلال توزيع استمارات الاستقصاء على مديري الإدارات الرئيسية ونوابهم بالشركات الصناعية موضع التطبيق، وشرح أهدافها، وتركها ليقوموا بالإجابة عنها في الوقت المناسب لهم، على أن يتم جمعها باليد في ميعاد يُتفق عليه. وبلغ عدد الاستمارات التي تم توزيعها (400) استمارة، وبعد تجميع الاستمارات وفحصها، تبين أن عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 323 استمارة، أي بنسبة (84%) من حجم العينة، وهي نسبة كافية (Sekaran & Bougie, 2016).

جدول (3): قياس متغيرات الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
ممارسات الرقابة التنظيمية	ممارسات اتقان التغيير	12	(Charbonnier-Voirin, 2011)
	ممارسات تقدير الموارد البشرية	12	
	ممارسات التعاون	7	
	ممارسات خلق القيمة للعملاء	6	
قدرات الرقابة التنظيمية	الاستجابة	8	(Aburub, 2015)
	الجدارة	6	
	المرونة	13	
	السرعة	4	
الأداء المستدام	الأداء الاقتصادي	7	(Khan et al., 2021; Yong et al., 2020)
	الأداء الاجتماعي	7	(Afum et al., 2020; Mousa & Othman, 2020; Yong et al., 2020)
	الأداء البيئي	9	(Afum et al., 2020; Khan et al., 2021; Mousa & Othman, 2020)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

### (4) منهج الدراسة

تستند الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على مراجعة الأدبيات السابقة لوصف المتغيرات موضع الدراسة، وتقديم التفسيرات الملائمة للعلاقات فيما بينها، وإعداد قائمة الاستقصاء اللازمة لجمع البيانات الأولية المطلوبة، ثم تحليل تلك البيانات لاختبار فروض الدراسة، ومن ثم تحقيق أهدافها (إدريس، 2008).

### (5) حدود الدراسة

- **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.

- **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على مديري الإدارات الرئيسية ونوابهم بالشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.

- **حدود موضوعية:** تناولت الدراسة متغير ممارسات الرقابة التنظيمية من خلال أربعة أبعاد (ممارسات إتقان التغيير، ممارسات تقدير الموارد البشرية، ممارسات التعاون، ممارسات خلق القيمة للمعلماء)، ومتغير قدرات الرقابة التنظيمية من خلال أربعة أبعاد (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة).

- **حدود زمنية:** أجريت الدراسة الميدانية في النصف الثاني لعام 2023.

## (6) أساليب تحليل البيانات

لاختبار نموذج وفروض الدراسة، استخدم الباحث أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى (*Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*)، وتم إجراء التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي *WarpPLS 7.0*.

## سابعاً: نتائج الدراسة

### (1) تقييم نموذج القياس *Measurement Model Assessment*

وفقاً لأسلوب (PLS-SEM)، يمر تقييم نموذج القياس بأربع خطوات أساسية (Hair et al., 2021)، تتمثل فيما يلي:

(1/1) **اختبار ثبات العبارة/المؤشر *Indicator Reliability*:** ويتم ذلك من خلال تحديد مقدار ما يفسره كل متغير أو بُعد من تباين في كل عبارة من العبارات التي تقيس هذا المتغير أو البعد، والحد الأدنى المقبول لهذا المقدار هو (0.5)، ويتحقق ذلك عندما يكون معامل التحميل الخارجي لكل عبارة أكبر من (0.7). ويلاحظ من الجدول رقم (4) أن جميع معاملات التحميل الخارجية تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.7)، باستثناء العبارات رقم (3، 17، 27) من مقياس قدرات الرقابة التنظيمية، والتي تم استبعادها لأن معامل التحميل الخارجي لكل منها أقل من (0.4).

(2/1) **اختبار ثبات الاتساق الداخلي *Internal Consistency Reliability*:** ويتم ذلك باستخدام معامل ألفا لكرونباخ (*Cronbach's Alpha (α)*)، ومعامل الثبات المركب (*Composite Reliability (CR)*). وتعد قيمة كل معامل مقبولة إذا كانت تقع في المدى (0.9 - 0.7). ويلاحظ من الجدول رقم (4) أن جميع قيم معامل ألفا (*α*) ومعامل الثبات المركب (*CR*) تقع في المدى المقبول، مما يدل على أن جميع الأبعاد تتصف بدرجة عالية من ثبات الاتساق الداخلي.

(3/1) **اختبار الصدق التقاربي *Convergent Validity*:** ويستخدم لقياس مدى التوافق أو التقارب بين العبارات التي تستخدم لقياس كل بُعد، وذلك عن طريق حساب متوسط التباين المستخرج لكل بُعد *Average Variance Extracted (AVE)*، والذي يجب أن تزيد قيمته عن (0.5) لكل بُعد. وبناءً على ذلك، تُشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4) إلى أن جميع قيم (*AVE*) مقبولة، مما يدل على أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتصف بدرجة عالية من الصدق التقاربي.

(4/1) **اختبار الصدق التمييزي *Discriminant Validity*:** ويستخدم هذا الاختبار لقياس مدى التنافر أو التباعد بين الأبعاد التي تشملها مقاييس الدراسة، بغرض التأكد من أن كل بُعد يختلف عن الأبعاد الأخرى. ويمكن التحقق من ذلك، باستخدام معيار *Fornell-Larcker*؛ وفقاً لهذا المعيار يجب أن تكون قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (*AVE*) لكل بُعد أكبر من قيمة معامل ارتباطه بالأبعاد الأخرى، وهو ما أظهرته النتائج الواردة بالجدول رقم (5)، مما يشير إلى أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتصف بدرجة عالية من الصدق التمييزي.

جدول (4): تقييم الثبات والصدق التقاربي لمقاييس الدراسة

المعاملات المعيارية	المتغيرات وأبعادها والعبارات المستخدمة لقياسها	م
	<b>(1) ممارسات الرقابة التنظيمية</b>	
	<b>(1/1) ممارسات إتقان التغيير</b> (0.665 = AVE ، 0.782 = CR ، 0.765 = $\alpha$ )	
0.791	ترسيخ ثقافة التغيير لدى العاملين.	1
0.862	استغلال الفرص الجديدة للنمو.	2
0.777	الإبداع والابتكار بشكل مستمر للبقاء في صدارة المنافسين.	3
0.821	التحليل المستمر للبيئة للتنبؤ بالتغيرات وتقليل المخاطر.	4
0.803	التعامل مع معلومات السوق في الوقت الفعلي لحدوثها.	5
0.731	عندما تتغير الظروف، فإن نظم العمل بالشركة تمكننا من اتخاذ القرارات بسرعة.	6
0.878	فرق العمل بالشركة لديها القدرة على اكتشاف الفرص المتاحة في البيئة واستغلالها بسرعة.	7
0.784	تستجيب فرق العمل بسرعة للتغيرات الكبيرة في السوق.	8
0.883	امكانية تخصيص الموارد المادية والمالية والبشرية بسهولة للاستجابة للفرص والتحديات.	9
0.734	جميع المستويات التنظيمية على دراية باستراتيجية الشركة.	10
0.868	نقل المعلومات حول الشركة وخطط عملها بوضوح إلى جميع المستويات.	11
0.836	اطلاع العاملين على التغييرات القادمة وكيفية تنفيذها.	12
	<b>(2/1) ممارسات تقدير الموارد البشرية</b> (0.661 = AVE ، 0.881 = CR ، 0.857 = $\alpha$ )	
0.775	المتابعة المستمرة للأداء الفردي.	13
0.735	وضع أهداف محددة وواضحة لكل موظف.	14
0.866	نظام التقييم في الشركة يمكن كل موظف من أن يدرك بسهولة مدى مساهمته في أداء الشركة.	15
0.811	التقييم الدقيق لمساهمة كل فرد في نجاح الشركة.	16
0.825	إبلاغ العاملين بسرعة بأي معلومات جديدة ذات أهمية كبيرة للشركة.	17
0.821	تنظم الشركة عملية تبادل المعرفة والخبرة بين العاملين.	18
0.732	يتم تطوير مهارات العاملين لتعزيز نمو الشركة في المستقبل.	19
0.877	يتحمل العاملون مسؤولية التحسين المستمر للمنتجات والعمليات وتقنيات العمل.	20
0.803	تشجيع العاملين على اقتراح أفكار وحلول جديدة.	21
0.874	حث العاملين على أخذ زمام المبادرة لتعلم مهارات جديدة.	22
0.789	يتم تفويض سلطة اتخاذ القرار التشغيلي بأعلى قدر ممكن.	23
0.833	يتمتع العاملون بقدر كبير من الاستقلالية في عملهم.	24
	<b>(3/1) ممارسات التعاون</b> (0.756 = AVE ، 0.786 = CR ، 0.752 = $\alpha$ )	
0.857	استخدام أساليب وأدوات لتسهيل التعاون الداخلي.	25
0.931	تشجيع التعاون بين الأفراد ذوي المهارات والخبرات المتنوعة.	26
0.874	الميل لتنظيم العمل في فرق من أجل تحقيق أهدافنا.	27
0.869	القسم الذي أعمل به يؤدي عملياته بالتعاون مع شركاء خارجيين.	28
0.841	تعزيز الشراكة الخارجية الهادفة لتوسيع نطاق أنشطة الشركة.	29
0.906	إقامة شراكات قصيرة الأجل للاستفادة من الفرص قصيرة الأجل.	30
0.803	التعاون مع العاملين التابعين لشركائنا الخارجيين.	31
	<b>(4/1) ممارسات خلق القيمة للعملاء</b> (0.753 = AVE ، 0.823 = CR ، 0.812 = $\alpha$ )	
0.845	معرفة احتياجات العملاء وتلبيتها.	32
0.918	القرب من العملاء بفتح المزيد من قنوات الاتصال معهم.	33
0.861	بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء.	34
0.857	استباق توقعات العملاء من خلال تقديم منتجات مبتكرة.	35
0.827	تنظيم أنشطتنا بالشكل الذي يساعد على خلق القيمة للعملاء.	36
0.894	التنبؤ بطلب العملاء في المستقبل.	37

تابع جدول (4): تقييم الثبات والصدق التقاربي لمقاييس الدراسة

المعاملات المعيارية	المتغيرات وأبعادها والعبارات المستخدمة لقياسها	م
	<b>(2) قدرات الرضاقة التنظيمية</b>	
	<b>(1/2) الاستجابة</b> ( $\alpha = 0.761$ , $CR = 0.774$ , $AVE = 0.689$ )	
0.755	تتخذ الشركة قرارات سريعة كرد فعل تجاه التغيرات في الأسعار.	1
0.886	تهتم الشركة بمعرفة التغيرات في احتياجات العملاء.	2
تم استبعادها	تهتم الشركة بالتقييم الدوري لمدي التقدم في تقديم المنتج.	3
0.845	تعقد الشركة عادة اجتماعات دورية بين الإدارات عند حدوث تغيرات في البيئة الخارجية.	4
0.841	تتفاعل الشركة بسرعة مع الحملات الاعلانية للمنافسين.	5
0.752	يتم تنسيق الأنشطة المشتركة بين إدارات الشركة بشكل جيد.	6
0.897	تنجح الشركة في تنفيذ الخطط في الوقت المحدد.	7
0.823	يتم تنسيق التغيرات في المنتج من قبل الإدارات ذات الصلة بالشركة.	8
	<b>(2/2) الجدارة</b> ( $\alpha = 0.838$ , $CR = 0.853$ , $AVE = 0.718$ )	
0.894	تتمتع الشركة بالقدرة على تحدى المنافسين الجدد والتفوق عليهم في الاداء.	9
0.809	لدى الشركة القدرة على التنبؤ باتجاهات دورة حياة المنتج.	10
0.853	تتمتع الشركة بالقدرة على الحفاظ على مركزها الحالي بين منافسيها في السوق المحلي.	11
0.835	لدى الشركة القدرة على الحفاظ على مركزها الحالي بين منافسيها في السوق العالمية.	12
0.897	تتمتع الشركة بالقدرة على التنبؤ بحصتها في السوق في ضوء مستوى المنافسة.	13
0.789	لدى الشركة إستراتيجية تنافسية (على أساس: السعر، تمييز المنتج، الوقت، الجودة، والخدمة).	14
	<b>(3/2) المرونة</b> ( $\alpha = 0.826$ , $CR = 0.842$ , $AVE = 0.753$ )	
0.868	لدى الشركة القدرة على العمل بكفاءة عند مستويات الإنتاج المختلفة.	15
0.877	يمكن للشركة زيادة أو تقليل المنتجات بشكل فعال استجابة لطلب العملاء.	16
تم استبعادها	لدى الشركة القدرة على الحفاظ على معايير الأداء عند تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات.	17
0.895	يمكن تقديم أنواع مختلفة من المنتجات دون الحاجة لإجراء تعديلات جوهرية في العمليات الحالية.	18
0.889	لدى الشركة القدرة على تقديم منتجات متنوعة.	19
0.951	يمكن للشركة تقديم منتجات متعددة في وقت واحد.	20
0.926	تستطيع الشركة تغيير مجموعة المنتجات المقدمة من فترة إلى أخرى.	21
0.823	بإمكان العاملين في الشركة أداء أنواع مختلفة من العمليات بفعالية.	22
0.889	لدى العاملين في الشركة القدرة على أداء عدد كبير من المهام بفعالية.	23
0.815	يمكن نقل العاملين بسهولة بين وحدات الشركة.	24
0.802	لدى الشركة القدرة على زيادة طاقتها الإنتاجية عند الحاجة.	25
0.795	يمكن للشركة تغيير طاقة التسهيلات المتاحة لمواجهة التقلبات في الطلب.	26
تم استبعادها	لدى الشركة القدرة على الاستجابة بفعالية للتغيرات في أوقات التسليم المخطط لها.	27
	<b>(4/2) السرعة</b> ( $\alpha = 0.753$ , $CR = 0.778$ , $AVE = 0.785$ )	
0.918	بإمكان الشركة تغيير عدد المنتجات بسرعة.	28
0.877	تستطيع الشركة التحول بسرعة من منتج لآخر.	29
0.843	لدى الشركة القدرة على إطلاق منتجات جديدة في السوق.	30
0.905	يمكن للشركة اكتشاف التغيرات في تفضيلات العملاء بسرعة.	31

تابع جدول (4): تقييم الثبات والصدق التقاربي لمقاييس الدراسة

المعاملات المعيارية	المتغيرات وأبعادها والعبارات المستخدمة لقياسها	م
	<b>(3) الأداء المستدام:</b>	
	<b>(1/3) الأداء الاقتصادي</b> $(0.717 = AVE, 0.862 = CR, 0.843 = \alpha)$	
0.857	تقليل تكاليف شراء المواد.	1
0.783	تقليل تكاليف استهلاك الطاقة.	2
0.776	تخفيض تكاليف معالجة النفايات والتخلص منها.	3
0.898	نمو مبيعات الشركة.	4
0.906	تقليل الغرامات المالية التي تم توقيعها على الشركة.	5
0.865	نمو أرباح الشركة.	6
0.831	زيادة الحصة السوقية للشركة.	7
	<b>(2/3) الأداء الاجتماعي</b> $(0.691 = AVE, 0.836 = CR, 0.816 = \alpha)$	
0.822	تحسين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين.	8
0.753	تنمية وتطوير مهارات العاملين.	9
0.897	تحسين صحة وسلامة المجتمع.	10
0.789	توفير المزيد من فرص العمل.	11
0.902	تحسين الصحة والسلامة المهنية للعاملين.	12
0.755	تحسين الوعي لدى أفراد المجتمع، وحماية حقوقهم.	13
0.887	تحسين الرفاهية العامة لأصحاب المصلحة.	14
	<b>(3/3) الأداء البيئي</b> $(0.765 = AVE, 0.769 = CR, 0.729 = \alpha)$	
0.855	تحسين كفاءة استهلاك المواد الخام.	15
0.864	انخفاض استهلاك الموارد (الطاقة الحرارية، الكهرباء، المياه).	16
0.938	الالتزام بنظام فصل النفايات عن شبكة الصرف الصحي العامة.	17
0.882	تقليل انبعاثات الهواء، ومياه الصرف الصحي، والنفايات الصلبة.	18
0.876	الحد من استخدام المواد الخطرة والضارة والسامة في العمليات التصنيعية.	19
0.848	انخفاض معدل تكرار الحوادث البيئية.	20
0.913	تحسين الالتزام بالمعايير البيئية.	21
0.811	تقليل التأثير البيئي السلبي الناتج عن أنشطتها.	22
0.876	إجراء عمليات التدقيق البيئي بشكل منتظم للتأكد من الالتزام بالمعايير البيئية.	23

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

جدول (5): تقييم الصدق التمييزي لمقاييس الدراسة باستخدام معيار *Fornell-Larcker*

الأبعاد	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. ممارسات اتقان التغيير	0.815										
2. ممارسات تقدير الموارد البشرية	0.572	0.813									
3. ممارسات التعاون	0.683	0.514	0.869								
4. ممارسات خلق القيمة للعملاء	0.571	0.737	0.538	0.868							
5. الاستجابة	0.415	0.696	0.672	0.557	0.830						
6. الجدارة	0.674	0.581	0.687	0.668	0.731	0.847					
7. المرونة	0.656	0.516	0.772	0.556	0.675	0.689	0.868				
8. السرعة	0.702	0.572	0.743	0.687	0.73	0.732	0.742	0.886			
9. الأداء الاقتصادي	0.692	0.705	0.774	0.575	0.507	0.484	0.635	0.492	0.847		
10. الأداء الاجتماعي	0.745	0.675	0.667	0.453	0.499	0.616	0.723	0.567	0.707	0.831	
11. الأداء البيئي	0.522	0.721	0.755	0.701	0.718	0.633	0.626	0.643	0.728	0.699	0.875

- جميع القيم معنوية عند مستوى 1 %

- (القيم المائلة بالفطر الرئيسي تمثل الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE)، وباقي القيم تمثل قيمة ارتباط كل بُعد بالأبعاد الأخرى)

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

## (2) تقييم النموذج الهيكلي *Structural Model Assessment*

وفقاً لأسلوب (PLS-SEM)، وعند استخدام البرنامج الإحصائي WarpPLS 7.0، يتم تقييم مدى ملاءمة وجودة النموذج المقترح لاختبار فروض الدراسة باستخدام عدة مؤشرات، هي: متوسط معامل المسار (APC) *Average Path Coefficient*، متوسط معامل التحديد *Average R-Squared* (ARS)، متوسط معامل التحديد المعدل *Average Adjusted R-Squared* (AARS)، متوسط معامل تضخم التباين *Average Variance Inflation Factor* (AVIF)، متوسط العلاقة الخطية المتداخلة الكاملة *Average Full Collinearity VIF* (AFVIF)، جودة الملاءمة *Tenenhaus Goodness of Fit (GoF)* (Kock, 2022). وتشير النتائج الواردة بالجدول (6) إلى معنوية المؤشرات الثلاثة الأولى، وانخفاض قيمة مؤشري (AFVIF، AVIF) عن (3.3)، وزيادة قيمة مؤشر (GoF) عن 0.36، وهو ما يشير إلى جودة وملاءمة النموذج المقترح لاختبار فروض الدراسة.

جدول (6): قيم مؤشرات ملاءمة وجودة النموذج المقترح للدراسة

المؤشر	القيم الفعلية	معيار القبول
APC	0.445 ( $p < 0.001$ )	$P\text{-value} \leq 0.05$
ARS	0.528 ( $p < 0.001$ )	$p\text{-value} \leq 0.05$
AARS	0.521 ( $p < 0.001$ )	$p\text{-value} \leq 0.05$
AVIF	2.245	قيمة المؤشر مقبولة إذا كانت $\geq 5$ ، ومثالية إذا كانت $\geq 3.3$
AFVIF	2.123	قيمة المؤشر مقبولة إذا كانت $\geq 5$ ، ومثالية إذا كانت $\geq 3.3$
GoF	0.648	الجودة (منخفضة إذا كانت القيمة $\leq 0.10$ ، متوسطة إذا كانت القيمة $\leq 0.25$ ، مرتفعة إذا كانت القيمة $\leq 0.36$ )

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

## (3) نتائج اختبار فروض الدراسة

### (1-3) نتائج اختبار التأثيرات المباشرة لممارسات الرقابة التنظيمية على أبعاد الأداء المستدام

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب (PLS-SEM)، والمبينة بالجدول رقم (7)، ما يلي:

- وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر لممارسات الرقابة التنظيمية على مستوى الأداء الاقتصادي للشركات موضع التطبيق؛ وهو ما يدعم صحة الفرض الفرعي ف(1/1). كما تبين أن أكثر الممارسات تأثيراً على مستوى الأداء الاقتصادي هي: ممارسات اتقان التغيير ( $\beta = 0.675, p < 0.001$ )، يليها ممارسات التعاون ( $\beta = 0.569, p < 0.001$ )، ثم ممارسات خلق القيمة للعملاء ( $\beta = 0.468, p < 0.001$ )، وأخيراً ممارسات تقدير الموارد البشرية ( $\beta = 0.416, p < 0.001$ ).
- وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر لممارسات الرقابة التنظيمية على مستوى الأداء الاجتماعي للشركات موضع التطبيق؛ وهو ما يدعم صحة الفرض الفرعي ف(2/1). كما تبين أن أكثر الممارسات تأثيراً على مستوى الأداء الاجتماعي هي: ممارسات تقدير الموارد البشرية ( $\beta = 0.642, p < 0.001$ )، يليها ممارسات اتقان التغيير ( $\beta = 0.503, p < 0.001$ )، ثم ممارسات خلق القيمة للعملاء ( $\beta = 0.431, p < 0.001$ )، وأخيراً ممارسات التعاون ( $\beta = 0.357, p < 0.001$ ).



- وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر لممارسات الرقابة التنظيمية على مستوى الأداء البيئي للشركات الصناعية موضع التطبيق؛ وهو ما يدعم صحة الفرض الفرعي ف(3/1). وتبين أن أكثر الممارسات تأثيراً على مستوى الأداء البيئي هي على التوالي: ممارسات اتقان التغيير ( $\beta=0.531, p<0.001$ )، يليها ممارسات التعاون ( $\beta=0.483, p<0.001$ )، ثم ممارسات خلق القيمة للعملاء ( $\beta=0.297, p<0.01$ )، وأخيراً ممارسات تقدير الموارد البشرية ( $\beta=0.255, p<0.05$ ).

جدول (7): نتائج اختبار التأثيرات المباشرة لممارسات الرقابة التنظيمية على أبعاد الأداء المستدام

الفروض	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	معامل المسار المباشر $\beta$	قيمة T	p-value	القرار
ف(1/1)	ممارسات اتقان التغيير	الأداء الاقتصادي	***0.675	11.431	0.000	قبول الفرض
	ممارسات تقدير الموارد البشرية		***0.416	5.513	0.000	
	ممارسات التعاون		***0.569	9.951	0.000	
	ممارسات خلق القيمة للعملاء		***0.468	6.378	0.000	
ف(2/1)	ممارسات اتقان التغيير	الأداء الاجتماعي	***0.503	7.588	0.000	قبول الفرض
	ممارسات تقدير الموارد البشرية		***0.642	10.137	0.000	
	ممارسات التعاون		***0.357	5.242	0.000	
	ممارسات خلق القيمة للعملاء		***0.431	6.074	0.000	
ف(3/1)	ممارسات اتقان التغيير	الأداء البيئي	***0.531	9.365	0.000	قبول الفرض
	ممارسات تقدير الموارد البشرية		*0.255	4.405	0.025	
	ممارسات التعاون		***0.483	6.972	0.000	
	ممارسات خلق القيمة للعملاء		**0.297	4.533	0.006	

\*\*\* معنوية عند ( $p \leq 0.001$ )، \*\* معنوية عند ( $p \leq 0.01$ )، \* معنوية عند ( $p \leq 0.05$ )

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

### (2-3) نتائج اختبار التأثيرات المباشرة لممارسات الرقابة التنظيمية على قدرات الرقابة التنظيمية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب (PLS-SEM)، والمبينة بالجدول رقم (٨)، ما يلي:

- وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر لممارسات الرقابة التنظيمية على استجابة الشركات الصناعية موضع التطبيق؛ وهو ما يدعم صحة الفرض الفرعي ف(1/2). كما تبين أن أكثر الممارسات تأثيراً على الاستجابة هي على التوالي: ممارسات اتقان التغيير ( $\beta=0.643, p<0.001$ )، يليها ممارسات التعاون ( $\beta=0.591, p<0.001$ )، ثم ممارسات خلق القيمة للعملاء ( $\beta=0.401, p<0.001$ )، وأخيراً ممارسات تقدير الموارد البشرية ( $\beta=0.393, p<0.01$ ).

- وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر لممارسات الرقابة التنظيمية على جدارة الشركات الصناعية موضع التطبيق؛ وهو ما يدعم صحة الفرض الفرعي ف(2/2). وتبين أن أكثر الممارسات تأثيراً على الجدارة هي: ممارسات تقدير الموارد البشرية ( $\beta=0.493, p<0.001$ )، يليها ممارسات خلق القيمة للعملاء ( $\beta=0.336, p<0.01$ )، ثم ممارسات التعاون ( $\beta=0.222, p<0.05$ )، وأخيراً ممارسات اتقان التغيير ( $\beta=0.214, p<0.05$ ).

- وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر لممارسات الرقابة التنظيمية على مرونة الشركات الصناعية موضع التطبيق؛ وهو ما يدعم صحة الفرض الفرعي ف(3/2). كما تبين أن أكثر الممارسات تأثيراً على المرونة هي على التوالي: ممارسات اتقان التغيير ( $\beta=0.620, p<0.001$ )، يليها ممارسات التعاون ( $\beta=0.495, p<0.001$ )، ثم ممارسات خلق القيمة للعملاء ( $\beta=0.369, p<0.01$ )، وأخيراً ممارسات تقدير الموارد البشرية ( $\beta=0.258, p<0.05$ ).

- وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات الرقابة التنظيمية على سرعة الشركات الصناعية موضع التطبيق؛ وهو ما يدعم صحة الفرض الفرعي ف(4/2). كما تبين أن أكثر الممارسات تأثيراً على السرعة هي على التوالي: ممارسات اتقان التغيير ( $\beta=0.608, p<0.001$ )، يليها ممارسات التعاون ( $\beta=0.534, p<0.001$ )، ثم ممارسات تقدير الموارد البشرية ( $\beta=0.247, p<0.01$ )، وأخيراً ممارسات خلق القيمة للعملاء ( $\beta=0.212, p<0.05$ ).

جدول (8): نتائج اختبار التأثيرات المباشرة لممارسات الرقابة التنظيمية على قدرات الرقابة التنظيمية

القرار	p-value	قيمة T	معامل المسار المباشر $\beta$	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	الفروض
قبول الفرض	0.000	14.304	***0.643	الاستجابة	ممارسات اتقان التغيير	ف(1/2)
	0.007	4.967	**0.393		ممارسات تقدير الموارد البشرية	
	0.000	10.477	***0.591		ممارسات التعاون	
	0.000	5.452	***0.401		ممارسات خلق القيمة للعملاء	
قبول الفرض	0.029	3.071	*0.214	الجدارة	ممارسات اتقان التغيير	ف(2/2)
	0.000	6.322	***0.493		ممارسات تقدير الموارد البشرية	
	0.022	3.752	*0.222		ممارسات التعاون	
	0.009	4.271	**0.336		ممارسات خلق القيمة للعملاء	
قبول الفرض	0.000	12.475	***0.620	المرونة	ممارسات اتقان التغيير	ف(3/2)
	0.034	4.144	*0.258		ممارسات تقدير الموارد البشرية	
	0.000	6.355	***0.495		ممارسات التعاون	
	0.002	4.565	**0.369		ممارسات خلق القيمة للعملاء	
قبول الفرض	0.000	10.878	***0.608	السرعة	ممارسات اتقان التغيير	ف(4/2)
	0.005	4.171	**0.247		ممارسات تقدير الموارد البشرية	
	0.000	8.117	***0.534		ممارسات التعاون	
	0.041	0.225	*0.212		ممارسات خلق القيمة للعملاء	

\*\*\* معنوية عند ( $p \leq 0.001$ )، \*\* معنوية عند ( $p \leq 0.01$ )، \* معنوية عند ( $p \leq 0.05$ )

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

### (3-3) نتائج اختبار التأثيرات المباشرة لقدرات الرقابة التنظيمية على أبعاد الأداء المستدام

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب (PLS-SEM)، والمبينة بالجدول رقم (9)، ما يلي:

- وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر لقدرات الرقابة التنظيمية على مستوى الأداء الاقتصادي للشركات موضع التطبيق؛ وهو ما يدعم صحة الفرض الفرعي ف(1/3). كما تبين أن أكثر القدرات تأثيراً على مستوى الأداء الاقتصادي هي: المرونة ( $\beta=0.837, p<0.001$ )، يليها الاستجابة ( $\beta=0.676, p<0.001$ )، ثم الجدارة ( $\beta=0.544, p<0.001$ )، وأخيراً السرعة ( $\beta=0.358, p<0.01$ ).

- وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر لقدرات الرقابة التنظيمية على مستوى الأداء الاجتماعي للشركات موضع التطبيق؛ وهو ما يدعم صحة الفرض الفرعي ف(2/3). كما تبين أن أكثر القدرات تأثيراً على مستوى الأداء الاجتماعي هي: الجدارة ( $\beta=0.482, p<0.001$ )، يليها السرعة ( $\beta=0.437, p<0.001$ )، ثم المرونة ( $\beta=0.339, p<0.05$ )، وأخيراً الاستجابة ( $\beta=0.251, p<0.05$ ).

- وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر لقدرات الرقابة التنظيمية على مستوى الأداء البيئي للشركات موضع التطبيق؛ وهو ما يدعم صحة الفرض الفرعي ف(3/3). كما تبين أن أكثر القدرات تأثيراً على مستوى الأداء البيئي هي: الاستجابة ( $\beta=0.427, p<0.001$ )، يليها السرعة ( $\beta=0.355, p<0.001$ )، ثم المرونة ( $\beta=0.319, p<0.001$ )، وأخيراً الجدارة ( $\beta=0.274, p<0.05$ ).

جدول (9): نتائج اختبار التأثيرات المباشرة لقدرات الرقابة التنظيمية على أبعاد الأداء المستدام

الفروض	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	معامل المسار المباشر $\beta$	قيمة T	p-value	القرار
ف(1/3)	الاستجابة	الأداء الاقتصادي	***0.676	16.593	0.000	قبول الفرض
	الجدارة		***0.544	7.906	0.000	
	المرونة		***0.837	17.814	0.000	
	السرعة		**0.358	5.187	0.009	
ف(2/3)	الاستجابة	الأداء الاجتماعي	*0.251	2.996	0.020	قبول الفرض
	الجدارة		***0.482	6.712	0.000	
	المرونة		*0.339	3.953	0.035	
	السرعة		***0.437	5.455	0.000	
ف(3/3)	الاستجابة	الأداء البيئي	***0.427	5.393	0.000	قبول الفرض
	الجدارة		*0.274	3.115	0.041	
	المرونة		***0.319	3.563	0.000	
	السرعة		***0.355	4.454	0.000	

\*\*\*معنوية عند ( $p \leq 0.001$ ) ، \*\*معنوية عند ( $p \leq 0.01$ ) ، \*معنوية عند ( $p \leq 0.05$ )

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

#### (3-4) نتائج اختبار التأثيرات غير المباشرة لممارسات الرقابة التنظيمية على أبعاد الأداء المستدام عند توسط قدرات الرقابة التنظيمية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب (PLS-SEM)، والمبينة بالجدول رقم (10)، ما يلي:

- معنوية معامل المسار غير المباشر بين ممارسات الرقابة التنظيمية ومستوى الأداء الاقتصادي عند توسط قدرات الرقابة التنظيمية، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي إيجابي وغير مباشر لممارسات الرقابة التنظيمية على مستوى الأداء الاقتصادي للشركات موضع التطبيق من خلال قدرات الرقابة التنظيمية، وهو ما يدعم صحة الفرض الفرعي ف(1/4).

- معنوية معامل المسار غير المباشر بين ممارسات الرقابة التنظيمية ومستوى الأداء الاجتماعي عند توسط قدرات الرقابة التنظيمية، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي إيجابي وغير مباشر لممارسات الرقابة التنظيمية على مستوى الأداء الاجتماعي للشركات موضع التطبيق من خلال قدرات الرقابة التنظيمية، وهو ما يدعم صحة الفرض الفرعي ف(2/4).

- معنوية معامل المسار غير المباشر بين ممارسات الرقابة التنظيمية ومستوى الأداء البيئي عند توسط قدرات الرقابة التنظيمية، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي إيجابي وغير مباشر لممارسات الرقابة التنظيمية على مستوى الأداء البيئي للشركات موضع التطبيق من خلال قدرات الرقابة التنظيمية، وهو ما يدعم صحة الفرض الفرعي ف(3/4).

جدول (10): نتائج اختبار التأثيرات غير المباشرة لممارسات الرقابة التنظيمية على أبعاد الأداء المستدام عند تسيط قدرات الرقابة التنظيمية

الفروض	المسار	معامل المسار غير المباشر $\beta$	قيمة T	p-value	القرار
ف(1/4)	ممارسات الرقابة التنظيمية - < قدرات الرقابة التنظيمية - < الأداء الاقتصادي	***0.259	3.280	0.000	قبول الفرض
ف(2/4)	ممارسات الرقابة التنظيمية - < قدرات الرقابة التنظيمية - < الأداء الاجتماعي	*0.162	2.086	0.011	قبول الفرض
ف(3/4)	ممارسات الرقابة التنظيمية - < قدرات الرقابة التنظيمية - < الأداء البيئي	*0.147	1.733	0.023	قبول الفرض

\*\*\*معنوية عند (p ≤ 0.001) ، \*معنوية عند (p ≤ 0.05)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

### ثامناً: مناقشة نتائج الدراسة

استهدفت الدراسة الحالية البحث في إمكانية قيام قدرات الرقابة التنظيمية بدور الوسيط في العلاقة بين ممارسات الرقابة التنظيمية والأداء المستدام، بالتطبيق على الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة. وتم اختبار فروض الدراسة باستخدام أسلوب (PLS-SEM)، وكانت النتائج كما يلي:

(1) أشارت نتائج اختبار الفرض الأول إلى أن ممارسات الرقابة التنظيمية (ممارسات إتقان التغيير، ممارسات تقدير الموارد البشرية، ممارسات التعاون، ممارسات خلق القيمة للعملاء) لها تأثير معنوي إيجابي ومباشر على مستوى أبعاد الأداء المستدام (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) للشركات موضع التطبيق. ويمكن مناقشة تلك النتائج على النحو التالي:

(1/1) أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر لممارسات الرقابة التنظيمية (ممارسات إتقان التغيير، ممارسات تقدير الموارد البشرية، ممارسات التعاون، ممارسات خلق القيمة للعملاء) على مستوى الأداء الاقتصادي للشركات الصناعية موضع التطبيق، ويتفق ذلك مع نتائج عدد من الدراسات التي أشارت إلى أن تبني المنظمات لممارسات الرقابة التنظيمية يؤدي إلى تحسين مستوى أدائها الاقتصادي (Blome et al., 2013; DeGroot & Marx, 2013; Leite & Braz, 2016; Yusuf et al., 2014). ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

- فيما يتعلق بالتأثير المعنوي الإيجابي لممارسات إتقان التغيير على مستوى الأداء الاقتصادي للشركات الصناعية موضع التطبيق؛ كلما كانت تلك الشركات حريصة علي ترسيخ ثقافة التغيير لدى العاملين، واستغلال الفرص الجديدة للنمو، والابداع والابتكار بشكل مستمر، وتشكيل فرق عمل لديها القدرة على اكتشاف الفرص المتاحة في البيئة، والعمل علي توفير الموارد اللازمة بسهولة لاستغلال تلك الفرص، وتوفير نظم عمل تمكنها من سرعة اتخاذ القرارات عندما تتغير الظروف، فإن ذلك سيؤدي إلي تقدم تلك الشركات دائماً عن منافسيها، وبما يضمن لها الريادة في مجالها، ونمو مبيعاتها، وزيادة حصتها السوقية، ونمو أرباحها.

- فيما يتعلق بالتأثير المعنوي الإيجابي لممارسات تقدير الموارد البشرية على مستوى الأداء الاقتصادي للشركات الصناعية موضع التطبيق؛ كلما كانت تلك الشركات حريصة علي تمكين العاملين، وتنمية

مهاراتهم، ومشاركتهم المعرفة، وتشجيعهم على تقديم طرق وأساليب عمل جديدة، فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة قبول العاملين لتحمل مسئولية التحسين المستمر للمنتجات والعمليات وتقنيات العمل، وتشجيعهم على البحث عن أفضل الطرق لتقليل التكاليف، وتطوير المنتجات (Charbonnier-Voirin, 2011)، وهذا بدوره سيؤدي لتحسين مؤشرات الأداء الاقتصادي لهذه الشركات، من خلال تقليل التكاليف، ونمو المبيعات، وبالتالي زيادة الأرباح.

- فيما يتعلق بالتأثير المعنوي الإيجابي لممارسات التعاون على مستوى الأداء الاقتصادي للشركات الصناعية موضع التطبيق؛ كلما كانت تلك الشركات حريصة على تشجيع التعاون الداخلي بين الأفراد ذوي المهارات والخبرات المتنوعة، فإن ذلك سيزيد من قدرة هذه الشركات على الابتكار (Deksny, 2018). ومن ناحية أخرى، كلما اهتمت تلك الشركات بالتعاون الخارجي مع الموردين، فإن ذلك سيسهم في تحديد فرص توفير التكاليف (مثل بدائل للمواد الخام أقل تكلفة دون الاضرار بمستوى الجودة)، والتخلص من الأنشطة غير الضرورية (مثل الاستلام والفحص للمواد الواردة)، كما أن حرص تلك الشركات على تعزيز الشراكة الخارجية يساعد على تبادل المعرفة ونقل المعلومات والخبرات الداخلية، والاستفادة من نقاط القوة لدى الشركاء الخارجيين، ورفع القدرة على تقديم حلول لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات بأسرع ما يمكن وبأكبر قدر من الكفاءة، وتوزيع مخاطر تطوير منتجات جديدة من خلال تقاسم التكاليف وتقليل وقت التطوير وتقليل عدم التأكد البيئي (Fawzy & Saad, 2023). وكل هذا من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء الاقتصادي لهذه الشركات.

- فيما يتعلق بالتأثير المعنوي الإيجابي لممارسات خلق القيمة للعملاء على مستوى الأداء الاقتصادي للشركات الصناعية موضع التطبيق؛ كلما كانت تلك الشركات حريصة على استباق توقعات العملاء من خلال تقديم منتجات مبتكرة تُعد بمثابة حلول حقيقية لتلك التوقعات، وضمان إدراك العملاء لقيمة هذه الحلول، والحرص على إقامة علاقات طويلة الأجل مع العملاء؛ فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء الاقتصادي لهذه الشركات، من خلال نمو المبيعات، ومن ثم زيادة الأرباح.

(2/1) أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر لممارسات الرقابة التنظيمية (ممارسات إتقان التغيير، ممارسات تقدير الموارد البشرية، ممارسات التعاون، ممارسات خلق القيمة للعملاء) على مستوى الأداء الاجتماعي للشركات موضع التطبيق. ويتفق ذلك مع نتائج دراستي (El-Khalil & Mezher, 2020; Yusuf et al., 2020) في أن ممارسات الرقابة التنظيمية لها تأثير معنوي إيجابي على الأداء الاجتماعي. ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

- فيما يتعلق بالتأثير المعنوي الإيجابي لممارسات إتقان التغيير على مستوى الأداء الاجتماعي للشركات الصناعية موضع التطبيق؛ كلما كانت تلك الشركات حريصة على تشكيل فرق عمل لديها القدرة على اكتشاف الفرص المتاحة في البيئة لتحقيق الاستفادة الاجتماعية (مثل: الإمكانيات والمعدات اللازمة للحفاظ على الصحة والسلامة المهنية للعاملين)، والعمل على توفير الموارد اللازمة لاستغلال تلك الفرص، فإن ذلك سيؤدي إلى تحسين مستوى أدائها الاجتماعي.

- من ناحية التأثير المعنوي الإيجابي لممارسات تقدير الموارد البشرية على مستوى الأداء الاجتماعي للشركات الصناعية موضع التطبيق؛ كلما كانت تلك الشركات حريصة على تقدير الجهود المتميزة للعاملين، والاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم لمواكبة التطورات الحادثة باستمرار، وتحقيق أعلى رفاة لهم في مجالات عدة (مثل: الرعاية الصحية، وسائل النقل، وغيرها)، فإن ذلك سيؤدي إلى تحسين مستوى مؤشرات أدائها الاجتماعي (رضاء العاملين، والصحة والسلامة المهنية لهم).

- من ناحية التأثير المعنوي الإيجابي لممارسات التعاون على مستوى الأداء الاجتماعي للشركات موضع التطبيق؛ كلما كانت تلك الشركات حريصة على تعزيز التعاون الداخلي من خلال فرق عمل متعددة الوظائف، فإن ذلك سيؤدي إلى تحسين تبادل الخبرات، وتنمية وتطوير مهارات العاملين، وهذا بدوره سيعزز من مستوى أدائها الاجتماعي.

- من ناحية التأثير المعنوي الإيجابي لممارسات خلق القيمة للعملاء على مستوى الأداء الاجتماعي للشركات موضع التطبيق؛ كلما كانت تلك الشركات حريصة على تلبية توقعات أفراد المجتمع، من خلال تقديم منتجات ذات قيمة عالية، وتحسن من مستوى صحة وسلامة ورفاهية المجتمع، فإن ذلك سيؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الاجتماعي لتلك الشركات.

(3/1) أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر لممارسات الرقابة التنظيمية (ممارسات إتقان التغيير، ممارسات تقدير الموارد البشرية، ممارسات التعاون، ممارسات خلق القيمة للعملاء) على مستوى الأداء البيئي للشركات الصناعية موضع التطبيق. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسية (El-Khalil & Mezher,2020; Yusuf et al.,2020) في أن ممارسات الرقابة التنظيمية لها تأثير إيجابي ومباشر على الأداء البيئي. ويمكن تفسير ذلك على النحو التالي:

- فيما يتعلق بالتأثير المعنوي الإيجابي لممارسات إتقان التغيير على مستوى الأداء البيئي للشركات الصناعية موضع التطبيق؛ كلما كانت تلك الشركات حريصة على ترسيخ ثقافة التغيير لدى العاملين، والابداع والابتكار بشكل مستمر، وتشكيل فرق عمل لديها القدرة على اكتشاف الفرص المتاحة في البيئة، والعمل على توفير الموارد اللازمة بسهولة لاستغلال تلك الفرص، فإن ذلك سيمكن تلك الشركات من استغلال الفرص المتاحة في البيئة لتحقيق الاستدامة البيئية (مثل: المنتجات صديقة البيئة، التقنيات والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة للحد من الانبعاثات، وتقليل استهلاك المواد والطاقة)، وهذا بدوره سيؤدي لتحسين مستوى أدائها البيئي.

- من ناحية التأثير المعنوي الإيجابي لممارسات تقدير الموارد البشرية على مستوى الأداء البيئي للشركات الصناعية موضع التطبيق؛ كلما كانت تلك الشركات حريصة على تنمية مهارات العاملين، وتنظيم عملية تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم، وتحميلهم لمسؤولية التحسين المستمر للمنتجات والعمليات وتقنيات العمل، وتشجيعهم على اقتراح أفكار وحلول جديدة، فإن هذا سيعزز من قدرة العاملين على الوصول لطرق وأساليب جديدة للتخلص من النفايات ذات الاضرار البيئية الكبيرة، وتحسين كفاءة استهلاك المواد الخام والطاقة، والحد من الانبعاثات وتقليل تأثيرها على البيئة، وتحسين الالتزام بالمعايير البيئية، وهذا بدوره سيعزز مستوى الأداء البيئي لهذه الشركات.

- فيما يتعلق بالتأثير المعنوي الإيجابي لممارسات التعاون على مستوى الأداء البيئي للشركات موضع التطبيق؛ كلما كانت تلك الشركات حريصة على بناء شراكات استراتيجية مع الموردين الذين يتبعون معايير الأداء البيئي، ويلتزمون بتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتقديم مواد صديقة للبيئة، فإن ذلك سيعزز من مستوى أدائها البيئي.

- فيما يتعلق بالتأثير المعنوي الإيجابي لممارسات خلق القيمة للعملاء على مستوى الأداء البيئي للشركات الصناعية موضع التطبيق؛ كلما كانت تلك الشركات حريصة على تقديم منتجات مبتكرة صديقة للبيئة كحلول حقيقية لتوقعات العملاء المهتمين بالاستدامة، وضمان إدراك العملاء لقيمة هذه الحلول، فإن ذلك سيؤدي لتحسين مستوى أدائها البيئي.

(2) خلصت نتائج اختبار الفرض الثاني إلى أن ممارسات الرقابة التنظيمية (ممارسات إتقان التغيير، ممارسات تقدير الموارد البشرية، ممارسات التعاون، ممارسات خلق القيمة للعملاء) لها تأثير معنوي إيجابي ومباشر على قدرات الرقابة التنظيمية (الاستجابة، الجدارة، المرونة، السرعة). ويمكن تفسير ذلك على النحو التالي:

(1/2) أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات الرقابة التنظيمية على استجابة الشركات الصناعية موضع التطبيق للتغيرات غير المتوقعة؛ فالشركات تصل لمستويات عالية من الاستجابة من خلال: ممارسات إتقان التغيير التي تتضمن التحليل المستمر للبيئة للتنبؤ بالتغيرات وسهولة تخصيص الموارد اللازمة للاستجابة لتلك التغيرات، وممارسات تقدير الموارد البشرية التي تتضمن تبادل للمعرفة والخبرة بين العاملين وتنمية مهاراتهم وتعزيز أدائهم الإبداعي وتمكينهم، وممارسات التعاون التي تتضمن العمل في شكل فرق عمل متعددة الوظائف وتدفق المعلومات عبر هذه الفرق وخارج حدود الشركة مع الموردون، وممارسات خلق القيمة للعملاء التي تتضمن استباق التغيرات في احتياجات العملاء. وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة (Ganguly et al. (2009 في أن المنظمات الماهرة في التغيير لديها فرصة أكبر للاستجابة للتغيرات غير المتوقعة بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب. كما تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة (Sharifi & Zhang (2001 في أن ممارسات التعاون وممارسات تقدير الموارد البشرية لهما تأثير إيجابي على استجابة المنظمات.

(2/2) أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات الرقابة التنظيمية على جدارة الشركات الصناعية موضع التطبيق؛ فالشركات تصل لمستويات عالية من الجدارة في تحقيق أهدافها من خلال: ممارسات إتقان التغيير التي تتضمن استجابة فرق العمل بسرعة للتغيرات الكبيرة في السوق، وممارسات تقدير الموارد البشرية التي تتضمن تمكين العاملين ذوي الخبرة والكفاءة، وممارسات التعاون التي تتضمن التعاون الداخلي والخارجي، وممارسات خلق القيمة للعملاء التي تتضمن زيادة معدل تقديم المنتجات المبتكرة. وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة (Dizari & Garoosi (2015 في أن ممارسات التعاون لها تأثير إيجابي على جدارة المنظمات.

(3/2) أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات الرقابة التنظيمية على مرونة الشركات الصناعية موضع التطبيق؛ فالشركات تصل لمستويات عالية من المرونة من خلال: ممارسات إتقان التغيير التي تتضمن قدرة نظم العمل على اتخاذ قرارات العمل بسرعة، وممارسات تقدير الموارد البشرية التي تتضمن تنمية مهارات العاملين وتمكينهم، وممارسات التعاون التي تتضمن العمل في شكل فرق عمل متعددة الوظائف، وممارسات خلق القيمة للعملاء التي تتضمن اهتمام المنظمة بمعرفة حاجات العملاء المتنوعة وتلبيتها. وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة (Vázquez-Bustelo et al. (2007، في أن ممارسات تقدير الموارد البشرية (تدريب وتحفيز العاملين وتمكينهم) تساهم في تحقيق مستويات عالية من المرونة. كما تتفق تلك النتائج مع نتائج عدد من الدراسات في أن المنظمات تصل لمستويات عالية من المرونة من خلال ممارسات التعاون، (Dizari & Garoosi (2015; McCann et al., 2009; Vázquez-Bustelo et al., 2007).

(4/2) أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات الرقابة التنظيمية على سرعة الشركات الصناعية موضع التطبيق؛ فالشركات تصل لمستويات عالية من السرعة في تنفيذ المهام والعمليات من خلال: ممارسات إتقان التغيير التي تتضمن استجابة فرق العمل بسرعة للتغيرات في السوق، وممارسات تقدير الموارد البشرية التي تتضمن تحمل العاملون لمسؤولية التحسين المستمر للمنتجات والعمليات وتقنيات العمل، وممارسات التعاون التي تتضمن التعاون الداخلي والخارجي، وممارسات خلق القيمة للعملاء التي تركز على استباق توقعات العملاء من خلال تقديم منتجات مبتكرة. وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة (Dizari & Garoosi (2015 في أن ممارسات التعاون لها تأثير إيجابي على سرعة المنظمات.

(3) أشارت نتائج اختبار الفرض الثالث إلى أن قدرات الرقابة التنظيمية (الاستجابية، الجدارة، المرونة، السرعة) لها تأثير معنوي إيجابي ومباشر على مستوى أبعاد الأداء المستدام (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) للشركات الصناعية موضع التطبيق؛ فكلما توافرت لدى هذه الشركات القدرة على اكتشاف التغيرات في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بسرعة، والاستجابة لتلك التغيرات بكفاءة وفعالية، والمرونة في تنفيذ العمليات، فإن ذلك سيؤدي إلى نمو مبيعات وأرباح تلك الشركات، وحصتها السوقية مقارنة بالمنافسين، وسيعزز من مشاركتها في المبادرات الاجتماعية، واهتمامها بتنفيذ سياسات الإدارة البيئية المستدامة. وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة (Khalaf et al., 2024) في أن قدرات الرقابة التنظيمية بأبعادها (الاستجابية، الجدارة، المرونة، السرعة) لها تأثير معنوي إيجابي على الأداء المستدام. كما تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة (Kocot, 2023) في أن الشركات التي لديها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق تحقق مستويات أعلى في أبعاد الأداء المستدام، بينما تتفق مع نتائج دراسة (Fawzy & Saad, 2023) في أن الجدارة لها تأثير إيجابي على مستوى أبعاد الأداء المستدام.

(4) خلصت نتائج اختبار الفرض الرابع إلى أن قدرات الرقابة التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة بين ممارسات الرقابة التنظيمية والأداء المستدام بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) للشركات الصناعية موضع التطبيق؛ فكلما كانت تلك الشركات حريصة على تبني ممارسات الرقابة التنظيمية (ممارسات إتقان التغيير، ممارسات تقدير الموارد البشرية، ممارسات التعاون، ممارسات خلق القيمة للعملاء)، فإن ذلك سيؤدي إلى تعزيز قدرات الرقابة التنظيمية (الاستجابية، الجدارة، المرونة، السرعة)، وهذا بدوره سيحسن من مستوى أبعاد الأداء المستدام لهذه الشركات.

#### تاسعاً: مساهمات الدراسة

تقدم هذه الدراسة العديد من المساهمات على المستويين النظري والعملي، ويتضح ذلك فيما يلي:

##### (1) المساهمات النظرية

- حاولت هذه الدراسة وضع إطار لفهم العلاقة بين ممارسات وقدرات الرقابة التنظيمية والأداء المستدام؛ وأكدت نتائجها أن تبني ممارسات الرقابة التنظيمية يُعزز من قدرات الرقابة التنظيمية، وهذا بدوره يُعزز من مستوى الأداء المستدام. وفي ضوء ذلك، فإن هذا الإطار يوفر أساساً نظرياً لفهم علاقة الأداء المستدام بممارسات وقدرات أخرى للرقابة التنظيمية غير تلك التي تتبناها الدراسة الحالية.
- بالإضافة للتأثيرات المباشرة لممارسات الرقابة التنظيمية على الأداء المستدام، أظهرت نتائج هذه الدراسة قدرات الرقابة التنظيمية كآلية وسيطة لتفسير كيفية تأثير ممارسات الرقابة التنظيمية على الأداء المستدام.
- دعمت نتائج هذه الدراسة العديد من الأطر المفاهيمية التي افترضت أن ممارسات الرقابة التنظيمية تُعد بمثابة الوسائل المستخدمة لتحقيق قدرات الرقابة التنظيمية (e.g., Lin et al., 2006; Sharifi & Zhang, 1999; Tsai et al., 2008; Žitkienė & Deksnys, 2018).
- استخدمت هذه الدراسة أسلوب *PLS-SEM* لتحليل البيانات واختبار الفروض، وهو أسلوب يسمح للباحثين بتقييم الجودة التنبؤية للنتائج، مما يزيد من قوة تلك النتائج (Sarstedt et al., 2016).



## (2) المساهمات العملية

- إن نتائج الدراسة الحالية، بما أكدته من وجود تأثير معنوي إيجابي ومباشر لممارسات الرقابة التنظيمية على الأداء المستدام، فإنها ترشد المسؤولين في الشركات الصناعية موضع التطبيق إلى أن صياغة استراتيجية فعالة لتعزيز مستوى الأداء المستدام ينبغي أن يتضمن تفعيل ممارسات الرقابة التنظيمية موضع الدراسة.
- إلحاقاً بالنقطة السابقة، أكدت نتائج الدراسة الحالية أن قدرات الرقابة التنظيمية تُعزز مستوى الأداء المستدام، بالإضافة إلى أنها تتوسط العلاقة بين ممارسات الرقابة التنظيمية والأداء المستدام، وهذا يساهم أيضاً في دعم الجهود الرامية لتعزيز مستوى الأداء المستدام للشركات موضع التطبيق، من خلال إعطاء اهتمام كافٍ لدعم قدرات الرقابة التنظيمية، خاصةً وأن مستوى قدرات الرقابة التنظيمية في تلك الشركات متوسط.

## عاشراً: توصيات الدراسة

استناداً لنتائج ومساهمات الدراسة، يُمكن اقتراح مجموعة من التوصيات لتعزيز مستوى الأداء المستدام للشركات الصناعية موضع التطبيق، وتتمثل تلك التوصيات فيما يلي:

### أولاً: تفعيل ممارسات الرقابة التنظيمية: ويشمل ذلك ما يلي:

- (1) **تفعيل ممارسات اتقان التغيير:** ويتطلب ذلك الاهتمام والدعم الكافي من جانب الإدارة العليا بالشركات الصناعية موضع التطبيق لما يلي:
  - تشكيل فريق عمل متعدد الوظائف. ويضم هذا الفريق أعضاء من ذوي الخبرة والكفاءة من مختلف التخصصات. وتتمثل مهمة هذا الفريق فيما يلي:
    - التحليل المستمر للبيئة للتنبؤ بالتغيرات، ويشمل ذلك التغيرات في تفضيلات العملاء، والتكنولوجيا، وتصميم المنتج، والمواد الداخلة في تصنيعه، وسياسات المزيح التسويقي لدى المنافسين... إلخ.
    - اكتشاف الفرص والتهديدات التي ترتبط بالاستدامة.
    - تجميع وتحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة بالفرص أو التهديدات التي تم اكتشافها.
    - وضع خطة عمل لاستغلال الفرص بسرعة، ومتابعة تنفيذها.
  - تعزيز كفاءة وفعالية هذا الفريق، وذلك من خلال:
    - ترسيخ ثقافة التغيير، التي تعتمد على اتباع الاستراتيجيات الاستباقية، بدلاً من استراتيجيات رد الفعل.
    - تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لزيادة قدرة أعضاء الفريق على استشعار التغيرات البيئية، وما بها من فرص وتهديدات، وتعزيز مهاراتهم في مجال تحليل وتفسير المعلومات.
    - وضع سياسات وإجراءات تنظيمية أكثر مرونة، ومنها استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بهيكل تنظيمي أكثر مرونة، مثل الهيكل الشبكي، لضمان تبادل الخبرات والسرعة في اتخاذ القرارات.
    - توفير الموارد المادية والمالية والبشرية المطلوبة لتنفيذ خطة استغلال الفرص.
    - توفير وسائل اتصال حديثة وفعالة، تضمن مشاركة المعلومات مع جميع العاملين في الوقت المناسب، وتسهيل من إجراءات العمل.

**(2) تفعيل ممارسات تقدير الموارد البشرية:** ويتطلب ذلك قيام إدارة الموارد البشرية بالشركات الصناعية موضع التطبيق بما يلي:

- وضع نظام فعال للاستقطاب، مبني على معايير توظيف غير تقليدية تتناسب مع الرشاقة التنظيمية، ويركز على استقطاب كفاءات وموارد بشرية، ذات وعي وتوجه بيئي مرتفع، وتنتمى بمستويات عالية ومتنوعة من المهارات والقدرات، مثل (حل المشكلات، التفكير الابداعي، العمل الجماعي، القدرات التحليلية، القدرة على التكيف مع المواقف المختلفة، المبادرة، الاستعداد لتحمل المسؤولية).
- وضع نظام فعال للتدريب، يركز على تعزيز الثقافة التي تُقدر الوعي بالتكلفة والاستدامة، وإدراك العاملين لكل ما هو جديد في مجال تخصصهم، وتدريبهم على ممارسة أعمالهم بطريقة مبتكرة، لضمان رفع مستوى قدراتهم وكفاءتهم على التغيير.
- وضع نظام فعال لتقييم الأداء، مبني على معايير تتناسب مع الرشاقة التنظيمية، ويركز على قياس مدى مساهمة كل فرد في اكتشاف فرص جديدة، وإيجاد طرق مبتكرة لخفض التكاليف وتقليل التأثير السلبي على البيئة.
- وضع نظام فعال للمكافآت، يقوم على استخدام أنواع مختلفة من المكافآت المادية وغير المادية، لدعم الأفكار الجيدة في مجال الأداء البيئي والاجتماعي.

**(3) تفعيل ممارسات التعاون:** ويتطلب ذلك مزيد من الاهتمام من جانب الإدارة العليا بالشركات الصناعية موضع التطبيق لما يلي:

- تعزيز التعاون الداخلي، من خلال تنظيم العمل في شكل فرق من ذوي المهارات والخبرات المتنوعة، وتوفير قنوات اتصال حديثة وفعالة لتسهيل تبادل المعلومات والخبرات بين أعضاء الفريق.
- تعزيز التعاون الخارجي، من خلال الاهتمام بالنواحي التالية:
  - الاستثمار في علاقات طويلة الأمد مع الموردين الحاصلين على شهادات تؤكد التزامهم بمعايير الاستدامة.
  - إنشاء شراكات استراتيجية خارجية لتوسيع نطاق أنشطة الشركة، وتبادل المعلومات والمعرفة والخبرات، والاستفادة من نقاط القوة لدى الشركاء الخارجيين.
  - التعاون مع المنظمات والمشاريع والفعاليات والحملات المخصصة لإحداث تأثير إيجابي على المجتمع، من خلال الدعم المالي وغير المالي.

**(4) تفعيل ممارسات خلق القيمة للعملاء:** وذلك من خلال ما يلي:

- فتح المزيد من قنوات الاتصال مع العملاء، واستطلاع آرائهم حول توقعاتهم بشكل مستمر.
- اعتماد استراتيجيات إنتاجية وتسويقية تركز على تقديم منتجات مبتكرة تتناسب مع توقعات العملاء، وتحقيق أبعاد الاستدامة الاقتصادية والاجتماعي والبيئي.
- تعظيم القيمة المضافة لكل نشاط داخل الشركة، من خلال التخلص من الهدر والضياع، وبما يوفر للعميل في النهاية ما يرغب به تماماً ومتى يرغب بدون هدر.

**ثانياً: تعزيز قدرات الرشاقة التنظيمية:**

وفي هذا الصدد، ينبغي على الإدارة العليا بالشركات الصناعية موضع التطبيق أن تعطي مزيد من الاهتمام والدعم الكافي لما يلي:

- عقد ندوات وورش عمل للتوعية بأهمية قدرات الرقابة التنظيمية (الاستجابة، الجدارة، المرونة السرعة) لتعزيز مستوى الأداء المستدام.
- توفير نظام فعال للمعلومات، لاتخاذ قرارات سريعة وفعالة تجاه التغيرات في البيئة.
- الاهتمام بتنفيذ الخطط في الوقت المحدد.
- تنسيق الأنشطة المشتركة بين إدارات الشركة بشكل جيد.
- اتخاذ قرارات سريعة تجاه التغيرات في السوق (الأسعار، الحملات الاعلانية للمنافسين، .... إلخ).
- تمكين العاملين ذوي الخبرة والكفاءة.
- توفير التكنولوجيا الملائمة، سواء كانت أجهزة او برامج.
- وضع إستراتيجية تنافسية (على أساس: السعر، الجودة، الوقت، الابداع).
- تدريب العاملين على أداء أنواع مختلفة من العمليات.
- استخدام آلات متعددة الأغراض لزيادة قدرة الشركة على تقديم منتجات متنوعة.
- مراعاة التوافق بين التصميمات المقترحة للمنتجات الجديدة وعمليات الإنتاج الموجودة حالياً.
- الاهتمام بنشاط البحوث والتطوير، لكي تتمكن الشركة من تطوير المنتجات الحالية وتقديم منتجات جديدة بشكل مستمر.
- التخطيط الجيد للطاقة، لمقابلة التقلبات في الطلب.
- استطلاع آراء العملاء بشكل مستمر، لاكتشاف التغييرات في تفضيلاتهم بسرعة.
- التركيز على التحسين المستمر للعمليات، وبما يحقق سرعة في انجاز المهام المختلفة.
- السرعة في اتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيق أهداف الاستدامة.

### حادي عشر: محددات الدراسة ومقترحات البحوث المستقبلية

ألقت هذه الدراسة الضوء على الدور الوسيط لقدرات الرقابة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات الرقابة التنظيمية والأداء المستدام، وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة. وتم إعداد تلك الدراسة في ضوء عدة محددات، يمكن من خلالها تقديم بعض المقترحات للبحوث المستقبلية، وذلك على النحو التالي:

#### (1) محددات الدراسة:

تتمثل محددات هذه الدراسة في استخدام الباحث لطريقة البحث القائمة على الاستقصاء، والتي قد لا تستوعب بشكل كامل ديناميكيات الرقابة التنظيمية في سياقات الأعمال المختلفة، بالإضافة إلى تركيز تلك الدراسة على الشركات الصناعية في مدينة دمياط الجديدة، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج.

#### (2) مقترحات البحوث المستقبلية:

في ضوء المحددات السابقة، فإن اتجاهات البحث المستقبلية يمكن أن تشمل توسيع نطاق تلك الدراسة، لتشمل كافة الشركات الصناعية على مستوى الجمهورية، وقطاعات أخرى، مثل قطاع الخدمات. ومن الممكن أيضاً استخدام أساليب بحث أكثر تعقيداً، مثل أسلوب دراسة الحالة، لتوفير رؤية أعمق للعمليات التي تقوم بها الشركات للاستجابة للتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة. وبالإضافة إلى ذلك، سيكون من المفيد دراسة علاقة ممارسات وقدرات أخرى للرقابة التنظيمية بالأداء المستدام، واستكشاف تأثير متغيرات أخرى (مثل: الثقافة التنظيمية، القيادة) على تلك العلاقة، وصولاً لمزيد من الفهم للعلاقة بين متغيرات الدراسة.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

أبو الفتوح، غادة عاطف (2021). تأثير الرقابة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 1-126.

أحمد، محمد أحمد أبو الوفاء؛ شمعة، رانية عبد المنعم؛ الطبال، عبد الله عبد الله (2023). أثر الرقابة التنظيمية على الأداء المستدام: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، كلية التجارة جامعة السويس، 3(3)، 1-61.

أحمد، محمد درع؛ علي، مالك النعيم محمد؛ النيل، مجدي محمد حمد (2020). أثر الرقابة التنظيمية على الحصة السوقية والدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأهلية في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(2)، 161-176.

إدريس، ثابت عبد الرحمن (2008). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض. الإسكندرية، جمهورية مصر العربية: الدار الجامعية.

### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

Abdul-Rashid, S. H., Sakundarini, N., Ghazilla, R. A. R., & Thuramy, R. (2017). The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance: Empirical evidence from Malaysia. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(2), 182-204. [\[CrossRef\]](#)

Aburub, F. (2015). Impact of ERP systems usage on organizational agility: An empirical investigation in the banking sector. *Information Technology & People*, 28(3), 570-588. [\[CrossRef\]](#)

Afum, E., Agyabeng-Mensah, Y., Sun, Z., Frimpong, B., Kusi, L. Y., & Acquah, I. S. K. (2020). Exploring the link between green manufacturing, operational competitiveness, firm reputation and sustainable performance dimensions: A mediated approach. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(7), 1417-1438. [\[CrossRef\]](#)

Akanmu, M. D., Hassan, M. G., Ibrahim Alshuaibi, M. S., Ibrahim Alshuaibi, A. S., Mohamad, B., & Othman, A. (2023). The mediating role of organizational excellence between quality management practices and sustainable performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(9-10), 1217-1242. [\[CrossRef\]](#)

- 
- Alavi, S., Ramezani, M., Bagheri, A., & Zeraati, V. (2022). Providing a model for achieving organisational agility with emphasis on business process management. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 12(5), 574-598. [\[CrossRef\]](#)
- Almahamid, S. (2019). The influence of ERP system usage on agile capabilities: Examining the mediating role of users' psychological empowerment in Jordanian commercial banks. *Information Technology & People*, 32(6), 1633-1656. [\[CrossRef\]](#)
- Almahamid, S., Awwad, A., & McAdams, A. C. (2010). Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage: An empirical study in Jordan. *International Journal of Management*, 27(3), 387-404.
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 6-14. [\[CrossRef\]](#)
- Baraei, E. K., & Mirzaei, M. (2019). Identification of factors affecting on organizational agility and its impact on productivity. *Journal of Management and Accounting Studies*, 7(02), 13-19. [\[CrossRef\]](#)
- Block, S., Emerson, J. W., Esty, D. C., de Sherbinin, A., Wendling, Z. A., et al. (2024). *2024 Environmental Performance Index*. New Haven, CT: Yale Center for Environmental Law & Policy. [epi.yale.edu](http://epi.yale.edu) [\[CrossRef\]](#)
- Blome, C., Schoenherr, T., & Rexhausen, D. (2013). Antecedents and enablers of supply chain agility and its effect on performance: A dynamic capabilities perspective. *International Journal of Production Research*, 51(4), 1295-1318. [\[CrossRef\]](#)
- Bottani, E. (2009). A fuzzy QFD approach to achieve agility. *International Journal of Production Economics*, 119(2), 380-391. [\[CrossRef\]](#)
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21-31. [\[CrossRef\]](#)
- Brown, J. L., & Agnew, N. M. (1982). Corporate agility. *Business Horizons*, 25(2), 29-33. [\[CrossRef\]](#)
- Brundtland, G. (1987), *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, United Nations General Assembly Document A/42/427, United Nations.

- 
- Çankaya, S., Y & Sezen, B. (2019). Effects of green supply chain management practices on sustainability performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 98-121. [\[CrossRef\]](#)
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387. [\[CrossRef\]](#)
- Centobelli, P., Cerchione, R., & Singh, R. (2019). The impact of leanness and innovativeness on environmental and financial performance: Insights from Indian SMEs. *International Journal of Production Economics*, 212, 111-124. [\[CrossRef\]](#)
- Chakravarty, A., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2013). Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: Enabling and facilitating roles. *Information Systems Research*, 24(4), 976-997. [\[CrossRef\]](#)
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. *M@n@gement*, 14(2), 119-156. [\[CrossRef\]](#)
- Cheng, K., Pan, P. Y., & Harrison, D. K. (2000). The Internet as a tool with application to agile manufacturing: A web-based engineering approach and its implementation issues. *International Journal of Production Research*, 38(12), 2743-2759. [\[CrossRef\]](#)
- DeGroot, S. E., & Marx, T. G. (2013). The impact of IT on supply chain agility and firm performance: An empirical investigation. *International Journal of Information Management*, 33(6), 909-916. [\[CrossRef\]](#)
- Deksnys, M. (2018). *Organizational agility in high growth companies* (Doctoral dissertation, Vilnius: Mykolo Romeris universitetas). [\[CrossRef\]](#)
- Denning, S. (2016). How to make the whole organization “Agile”. *Strategy & Leadership*, 44(4), 10-17. [\[CrossRef\]](#)
- Dizari, A. Z., & Garoosi, R. S. (2015). Relationship between teamwork and organizational agility from the perspective of employees of social security organization branches in Tehran, Iran. *Journal of Educational and Management Studies*, 5(1), 288-232. [\[crossref\]](#)

- 
- Ebrahimipour, H., Salarifar, M., & Asiaei, A. (2012). The relationship between agility capabilities and organizational performance: A case study among home appliance factories in Iran. *European Journal of Business and Management*, 4(17), 186-195. [\[CrossRef\]](#)
- El-Khalil, R., & Mezher, M. A. (2020). The mediating impact of sustainability on the relationship between agility and operational performance. *Operations Research Perspectives*, 7, 100171. [\[CrossRef\]](#)
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line: Sustainability's accountants. In Russo, M. V. (Ed.), *Environmental Management: Readings and Cases* (pp.49-66). USA: Sage Publications.
- Enquist, B., Edvardsson, B., & Petros Sebhatu, S. (2007). Values-based service quality for sustainable business. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(4), 385-403. [\[CrossRef\]](#)
- Eshlaghy, A. T., Mashayekhi, A. N., Rajabzadeh, A., & Razavian, M. M. (2010). Applying path analysis method in defining effective factors in organisation agility. *International Journal of Production Research*, 48(6), 1765-1786. [\[CrossRef\]](#)
- Fawzy, R., & Saad, M. (2023). The Relationship between Agility Drivers, Agility Capabilities and Organizational Sustainability. *Journal of Business and Management Sciences*, 11, 101-114. Doi:10.12691/jbms-11-2-2.
- Gunasekaran, A., Yusuf, Y. Y., Adeleye, E. O., & Papadopoulos, T. (2018). Agile manufacturing practices: The role of big data and business analytics with multiple case studies. *International Journal of Production Research*, 56(1-2), 385-397. [\[CrossRef\]](#)
- Hamad, Z., & Yozgat, Y. (2017). Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking. *Management Science Letters*, 7(8), 407-422. [\[CrossRef\]](#)
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 675-686. [\[CrossRef\]](#)
- Ishaq, M. I., Sarwar, H., Franzoni, S., & Palermo, O. (2023). The nexus of human resource management, corporate social responsibility and sustainable performance in upscale hotels: A mixed-method study. *International Journal of Emerging Markets*, (ahead-of-print). [\[CrossRef\]](#)

- 
- Jackson, M., & Johansson, C. (2003). An agility analysis from a production system perspective. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(6), 482-488. [\[CrossRef\]](#)
- Khalaf, S. N., Wahba, M. S., & Ahmed, M. F. A. E. L. (2024). Eliciting the pivotal role of sustainable performance in linking organizational agility with institutional excellence in hotels and Egyptian travel agencies. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 26(1), 113-136. [\[CrossRef\]](#)
- Khan, N. U., Wu, W., Saufi, R. B. A., Sabri, N. A. A., & Shah, A. A. (2021). Antecedents of sustainable performance in manufacturing organizations: A structural equation modeling approach. *Sustainability*, 13(2), 897. [\[CrossRef\]](#)
- Kock, N. (2022). *WarpPLS User Manual: Version 8.0*. Laredo, Texas, USA: Script Warp Systems.
- Kocot, M. (2023). Organizational agility in the aspect of sustainable development of the organization. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management Series*, (187). [\[CrossRef\]](#)
- Kovilage, M. P. (2021). Influence of lean-green practices on organizational sustainable performance. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 28(2), 121-142. [\[CrossRef\]](#)
- Leite, M., & Braz, V. (2016). Agile manufacturing practices for new product development: Industrial case studies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(4), 560-576. [\[CrossRef\]](#)
- Lin, C. T., Chiu, H., & Tseng, Y. H. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic. *International Journal of Production Economics*, 101(2), 353-368. [\[CrossRef\]](#)
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS quarterly*, 35(4), 931-954. [\[CrossRef\]](#)
- Malik, S. Y., Hayat Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H., & Thurasamy, R. (2021). Corporate social responsibility, green human resources management, and sustainable performance: Is organizational citizenship behavior towards environment the missing link?. *Sustainability*, 13(3), 1044. [\[CrossRef\]](#)
- McCann, J., Selsky, J., & Lee, J. (2009). Building agility, resilience and performance in turbulent environments. *People & Strategy*, 32(3), 44-51. [\[CrossRef\]](#)



- 
- Mishra, S., Sankar Mahapatra, S., & Datta, S. (2014). Agility evaluation in fuzzy context: Influence of decision-makers' risk bearing attitude. *Benchmarking: An International Journal*, 21(6), 1084-1119. [\[CrossRef\]](#)
- Motwani, J., & Katatria, A. (2024). Organization agility: A literature review and research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, (ahead-of-print). [\[CrossRef\]](#)
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595. [\[CrossRef\]](#)
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to improve organizational performance. *International Business Research*, 9(3), 97-111. [\[CrossRef\]](#)
- Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. W. (2006). Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 24(5), 440-457. [\[CrossRef\]](#)
- Nejatian, M., & Zarei, M. H. (2013). Moving towards organizational agility: Are we improving in the right direction?. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14, 241-253. [\[CrossRef\]](#)
- Nizam, E., Ng, A., Dewandaru, G., Nagayev, R., & Nkoba, M. A. (2019). The impact of social and environmental sustainability on financial performance: A global analysis of the banking sector. *Journal of Multinational Financial Management*, 49, 35-53. [\[CrossRef\]](#)
- Nor-Aishah, H., Ahmad, N. H., & Thuramy, R. (2020). Entrepreneurial leadership and sustainable performance of manufacturing SMEs in Malaysia: The contingent role of entrepreneurial bricolage. *Sustainability*, 12(8), 3100-3121. [\[CrossRef\]](#)
- Nzewi, H. N., & Moneme, P. (2016). Business agility and competitive advantage of selected commercial banks in Anambra State, Nigeria. *Pyrex Journal of Business and Finance Management Research*, 2(8), 81-88.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131. [\[CrossRef\]](#)

- 
- Paulraj, A. (2011). Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 19-37. [\[CrossRef\]](#)
- Rao, P., & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 898-916. [\[CrossRef\]](#)
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22-42. [\[CrossRef\]](#)
- Reed, K., & Blunsdon, B. (1998). Organizational flexibility in Australia. *International Journal of Human Resource Management*, 9(3), 457-477. [\[CrossRef\]](#)
- Ren, J., Yusuf, Y. Y., & Burns, N. D. (2003). The effects of agile attributes on competitive priorities: A neural network approach. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(6), 489-497. [\[CrossRef\]](#)
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O., & Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies!. *Journal of Business Research*, 69(10), 3998-4010. [\[CrossRef\]](#)
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., & Islam, T. (2020). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2079-2106. [\[CrossRef\]](#)
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22. [\[CrossRef\]](#)
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice-Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 772-794. [\[CrossRef\]](#)
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460. [\[CrossRef\]](#)

- 
- Social Progress Imperative (2023). *Social Progress Index*. [\[CrossRef\]](#)
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. [\[CrossRef\]](#)
- Tsai, C. S., Chen, C. W., & Lin, C. T. (2008). Align agile drivers, capabilities and providers to achieve agility: A fuzzy-logic QFD approach. *Supply Chain*, 205-230. [\[CrossRef\]](#)
- Tseng, Y. H., & Lin, C. T. (2011). Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers. *Information Sciences*, 181(17), 3693-3708. [\[CrossRef\]](#)
- Vázquez-Bustelo, D., Avella, L., & Fernández, E. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes: Empirical test of an integrated agile manufacturing model. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(12), 1303-1332. [\[CrossRef\]](#)
- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343-391. [\[CrossRef\]](#)
- Wang, J., & Dai, J. (2018). Sustainable supply chain management practices and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 118(1), 2-21. [\[CrossRef\]](#)
- Wang, Z., Pan, S. L., Ouyang, T. H., & Chou, T. C. (2013). Achieving IT-enabled enterprise agility in China: an IT organizational identity perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 61(1), 182-195. [\[CrossRef\]](#)
- Yaghoubi, N. M., & Dahmardeh, M. R. (2010). Analytical approach to effective factors on organizational agility. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 1(1), 76-87. [\[CrossRef\]](#)
- Yang, F., Yang, M., Xue, B., & Luo, Q. (2018). The effects of China's western development strategy implementation on local ecological economic performance. *Journal of Cleaner Production*, 202, 925-933. [\[CrossRef\]](#)
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228. [\[CrossRef\]](#)

- 
- Yusliza, M. Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 249, 119334. [\[CrossRef\]](#)
- Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Musa, A., Dauda, M., El-Berishy, N. M., & Cang, S. (2014). A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry. *International Journal of Production Economics*, 147, 531-543. [\[CrossRef\]](#)
- Yusuf, Y., Menhat, M. S., Abubakar, T., & Ogbuke, N. J. (2020). Agile capabilities as necessary conditions for maximising sustainable supply chain performance: An empirical investigation. *International Journal of Production Economics*, 222, 107501. [\[CrossRef\]](#)
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496-513. [\[CrossRef\]](#)
- Zhao, F., Kusi, M., Chen, Y., Hu, W., Ahmed, F., & Sukamani, D. (2021). Influencing mechanism of green human resource management and corporate social responsibility on organizational sustainable performance. *Sustainability*, 13(16), 8875. [\[CrossRef\]](#)
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business research methods* (9th ed.). Boston: South-Western Cengage Learning.
- Žitkienė, R., & Deksnys, M. (2018). Organizational Agility Conceptual Model. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 115–129. [\[CrossRef\]](#)

---

---

**The Mediating Role of Organizational Agility Capabilities in the Relationship between Organizational Agility Practices and Sustainable Performance: An Applied Study on the Industrial Companies in New Damietta City**

*Dr. Khaled Mahmoud Fahmi Ayyad*

**Abstract:**

This study aimed to detect the impact of organizational agility practices (practices directed towards mastering change, Practices Valuing Human Resources, Cooperative Practices, Practices of Value Creation for Customers) on organizational agility capabilities (responsiveness, Competency, flexibility, speed) and sustainable performance (economic performance, social performance, environmental performance), as well as to investigate the impact of organizational agility capabilities on sustainable performance, and then to examine the possibility of organizational agility capabilities to play a mediator role in the relationship between organizational agility practices and sustainable performance.

To achieve the study's aims, a survey questionnaire has been designed and used for the purpose of data collection from a sample of (384) managers and their deputies from industrial companies in the New Damietta. The number of valid responses reached (323), representing (84%) of the sample total. Furthermore, the PLS-SEM approach has been used to analyse data gathered, evaluate structural model, and test hypotheses.

The results showed that organizational agility practices have direct significant positive impact on organizational agility capabilities and sustainable performance. Moreover, there is a direct significant positive impact of organizational agility capabilities on sustainable performance. Furthermore, the organizational agility capabilities partially mediate the relationship between organizational agility practices and sustainable performance. Finally, some recommendations, research limitations and future research suggestions are presented.

**Keywords:**

Organizational agility practices, Organizational agility capabilities, Sustainable performance, Industrial companies.