

أثر الجاهزية التنظيمية في تحقيق منظمة رشيقة

دراسة استطلاعية في جامعة الموصل(*)

أ.م.د. صفاء إدريس عبودي

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

Safa_adres@uomosul.com

الباحث: عدنان احمد منصور عبدالله

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

adnan.20bap177@student.uomosul.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.1.24>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٧/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/١٢/٣

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١١/١٥

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الجاهزية التنظيمية في تحقيق منظمة رشيقة، ولقد أختبرت الدراسة في جامعة الموصل وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بواقع (337) تدريسي وبمختلف الألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد)، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، فضلاً عن المقابلات الشخصية، وقد سعت لاختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بعلاقات تأثير الجاهزية التنظيمية في المنظمة بين متغيرات الدراسة، وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة والوصول إلى الأهداف الموضوعية ولأجل معالجة البيانات والمعلومات استعملت العديد من الأساليب الإحصائية، لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقة اثر معنوية بين الجاهزية التنظيمية وأبعاد المنظمة الرشيقة، وهذه النتائج جاءت مطابقة مع الفرضيات في هذا الجانب واستناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد وضعت مجموعة من التوصيات كان من أهمها على إدارة جامعة الموصل زيادة الاهتمام بدعم التدريسيين من خلال توفير الدعم اللازم للجاهزية للتغيير في الكليات وتنفيذ برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس لتعزيز الجاهزية والحد من مقاومة التغيير، والإفادة من التجارب الناجحة للجامعات الأخرى التي نجحت في تطبيق الرشاقة.

الكلمات المفتاحية: الجاهزية التنظيمية، المنظمة الرشيقة، جامعة الموصل.



مجلة اقتصاديات الأعمال

الاعمال للبحوث التطبيقية

مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٥) العدد (١) ٢٠٢٣

الصفحات: ٤٢٣-٤٤٨

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

The Impact of Organizational Readiness in Achieving an Agile Organization

An exploratory study at the University of Mosul^(*)

Researcher: Adnan Ahmed Mansour

Mosul University

College of Administration & Economics

adnan.20bap177@student.uomosul.edu.iq

Assist. Prof. Dr. Safa Idris Abboudi

Mosul University

College of Administration & Economics

Safa_adres@uomosul.com

Abstract

The current study aims to identify the impact of organizational readiness in achieving an agile organization. The study was tested at the University of Mosul and the study was applied to a random sample of (337) teachers and with various academic titles (professor, assistant professor, teacher, assistant teacher), and the study used the questionnaire as a tool. Head of data and information collection, as well as personal interviews, she sought to test a number of hypotheses related to the relationships of the impact of organizational readiness in the organization between the variables of the study in order to answer questions related to the problem of the study and reach the objectives set. The study reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a significant impact relationship between organizational readiness and the dimensions of an agile organization. Increased interest in supporting teachers by providing the necessary support for change readiness in colleges and implementation A training program for faculty members to enhance readiness and reduce resistance to change, and to benefit from the successful experiences of other universities that have succeeded in implementing agility.

Key words: Organizational Readiness, Agile Organization, Mosul University.

(*) The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

المقدمة:

يشهد قطاع التعليم العديد من التحسينات والتغييرات المستمرة وعلى المستويات جميعها، الهيكلية، والفكرية، والتكنولوجية، ومما شهده هذا القطاع تغيير تنظيمي يتجلى في مواكبة التقدم لحاجات الأفراد والمجتمع في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية، وكانت نقطة الانطلاق هي التغيير التنظيمي من أجل تحقيق الجودة وكسب ثقة المستفيدين من الخدمات المقدمة على المستويات جميعها، وإن التغيير في المنظمات التعليمية يتطلب جاهزية على المستوى الهيكلي للمنظمة وجاهزية على المستوى النفسي للأفراد العاملين في هذه المنظمات حول ما يتعلق بالتغيير، لكي يكون هناك نوع من الإيجابية في التعامل مع التغيير والشعور بالحاجة إليه، وأن الجاهزية التنظيمية تعكس ممارسات الأفراد لتنفيذ عملية التغيير وقبولها، أو رفضها ومقاومتها، وتبدأ الجاهزية التنظيمية من فهم الأفراد العاملين للتغيير وإدراكه، ومن هذا المنظور وجب على المنظمات الجاهزية التنظيمية بسبب ما تشهده البيئة من تغيرات متسارعة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية جميعها. كما على المنظمات أن لا تقف أمام التغيرات المتسارعة، بل يجب أن تتعامل معها بمرونة لكي تتمكن من البقاء والمنافسة. وأن هذه التغيرات باتت تشكل تحدياً وضغطاً على المنظمات مما حثها على إجراء تحولات في كيفية مجاراتها، وتجلبت هذه التحولات بالتغيير في عملياتها، وإجراء تغييرات في آليات خدمة الزبائن. لذا تناولت الدراسة الحالية متغيرين رئيسيين وهما (الجاهزية التنظيمية والمنظمات الرشيقة)، إذ تعد هذه المتغيرات من الموضوعات التي لها أهمية نظرية وتطبيقية في بيئة الأعمال عامة والأكاديمية خاصة لضمان البقاء والاستمرارية.

والجاهزية التنظيمية تعد من الموضوعات المهمة في مجال إدارة التغيير للجامعات كونها تسهم في التعرف على جوانب الضعف في الإدارة والموارد وطرائق معالجتها، وتعد الرشاقة أحد المناهج الإدارية الحديثة لما لها تأثير إيجابي في تطوير الخدمات التعليمية، فالرشاقة باتت النهج الأبرز في نجاح المنظمات التعليمية، من خلال تشخيص إدارة المنظمة الرشيقة الهدر بأية صيغة وبطرائق مختلفة والاستعمال الكفوء للموارد المتاحة (المادية، والبشرية، والمعلوماتية) وكسب المنافسة وتلبية طلبات الطلبة وتوقعاتهم بأقل كلفة ممكنة.

ولكي تتمكن الجامعة من تقديم الخدمات التعليمية بجودة جيدة وخالية من الهدر وذات قيمة، يتوجب ضرورة توافر أبعاد المنظمات الرشيقة التي تدعم تنفيذ التغيير نحو مدخل الرشاقة لتكون الجامعة منظمة تعليمية مرنة قادرة على الاستجابة للتغييرات البيئية ومواكبة التطور في تقديم الخدمات.

واستناداً إلى ما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة الجاهزية التنظيمية ودورها في بناء المنظمة الرشيقة، وتمت تغطية هذا في أربعة مباحث:

تضمن المبحث الأول (الإطار المنهجي للدراسة) وورد في ثلاثة مباحث، احتوى المبحث الأول عدد من الجهود المعرفية السابقة وأوجه الإفادة منها، أما المبحث الثاني فقد اشتمل على منهجية الدراسة.

وخصص الفصل الثاني لـ(الإطار النظري للدراسة) في ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول الجاهزية التنظيمية، في حين تناول المبحث الثاني المنظمة الرشيقة، وتضمن المبحث الثالث العلاقة بين متغيرات الدراسة.

في حين تناول الفصل الثالث (الإطار الميداني للدراسة) وتضمن اختبار أنموذج الدراسة وفرضياته.

وختمت الدراسة بالفصل الرابع (الاستنتاجات والمقترحات) وتضمن مبحثين رئيسيين، المبحث الأول تناول مجموعة الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، أما المبحث الثاني فقدم مجموعة من المقترحات إلى إدارة الجامعة المبحوثة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

المبحث الأول: عرض عدد من الجهود المعرفية السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالجاهزية التنظيمية:

أ. الدراسات العربية:

الجدول (1) الدراسات العربية المتعلقة بالجاهزية التنظيمية

١. دراسة النسور (٢٠١٩)	
عنوان الدراسة	مدى الجاهزية للتغيير التنظيمي وأثرها في جودة الخدمات الصحية من خلال تطوير الهيكل التنظيمي في ضوء نظرية القدرات الديناميكية: دراسة حالة في المستشفيات الجامعية في الأردن
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر تطوير الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين مدى الاستعداد للتغيير التنظيمي وجودة الخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات الجامعية في الأردن.
مجتمع الدراسة وعينته	عينة قوامها 195 فرداً تمثل بـ(ممرضات، وأطباء، وإداريين) في المستشفيات الجامعية في الأردن.
منهج الدراسة	وصفي تحليلي.
أداة الدراسة	الاستبانة والمقابلة الشخصية.
أهم النتائج	١. يوجد أثر للجاهزية التنظيمية في جودة الخدمات المقدمة وتطوير الهيكل التنظيمي بشكل مباشر. ٢. هناك تأثير كبير بين تطوير الهيكل التنظيمي ونوعية الخدمات المقدمة مباشرة. ٣. هناك تأثير كبير لمدى الاستعداد للتغيير التنظيمي في جودة الخدمات المقدمة من خلال تطوير الهيكل التنظيمي. متغير وسيط.
ما يميز الدراسة الحالية عنها	١. الاختلاف في المنهجية والأهداف. ٢. تتميز الدراسة الحالية في شمول أوسع لموضوع الجاهزية التنظيمية. ٣. من حيث حجم عينة الدراسة تم تطبيقها على (195) موظفاً فقط من الجامعة ككل في حين الدراسة الحالية طبقت على (352) تدريسياً.
٢. دراسة الطائي (٢٠٢١)	
عنوان الدراسة	تأثير الاستعداد التنظيمي للتغيير في الصحة التنظيمية: الدور الوسيط للمرونة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة الموصل
هدف الدراسة	١. اختبار مقياس الجاهزية التنظيمية للتغيير والصحة التنظيمية. ٢. تطوير أنموذج مقترح للعلاقة بين الاستعداد التنظيمي والمرونة التنظيمية والصحة التنظيمية واختباره. ٣. وصف دور المرونة التنظيمية كعامل وسيط بين الجاهزية التنظيمية للتغيير والصحة التنظيمية.
مجتمع الدراسة وعينته	أعضاء هيئة التدريس في جامعة الموصل وبلغ حجم العينة القصدية 427 تدريسياً.
منهج الدراسة	وصفي تحليلي.
أداة الدراسة	الاستبانة.
أهم النتائج	١. إسهام أبعاد الجاهزية التنظيمية في المرونة التنظيمية. ٢. هناك دور وسيط للمرونة التنظيمية بين الجاهزية التنظيمية للتغيير والصحة التنظيمية.

ما يميز الدراسة الحالية عنها	اختلاف والأبعاد ومنهجية الدراسة.
------------------------------	----------------------------------

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

ب. الدراسات الأجنبية:

الجدول (2) الدراسات الأجنبية المتعلقة بالجاهزية التنظيمية

١. دراسة (2014) Shahrabi & Pare	
عنوان الدراسة	Rethinking the Concept of Organizational Readiness: What Can is Researchers Learn from the Change Management Field? إعادة التفكير في مفهوم الجاهزية التنظيمية: ما الذي يمكن للباحثين تعلمه من مجال إدارة التغيير؟
هدف الدراسة	التعرف على كيفية إدراك الباحثين لمفهوم الجاهزية في عملهم.
مجتمع الدراسة وعينته	جمع المقالات وتصنيفها على وفق الدراسة لـ 56 مقالة.
منهج الدراسة	دراسة نظرية.
أداة الدراسة	نظري.
أهم النتائج	تأثرت أدبيات الدراسات السابقة إلى حد كبير بالنظرة للمكون للجاهزية التنظيمية، ولكنها أغفلت في الغالب المكون النفسي وفي الواقع، ثلاثة مقالات فقط من أصل 56 مقالة في عينة الدراسة تصور الجاهزية التنظيمية من منظور نفسي.
ما يميز الدراسة الحالية عنها	اختلاف المنهجية والأهداف.

٢. دراسة (2014) Tappin	
عنوان الدراسة	Personality traits, the interaction effects of education, and employee readiness for organizational change: A quantitative study السمات الشخصية وأثار التفاعل في التعليم ومدى استعداد الموظف للتغيير التنظيمي: دراسة كمية
هدف الدراسة	١. توسيع الأدبيات حول جاهزية الموظف للتغيير. ٢. الحصول على توضيح حول تأثير السمات الشخصية على استجابة الموظفين المتأقنين للتغيير تجاه التغيير التنظيمي. ٣. فحص ما إذا كانت المستويات التعليمية المنزايمة تتفاعل مع السمات الشخصية لتخفيف آثار سمات الشخصية على الجاهزية التنظيمية للتغيير بين البالغين العاملين بنشاط (18 عاماً) في المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية.
مجتمع الدراسة وعينته	مجموعة من الموظفين مختلفين في مستويات التعليم العاملين في المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية، والبالغ عدده 300 فرد.
منهج الدراسة	دراسة كمية.
أداة الدراسة	الاستبانة.
أهم النتائج	أبعاد الجاهزية التنظيمية المتمثلة بـ(المعرفي والعاطفي والسلوكي) تؤثر في استجابة الأفراد للتغيير.
ما يميز الدراسة الحالية عنها	الدراسة الحالية اشتملت على أبعادها على المكون الهيكلي والمكون النفسي للجاهزية التنظيمية في حين أن دراسة Tappin اشتملت على المكون النفسي فقط وافتقدت المكون الهيكلي.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمنظمات الرشيقة:
أ. الدراسات العربية:

الجدول (3) الدراسات العربية المتعلقة بالمنظمات الرشيقة

١. دراسة عثمان (٢٠١١)	
عنوان الدراسة	مدى توافر بعض المتطلبات التنظيمية للمنظمة الرشيقة: دراسة تشخيصية في مستشفى ابن سينا التعليمي في الموصل
هدف الدراسة	١. تحديد بعض المتطلبات التنظيمية الرشيقة. التي يمكن الاعتماد عليها. لتطبيق نهج الرشاقة في المنظمة موضوع البحث. ٢. قياس مدى توافر خصائص هذه المتطلبات في المنظمة.
مجتمع الدراسة وعينته	مستشفى ابن سينا التعليمي، فقد تم اعتماد آراء (33) فرداً من الأفراد العاملين بدرجة استشاري أو اختصاص حصراً من ذوي الخبرة والأقدمية بوصفهم الأكثر معرفة واطلاعاً على مجريات الأمور وفي أقسام المستشفى المختلفة.
منهج الدراسة	دراسة حالة.
أداة الدراسة	استمارة الفحص والمقابلات الشخصية.
أهم النتائج	١. عدم وجود خصائص رشيقة لعدد من المتطلبات التنظيمية التي تمت دراستها، إذ تعتمد إدارة المنظمة في معالجة الأخطاء والمشكلات. في توجيه اللوم والنقد للأفراد. العمال دون مراجعة خطوات العمل ومراحله وإجراءاته والعمل على مواجهتها مما يؤثر سلباً في أداء وروح المعنوية للأفراد العاملين. ٢. الأفراد العاملون في المنظمة المعنية لا يتطلعون باهتمام إلى جودة الأداء وارتباطه بأداء الآخرين، إذ أن وجهة نظرهم نظرة جزئية تقتصر على حدود عملهم فقط، وهذا ينعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة.
ما يميز الدراسة الحالية عنها	اختلاف بمنهجية الدراسة وطبيعتها وميدانها.
٢. دراسة شران (٢٠٢١)	
عنوان الدراسة	إدارة المنظمات الرشيقة ودورها في تحقيق جودة الخدمة التعليمية: الدور الوسيط للمناعة التنظيمية: دراسة وصفية تحليلية لمجموعة من مدارس التعليم الثانوي (الحكومي والأهلي) في محافظة صلاح الدين
هدف الدراسة	١. معرفة أثر إدارة المنظمات الرشيقة في جودة الخدمة التعليمية في المدارس المبحوثة. ٢. معرفة أثر إدارة المنظمات الرشيقة في تكوين المناعة التنظيمية. ٣. معرفة دور إدارة المنظمات الرشيقة في جودة الخدمة التعليمية عبر المناعة التنظيمية في المدارس المبحوثة.
مجتمع الدراسة وعينته	مدارس التعليم الثانوي (الحكومي والأهلي) في محافظة صلاح الدين وكان عددها سبع مدارس، حددت الدراسة عينة غير عشوائية (قصديّة) تمثلت بـ (المدير ومعاونيه المدرسين جميعهم في المدارس المبحوثة) البالغ عددهم (102) فرد، وطلبة الصف السادس الإعدادي في المدارس المبحوثة البالغ عددهم (281) طالباً وطالبة.
منهج الدراسة	دراسة وصفية تحليلية.
أداة الدراسة	الاستبانة.
أهم النتائج	١. وجود انسجام عال بين القيادة والموظفين في المدارس المبحوثة. ٢. تتكيف ثقافات الهيئة التدريسية وبصورة سريعة مع التغيرات الجديدة التي تحتاجها جودة الخدمة التعليمية. ٣. الاتصال الإداري وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات كان قوياً ومنتظماً فهناك لقاء يومي سريع وقلة في هدر الوقت.
ما يميز الدراسة الحالية عنها	اختلاف في المنهجية والميدان والأهداف فيما بين الدراستين.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

ب. الدراسات الأجنبية:

الجدول (4) الدراسات الأجنبية المتلفة بالمنظمات الرشيقة

١. دراسة (2009) Pauline, Desiree & Foster	
Multi-Level Management & Leadership Skills in Lean Organizations المهارات القيادية وتعدد المستويات الإدارية في المنظمات الرشيقة	عنوان الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية القيادة ومهاراتها على المستويات التنظيمية المختلفة في عملية التحول نحو منظمة رشيقة.	هدف الدراسة
جامعتا Twente الهولندية و Cardiff البريطانية، وبلغت عينة الدراسة ١٩٠ فرداً، ٣٢ فرداً من المدراء الأقدمين (الإدارة العليا)، و 46 من مدراء الإدارة الوسطى و 109 فرداً من المستويات الأخرى.	مجتمع الدراسة وعينته
دراسة تحليلية.	منهج الدراسة
استمارة الاستبانة.	أداة الدراسة
١. يعد التزام الإدارة العليا أمراً ضرورياً لنجاح واستدامة التحول نحو منظمة رشيقة، وأن الإدارة العليا والوسطى بحاجة إلى اعتماد أسلوب التعلم ثنائي الاتجاه من أجل تحسين أساليب الإدارة ومهارات القيادة بمرور الوقت لتحقيق استدامة نهج الرشاقة. ٢. وجدت هذه الدراسة أيضاً أن الطريقة الوحيدة التي يتحول بها النهج الرشيق إلى فلسفة (وليس مجرد برنامج تحسين قائم على الأدوات) هي من خلال التزام القادة الرشيقين أنفسهم وعلى المستويات جميعها بالسلوكيات التي تشجع على تنفيذ التفويضات عبر المنظمة بأكملها لتحقيق الأهداف.	أهم النتائج
اختلاف بمنهجية الدراسة وميدانها.	ما يميز الدراسة الحالية عنها
٢. دراسة (2021) Dühring & Zerfass	
The Triple Role of Communications in Agile Organization الدور الثلاثي للاتصالات في المنظمات الرشيقة	عنوان الدراسة
تصوير دور الاتصال في المنظمات الرشيقة وربط الرشاقة بمجال الاتصال الاستراتيجي.	هدف الدراسة
مسؤولون ومدراء الاتصالات في 38 شركة متعددة الجنسيات لها فروع في ألمانيا وبلغ حجم العينة 38 فرداً.	مجتمع الدراسة وعينته
وصفي تحليلي.	منهج الدراسة
المقابلات الشخصية.	أداة الدراسة
تتيح الرشاقة للمنظمات من التخلص التسلسلات الهرمية التقليدية للاتصالات ودمج الثقافات المختلفة للشركات المتعددة الجنسية في العمل كون الشركات متعددة الجنسية تتعامل مع عدة ثقافات.	أهم النتائج
الاختلاف في المنهجية والأهداف والأبعاد.	ما يميز الدراسة الحالية عنها

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

ثالثاً: تحليل الجهود المعرفية السابقة:

توضح ملخصات وتحليلات الجهود التي بذلها الباحثون في دراسة الجاهزية التنظيمية والمنظمات الرشيقة وتحليلها الثروة المعرفية التي أسهمت بها هذه الدراسات والتي أغنت الإطار الفكري للدراسة.

بناءً على ما تقدم، يمكن تحديد عدد من المؤشرات التقييمية للدراسات المقدمة، على النحو

الآتي:

١. مثلت المدد الزمنية لإنجاز الجهود المعرفية العقد الحالي، وهذا يعطي مؤشراً على حداثة المتغيرات التي تناولتها الجهود المعرفية السابقة، سواء في موضوع الجاهزية التنظيمية أم

- المنظمات الرشيقة، إذ بدأ الاهتمام في هذه المدة يتصاعد على نحو ملحوظ بهذا المواضيع، الأمر الذي يؤشر الحاجة إلى المزيد من الجهود البحثية النابعة عن حيوية الموضوع وأهميته.
٢. الإدراك التام لوجود اتفاق جماعي على أهمية الجاهزية التنظيمية ودورها الحيوي في الديمومة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
٣. تناولت الدراسات علاقة الجاهزية التنظيمية بأنواع مختلفة من مواضيع (السلوك الاستراتيجي، وسلوك المدير الجهل الاستراتيجي، والمنظمة المتعلمة... الخ) إلا أنه لا توجد أية دراسة عربية كانت أو أجنبية تطرقت إلى موضوع الجاهزية التنظيمية وعلاقتها بالمنظمات الرشيقة.
٤. اعتمدت الدراسات السابقة على مناهج مختلفة من البحث العملي فبعضها تبنى المنهج النوعي وتبنى البعض الآخر المنهج الوصفي.
٥. تباينت، طبيعة الجهود المعرفية بين دراسات نظرية، وأخرى تطبيقية، مع ملاحظة أن أغلب، الدراسات التطبيقية تمت في، بيئات أجنبية، ويعد ذلك عاملاً محفزاً، لإجراء هكذا دراسات في البيئة، العراقية عن طريق تكريس أفكار الباحثين، عملياً والإفادة منها في، تشخيص وتأشير مدى، فاعلية المنظمات، في تطبيق أسس وأبعاد، هذه الموضوعات.
٦. إن الاتجاه المعاصر للدراسة الحالية هو الجاهزية التنظيمية ودورها في بناء المنظمة الرشيقة، وهذا لم يحدث في أية دراسة سابقة، فأبعاد الجاهزية التنظيمية تعدّ بمثابة متغير مستقل يمكن أن يفرضي إذا ما تمّ تطبيقها على نحو فاعل في بناء المنظمة الرشيقة الذي هو في الحقيقة المتغير التابع في هذه الدراسة.

رابعاً: مجالات الإفادة من الجهود المعرفية السابقة:

- في ضوء العرض السابق للجهود المعرفية ومن ثمّ مناقشتها وتحليلها على وفق ما تمّ تحديده، يمكن القول بأنها أفادت الباحث ودراسته في عدة اتجاهات يمكن تلخيصها بما يأتي:
١. التعرف على آخر المستجدات العلمية والبحثية في مجال دراستنا الحالية.
 ٢. الإفادة من بعض الأطر المفاهيمية والإجرائية للدراسات السابقة، إذ إن أغلب هذه الجهود المعرفية تعرض المراجعة النظرية الفكرية لفلسفة وآراء وأفكار الباحثين للمتغيرات التي تدرسها.
 ٣. الإفادة منها في مجال صياغة منهجية الدراسة واختيار الميدان المناسب للتطبيق.
 ٤. الإفادة من أهم المقاييس والمؤشرات المستخدمة للحصول على البيانات.
 ٥. أعطت الباحث الثقة العالية باختيار مجال أو ميدان دراسته نظراً لأهمية متغيرات الدراسة، ولاسيما في الظروف المتغيرة التي تتطلب من المنظمات توفير بعض المتطلبات الضرورية لتحقيق الجاهزية التنظيمية على المستوى النفسي والهيكلية.
- في ضوء ما تقدم، تأتي الدراسة الحالية لتشكل - بتواضع كامل - إضافة فكرية ومساهمة في إثراء متغيرات الدراسة نظرياً، وخاصة الجاهزية التنظيمية ودورها في بناء المنظمات الرشيقة، والتي لم يتم التطرق إليها، والبحث فيها محلياً سواء على نحو نظري أم تطبيقي (في حدود اطلاع الباحث)، ومن ثمّ تطبيق الدراسة عملياً في واحد من القطاعات المهمة وهو قطاع التعليم العالي في جامعة الموصل وتحديداً على التدريسيين، خلاف الدراسات السابقة التي طبقت أغلبها في بيئات مختلفة منها عراقية ومنها عربية ومنها أجنبية. إذ يعدّ قطاع التعليم أحد المرتكزات الأساسية لأي من البلدان، ومن ثمّ الوصول إلى الاستنتاجات والمقترحات التي تفيد القطاع المبحوث في هذا المجال.

المبحث الثاني: منهجية البحث:

يسعى البحث الحالي إلى البحث عن الحقائق المرتبطة بإنتاجية العمل من أجل تحديد العوامل الحاسمة المؤثرة فيها، ولتحقيق هذا الهدف اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ بدأ البحث بتوصيف العوامل الحاسمة المختلفة والمؤثرة في زيادة الانتاجية وتعريفها ثم انتقل إلى توصيف الظاهرة موضوع الدراسة في نموذج مبسط يوضح علاقات الارتباط بينها وبين هذه العوامل.

أولاً: مشكلة البحث:

إن منظمات الأعمال اليوم ولاسيما الخدمية ومنها الجامعات التي تعد إحدى البيئات المعقدة وأكثرها حاجة للتغيير تواجه العديد من التحديات، ومن أبرزها التغييرات البيئية المتسارعة وصعوبة التكهن بها ومدى قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار في هذه البيئة الديناميكية، ولمواجهة هذه التحديات تولدت عدد من الموضوعات الجوهرية في الفكر التنظيمي التي تسهم في مواجهة تلك التحديات، ومنها الجاهزية التنظيمية التي تبين مدى جاهزية المنظمة للتغيير، إذ أن نجاح المنظمات وبقائها واستمرارها يعتمد على مدى جاهزيتها لتنفيذ التغيير، وإن المنظمة الرشيقة تركز على كيفية التغلب على جوانب عدم اليقين البيئي والتغيرات البيئية المصحوبة، فالرشاقة في مجال القطاع التعليمي تحد من الهدر في تحقيق الأهداف المتمثلة بخفض الكلف وتحسين جودة الخدمة التعليمية، من خلال تبني ممارسات الرشاقة التنظيمية في هياكلها وأعمالها وأنشطتها. ومن هنا يبرز دور الجاهزية التنظيمية في الوصول إلى المنظمات أورشيقة. ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة الأساسية في التساؤل الآتي:

1. هل يوجد تأثير للجاهزية التنظيمية في المنظمة الرشيقة؟
2. هل يوجد تأثير لأبعاد الجاهزية التنظيمية في المنظمة الرشيقة؟
3. هل يؤثر كل من المكون الهيكل والمكون النفسي في المنظمة الرشيقة؟

ثانياً: أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في جانبين رئيسيين:

1. الجانب العلمي: تساهم هذه الدراسة في إغناء الجانب المعرفي وزيادة الرصيد العلمي من خلال نتائج هذه الدراسة التي يتم التوصل إليها.
2. الجانب العملي: إذ تساعد هذه الدراسة في تحديد عوامل الجاهزية التنظيمية التي يمكن ان تساعد على بناء منظمة رشيقة وتعزيز هذه العوامل من اجل الارتقاء بمستوى الاداء.

ثالثاً: أهداف البحث:

توجد ثلاث غايات رئيسية من هذا البحث وهي:

1. التعرف على عوامل الجاهزية الأكثر تأثيراً في المنظمة الرشيقة.
2. تنظيم تلك العوامل ضمن نموذج مبسط يوضح قناة الربط والتأثير بينها.
3. استخدام هذا النموذج في صياغة سياسات وخطط واقعية لرفع مستوى جاهزية المنظمات التعليمية ودعم خطط التحول نحو منظمة رشيقة.

رابعاً: فرضيات البحث:

لاستكمال منهجية الدراسة وتوضيح حدودها وخصائصها في تساؤلاتها الرئيسية والفرعية نحدد مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة وهي كالاتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجاهزية التنظيمية في المنظمة الرشيقة، وتنبثق عنها الفرضيات الآتية:

١. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمكون الهيكلي في المنظمة الرشيقة، وتنبثق عنها الفرضيات الآتية:

أ. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لُبُعد دعم الإدارة العليا في متغير المنظمة الرشيقة.

ب. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لُبُعد وضوح الرؤية في متغير المنظمة الرشيقة.

ت. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لُبُعد المرونة التنظيمية في متغير المنظمة الرشيقة.

٢. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمكون النفسي في المنظمة الرشيقة، وتنبثق عنها الفرضيات الآتية:

أ. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للُبُعد المعرفي في متغير المنظمة الرشيقة.

ب. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للُبُعد العاطفي في متغير المنظمة الرشيقة.

ت. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للُبُعد السلوكي في متغير المنظمة الرشيقة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للجاهزية التنظيمية في

أبعاد المنظمة الرشيقة.

١. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للجاهزية التنظيمية في بُعد القيادة الرشيقة.

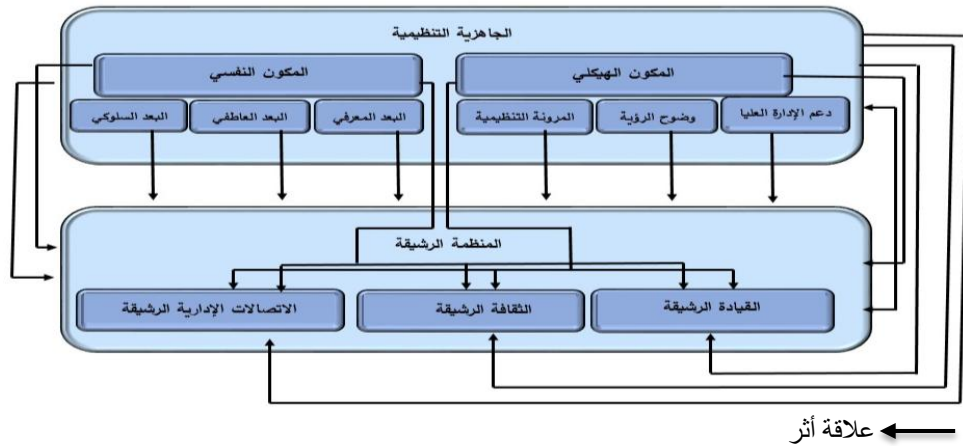
٢. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للجاهزية التنظيمية في بُعد الثقافة الرشيقة.

٣. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للجاهزية التنظيمية في بُعد الاتصالات الإدارية الرشيقة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة تأثير معنوية للمكون الهيكلي والمكون النفسي في

أبعاد المنظمة الرشيقة.

وفيما يأتي المخطط الفرضي للدراسة.



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: أساليب جمع البيانات وتحليلها:

اعتمدت الدراسة الحالية على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها من أجل اختبار الفرضيات الأساسية التي قدمها البحث، وتم اختيار ثبات الأداة عبر مقياس

(Cronbach Alpha) لجمع أسئلة الاستبانة الذي بلغ هذا المقياس ما نسبته 0.786 دلالة على ثبات الاداة بشكل عام. وتوزعت فقرات الاستبانة وفق الجدول (5).

الجدول (5) تصميم فقرات الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة	أرقام الفقرات
أولاً	معلومات تعريفية	معلومات تعريفية بالمستجيب	5	أ-ت
ثانياً	الجاهزية التنظيمية	دعم الإدارة العليا	5	X1-X5
		وضوح الرؤية	5	X6-10
		المرونة التنظيمية	5	X11-X15
		البُعد المعرفي	5	X16-X19
		البُعد العاطفي	5	X20-X24
		البُعد السلوكي	4	X25-X28
ثالثاً	المنظمات الرشيقة	القيادة الرشيقة	5	X29-X33
		الثقافة الرشيقة	5	X34-X38
		الاتصالات الإدارية الرشيقة	5	X39-X43

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث:

المبحث الأول: الجاهزية التنظيمية:

أولاً: مفهوم الجاهزية التنظيمية:

يعبر عن الجاهزية في اللغة الاستعداد والتهيؤ لمواجهة المواقف ونقول فلان جاهز أي استعد وتهيأ لأمر ما (جرناز والبهليل، ٢٠٢١: ٥). أما اصطلاحاً يشار إلى مفهوم الجاهزية بالاستعداد التام لأي شيء، وتم استخدام مصطلح "الجاهزية" في مجموعة متنوعة من السياقات، بما في ذلك السلوك التنظيمي، والتغيير الاستراتيجي، وإدارة التكنولوجيا (الموسوي، ٢٠١٩: ٥٠). والجدول (6) يوضح المفاهيم الخاصة بالجاهزية التنظيمية وفق آراء عدد من الكتاب في مجال الإدارة والتنظيم.

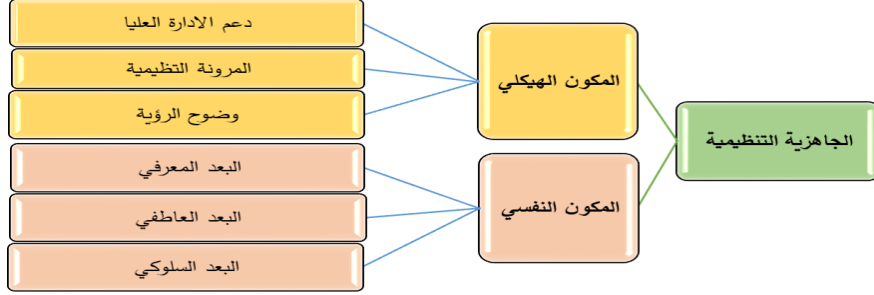
الجدول (6) مفهوم الجاهزية التنظيمية وفق آراء الكتاب في مجال الإدارة والتنظيم

ت	الكاتب	المفهوم
١	Melanie,2017:34	هي الدافع والقدرة على تنفيذ برامج جديدة أو تحسين البرامج بشكل صحيح، وقد تكون لدى المنظمة القدرة على التغيير ولكن ليس الدافع إلى ذلك، والعكس بالعكس ويجب أن تكون المنظمة جاهزة (متمسمة) ومقتدرة على تنفيذ التغيير.
٢	Manzano,2020:2	المدى الذي يصل إليه الفرد أو الأفراد يميلون ومعرفياً وعاطفياً لتبني خطة معينة لتغيير الوضع الراهن، وفي حالة وجود جاهزية عالية للتغيير التنظيمي من المرجح أن يلتزم جميع العاملين بالتغيير وزيادة جهودهم نحو هذا التغيير.
٣	Weiner,2020:1	مدى مشاركة أعضاء المنظمة في الشعور بالثقة في قدراتهم الجماعية على تنفيذ التغيير.
٤	Spalluto,et.al.,2021:2	مدى استعداد أعضاء المنظمة نفسياً وسلوكياً لتنفيذ التغيير التنظيمي ويعكس معرفة ومواقف ومعتقدات مقدمي الخدمة والموظفين والقيادة.
٥	McAlearney,et.al.,2021:2	هو التزام المنظمة بتغيير معين وفعالية المنظمة المتعلقة بذلك التغيير بما في ذلك المعلومات والموارد (المالية، المادية والبشرية) والمهارات والصفات.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر أعلاه.

ثانياً: أبعاد الجاهزية التنظيمية:

تعددت الاعتقادات بشأن أبعاد الجاهزية التنظيمية للتغيير، إذ كان هناك تفاوت صريح بين الباحثين في اختيار الأبعاد المناسبة لقياس الجاهزية التنظيمية، وفي الدراسة الحالية تمثلت أبعاد الجاهزية للمكون النفسي بـ(البعد المعرفي، البعد العاطفي، والبعد السلوكي) والأبعاد على مستوى المكون الهيكلي للجاهزية التنظيمية هي (دعم الإدارة العليا، المرونة التنظيمية، وضوح الرؤية)، وهذه الأبعاد على مستوى المنظمة ككل التي تتوافق مع أهمية وأهداف الدراسة الحالية وكما في الشكل (2).



الشكل (2) أبعاد الجاهزية التنظيمية

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاستفادة من (Tappin,2014) و(Paré,et.al.,2011).

١. المكون الهيكلي:

قدرة المنظمة على تبني تنفيذ التغيير من خلال التزام الإدارة العليا وخلق رؤية واضحة وتوظيف القدرات التنظيمية والإدارية التي تمتلكها المنظمة (Kabukye,et.al.,2020:2).
أ. دعم الإدارة العليا: يعرف دعم الإدارة العليا بأنها مجموعة من الأفراد الذين يعملون في أعلى سلطة داخل المنظمة ولديهم مؤهلات عالية في الإدارة والقيادة، نظراً لأهميتهم وتأثيرهم الحساس، خاصة في اتخاذ القرارات الحاسمة في المنظمات، وتقديم الدعم اللازم بجميع أنواعه، لجميع موظفي المنظمة، وحل المشاكل التي تواجه الموظفين في المنظمة: (AINajjar,et.al.,2022:8).

ب. وضوح الرؤية: تم تعريف الرؤية على أنها بيان يعبر عن الاتجاه المستقبلي المنشود للمنظمة، مما يمكن القادة من تحديد الهدف الذي يسعون إليه واستخدامه كبوصلة توجيهية لجميع الأنشطة التنظيمية (Rahma,et.al.,2021:580). ولكي تكون الرؤية فعالة يجب ان تكون واضحة وهذا ما أكده (Brantley,2020:15). يجب أن تكون الرؤية واضحة بما يكفي لتحديد وتقديم إرشادات حقيقية في أنشطة صنع القرار وتحديد الأولويات على جميع مستويات المنظمة كما يجب أن يكون لدى المنظمات رؤية واضحة حول الاحتياجات والأسباب والفوائد التي يجب تحقيقها من عملية التغيير، وأن الرؤية الواضحة تزيد من الاستعداد التنظيمي والتركيز على الأهداف الأساسية للتغيير (Kabuky,et.al.,2020:14).

ت. المرونة التنظيمية: إنها قدرة المنظمة على توقع التغييرات التدريجية والاضطرابات المفاجئة والاستعداد لها والاستجابة لها من أجل البقاء والازدهار، وتتجاوز إدارة المخاطر إلى رؤية أكثر شمولية لصحة الأعمال ونجاحها (الزبيدي ومدب، ٢٠١٦: ٥٥). ويشار إلى المرونة التنظيمية بالقدرة على التكيف مع كل من التغييرات البيئية الداخلية والخارجية وتحديد إمكانيات المنظمة

(Jun, et al., 2021:2). والمرونة التنظيمية هي القدرة التنظيمية التي تعزز الاستجابات للتغيرات المتنوعة والسريعة في بيئة تتسم بعدم اليقين (Farnese, et al., 2016:3).

٢. المكون النفسي:

القيم المشتركة والقدرات المعرفية والعاطفية للموظفين واستعدادهم لقبول التغيير (Ghase Moghate, 2019:3)، وفيما يأتي توضيح لأهم أبعاد المكون النفسي التي تتمثل بالآتي:
أ. البعد المعرفي: إن التغيير لا يتعلق فقط بكيفية تصرف الافراد، ولكن أيضاً بطريقة تفكيرهم. وقد عرف (Scherer, 1999) المعرفة بأنها عملية فكرية يكون لدى الشخص فيها وعي أولي بالمحفزات، ثم يفكر في كيفية التصرف تجاهها (Tappin, 2014:53). وتم تسليط الضوء على الجاهزية التنظيمية للتغيير باعتباره موقفاً أو سلوكاً لمقاومة مبادرات التغيير أو دعمها، إذ تعد عملية التفكير لدى الأفراد حول مبادرات التغيير أمر بالغ الأهمية لنتائج عملية التغيير (Adatsi, 2020:31).

ب. البعد العاطفي: تتكون العواطف من مشاعر مختلفة ومتميزة مثل الحب، والكراهية، والفرح، والحزن، والسعادة، والانزعاج، والهدوء، والإثارة، والملل، والاسترخاء، والغضب، والقبول، والاشمئزاز، إلخ (الموسوي، ٢٠١٩: ٦٠). وأشار (Carr, 2001) إلى أن دور التأثير أو العاطفة في المنظمات تم تجاهله عموماً لصالح الدراسات التي أكدت المجال المعرفي في الجاهزية للاستجابات للتغيير، على الرغم من أن التغيير يثير مشاعر عميقة، واقترض (Frijda, 1988) إن أنواعاً معينة من الأحداث تثير العاطفة لدى الافراد الذين يحددون أهمية الحدث بالنسبة لأنفسهم، في الواقع ترتبط المشاعر ارتباطاً وثيقاً بكل الأفكار والافعال البشرية ويمكن ان تختلف بشدتها (Tappin, 2014:56).

ت. البعد السلوكي: عرف (Johns & Saks, 2014:15) السلوك انه مواقف الأفراد والجماعات في المنظمة، ويتحقق الانضباط السلوكي من خلال الدراسة المنهجية لهذه المواقف ويوفر وجهات نظر حول الإدارة الفعالة وتغييراتها. كما يختبر كيفية هيكلية المنظمة لتكون أكثر جاهزية (الموسوي، ٢٠١٩: ٦٠). ويصف البعد السلوكي جاهزية الافراد أو ميلهم للمشاركة في عملية التغيير والتنبؤ بالسلوكيات كالتناقض تجاه مبادرات التغيير أو دعمها أو مقاومتها (Adatsi, 2020:33) إلى جانب العاطفة والمعرفة، تخلق النية إطاراً ترتبط فيه المشاعر أو المواقف حول مبادرات التغيير بعمليات التفكير والعواطف السلوكية حول برامج التغيير المخطط لها (Oreg & Sverdlik, 2011:339).

المبحث الثاني: المنظمة الرشيقة:

أولاً: مفهوم المنظمة الرشيقة:

مصطلح المنظمة الرشيقة هو مصطلح يطلق على المنظمات التي تستجيب بسرعة للتغيرات في بيئة أعمالها، وتتميز هذه المنظمات بتبنيها أنظمة تدريب فعالة، وتوافرها للأدوات المناسبة التي تمكنها من القيام بردود الفعل المناسبة عند ظهور منافسين جدد، والتكيف التطور التكنولوجي السريع، واستيعاب التحولات المفاجئة في بيئة العمل (Fakunmoju, et al., 2020:18).
 والجدول (7) يشير إلى اسهامات بعض الكتاب في مجال الإدارة والتنظيم فيما يتعلق بمفهوم المنظمة الرشيقة.

الجدول (7) مفهوم المنظمة الرشيقة من وجهة نظر بعض الكتاب في مجال الإدارة والتغيير

ت	الكاتب	المفهوم
١	Qin & Nembhard, 2015:60	المنظمة التي يمكنها استغلال الفرص وتقليل المخاطر الناتجة عن التغييرات في بيئة الأعمال بأقصى قدر ممكن.
٢	Steven & Hasan,2017:8	إنه مفهوم معقد، متعدد الأبعاد، خاص بالسياق، يتكون من القدرة على الإحساس بالتغير البيئي وسرعة الاستجابة للتغيير غير المتوقع من خلال تجميع مرونة الموارد والعمليات والمعرفة والقدرات.
٣	Li & Holsapple,2018:41	إنها منظمة قادرة على تحديد التغييرات في بيئة الأعمال، واتخاذ إجراءات سريعة في الوقت المناسب وتقديم حلول جديدة للتعامل مع بيئة ديناميكية معقدة.
٤	Paul,et.al.,2020:6	هي منظمة مبتكرة وسريعة الاستجابة للتغييرات من خلال إعادة صياغة سريعة للاستراتيجيات والموارد والتكنولوجيا والموارد البشرية.
٥	محسن، ٢٠٢١: ٤٩	منظمة تصمم هيكلها التنظيمية لخلق المزيد من القيمة للعملاء باستخدام موارد أقل من الهيكل التنظيمي التقليدي وهدفها هو البحث باستمرار عن طرق لتحسين عملياتها وجعلها أكثر كفاءة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر أعلاه.

ثانياً: أبعاد المنظمة الرشيقة:

نظراً للاضطرابات في البيئة المستمرة، تحتاج المنظمات إلى إيجاد طريقة لاحتضان التغيير المستمر. في الأونة الأخيرة، أصبح "التحول نحو الرشاقة" هو شعار التغيير التنظيمي. ومع ذلك، فإن أكثر من نصف جميع المنظمات لديها مشروع تحول واحد على الأقل يفشل، غالباً بسبب القيادة غير المناسبة أو الثقافة التنظيمية أو الاتصالات الإدارية، سنتناول عدداً من الأبعاد التنظيمية وقد تم ذلك من خلال عرض آراء الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع لتحديد هذه الأبعاد وفقاً لأرائهم والطبيعة المختلفة للمنظمات، وتم تناول هذه الأبعاد من قبل عدد من الباحثين ومنهم (عثمان، ٢٠١١، حنظل، ٢٠١٨، شران، 2021، daSilva,et.al.,2015، Singh,2019). لذلك توضح الدراسة الحالية الأبعاد الثلاثة الآتية كأسس وركائز أساسية للمنظمات التي تطمح للوصول إلى منظمة رشيقة، وهذه الأبعاد هي على النحو الآتي:

١. الإدارة الرشيقة: تعمل القيادة الرشيقة على زيادة درجات الأداء وتسارع من الانجاز من خلال كفاءة التشغيل والمرونة الإدارية والتوظيف البشري الذكي واستثمار التكنولوجيا وخلق ثقافة منظمة مرنة وتتعد الرشاقة عنصراً رئيسياً لتحقيق الأداء العالي، إذ تتسم المنظمات الرشيقة بالاستشعار التكتيكي والكوادر المستعدة والوعي بقدراتها على التكيف مع بيئة معقدة وسريعة التغيير وعدم اليقين (عبدالباري ويوسف، ٢٠٢٢: ٣٢).

٢. الثقافة الرشيقة: يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال، إذ أشار الفاعوري (٢٠٠٥) إلى أن هذا المصطلح يعود تاريخه إلى الثمانينيات في القرن الماضي ويعكس مجموعة من المفاهيم مثل: المعرفة والقيم والأفكار والعادات عند تنظيم شيء ما في مجتمع، (إدريس وآخرون، ٢٠٢٢: ٧٣)، ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من السلوكيات المتسقة والحقيقية التي تعكس معتقدات الموظفين وتوقعاتهم وتنتشر في بيئة عمل منظمة، كما أنها تؤثر على تفاعلات الموظفين في تنفيذ السياسات الإدارية وتنفيذ الاستراتيجيات وتحسين كفاءة الأداء (محروس الخولي، ٢٠٢٢: ٥٧).

٣. الاتصالات الإدارية الرشيقة: تميز الاتصالات الرشيقة بأنها أحد الأبعاد التنظيمية للمنظمات الرشيقة، لأن الأسلوب الرشيق لم يعد برنامجاً ينفذه قسم واحد مستقل عن الأقسام الأخرى، ولكنه

نظام متكامل تعتمد فعاليته على وحدات وإدارات مختلفة، الأفراد العاملون لا يمكنهم العمل في منظمة تعليمية دون تفاعل. يعتمد التفاعل على التواصل الرشيق الذي تفتقر إليه أي منظمة تقريباً، ويمتد ليشمل المنظمات الأخرى التي تتعامل معها المنظمة الرشيقة، وهذا يحتاج إلى وجود نظام اتصال بخصائص رشيقة تدعم إمكانية تنفيذ هذا النهج (الصيرفي، ٢٠٠٧: ١٤).

المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة:

يتناول هذا المبحث مجموعة من الفقرات التي تشكل التآطير النظري لإيضاح العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية، وذلك عبر إبراز العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع، ومن خلال تناول آراء مجموعة من الباحثين في هذا المجال، الذي نوضحه على النحو الآتي:

أولاً: العلاقة بين الجاهزية التنظيمية والمنظمة الرشيقة على مستوى المكون الهيكلي:

١. العلاقة بين الجاهزية التنظيمية (من خلال بُعد دعم الإدارة العليا) والمنظمة الرشيقة:

يعد دعم الإدارة العليا أهم عنصر للنجاح في كل منظمة، وهو أمر بالغ الأهمية لأي مشروع أو خطة للتغيير، والقرارات التي تتخذها الإدارة العليا لها تأثير في كل موظف في المنظمة، في حالة حدوث أي تغييرات، تقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية إبلاغ الموظفين، حتى يتمكنوا من اتخاذ أي استعدادات نفسية ضرورية أيضاً، ويجب إبلاغ الموظفين مسبقاً بأهمية التغيير وأي آثار محتملة قد تحدث عليهم. يجب على الإدارة العليا أيضاً إلهام وتحفيز موظفيها تجاه أي تغيير وأيضاً تمويل المشروع ودعم استخدام التكنولوجيا، وتشارك الإدارة العليا في عملية صنع القرار وعملية التحكم، فضلاً عن ذلك، يجب على الإدارة العليا دعم الموارد البشرية، تشجيع تبادل المعرفة، وإنشاء اتصالات فعالة، وتحفيز أداء الفريق، وتقدير أفكار الموظفين واقتراحاتهم (خيري وسليمان، ٢٠٢٢: ٧٧). وأشار (المطيري، ٢٠١٩) إلى أنه من متطلبات التي ينبغي توفيرها للتحويل إلى منظمة رشيقة هو دعم الإدارة العليا لعملية التغيير، إذ يتوقف نجاح أسلوب إدارة المنظمة الرشيقة على مدى الدعم الذي تم تقديمه من المسؤولين في الإدارة العليا وما تقدمه من إمكانيات تسهم في نجاح هذا العمل، ويمكن أن يتم ذلك من خلال توفير متطلبات الموارد البشرية والمالية، فضلاً عن تنظيم الوقت بهدف تحقيق الخطط، وكذلك الابتعاد عن الأعمال الروتينية في إنجاز العمليات الإدارية مما يسهم في الإنجاز بالجودة المطلوبة (الحربي والغامدي، ٢٠٢١: ٣٠٦). ويرى الباحث أنه لا يمكن لأية عملية بناء منظمة رشيقة أن تتم بمعزل عن دعم الإدارة العليا كونها المسؤولة عن توفير الموارد المالية والمادية اللازمة لعالية بناء منظمة رشيقة، وكذلك هي المسؤولة عن الدعم النفسي للأفراد العاملين ويعد دعم الإدارة العليا العامل الأهم للمنظمة الرشيقة لتحقيق عملية الاتصالات الأفقية من خلال تفويض الصلاحيات للمستويات الأدنى من الإدارة.

٢. العلاقة بين الجاهزية التنظيمية (من خلال بُعد المرونة التنظيمية) والمنظمة الرشيقة:

المرونة التنظيمية هي إحدى خصائص المنظمة التي تعكس القدرة الاستباقية للمنظمة لتوقع التغييرات المستقبلية والاستجابة، بسرعة وكفاءة للتغيرات البيئية (Bal & Izak, 2021: 42). والمرونة مطلب مهم للمنظمة الرشيقة، لأنها تسهم في القدرة على رفع مستوى الأداء وإنجاز الواجبات وتقليل الجهود وتوفير الوقت، مع إمكانية التغيير للأحسن والأفضل (الدباغ والعزاوي، ٢٠١٨: ٣٣٢)، إذ أن جاهزية المنظمة للتغيير، تساعد على إعادة تصميم هيكلها، وتغييرها بالشكل الذي يجعلها مرنة وقادرة على مجاراة مختلف التغيرات البيئية (Rister, 2017: 34).

ويرى الباحث أن المرونة تتميز من الرشاقة، بأن المرونة تتجسد بالقدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة، في حين أن الرشاقة لا تنحصر فقط على القدرة على التفاعل والاستجابة للتغيرات غير المتوقعة بل تركز أيضاً على اكتشاف الفرص المتاحة واغتنامها واستثمارها لتميز المنظمة.

٣. العلاقة بين الجاهزية التنظيمية (من خلال وضوح الرؤية) والمنظمة الرشيقة:

تعد الرؤية هي الدليل النهائي والموحد للمنظمة، التي تحدد مستقبلها، ترتبط الرؤية ارتباطاً وثيقاً بالرشاقة التنظيمية، ومع ذلك، فإن امتلاك رؤية لا يعني أن المنظمة رشيقة لكن التمسك بالرؤية والتركيز على تحقيقها يساعد في جعل المنظمة أكثر رشاقة، شريطة أن تكون الرؤية واقعية وأن الرؤية المحددة بوضوح أمر بالغ الأهمية لنجاح المنظمة، إذ توفر للموظفين والمديرين الهدف الأسمى للعمل الجماعي المستمر (عمر، ٢٠٢٠: ٦٢)، إذ أن وضوح الرؤية يعد مؤشراً لمعرفة مدى قدرة المنظمة للتغيير (Racela,2014:18).

ويرى الباحث أن عامل وضوح الرؤية للجاهزية التنظيمية هو عامل بالغ الأهمية للتحويل إلى منظمة رشيقة فوضوح الرؤية يسهل عمل القيادة، ويساعد الأفراد العاملين على الانتقال نحو ثقافة رشيقة من خلال فهم للهدف من عملية التغيير والفوائد المتحققة لهم وللمنظمة من هذا التغيير، وهذا بدوره يسهل عملية الاتصال الإداري داخل المنظمة ويصبح أكثر رشاقة.

ثانياً: العلاقة بين الجاهزية التنظيمية والمنظمة الرشيقة على مستوى المكون النفسي:

١. العلاقة بين الجاهزية التنظيمية (من خلال البُعد المعرفي) والمنظمة الرشيقة:

يتكون البُعد المعرفي من المواقف والمعتقدات وتصورات الأفراد الذين ينقلون المعلومات أو يتلقونها أو يستجيبون لها أو يتصرفون بناءً عليها (Tashev & Gauldin,2020:18). والبُعد المعرفي هو أحد جوانب فهم النشاط العقلي المرتبط بسلوك الفرد ويبحث عما يتخيله الفرد، كيف يفكر؟ كيف يدرك الأشياء؟ وما الوسيلة التي يرتبط بها بذلك؟ يشكل البُعد المعرفي خريطة تصور الفرد (بوطاجين وفريدة، ٢٠١٨: ٨). كما أن امتلاك الأفراد المعرفة تمكنهم من القدرة على تغيير زوايا النظر إلى المشكلة أو موقف معين وتتيح لهم القدرة على التأقلم مع الأوضاع الجديدة ومعرفة البدائل والخيارات الخاصة بمشكلة أو موقف معين، وهذا بدوره يسهل عملية الجاهزية لتكوين منظمة رشيقة من خلال تكوين مرونة معرفية (مهدي واحمد، ٢٠١٩: ٥١٥).

ويرى الباحث أن كلما كان إدراك الأفراد أكثر لعملية التغيير كلما ساعد على تكوين منظمة رشيقة، إذ أن الفرد المدرك لعملة سيكون أكثر إيجابية في حل المشكلات التي تواجه عملية التغيير من خلال تعديل أفكاره حسب معطيات المشكلة، إذ أن قدرة الفرد المعرفية تساعده على التحول من حالة إلى أخرى بكل سهولة.

٢. العلاقة بين الجاهزية التنظيمية (من خلال البُعد العاطفي) والمنظمة الرشيقة:

يدور البُعد العاطفي حول ردود الفعل العاطفية لعملية التغيير نحو منظمة رشيقة، إذ أن هناك تسعة مشاعر أساسية: الاهتمام، المتعة، المفاجأة، الضيق، الغضب، الاشمئزاز، الازدراء، الخوف، والعار (Ali & Mohammed,2020:501). وهذه المشاعر لها أثر إيجابي وسلبي للمنظمة الرشيقة. ويرى (Thakur & Srivastave,2018:6) أنه يمكن أن يكون البُعد العاطفي بين الموظف والمنظمة ويكون للموظف قبول قوي لأهداف المنظمة وقيمها، وغالباً ما يُعد البُعد العاطفي

عاملاً مهماً للتغيير نحو منظمة رشيقة، كما أنه أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمة أثناء عملية التغيير هي ردود الفعل العاطفية التي تعمل كعقبة أثناء تنفيذ التغيير. ويرى الباحث أن عاطفة الفرد لها تأثير في رشاقة المنظمة، إذ أن عاطفة الأفراد ستؤثر على ثقافة المنظمة إذا كانت سلبية (الغضب، الضيق، الخوف)، وهذا يؤثر عفي عملية الاتصال الإداري داخل المنظمة أيضاً، والعكس إذا كانت العاطفة إيجابية (الاهتمام، المتعة) ستسهم في بناء منظمة رشيقة.

٣. العلاقة بين الجاهزية التنظيمية (من خلال البُعد السلوكي) والمنظمة الرشيقة:

يُعرف السلوك بأنه أفعال الفرد وأنشطة جميعها، سواء كانت مرئية أم لا، وهي أي نشاط لشخص ما، سواء كان سلوكاً يمكن ملاحظته وقياسه، مثل الأنشطة الفسيولوجية والحركية، أو الأنشطة التي تحدث بطريقة غير مزعجة، مثل التفكير والذاكرة والهوس، إلخ. السلوك ليس شيئاً ثابتاً لكنه متغير، ولا يحدث في فراغ، بل يحدث في بيئة، ويمكن أن يحدث لا إرادياً، مثل التنفس أو السعال، أو يمكن أن يحدث طواعية ثم عن قصد، واعياً، ويمكن تعلم هذا السلوك وتتأثر بعوامل البيئة التي يعيش فيها الفرد والبيئة المحيطة (عباس والسلطاني، ٢٠١٦: ١)، ولبناء منظمة رشيقة يتوجب تغيير سلوك الأفراد العاملين بما يتلاءم مع متطلبات المنظمة الرشيقة ويشمل التغيير أفكار الأفراد واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم وطموحهم ودوافعهم بهدف إحداث تغيير في قيم ومعتقدات ودوافع واتجاهات الأفراد والتي تؤثر في قدرة الأفراد في العمل في منظمة رشيقة (أبو القاسم، ٢٠١٤: ١٤٦).

ويرى الباحث أن السلوك الرشيق يوحد العلاقة بين القائد والأفراد على المحبة والاحترام المتبادل يعمل على تحفيز وتطوير الأفراد في المنظمة، كما أن توافر السلوكيات الرشيقة داخل المنظمة تساعد القائد على بناء وتكييف الثقافة الرشيقة بسهولة، ويرى الباحث أن الاتصالات الرشيقة لها تأثير في سلوك الفرد وزيادة الرضا الوظيفي والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة:

اختبار أنموذج الدراسة وفرضياته:

أولاً: وصف عينة الدراسة:

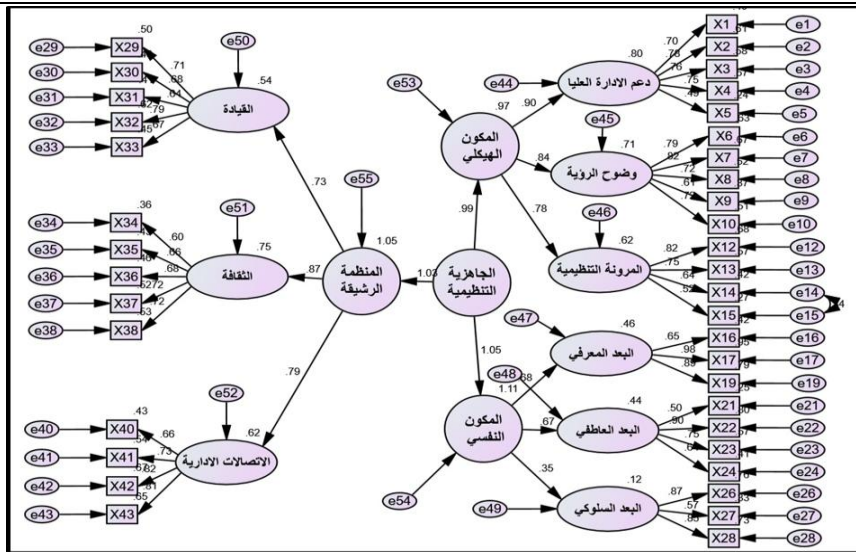
اعتمد الباحثان على ستة أبعاد لقياس لمتغير الجاهزية التنظيمية ثلاث للمكون الهيكلي للجاهزية النفسية المتمثلة بـ(دعم الإدارة العليا وضوح الرؤية، المرونة التنظيمية) وثلاث أبعاد للمكون النفسي للجاهزية التنظيمية والمتمثلة بـ(البُعد المعرفي، البُعد العاطفي، البُعد السلوكي) وذلك باستخدام (28) عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وفيما يأتي وصف لهذا المتغير من وجهة نظر المستجيبين: أشار الجدول (8) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق بأبعاد الجاهزية التنظيمية من خلال العبارات (X1-X28) كانت متجهة نحو الاتفاق العام والبالغ (82.545%)، في حين كان الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) الإجابات الأفراد المبحوثين بمعدل قدره (3.277%)، فيما بلغت نسبة اتفق لحد ما (14.178%)، ودعمت تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية البالغ (4.103) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.667). كما بلغ متوسط نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (81.969%) وأن هذه النسبة تقع ضمن المستوى (فوق المتوسط) من مساحة المقياس التي تؤثر إلى أهمية أبعاد الجاهزية التنظيمية في (٤٣٩)

الجامعة المبحوثة، وهذا يؤكد أن إجابات المبحوثين على فقرات هذا المتغير كانت إيجابية، وأن البُعد الذي ساهم وبشكل كبير في إثراء هذا المتغير هو (البُعد العاطفي)، وبنسبة استجابة بلغت (83.62%)، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي التي وصلت (4.1810)، وبانحراف معياري مقداره (0.51602).

ثانياً: اختبار الفرضيات:

تم الاعتماد على برنامج AMOS لاختبار علاقات التأثير في نموذج البحث. الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للجاهزية التنظيمية، في المنظمة الرشيقة.

ركزت هذه الفرضية على تأثير الجاهزية التنظيمية باعتبارها متغير مستقل في المنظمة باعتبارها متغير معتمد، علماً ان الاختبار هنا لهذه المتغيرات كان على المستوى الكلي. وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية على النحو المبين في الشكل (3) والجدول (8).



الشكل (3) نتائج اختبار تأثير الجاهزية التنظيمية في المنظمة الرشيقة (المستوى الكلي)

الجدول (8) اختبار تأثير الجاهزية التنظيمية في المنظمة الرشيقة (المستوى الكلي)

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	Estimate التقدير	S.E. الخطأ القياسي	C.R. النسبة الحرجة	P مستوى المعنوية
المنظمة الرشيقة	الجاهزية التنظيمية	.738	.081	9.140	***

*** Significance level 0.001

تبين النتائج الواردة في الجدول (8) إن هناك تأثير معنوي للجاهزية التنظيمية في المنظمة الرشيقة، وذلك بدليل معامل الانحدار الذي بلغ 0.738، أي إن زيادة الجاهزية التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في متغير المنظمة الرشيقة بمقدار 0.738 وحدة. وكانت قيمة النسبة الحرجة 9.140 عند مستوى معنوية 0.001، وهي دليل معنوية هذه العلاقة. وهذا ما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية

للجاهزية التنظيمية في المنظمة الرشيقة، وللمزيد من التفاصيل حول علاقة التأثير بين هذين المتغيرين انبثقت الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المكون الهيكلي والمنظمة الرشيقة، وتنبثق عنها الفرضيات الآتية:

- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لُبعد دعم الإدارة العليا في المنظمة الرشيقة.
 - لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لُبعد وضوح الرؤية في المنظمة الرشيقة.
 - لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لُبعد المرونة التنظيمية في المنظمة الرشيقة.
- ويبين الشكل (4) والجدول (9) نتائج اختبار هذه الفرضية.

الجدول (9) اختبار تأثير أبعاد المكون الهيكلي للجاهزية التنظيمية في المنظمة الرشيقة

المتغير المعتمد		المتغير المستقل	Estimate التقدير	S.E. الخطأ القياسي	C.R. النسبة الحرجة	P مستوى المعنوية
المنظمة الرشيقة	<---	دعم الإدارة العليا	.279	.044	6.359	***
المنظمة الرشيقة	<---	وضوح الرؤية	.173	.035	4.940	***
المنظمة الرشيقة	<---	المرونة التنظيمية	.105	.027	3.870	***

*** Significance level 0.001

يتبين من خلال النظر في الجدول (9) أن أبعاد المكون الهيكلي للجاهزية التنظيمية جميعها كانت ذات تأثير معنوي في المتغير المعتمد (المنظمة الرشيقة). فدعم الإدارة العليا أثر معنوياً في المنظمة وذلك بقيمة معامل انحدار بلغت 0.279، أي إن تغير دعم الإدارة العليا بمقدار وحدة واحدة سيؤثر في المنظمة الرشيقة بمقدار 0.279 وحدة. كذلك الحال بالنسبة لُبعد وضوح الرؤية الذي أثر معنوياً في المنظمة الرشيقة، وذلك بمعامل انحدار بلغت قيمته 0.173 ونسبة حرجة 4.940 عند مستوى معنوية 0.001. والحال ينطبق على بُعد المرونة التنظيمية الذي أثر هو الآخر معنوياً في المنظمة الرشيقة وبمعامل انحدار 0.105 ونسبة حرجة 3.870 عند مستوى 0.001.

وعلى وفق النتائج أعلاه فإن الفرضية العدمية ترفض ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الكون الهيكلي للجاهزية التنظيمية في المنظمة الرشيقة".

٢. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المكون النفسي في المنظمة الرشيقة، وتنبثق عنها الفرضيات الآتية:

- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للُبعد المعرفي في المنظمة الرشيقة.
 - لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للُبعد العاطفي في المنظمة الرشيقة.
 - لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للُبعد السلوكي في المنظمة الرشيقة.
- ويبين الشكل (5) والجدول (10) نتائج اختبار هذه الفرضية.

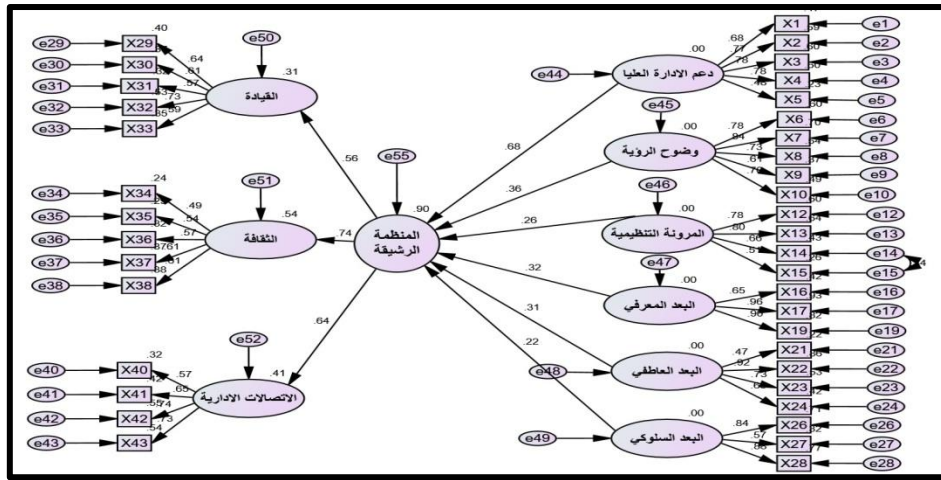
الجدول (10) اختبار تأثير أبعاد الجاهزية التنظيمية في المنظمة الرشيقة

المتغير المعتمد		المتغير المستقل	Estimate التقدير	S.E. الخطأ القياسي	C.R. النسبة الحرجة	P مستوى المعنوية
المنظمة الرشيقة	<---	البعد المعرفي	.127	.028	4.623	***
المنظمة الرشيقة	<---	البعد العاطفي	.181	.044	4.142	***
المنظمة الرشيقة	<---	البعد السلوكي	.075	.022	3.452	***

*** Significance level 0.001

يتضح من خلال النظر في الجدول (10) أن أبعاد المكون النفسي للجاهزية التنظيمية الثلاثة المعرفي والعاطفي والسلوكي، كانت ذات تأثير معنوي في المنظمة الرشيقة وكانت النسب الحرجة لهذه الأبعاد 4.4623 و4.142 و3.452 على التتابع، عند مستوى معنوية 0.001. وتبين النتائج ان بُعد السلوكي على الرغم من تأثيره المعنوي، إلا أنه كان الأقل تأثيراً من بقية الأبعاد، وبخاصة أن معامل الانحدار له كان 0.075، أي إن التغيير في هذا البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى التغيير بمقدار 0.075 وحدة من المنظمة الرشيقة. وعلى الرغم من ذلك فلا يزال هذا البعد معنوياً في التأثير.

وعلى وفق النتائج اعلاه فإن الفرضية العدمية ترفض ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المكون النفسي للجاهزية التنظيمية في المنظمة الرشيقة".



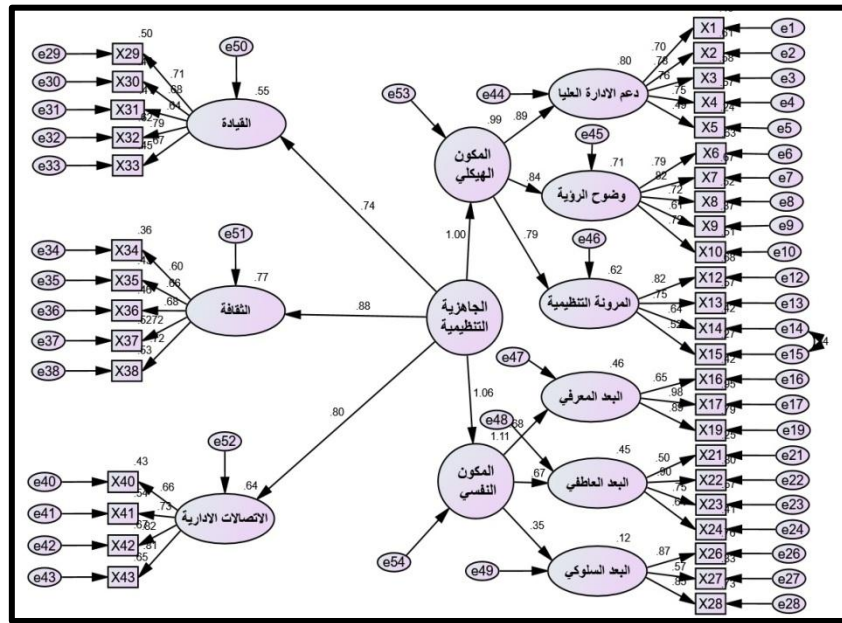
الشكل (5) نتائج اختبار تأثير أبعاد المكون الهيكلي والمكون النفسي للجاهزية التنظيمية في المنظمة الرشيقة

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للجاهزية التنظيمية في أبعاد المنظمة الرشيقة، وتنبثق عنها الفرضيات الآتية:

١. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المكون الهيكلي والمنظمة الرشيقة، وتنبثق عنها الفرضيات الآتية:

- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للجاهزية التنظيمية في بُعد القيادة الرشيقة.
- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للجاهزية التنظيمية في بُعد الثقافة الرشيقة.
- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للجاهزية التنظيمية في بُعد الاتصالات الإدارية الرشيقة.

وضعت هذه الفرضية لبيان تأثير الجاهزية التنظيمية في أبعاد المنظمة الرشيقة، أي لهل للجاهزية التنظيمية تأثير في أبعاد المنظمة الرشيقة والمتمثلة بالقيادة والثقافة والاتصالات الإدارية. ويبين الشكل (6) والجدول (11) نتائج اختبار هذه الفرضية.



الشكل (6) نتائج اختبار تأثير الجاهزية التنظيمية في أبعاد المنظمة الرشيقة

الجدول (11) اختبار تأثير الجاهزية التنظيمية في أبعاد المنظمة الرشيقة

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	Estimate التقدير	S.E. الخطأ القياسي	C.R. النسبة الحرجة	P مستوى المعنوية
القيادة	<--- الجاهزية التنظيمية	.722	.078	9.239	***
الثقافة	<--- الجاهزية التنظيمية	.959	.106	9.008	***
الاتصالات الإدارية	<--- الجاهزية التنظيمية	.914	.099	9.254	***

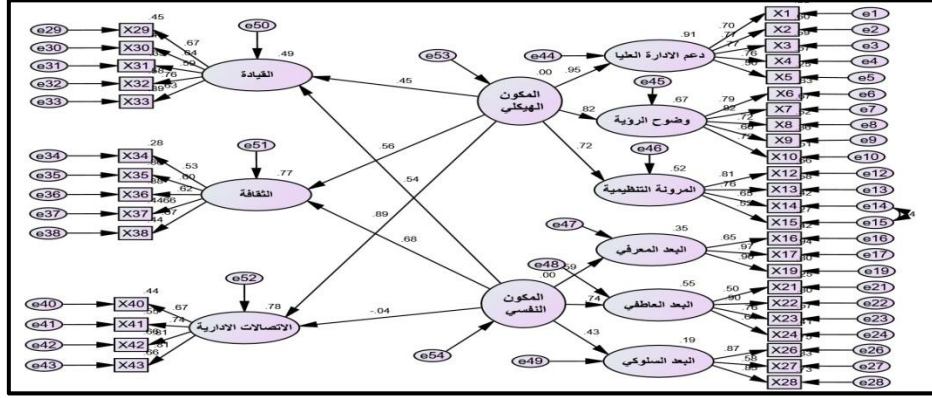
*** Significance level 0.001

تبين نتائج اختبار الفرضية الخامسة أن الجاهزية التنظيمية أثرت تأثيراً معنوياً في الأبعاد الثلاثة للمنظمة الرشيقة، إذ أثرت معنوياً في القيادة، إذ كانت قيمة معامل الانحدار 0.722 والنسبة الحرجة 9.239، وذلك عند مستوى معنوية 0.001. كذلك أثرت الجاهزية التنظيمية في الثقافة معنوياً، إذ كانت قيمة معامل الانحدار 0.952 والنسبة الحرجة 9.008 عند مستوى معنوية 0.001. وأخيراً، فلقد أثرت الجاهزية التنظيمية معنوياً في البعد الثالث للمنظمة الرشيقة (الاتصالات الإدارية)، إذ كانت قيمة معامل الانحدار 0.914، وكانت قيمة النسبة الحرجة 9.254 عند مستوى معنوية 0.001.

بالاستناد إلى هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للجاهزية التنظيمية في أبعاد المنظمة الرشيقة"، وكالاتي:
 أ. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للجاهزية التنظيمية في بُعد القيادة الرشيقة.
 ب. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للجاهزية التنظيمية في بُعد الثقافة الرشيقة.
 ت. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للجاهزية التنظيمية في بُعد الاتصالات الإدارية الرشيقة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة تأثير معنوية للمكون الهيكلي والمكون النفسي في أبعاد المنظمة الرشيقة.

استكمالاً لما تم اختباره في الفرضية الرابعة تمت صياغة الفرضية الخامسة والتي تركز على بيان تأثير المكونين الهيكلي والنفسي في أبعاد المنظمة الرشيقة. ويبين الشكل (7) والجدول (12) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السابعة.



الشكل (7) نتائج اختبار تأثير المكون الهيكلي والمكون النفسي في المنظمة الرشيقة

الجدول (12) اختبار تأثير المكون الهيكلي والمكون النفسي في المنظمة الرشيقة

المتغير المعتمد		المتغير المستقل	Estimate التقدير	S.E. الخطأ القياسي	C.R. النسبة الحرجة	P مستوى المعنوية
القيادة	<---	المكون الهيكلي	.363	.055	6.595	***
الثقافة	<---	المكون الهيكلي	.478	.068	6.979	***
الاتصالات الإدارية	<---	المكون الهيكلي	.968	.096	10.067	***
القيادة	<---	المكون النفسي	.703	.121	5.795	***
الثقافة	<---	المكون النفسي	.938	.160	5.872	***
الاتصالات الإدارية	<---	المكون النفسي	-.069	.081	-.850	.395

*** Significance level 0.001

إن نتائج التحليل في الشكل (7) والجدول (12) تبين أن نتائج اختبار تأثير المكون الهيكلي في الأبعاد الثلاثة للمنظمة الرشيقة والمتمثلة بالقيادة والثقافة والاتصالات الإدارية كان معنوياً، إذ كانت قيم النسب الحرجة 6.595 و6.979 و10.076 على التتابع، عند مستوى معنوية 0.001. وفيما يخص تأثير المكون النفسي في أبعاد المنظمة الرشيقة فلقد أثر المكون النفسي معنوياً في القيادة والثقافة، إذ كانت قيم النسب الحرجة 5.795 و5.872 على التتابع، أما تأثير المكون النفسي في الاتصالات الإدارية فلم يكن معنوياً، إذ كانت النسبة الحرجة -0.850 عند مستوى معنوية 0.395 وهو مستوى غير معنوي.

وعلى وفق هذه النتائج فإن الفرضية العدمية ترفض على مستوى الأبعاد الثلاثة لتأثير المكون الهيكلي، وترفض على مستوى بُعدين على مستوى المكون النفسي (القيادة والثقافة)، وتقبل على مستوى بُعد الاتصالات الإدارية، والسبب في ذلك أن هناك وجود اتصال غير رسمي بين

التدريسيين، وهناك إدراك ومعرفة لأهمية التغيير في الجامعة لذلك لا تتأثر الاتصالات الإدارية الرشيقة بالمكون النفسي.

الفصل الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

المبحث الأول: الاستنتاجات:

١. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي للجاهزية التنظيمية في المنظمة الرشيقة، وكالاتي:

- أ. وجود تأثير معنوي لأبعاد المكون الهيكلي في المنظمة الرشيقة وعلى النحو الآتي:
 - يؤثر بُعد دعم الإدارة العليا في المنظمة الرشيقة.
 - يؤثر بُعد وضوح الرؤية في المنظمة الرشيقة.
 - يؤثر بُعد المرونة التنظيمية في المنظمة الرشيقة.
- ب. وجود تأثير معنوي لأبعاد المكون النفسي في المنظمة الرشيقة وعلى النحو الآتي:
 - يؤثر البُعد المعرفي في المنظمة الرشيقة.
 - يؤثر البُعد العاطفي في المنظمة الرشيقة.
 - يؤثر البُعد السلوكي في المنظمة الرشيقة.

٢. أشارت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وجود تأثير معنوي للجاهزية ألتنظيمية في المنظمة الرشيقة.

٣. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً معنوياً للمكون الهيكلي في أبعاد المنظمة الرشيقة وكالاتي.

- أ. يؤثر المكون الهيكلي للجاهزية التنظيمية في بُعد القيادة الرشيقة.
- ب. يؤثر المكون الهيكلي للجاهزية التنظيمية في بُعد الثقافة الرشيقة.
- ت. يؤثر المكون الهيكلي للجاهزية التنظيمية في بُعد الاتصالات الإدارية الرشيقة.
- ث. بينت نتائج التحليل أن هناك وجود أثر معنوي للمكون النفسي للبعدين (القيادة والثقافة).
٤. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن المكون النفسي لا يؤثر في بُعد الاتصالات الإدارية الرشيقة.

المبحث الثاني: المقترحات:

١. توصي الدراسة بأهمية وضرورة تشجيع التدريسيين على أن التغيير المقترح مناسب ويعود بفوائد كثيرة على التدريسيين والجامعة لتحفيزهم وحشد طاقاتهم للمشاركة والالتزام بتنفيذ التغيير، ولضمان جاهزية الجميع لتنفيذ التغيير.

٢. على إدارة الجامعة المبحوثة الاهتمام أمتزايدي بمكونات الجاهزية التنظيمية الهيكلية منها والنفسية لأنها تُسهم بشكل كبير في تحقيق النتائج والأداء الكلي من خلال الآليات الآتي:
أ. آليات الاهتمام بالمكونات الهيكلية:

- ضرورة اهتمام الإدارة العليا في الجامعة المبحوثة بتقديم ألدعم لتبني الاستعداد التنظيمي.
- تنمية الوعي بأهمية المرونة التنظيمية والتركيز على تطبيقها داخل الجامعة لما لها من القدرة على الارتقاء بمستوى التعليم، ومواكبة التغيرات والمستجدات البيئية التي يؤثر عليها من خلال هيكل مرن يمكن من خلاله إضافة وظائف وحذف أخرى، وإعطاء درجة من الحرية والاستقلالية في أداء الوظائف.

- لا بد أن يكون هناك تفهم حقيقي للرؤية التنظيمية من قبل التدريسيين ووضع رؤاهم بما يتلائم وينسجم مع قياداتهم الجامعية.
- ب. آليات الاهتمام بالمكونات الهيكلية:
- أن تأخذ جامعة الموصل بالاعتبار أن البعد المعرفي هو أحد الأدوات التي يمكن أن تستعين بها في تحسين الجاهزية التنظيمية للتغيير من خلال عقد الندوات التثقيفية لبناء المعرفة وتعزيزها بما يتلاءم مع متطلبات التغيير.
- تؤثر العواطف والمشاعر تأثيراً إيجابياً وسلبياً في عملية التغيير لذلك على الجامعة أن تراعي شعور وعواطف العاملين ودعم احتياجاتهم العاطفية، لضمان نجاح عملية التغيير.
- على إدارة الجامعة المبحوثة الأهتمام بالموارد البشري الذي يُعد أساساً لعملية التغيير، ولا بد من تدريبهم وتعزيز قدرتهم في إتخاذ أقرارات، وضرورة تدريب الأفراد العاملين في المستويات الإدارية على إدراك المحركات في البيئة لمواكبة التغييرات فيها.
٣. ضرورة تعريف أعضاء هيئة التدريس في جامعة الموصل بمفهوم المنظمات الرشيقة ومبادئها ومتطلباتها من خلال عقد الندوات والدورات واللقاءات، وزيادة اهتمام جامعة الموصل بمتطلبات المنظمات الرشيقة لدورها في تحقيق جودة الخدمة التعليمية.
٤. الاستفادة من التجارب الناجحة للجامعات الأخرى التي نجحت في تطبيق الرشاقة لتعريف الجامعة بالمزايا والنتائج الإيجابية التي تحققت في تلك الجامعات، وكذلك طريقة تطبيق الرشاقة التنظيمية.
٥. زيادة إهتمام الجامعة المبحوثة بمبادئ المنظمة الرشيقة من خلال الآتي:
- أ. على إدارة الجامعة المبحوثة تبني نمط القيادة الرشيقة من خلال إشراك العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية وتتحقيق التوافق بين أهداف العاملين والأهداف الكلية للمنظمة وتوافر فرص النمو الذاتي.
- ب. تعزيز الثقافة الرشيقة من خلال تبادل الآراء والأفكار والرقابة الذاتية والعمل الجماعي من أجل نقل المعلومات لبعضها البعض والتعلم من بعضها البعض وتحسين الإبداع واتخاذ القرار.
- ت. أن تكون البنية التحتية للاتصالات متوفرة وقادرة على دعم كمية الاتصالات في مستويات تنظيمية عديدة وأن يعمل الأفراد العاملين بالتوازي مع بعضهم البعض.
٦. زيادة اهتمام جامعة الموصل بشروط المنظمة الرشيقة (القيادة الرشيق، الثقافة الرشيقة، الاتصالات الإدارية) من أجل تحقيق جودة الخدمة التعليمية.

المصادر والمراجع:

المصادر العربية:

١. أبو القاسم ورائف علي. ٢٠١٤. أثر استراتيجية التغيير التنظيمي على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي بتطبيقها على المكتب العام لمحافظة شمال سيناء، أطروحة دكتوراه، معهد التخطيط القومي.
٢. أحمد خيرى، وأبو السعود محمد سليمان. ٢٠٢٢. العلامة التجارية الشخصية لموظفي الفنادق: من منظور دعم الإدارة العليا وموقف العملاء. مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، ٦(١): ٧٤-٩٢.
٣. جرناز، أحمد خالد والبهليل، فاطمة عبدالمجيد. ٢٠٢١. مدى جاهزية المؤسسات اللببية غير الربحية في إحداث التطوير التنظيمي لتحسين جودة الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الزاوية.
٤. حنظل. ٢٠١٨. تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال متطلبات المنظمة الرشيقة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى تكريت التعليمي، مجلة زانكوى سليمانى، القسم (B) للعلوم الإنسانية، العدد (٥٨)، تشرين الأول.

٥. الخولي، محروس. ٢٠٢٢. مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، ١ (١): ٥٠-٧٢.
٦. الدباغ، ايناس نهاد كامل والعزاوي، شفاء محمد علي حسون. ٢٠١٨. تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي: بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٢٤، ع ١٠٥، ٣٢٤-٣٥١.
٧. دليل الحربي ولينا الغامدي. ٢٠٢١. دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع، مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية.
٨. سيد حسن مهدي، ي. وأحمد محمد أحمد، ش. ٢٠١٩. منهج مقترح في الفيزياء قائم على مهن المستقبل لتنمية المرونة المعرفية والاتجاه نحو صناعة التغيير والتحصيل العلمي لدى طلاب الثانوية الفنية، مجلة كلية التربية (أسبوط)، ٣٥ (٧): ٤٩٧-٥٥٣.
٩. شران. ٢٠٢١. إدارة المنظمات الرشيقة ودورها في جودة الخدمة التعليمية - الدور الوسيط للمناعة التنظيمية: دراسة وصفية تحليلية لمجموعة من مدارس التعليم الثانوي "الحكومي والأهلي" في محافظة صلاح الدين، أطروحة دكتوراه (منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
١٠. الصيرفي، محمد. ٢٠٠٧. الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.
١١. عثمان، زكريا صابر. ٢٠١١. مدى توافق بعض المتطلبات التنظيمية للمنظمة الرشيقة: دراسة تشخيصية في مستشفى ابن سينا التعليمي في الموصل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٢. دعاء محمد سيد. ٢٠٢٠. تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالگردقة، ٣(١): ٤٠-٨٧.
١٣. محسن، سرور ناجي. ٢٠٢١. دور ممارسات القيادة البيئية لتحقيق منظمة صحية رشيقة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
١٤. الموسوي، هيام حسن. ٢٠١٩. إدارة الجهل الاستراتيجي ودورها في تعزيز الجاهزية: دراسة استطلاعية لمتخذي القرار في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
١٥. يوسف، شريف عبدالباري. ٢٠٢٢. القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران، المجلة العربية للإدارة.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

16. Adatsi, J.S. 2020. The Relationship Among Generational Cohorts, Tenure, Job Categories, and Employee Readiness for Organizational Change in a Healthcare Environment: A Quantitative Study.
17. Al Najjar, M.T., Al Shobaki, M.J. & El Talla, S.A. 2022. Supporting Senior Management and the Readiness of the Organizational Structure in Palestinian Charitable Institutions to Adopt and Implement Cloud Computing. International Journal of Academic Information Systems Research (IJAISR), 6(3), 1-17.
18. Bal, P.M. & Izak, M. (2021). Paradigms of flexibility: a systematic review of research on workplace flexibility. European Management Review.
19. Brantley, William Kyle. 2020, A Look at Vision: Perspectives Throughout the Organizational Hierarchy of the Christian University Context. Digital Commons @ ACU, Electronic Theses and Dissertations. P. 185.
20. Fakunmoju, S., Arokodare, M. & Makinde, G. 2020. Strategic agility and competitive advantage of oil and gas marketing companies: the moderating effect of information technology capability and strategic foresight. The Journal of Accounting and Management, 10(3).
21. Farnese, M.L., Fida, R. & Livi, S. 2016. Reflexivity and flexibility: Complementary routes to innovation? Journal of Management & Organization, 22(3): 404-419.
22. Jun, W., Nasir, M.H., Yousaf, Z., Khattak, A., Yasir, M., Javed, A. & Shirazi, S.H. 2021. Innovation performance in digital economy: does digital platform capability, improvisation capability and organizational readiness really matter? European Journal of Innovation Management, (ahead-of-print).
23. Kabukye, J.K., de Keizer, N. & Cornet, R. 2020. Assessment of organizational readiness to implement an electronic health record system in a low-resource settings cancer hospital: A cross-sectional survey. PloS one, 15(6), e0234711.

24. Li, X. & Holsapple, C.W. 2018, Entrepreneurial Work Design for Organization Agility. *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 19, No. 3, pp. 35-49.
25. Manzano, P.C. 2020. The Relationship Between Authentic Leadership and Organizational Change Readiness: The Mediating Role of Psychological Safety (Doctoral dissertation, San Jose State University).
26. McAlearney, A.S., Gregory, M., Walker, D.M. & Edwards, M. 2021. Development and validation of an organizational readiness to change instrument focused on cultural competency. *Health Services Research*, 56(1), 145-153.
27. Oreg, S. & Sverdlik, N. 2011. Ambivalence toward imposed change: the conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of applied Psychology*, 96(2), 337.
28. Paré, G., Sicotte, C., Poba-Nzaou, P. & Balouzakis, G. 2011. Clinicians' perceptions of organizational readiness for change in the context of clinical information system projects: insights from two cross-sectional surveys. *Implementation Science*, 6(1), 1-14.
29. Paul, M., Jena, L.K. & Sahoo, K. 2020. Workplace spirituality and workforce agility: a psychological exploration among teaching professionals. *Journal of religion and health*, 59(1), 135-153.
30. Qin, R. & Nembhard, D.A. 2015. Workforce agility in operations management. *Surveys in Operations Research and Management Science*, 20(2), 55-69.
31. Rahma, S., Siregar, M.N., Manullang, M.A. & Ginting, K.E.N. 2021. Pengaruh pemahaman visi misi, kompetensi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada pt. Sinar matahari baru. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 4(3), 578-587.
32. Spalluto, L.B., Lewis, J.A., Stollendorf, D., Yeh, V.M., Callaway-Lane, C., Wiener, R.S., ... & Roumie, C.L. (2021). Organizational Readiness for Lung Cancer Screening: A Cross-Sectional Evaluation at a Veterans Affairs Medical Center. *Journal of the American College of Radiology*, 18(6), 809-819.
33. Steven H. Appelbaum Rafael Calla Dany Desautels Lisa Hasan, (2017), The challenges of organizational agility (part 1), *Industrial and Commercial Training*, Vol. 49, No. 1, pp. 6-14.
34. Tappin, R.M. (2014). Personality traits, the interaction effects of education, and employee readiness for organizational change: A quantitative study (Doctoral dissertation, Capella University).
35. Weiner, B.J. (2020). A theory of organizational readiness for change. In *Handbook on implementation science*. Edward Elgar Publishing.