



AL- Rafidain
University College

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم

Available online at: <https://www.jrucs.iq>

JRUCS

Journal of AL-Rafidain
University College for Sciences

تقييم واقع المرونة التنظيمية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة- دراسة حالة*

م.د. نور خليل ابراهيم	هند ثامر عبدالله
noorkhalil@coadec.uobaghdad.edu.iq	hendthamer11884@gmail.com
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، بغداد، العراق	

المستخلص

يهدف هذا البحث الى قياس مستويات المرونة التنظيمية في وزارة الإسكان والإعمار والبلديات والأشغال العامة. تم استخدام البحث التحليلي وطبقت على عينة من المدراء و معاونيهم ورؤساء الأقسام في أربع مديريات تابعة للوزارة مجتمع البحث (المديرية العامة للبلديات، المديرية العامة للمجاري، المديرية العامة للماء، المديرية العامة للتخطيط العمراني) وبلغ عدد أفراد العينة (119) فرداً، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، كما تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات منها: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتم تحليل البيانات عبر مجموعة من البرامج الاحصائية وهي (SPSS، Amos24)، أما أبرز الاستنتاجات فتمثلت: بوجود جيد لمرونة العمليات داخل وزارة الإسكان والاعمار والبلديات والأشغال العامة، وتوجد متابعة للعمليات والإجراءات التي تتم داخل الوزارة من أجل تقييمها وفي حال وجود انحرافات تتم معالجتها وتعديلها في الوقت المناسب، واختتم البحث بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: تنمية الوعي لدى الإدارة العليا والموظفين بأهمية المرونة التنظيمية في الوزارة والتركيز على تطبيقه داخل الوزارة، لقدرتة على الارتقاء بمستوى العملية الادارية في الوزارة.

معلومات البحث

تواريخ البحث:

تاريخ تقديم البحث: 2021/5/2
تاريخ قبول البحث: 2021/6/8
تاريخ رفع البحث على الموقع: 2022/6/25

الكلمات المفتاحية:

المرونة التنظيمية، المرونة الاستراتيجية، مرونة العمليات، مرونة الهيكل

للمراسلة:

هند ثامر عبدالله

hendthamer11884@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.55562/jruc.v51i1.522>

المبحث الأول: منهجية الدراسة

• أولاً: مشكلة الدراسة

تتجلى المشكلة الميدانية للدراسة من خلال استقرار الواقع الراهن لبيئة عمل الوزارات العراقية وخاصة وزارة الإسكان والإعمار والبلديات والأشغال العامة المبحوثة وعدد المديريات التابعة لها التي برزت أمام الباحث نتيجة الأعمال الموكلة اليها ولكون أن الوزارة المبحوثة تعد من الوزارات المهمة المسؤولة بشكل مباشر عن الخدمات البلدية للمواطنين بما في ذلك توفير المياه الصالحة للشرب ومعالجة مياه الصرف الصحي والنفايات الصلبة إضافة الى شبكات الطرق البلدية وإدارة العقارات العامة في تحديد استعمالات الأرض والتخطيط العمراني وتأسيس استراتيجيات تطوير المدن والمستقرات الريفية وتحسين بيئتها، لذلك هنالك تحديات عديدة ومسؤولية كبيرة تواجهها ، لذا فإن هذه الوزارة كمجتمع مبحوث يمكن أن تجسد الدور الحيوي في خدمة المجتمع من خلال الخدمات التي لا يمكن ان تقوم بها بدون وجود مرونة تنظيمية قادرة على مواجهة التغييرات المفاجئة والحيوية بالأخص في بلدنا الذي يواجه الكثير من الصعوبات والمحن

تتضح ملامح المشكلة من خلال تأطيرها ضمن الأسئلة الآتية :

1. ماهي طبيعة ومستوى الاهتمام بمتغير البحث (المرونة التنظيمية) في الوزارة المبحوثة ؟
2. ماهي قدرة الوزارة المبحوثة على تشخيص واقع المرونة التنظيمية ؟

* البحث مستل من رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير في ادارة البلديات

3. ما مدى أدراك القيادات الإدارية في الوزارة المبحوثة للمرونة التنظيمية وأبعادها (مرونة العمليات، مرونة الهيكل، المرونة الاستراتيجية، المرونة التكنولوجية)؟

• **ثانياً: أهمية الدراسة**

يمكن تمثيل أهمية الدراسة كالآتي:

1. أن تطبيق الدراسة في وزارة البلديات التي ترتبط بصورة مباشرة بحياة الناس والمجتمع له أهمية كبيرة للنهوض بقطاع البلديات ولمعالجة المشاكل التي تعاني منها الوزارة لتكون قادرة على تلبية احتياجات المواطنين.

2. تعتبر المرونة التنظيمية عاملاً مهماً ورئيسياً في توضيح كيفية أداء المنظمات لأعمالها، حيث تعد العنصر الأكثر أهمية في حياة المنظمات لكونها تؤثر في فاعلية المنظمة واستراتيجياتها وقراراتها.

• **ثالثاً: أهداف الدراسة**

1. تحديد واقع المرونة التنظيمية في الوزارة مجتمع الدراسة .
2. التعرف على مدى توافر أبعاد المرونة التنظيمية في الوزارة مجتمع الدراسة.

• **رابعاً: مجتمع البحث وعينته**

تم اختيار وزارة الأعمار والإسكان كمجتمع للبحث والمديريات التابعة لها والمتكونة من أربع مديريات (مديرية البلديات العامة، المديرية العامة للماء، المديرية العامة للمجاري، المديرية العامة للتخطيط العمراني). وأُعدت البحث العينة القصدية، إذ تم اختيار "المدرء، معاون المدير، و رؤساء الأقسام"، إذ وزعت (160) استبانة بصورة مباشرة من قبل الباحث للعينة. وتم استبعاد (30) استبانة لأنه بعد مراجعة المديريات توضح أن هنالك بعض الأقسام تم دمجها بعد الدمج الأخير للوزارات، و (11) استبانة لم تسترجع. لتكون عينة البحث (119).

• **خامساً: نطاق البحث وحدوده**

الحدود الميدانية: مديريات وزارة الإسكان والأعمار والبلديات والأشغال العامة (المديرية العامة للبلديات، المديرية العامة للماء، المديرية العامة للمجاري، المديرية العامة للتخطيط العمراني) بوصفها مجتمع للبحث.

المبحث الثاني: الإطار الفكري للبحث

• **أولاً: أهمية المرونة التنظيمية**

نتيجة لتزايد الضغوط واشتداد المنافسة أصبح من الصعوبة للمنظمات الوصول الى تنبؤات مستقبلية معتمدة لقلة دقتها على المدى القصير والبعيد، وذلك لجمود عملية التخطيط الاستراتيجي بسبب تأثيرات عوامل البيئة الخارجية غير المتوقعة، وأن أفضل أسلوب للمنظمة في التعامل مع مستقبل غير مستقر هو تطبيقها لمنهج التكيف القائم على المرونة التنظيمية وسرعة استجابتها مع التغيرات البيئية. (عمير، 2019:7)

ويرى (Torres, et.al, 2010:120) أن أهمية المرونة التنظيمية تتمثل بالتالي:

1. تعزز إمكانية المنظمة وقدرتها للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة، اهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية، والكشف عما يفضله الزبائن من خلال التفاعل بينها وبين الزبون.

2. تزيد من قدرة المنظمة على مواجهه التغيرات البيئية الطارئة والهامة بكفاءة وفاعلية.

3. تدعم قدرات العاملين داخل المنظمة وخارجها، واستخدام سياسات العمل المرنة، حيث تمثل قدرة المنظمة الاستراتيجية لكي تتسجم مع الأحداث غير المتوقعة.

ويرى (المعموري، 1999: 20) أن المرونة التنظيمية تعمل على:

1. تقليص الوقت المستغرق لإنجاز الأعمال، والوصول الى درجة الكفاءة المطلوبة بالأداء.

2. تُشخيص المشكلات، وتُقدم الحلول الناجحة لها بأسرع وقت ممكن.

3. تهيئة عامل حماية وعازل من الاضطرابات وذلك لانخفاض عامل عدم اليقين.

4. توليد أداء مُتفوق وميزة تنافسية مُستدامة.

5. تمكين المنظمة من تحديد ومعرفة موقفها التنافسي بالنسبة للمنافسين لها، وذلك لدورها في التحسين المستمر لعملية الادارة الاستراتيجية، وتحقيقها للتوازن المطلوب لمرونة جميع النشاطات.

وفي ضوء ما ذكر أعلاه، يرى الباحث أهمية الدور الذي تُضطلع به المرونة التنظيمية في دعم وإسناد نجاح المنظمة، عن طريق دعم الموارد البشرية فيها، وإكسابها المعارف والقدرات الضرورية لمواجهة الظروف المتقلبة في البيئتين (الداخلية، الخارجية)، ومن ثم تحسين أدائها، ومنح المنظمة ميزة استراتيجية تمكنها من التعامل بكفاءة وفاعلية وسلاسة عن المنافسين في المجال ذاته، وتمنح المنظمة قدرة خاصة على مواجهة عدم التأكد البيئي والتغير المستمر والنشط في بيئة الأعمال.

• **ثانياً: تصنيفات المرونة التنظيمية**

تعكس المرونة التنظيمية إمكانية المنظمة على التكيف، وقدرتها على الاستجابة لمختلف أنواع التنافس والاضطرابات في بيئتها، وقد صنف الباحثون والكتاب المرونة الى أصناف متعددة حسب وجهات نظرهم المتباينة، وفيما يلي بعض تصنيفات الكتاب والباحثين وهي كالآتي: (القريوتي، 2009: 372)، (محمود، 2011: 327)

1. التصنيف الأول (مرونة الهيكل التنظيمي)

يرى مجموعة من المفكرين والباحثين أن المرونة التنظيمية تدل على مرونة الهيكل التنظيمي باعتباره أحد أهم المكونات لإدارة أعمال المنظمة الناجحة. ويشيد (Dyer & Ericken, 2005:183) بقدرتها على جعل المنظمة قادرة على التكيف اللانهائي سواءً بوجود التغيير أم عدمه. ويرى (Cheng, et.al., 2008:1641) بأنها بناء يملك العديد من الأبعاد، ولها قدرة على التأقلم مع التغيير البيئي والاندماج السريع بالتحوّل الحديث بأهداف مخالفة لسابقتها، لتوفير المتطلبات المستحدثة. ويؤكد (عبيد، 2009: 24) على ضرورة مرونة الهيكل والتعامل معه بالشفافية اللازمة ليتفاعل مع المتغيرات البيئية للاستجابة للتغيير المطلوب والدوام في تحقيق الأهداف

2. التصنيف الثاني (مرونة الموارد البشرية)

توافق ثلثة كتاب على ضرورة مرونة الموارد البشرية إذ يعد رأس المال البشري أهم مورد للمنظمة كونهم يمتلكون التخصصات والمهارات المميزة والمعقدة، لذلك يتطلب الأمر مرونة عالية لتلك الموارد. ويشير (Daivd & Stephen, 2005:122) الى أن المرونة للموارد البشرية تتجسد في المنظمات الحديثة بالأفراد بوصفهم العنصر التنظيمي الوحيد الذي لديه القدرة لاستيعاب المفاهيم والأفكار الحديثة، والتعامل معها بمرونة لتعزيز القدرة التنافسية وابتكار القيمة، ويسند ذلك بالمقام الأول على قدرة المنظمة في توفير عاملين قادرين على تعظيم استثمار الموارد المادية المتاحة. ويشير (Verdu & Gmez, 2009:670) الى أن المرونة تتمثل بالمهارات والخبرات والإمكانيات الكامنة التي يمتلكها العاملون، وجعلها طاقات بشرية قادرة على تحديد الممارسات والنشاطات لإنجاز المهام المعقدة والمتعددة داخل المنظمة.

3. التصنيف الثالث (مرونة الوظائف)

شخصت مجموعة أخرى من المفكرين والكتاب مرونة الوظائف التي تتعلق بالتنظيم لتكون المنظمة قادرة على تغيير بعض أهدافها المرحلية ووظائفها العملية التي تعذر إنجازها، واستبدالها بأهداف بديلة. حيث بين (Nelson & Ghads, 1998:233) بأنها المقدرة على التأقلم للتغيرات التدريجية والطارئة للأعمال أو العمليات بدون حدوث ثغرة بالأداء أو هدر بالوقت والكلفة والجهد، وبذلك تكون وظيفة مرنة، وكذلك فسر (Heizer, 1999:40) المرونة الوظيفية بأنها القدرة على تغيير مواصفات وخصائص الوظيفة، والتي تستند على إبداعات وابتكارات التصميم والأحجام، وينسب (Ozer, 2002:70) للمرونة الوظيفية بأنها تُسهّل مهام وواجبات القيادات الإدارية بتخصيص الوظائف المقصودة وتسمية العاملين لها على وفق إمكانياتهم وخبرتهم التي تتحلّى بالمرونة، كذلك مدى استعدادهم النفسي لتولّيهم تلك الوظائف.

4. التصنيف الرابع (المرونة الإنتاجية)

يرى آخرون من المختصين في مجال إدارة المنظمات بضرورة المرونة الإنتاجية بكافة تفاصيلها بدءاً بعمليات الإنتاج ووصولاً للقيمة المتحققة للمنظمة. ويبين (Sethi & Sethi, 1990:295) أن المرونة الإنتاجية هي ضرورة وجود صفة أو ميزة مكتملة لتصميم أجزاء النظام بواسطة تكييف الآلات والأدوات لمهام الإنتاج المتنوعة ذات الجودة العالية. ويركز (Amit & Schoemaker, 1993:45) بتعريفه للمرونة الإنتاجية على نتائج استعمال المرونة للموارد المادية كونها مدخلات تقوم المنظمة باستخدامها لأجل تنفيذ العمليات الإنتاجية بفاعلية عالية، وتسفر عن المرونة التنظيمية.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث**• المحور الأول: الثبات البنائي والتوكيدي للبحث****➤ أولاً: الصدق الظاهري للأداة**

من اجل بيان صدق المحتوى الظاهري من عدمه تم إرسال الاستبانة الى مجموعة من المحكمين من اصحاب الخبرة و الاختصاصات المتنوعة بلغ عددهم (10) محكمين من اجل بيان آرائهم بمدى وضوح فقرات الاستبانة و ترابطها ومقدار ملائمتها لقياس المتغير، وقد اعد الباحث استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين عن مدى وضوح كل عبارة من حيث الصياغة والمحتوى الفكري وتصحيح ما يجب تصحيحه من العبارات مع حذف او اضافة في أي فقرة من فقرات المتغير المبحوث. وفي ضوء الآراء التي قدمها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة اعادة صياغتها لتكون اكثر وضوحاً.

➤ ثانياً: التحليل العملي الاستكشافي لمتغير المرونة التنظيمية

يتألف متغير المرونة التنظيمية من (16) فقرة، وبغية تحديد الفقرات الصالحة التي ستطوي تحت هذا المتغير وما هو البعد الذي تنتمي إليه، اذ يظهر من الجدول (1) قيمة (KMO) والتي بلغت (0.834) وهي أكبر من (0.50) والتي وفق تصنيف (Kaiser) تعدّ قيمة جيدة. وبخصوص وجود علاقات ارتباط بين الأبعاد فقد استعمل اختبار (Bartlett) والتي تشير بأن مصفوفة الارتباط هي مصفوفة وحدة (Identity Matrix) وكما يظهر في الجدول فإن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية اذ بلغت قيمة الاختبار (798.927) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05)

جدول (1) يبين اختبار KMO و Bartlett's لفقرات متغير المرونة التنظيمية

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.834
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	798.927
	df	120
	Sig.	0.000

والنتائج أعلاه تؤكد التحقق من معيار كافية حجم العينة لإجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي ، فيما يخص الفقرات الخاصة بمتغير المرونة التنظيمية. ولإستخلاص العوامل المكونة لمتغير المرونة التنظيمية تم استعمال طريقة المكونات الأساسية (Principal components) التي تساعد أيضاً في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس إذ تستخدم هذه الطريقة لإستخلاص العوامل. ويوضح الجدول (2) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعد أكثر طرائق التحليل العاملي من حيث الدقة وشيوع الاستعمال.

جدول (2): يبين نتائج التحليل العاملي لفقرات متغير المرونة التنظيمية

الفقرات	الرمز	تشبعات العوامل			
		العامل الاول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع
1	Q1	.785	-.193-	-.209-	-.267-
2	Q2	.844	-.126-	-.189-	-.164-
3	Q3	.856	-.245-	-.237-	-.036-
4	Q4	.800	-.030-	-.116-	-.036-
5	W1	.742	.129	-.159-	.252
6	W2	.295	.478	.254	-.497-
7	W3	.401	.427	.469	-.252-
8	W4	.167	-.032-	.735	.324
9	R1	.630	-.349-	.146	-.233-
10	R2	.266	-.530-	.420	.046
11	R3	.519	-.469-	.215	.197
12	R4	.493	-.172-	-.052-	.458
13	N1	.028	.475	-.189-	.370
14	N2	.629	.421	.019	.144
15	N3	.497	.602	.037	.156
16	N4	.581	.346	.063	.072

اذ يتبين من خلال الجدول (2) تشبعات الفقرات على العوامل المستخرجة والبالغة (اربعة عوامل) بنسب متباينة، ولإعادة تدوير تشبعات الفقرات على العوامل بشكل مناسب ونقصد هنا بالتدوير هي عملية رياضية تتم على مصفوفة الارتباطات بهدف تحسين وضع العوامل المستخرجة اي عمل موازنة للتشبعات على العوامل المستخرجة، وافضل الطرق للتدوير هي طريقة (Promax)، وإظهار ملامح العامل والفقرات المنتسبة عليه بشكل اكبر يتم اجراء مفاضلة عند كل فقرة تشبعت على اكثر من عامل والبقاء على اكبر تشبع للعامل واهمال بقية التشبعات الاخرى (للفقرة الواحدة) لبيان ملامح العامل والفقرات المكونة له اي (فقرة واحد مشبعة على عامل واحد فقط) وكما هو واضح في الجدول (3)

جدول (3): نتائج التحليل العاملي لفقرات متغير المرونة التنظيمية بعد التدوير

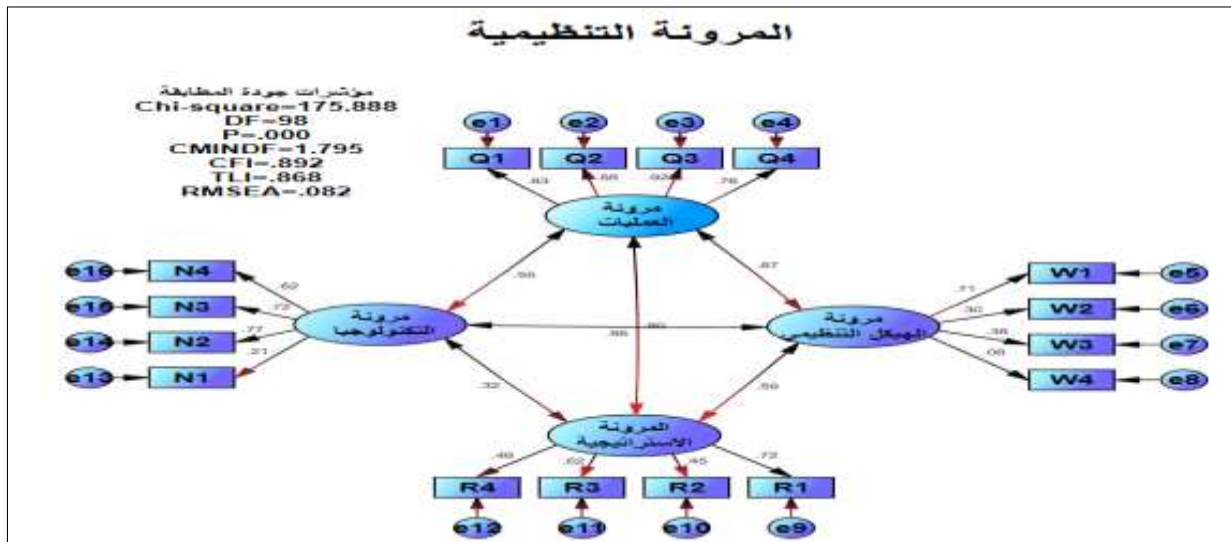
الفقرات	الرمز	تشبعات العوامل			
		مرونة العمليات	مرونة التكنولوجيا	مرونة الهيكل التنظيمي	المرونة الاستراتيجية
1	Q1	.854			.769
2	Q2	.879			.792
3	Q3	.915			.850
4	Q4	.788			.655
5	W1			.671	.656
6	W2			.783	.627
7	W3			.739	.626
8	W4			.725	.674

.594	.449				R1	9	تمتاز استراتيجيات الوزارة بقدرتها على التكيف مع التغييرات البيئية.
.531	.641				R2	10	يتم تعديل الاستراتيجيات في الوزارة وفقا لمتطلبات البيئة.
.574	.650				R3	11	يتم تعديل الاستراتيجيات وفقا لتحركات المنافسين للحفاظ على وضع أفضل داخل الوزارة.
.485	.435				R4	12	أنشطة الوزارة تقع ضمن خطة استراتيجية متكاملة الأبعاد.
.399			.522		N1	13	تواكب الوزارة التطورات التكنولوجية باستمرار.
.594			.707		N2	14	تسعى الوزارة الى تحديث أجهزتها الالكترونية باستمرار
.635			.753		N3	15	يتم تعديل البرمجيات بما يتناسب مع التغييرات البيئية التي تفرضها المتغيرات العالمية
.467			.592		N4	16	يتم توفير البنية التحتية اللازمة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات
							الجذر الكامن
							النسبة المئوية للتباين المفسر%
							النسبة المئوية التراكمية للتباين%
	1.072	1.287	2.080	5.489			
	6.700	8.042	13.000	34.306			
	62.048	55.348	47.306	34.306			

ويظهر من خلال الجدول (3) اشتراكات، والاشتراقات او الشيوخ هي نسبة تباين المتغير التي يمكن تفسيرها بالعوامل المستخرجة او هي مجموع اسهامات الفقرة في العوامل المختلفة التي يمكن استخلاصها في المصفوفة العاملية، وحيث ان الفقرة الواحدة تسهم بمقادير مختلفة في كل عامل وسواء اكانت اسهاماته جوهرية او كانت غير ذات دلالة فأن مجموع مربعات هذه الاسهامات او التشيعات على عوامل المصفوفة هي قيمة شيوخ الفقرة او الاشتراكات ، اذ بلغت اعلى قيمة للاشتراقات عند الفقرة (يتم تعديل العمليات المتعلقة بتقديم الخدمات للمواطنين باستمرار) اذ بلغت قيمتها (0.850) وهذا يعني ان العوامل المستخرجة تفسر معا ما مقداره 85% من تباين هذه الفقرة وبالطبع كلما كانت قيمة الاشتراكية للفقرة اعلى كان ذلك افضل ، بينما بلغت اقل قيمة عند الفقرة (تسعى الوزارة الى تحديث أجهزتها الالكترونية باستمرار). اذ بلغت قيمتها (0.399) وهذا يعني ان العوامل المستخرجة تفسر معا ما مقداره 39% من تباين هذه الفقرة.

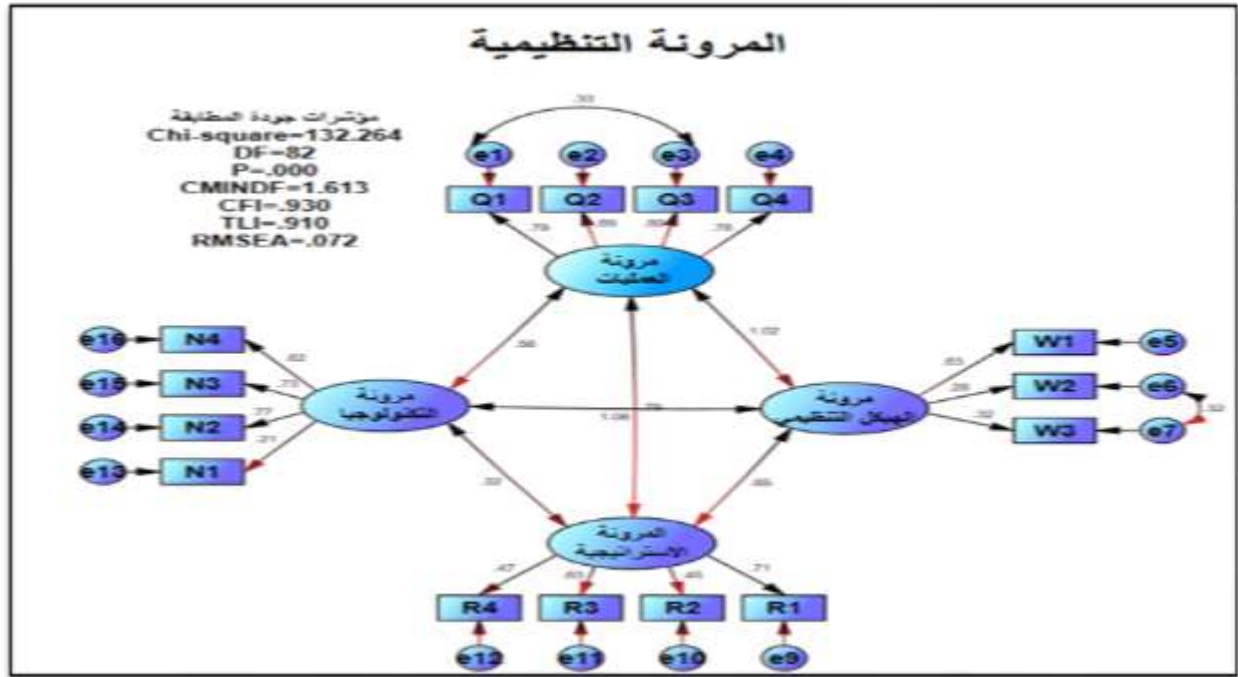
➤ ثالثا: التحليل العملي التوكيدي لمتغير المرونة التنظيمية

يظهر من خلال الشكل (1) التحليل العملي التوكيدي لنموذج المرونة التنظيمية والذي يتكون من اربعة ابعاد اساسية والمؤلفة من (16) فقرة، ومن خلال ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للنموذج والظاهرة في الشكل (1) يتضح أن اغلب هذه المؤشرات غير مطابقة ولتحسين هذه المؤشرات سنقوم بالتعديل عليها وفقاً لتوصيات مؤشرات التعديل (Modification Indices) (Barbara M. Byrne, 2010:90)، اذ تشير مؤشرات التعديل Modification Indices الى ان الباحث يضع انموذجاً اعتماداً على الادبيات او نظرية البحث ثم يحاول اختبار مدى مطابقة نموده للبيانات التجريبية فاذا كانت المطابقة غير كافية فان الاجراء الشائع هو تعديل النموذج من خلال حذف الفقرات او المسارات غير الدالة وازضافة الفقرات التي تحسن من مطابقة النموذج. وتضمن مؤشرات التعديل ايضا حذف الفقرات ذات التباين المشترك الاعلى المرتفع ضمن الانموذج او تعديلها، وبعد هذا الاجراء يكون الانموذج النهائي بعد التعديل كما هو مبين في الشكل (2) .



شكل (1): التحليل العملي التوكيدي للنموذج الكامل لمتغير المرونة التنظيمية

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS V.25



شكل (2): التحليل العاملي التوكيدي للأنموذج الكامل لمتغير المرونة التنظيمية بعد التعديل والحذف

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS V.25

اذ يتبين من خلال الشكل (2) وبعد حذف الفقرات وفقاً لتوصيات مؤشرات التعديل (Modification Indices) ان جميع مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن المعايير المطلوبة للأنموذج ويتضح من خلال الجدول (4) ان الصدق البنائي للمقياس لجميع فقرات متغير المرونة التنظيمية معنوية، اذ تبين ان جميع الفقرات هي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96)، وهذا يدل على صدق العبارات وهو مؤشر جيد لإجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة، ومن الجدير بالذكر هنا انه تم حذف الفقرة W4 من بعد مرونة الهيكل التنظيمي اذ بينت النتائج انها غير معنوية وذات مساهمة ضعيف جداً.

جدول (4): يبين الاوزان الاحدائية والخطأ المعياري والقيم الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير المرونة التنظيمية

الفقرات	المسار	الابعاد	الاوزان الاحدائية المعيارية	الاوزان الاحدائية	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الحرجة C.R.	P	الدلالة
Q1	<---	مرونة العمليات	.785	1.000				دال
Q2	<---		.894	1.147	.109	10.541	***	دال
Q3	<---		.885	1.120	.086	12.949	***	دال
Q4	<---		.782	.947	.105	9.029	***	دال
W1	<---	مرونة الهيكل التنظيمي	.630	1.000				دال
W2	<---		.283	.369	.110	3.364	***	دال
W3	<---		.322	.454	.120	3.786	***	دال
R1	<---	المرونة الاستراتيجية	.710	1.000				دال
R2	<---		.453	.561	.134	4.183	***	دال
R3	<---		.627	.866	.156	5.534	***	دال
R4	<---		.467	.607	.141	4.297	***	دال
N1	<---	مرونة التكنولوجيا	.210	1.000				دال
N2	<---		.773	3.997	1.947	2.053	.040	دال
N3	<---		.726	3.173	1.552	2.045	.041	دال
N4	<---		.623	3.154	1.564	2.017	.044	دال

C.R. القيمة المعيارية الحرجة = 1.96

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.25

• **المحور الثاني: عرض وتحليل النتائج الوصفية**

يسعى هذا المحور للتعرف على واقع واهمية المرونة التنظيمية في وزارة البلديات والاشغال العامة المبحوثة وفق استجابة العينة، وسيتم الاعتماد على الوسط، والانحراف ومعامل الاختلاف

1. بعد مرونة العمليات

دلت النتائج على وجود جيد لمرونة العمليات داخل وزارة البلديات، اذ ان هناك متابعة بين فترة واخرى حول اغلب العمليات والاجراءات التي تحصل داخل الوزارة من اجل تقييمها ومراجعتها وتعديلها في حالة استدعى الامر ذلك، وبنفس الوقت وجد الباحث ان هناك دليل عمل واضح لأغلب العمليات التي تجرى داخل الوزارة وهو ما سيسهل من منع الازدواجية والتداخل الذي قد يحدث في بعض الاحيان نتيجة الضبابية وعدم الوضوح والذي يؤثر بالتالي على عدم المرونة في العمليات وهو ما لم يكن موجودا بصورة كبيرة داخل وزارة البلديات والاشغال العامة المبحوثة وكما هو موضح في الجدول (5):

جدول (5): يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات العينة المبحوثة حول بعد مرونة العمليات

مستوى الإجابة	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرات		
					لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً			
جداً	2	31.667	1.178	3.72	5	17	22	37	38	ت	1	كافة العمليات داخل الوزارة وإجراءاتها واضحة
					4.2	14.3	18.5	31.1	31.9	%		
جداً	3	32.343	1.187	3.67	5	19	22	37	36	ت	2	يوجد دليل عمل واضح لكافة العمليات داخل الوزارة
					4.2	16	18.5	31.1	30.3	%		
جداً	4	33.051	1.17	3.54	5	24	19	44	27	ت	3	يتم تعديل العمليات المتعلقة بتقديم الخدمات للمواطنين باستمرار
					4.2	20.2	16	37	22.7	%		
جداً	1	31.053	1.121	3.61	4	18	28	39	30	ت	4	تقوم الوزارة بمراجعة كافة العمليات المتعلقة بأداء العمل بشكل مستمر
					3.4	15.1	23.5	32.8	25.2	%		
					المتوسط الاجمالي							
			1.030	3.637								

2. بعد مرونة الهيكل التنظيمي

دلت النتائج على ان الهيكل التنظيمي الموجود حالياً في وزارة البلديات والاشغال العامة لا يمتاز بالمرونة العالية التي تساعد الوزارة على ان يكون لديها مرونة تنظيمية جيدة وذلك نتيجة ان الهيكل التنظيمي للوزارة المبحوثة لا يمتاز بالسهولة الكبيرة في اتخاذ القرارات او بسهولة انتقال المعلومات وكذلك ان عملية تحديث او تغيير الهيكل لا تمتاز بإدخال التغييرات المستمرة عليه وهو ما أثر على مرونة الهيكل التنظيمي. وكما هو موضح في الجدول (6)

جدول (6): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات العينة المبحوثة حول بعد مرونة الهيكل التنظيمي

مستوى الإجابة	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرات		
					لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً			
متوسط	3	37.847	1.283	3.39	8	29	21	31	30	ت	1	يمتاز الهيكل بإمكانية ادخال تغييرات مستمرة عليه
					6.7	24.4	17.6	26.1	25.2	%		
جداً	1	30.819	1.054	3.42	2	23	39	33	22	ت	2	يساعد الهيكل التنظيمي المطبق في الشركة على سهولة اتخاذ القرار
					1.7	19.3	32.8	27.7	18.5	%		
متوسط	2	36.688	1.141	3.11	12	22	39	33	13	ت	3	يمتاز الهيكل التنظيمي داخل الوزارة بسهولة انتقال المعلومات
					10.1	18.5	32.8	27.7	10.9	%		
					المتوسط الاجمالي							
			0.818	3.307								

3. بعد المرونة الاستراتيجية

دلّت النتائج على قلة تشتت اجابات العينة وتأكيدهم على ان مستوى المرونة الاستراتيجية لم يكن بالمستوى المطلوب والفاعل، اذ ان هناك تراجعاً في عملية تغيير الاستراتيجيات التي تتطلبها المتغيرات البيئية او وفق تحركات المنافسين وخاصة من قبل (مجلس محافظة بغداد او امانة بغداد) التي تتداخل اعمالها في بعض الاحيان مع اعمال الوزارة والتي ينبغي عليها ان تعدل من استراتيجيتها ولكن بالرغم من هذا التداخل لا نجد الوزارة تستجيب بصورة سريعة من اجل تعديل استراتيجيتها وكما وجد الباحث ان الخطة الاجمالية الاستراتيجية للوزارة لم ترتق كخطة وكما هو موضح في الجدول (7).

جدول (7) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات العينة المبحوثة حول بعد المرونة الاستراتيجية

مستوى الإجابة	النسبة الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرات		
					لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	ت	%	
جيد	2	31.662	1.143	3.61	28	47	19	20	5	ت	تمتاز استراتيجيات الوزارة بقدرتها على التكيف مع التغييرات البيئية.	
					23.5	39.5	16	16.8	4.2	%		
متوسط	3	31.905	1.005	3.15	11	33	42	29	4	ت	يتم تعديل الاستراتيجيات في الوزارة وفقاً لمتطلبات البيئة.	
					9.2	27.7	35.3	24.4	3.4	%		
متوسط	4	35.394	1.122	3.17	17	30	33	34	5	ت	يتم تعديل الاستراتيجيات وفقاً لتحركات المنافسين للحفاظ على وضع أفضل داخل الوزارة.	
					14.3	25.2	27.7	28.6	4.2	%		
متوسط	1	31.429	1.056	3.36	21	30	41	25	2	ت	أنشطة الوزارة تقع ضمن خطة استراتيجية متكاملة الأبعاد.	
					17.6	25.2	34.5	21	1.7	%		
					المتوسط الاجمالي							
					0.762	3.324						

4. بعد المرونة التكنولوجية

اجمالياً فقد حقق بعد مرونة التكنولوجيا وسط حسابي (3.420) وبمستوى جيد نوعاً ما وانحراف معياري (0.700). وهذا ما يدل على قلة تشتت اجابات العينة وتأكيدهم على انه بالرغم من وجود المرونة التكنولوجية ولكنها لم ترتق الى مستوى الطموح او الفاعلية وخاصة من حيث تعديل البرمجيات التي تفرضها في بعض الاحيان التطورات التكنولوجية والبيئية، وكذلك هناك مشكلة في البنى التحتية اللازمة من اجل الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، ويرى الباحث ان الذي اثر على مرونة التكنولوجيا بالدرجة الاساس هو الازمة المالية التي قيدت وزارة البلديات والاشغال العامة من ان تتصف بالمرونة التكنولوجية. وكما موضح في الجدول (8).

جدول (8): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات العينة المبحوثة حول بعد مرونة التكنولوجيا

مستوى الإجابة	النسبة الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرات		
					لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	ت	%	
جيد	2	27.570	0.987	3.58	22	43	39	12	3	ت	تواكب الوزارة التطورات التكنولوجية باستمرار.	
					18.5	36.1	32.8	10.1	2.5	%		
متوسط	4	32.006	1.069	3.34	19	33	42	20	5	ت	تسعى الوزارة الى تحديث أجهزتها الالكترونية باستمرار	
					16	27.7	35.3	16.8	4.2	%		
متوسط	1	26.667	0.904	3.39	14	37	52	14	2	ت	يتم تعديل البرمجيات بما يتناسب مع التغييرات البيئية التي تفرضها المتغيرات العالمية	
					11.8	31.1	43.7	11.8	1.7	%		
متوسط	3	31.161	1.047	3.36	13	48	34	17	7	ت	يتم توفير البنية التحتية اللازمة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات	
					10.9	40.3	28.6	14.3	5.9	%		
					المتوسط الاجمالي							
					0.700	3.417						

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات**• الاستنتاجات**

- في ضوء عرض وتحليل نتائج واختبار الفرضيات تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات:
1. بينت النتائج بوجود جيد لمرونة العمليات داخل وزارة الإسكان والاعمار والبلديات والأشغال العامة، إذ أن هناك متابعة للعمليات والإجراءات التي تتم داخل الوزارة من أجل تقييمها وفي حال وجود انحرافات تتم معالجتها وتعديلها في الوقت المناسب.
 2. أكدت النتائج أن وزارة البلديات والأشغال العامة لديها هيكل تنظيمي لا يمتاز بالمرونة العالية التي تساعد الوزارة على ان تكون لديها مرونة تنظيمية جيدة.
 3. يلاحظ ضعف وزارة البلديات والأشغال العامة في التكيف مع متطلبات المتغيرات البيئية وكذلك ضعف في عملية تغيير الخطط الاستراتيجية ويتم التعديل فقط عند الحالات الطارئة.
 4. يلاحظ من خلال النتائج أن المرونة التكنولوجية في وزارة البلديات والأشغال العامة لم تكن بالمستوى المطلوب من حيث تحديث البرمجيات ومواكبة التكنولوجيا التي تفرضها المتغيرات البيئية.

• التوصيات

- أستنبط الباحث بعض التوصيات من خلال ما توصل اليه من استنتاجات والتي يمكن تلخيصها بالتالي:
1. تنمية الوعي لدى الإدارة العليا والموظفين بأهمية المرونة التنظيمية في المجال التنظيمي والتركيز على تطبيقه داخل الوزارة، لقدرة على الارتقاء بمستوى العملية الادارية في الوزارة، وذلك من خلال تكثيف البرامج التدريبية وعقد ورش العمل لتدعيم هذا المفهوم، حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف، وتصمم الدورة التدريبية على أساس هذا الاحتياج، أي لا يكون هناك ارسال للموظفين بصورة عشوائية.
 2. على الوزارة اختيار إدارات عليا لها القدرة على تعظيم الاستفادة من الموارد المادية المتاحة، ويتمثل ذلك بامتلاكهم المرونة العالية التي تسهم بتحريك مهاراتهم وسلوكياتهم وخبراتهم الكامنة، وتحويلها إلى طاقات بشرية موجهة لتنفيذ جميع الأعمال المعقدة.
 3. نظرا للجمود والروتين الذي يعاني منه الهيكل التنظيمي للوزارة والذي يسبب الكثير من التأخير في تقديم الخدمات أو لمواجهه المشاكل الطارئة، يجب على الإدارة العليا في الوزارة وضع اليات تضمن درجات اعلى من المرونة في امكانية تعديل الهياكل التنظيمية وجهازها الاداري لكي ينسجم مع المتطلبات الواقعية.

المصادر**• المصادر العربية**

- [1] العميريين، طارق محمد، 2014، "مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الأداء التنظيمي"، دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة مؤتة.
- [2] القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- [3] المعموري، إيثار عبد الهادي فيحان، "أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس"، أطروحة دكتوراه، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، 1999
- [4] جاسم، ماجد جودة، 2008، "أثر مكونات تكنولوجيا التصنيع الفعال في أداء العمليات - دراسة استطلاعية في معمل خياطة الألبسة الرجالية في النجف"، رسالة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء.
- [5] عبيد، عوني فتحي خليل، 2009، "واقع إدارة التغيير وأثرها على إدارة العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين.
- [6] عمير، عراك عبود، 2019، "دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار الوظيفي"، جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد.
- [7] محمود، علاء الدين عبد الغني، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- [8] مشمش، أشرف محمد، 2019، "انعكاس المرونة الهيكلية في مؤسسات القطاع العام في فلسطين على ممارسة السلوك الإبداعي - دراسة حالة - وزارة الصحة الفلسطينية - قطاع غزة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية- العدد الثالث، المجلد الثالث- مارس 2019.
- [9] نجم، عبود نجم، 2001، إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الجزء الثاني.

• المصادر الاجنبية

- [1] Amit, Rodwell & Schoemaker, Pina,1993, "Strategic Assets and Organizational Rent", Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 1.
- [2] Cheng, Jao-Hong & Tang, Chih-Huei & Chen, Huei Ping, 2008, "Inter Organizational Partnership, Switching Cost and Strategic Flexibility in Supply Chain", Wests Transactions on Information Science and Applications, Vol. 5, No. 12, December.

- [3] Dyer, L. & Ericksen, J., 2005, "In Pursuit of Market Place Agility : Applying Precepts of Self Organizing Systems to Optimize Human Resource Scalability," Human Resource Management, Vol. 44, No. 2.
- [4] Heizer, Jay & Render, Barry, 1999, Principles of Operations Management, Prentice-Hall, Amsterdam, 5(4), 395-412.
- [5] Li Weining, Zhan Jingyu, and Lu Yuan, 2016, "A Study of Transformational Leadership, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Moderating Role of Environmental Dynamism", International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Journal, Vol. 1, No. 2.
- [6] Ozer, Muammer, 2002, "The Role of Flexibility in Online Business", Business Horizons Journal-February,.
- [7] Sethi, Avella K. & Sethi D.S.,1990 "Flexibility in Manufacturing : a Survey", International Journal of Flexibility Manufacturing Systems, Vol.:2, No.:4,
- [8] Torres, Ignacio & Moreno, Antonia & Verdu, Antonio, 2010, "The Moderating Effect of Innovative Capacity on the Relationship Between Real Options and Strategic Flexibility", Industrial Marketing Management, Vol. 39, No 7, pp 1120-1127.
- [9] Verdu, Antonio, J. & Gomez, Jose A.,2009 "Measuring the Organizational Responsiveness Through Managerial Flexibility", Journal of Organizational Change Management, Vol. 22, No:6, Emerald Group Publishing Limited,.
- [10] Nelson, K.M. & Ghods, M., 1998, "Measuring Technology Flexibility", European Journal of Information Systems, Vol. 7, No.4.



AL- Rafidain
University College

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

**Journal of AL-Rafidain
University College for Sciences**

Available online at: <https://www.jruc.s.iq>

JRUCS

Journal of AL-Rafidain
University College for
Sciences

Assessing the Reality of Organizational Flexibility in the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works - A Case Study

Hind T. Abdullah

hendthamer11884@gmail.com

Dr. Noor K. Ibraheem

noorkhalil@coadec.uobaghdad.edu.iq

College of Administration and Economics - University of Baghdad, Baghdad - Iraq.

Article Information

Article History:

Received: May, 2, 2021

Accepted: June, 8, 2021

Available Online: June, 25, 2022

Keywords:

Organizational flexibility,
Strategic flexibility, Operation
flexibility, Structure flexibility

Abstract

This research aims to measure levels of organizational flexibility in the Ministry of Housing, Business, Municipalities and Public Works, and to indicate their impact in improving performance and achieving its goals. Analytical research was used and applied to a sample of directors, their assistants and heads of departments in four directorates of the Ministry: The General Directorate of Sewage, the General Directorate of Water, the General Directorate of Urban Planning, and the number of individuals in the sample is (119) individuals, and data were collected through a questionnaire, and a number of statistical methods were used to process the data, including arithmetic mean, standard deviation, and data were analyzed using SPSS and Amos statistical programs. Most prominent conclusions of the study are good presence of flexibility in operations within the ministry and there is a follow-up to the processes and procedures that take place within the ministry in order to evaluate them, and in case of deviations, they are addressed and amended in a timely manner. The research recommends developing awareness among senior management and employees about the importance of organizational flexibility and the focusing on its application within the ministry to leverage the level of the administrative process in the ministry.

Correspondence:

Hind T. Abdullah

hendthamer11884@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.55562/jruc.s.v51i1.522>