

المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية

"دراسة ميدانية لآراء الأفراد العاملين في مديرية مرور محافظة دهوك"

أديبة أسعد سعيد أسعد¹د. هكار زكي محمد²د. ميهشان شريف يوسف كولي³⁽¹⁾ قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، كردستان، العراق⁽²⁾ معهد التقني المعادية، جامعة دهوك التقنية، كردستان، العراق⁽³⁾ قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، كردستان، العراق

المستخلص

إن الهدف من هذا البحث هو بيان المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية، ولإجراء الجانب العملي تسعى هذه الدراسة بأختيار المديرية مرور في مدينة دهوك ميدانياً لإجراء البحث، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكما استند البحث على تشكيلة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تم اختبارها ميدانياً في المديرية المبحوثة، ولغرض جمع البيانات تم الاعتماد على استمارة الاستبانة، ولتحليل البيانات قمنا باستخدام تشكيلة من الأساليب الإحصائية في برنامج (SPSS V.22) وذلك لتحليل علاقة الارتباط والتأثير ما بين متغيرات البحث. ومن أهم الأستنتاجات التي توصل إليها البحث هو وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية، ووجود تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في الرشاقة التنظيمية في المديرية المبحوثة، ومن خلال الأستنتاجات، تمت صياغة عدد من المقترحات أهمها ينبغي على المديرية المبحوثة زيادة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية لما لها من دور في تعزيز الرشاقة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، مرونة رأس مال البشري، مرونة معلومات، مرونة خدمات، الرشاقة التنظيمية.

1. المقدمة

تغير في بيئة. وبناءً على ما تقدم ونظراً لأهمية المرونة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية، تم اختيارها ليصبحا المتغيرين الرئيسيين للبحث الحالي. واعتماداً على ما تقدم فإن هيكلية البحث يتضمن أربعة محاور رئيسية، بحيث يتضمن المحور الأول الإطار المنهجي للبحث، أما المحور الثاني يتكون من الإطار النظري للبحث، وتكون المحور الثالث من الإطار الميداني للبحث، أما المحور الرابع والأخير فيعرض أهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصل إليها البحث.

2. الإطار المنهجي للبحث

1.1. مشكلة البحث

ساهمت التطورات البيئية المتسارعة والتغيرات السريعة بالبيئة التنافسية في عالم الاعمال على توليد قناعة لدى متخذي القرارات الادارية للقيام بعملية مرونة استراتيجية والتي تمكنها من الاستجابة و التكيف للمتطلبات البيئية في المنظمات بمختلف احجامها وتنوع نشاطاتها واهدافها. اذ المرونة التنظيمية تشمل قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف. وتتطلب المرونة أن يجد المديرين الاتزان الصحيح والمناسب بين تخصيص الموارد الضرورية للمضي في تنفيذ قرار معين. من جانب اخر ان حدوث

أصبحت بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة أكثر تعقيداً بسبب تغير احتياجات العملاء ومتطلباتهم، والمنافسة الشديدة، والعولمة، والتطور التكنولوجي. يجب أن يكون لدى المنظمات استراتيجيات وسياسات مختلفة لمواجهة عدم اليقين والتغيرات البيئية. يمكن أن تسمح المرونة الاستراتيجية للمنظمات بتكييف مثل هذه الظروف. لذلك، بدأت المرونة الاستراتيجية في الدراسة كجال بحث مهم. تشير المرونة الاستراتيجية إلى قدرة المنظمات على الاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية. لتطوير المنظمات، يجب أن تهتم المنظمات بالرشاقة التنظيمية. والتركيز على تطوير مهارات رأس المال البشري، والاستخدام الفعال لتقنيات والمعلومات الجديدة، وتنفيذ هيكل تنظيمي، ولديها الاستشعار بالتغيرات البيئية السريعة، على وجه الخصوص، يجب أن تفضل المنظمة الهياكل التي تعزز سرعة الإجراءات التنظيمية. أيضاً، تختار المنظمات المرونة كبدل استراتيجي لتصبح أكثر الرشاقة Cingos and (Akdogan,2013:582). استحوذت المرونة على اهتمام الباحثين الأكاديميين وممارسي الصناعة كبح فعال للتعامل مع عدم اليقين في المستقبل. يُعرّف النظام المرن بأنه النظام الذي يمكنه تغيير موقف الكيان أو قدرته أو حالته التي تتفاعل مع

الدراسة من خلال تشخيصها لأبعاد المرونة الاستراتيجية و الأبعاد الرشاقة التنظيمية تعد مساهمة بحثية على مستوى تلك المنظمة، ويمكن ترشيدها منظمها إلى أفضل السبل ، وزيادة المعرفة بكيفية التوجه نحو ممارسة الموارد البشرية ومهاراتهم وخبراتهم وتقديم خدمات بأفضل الطريقة، وبالتالي وقدرتها على التكيف والعمل في بيئة الأعمال المعاصرة.

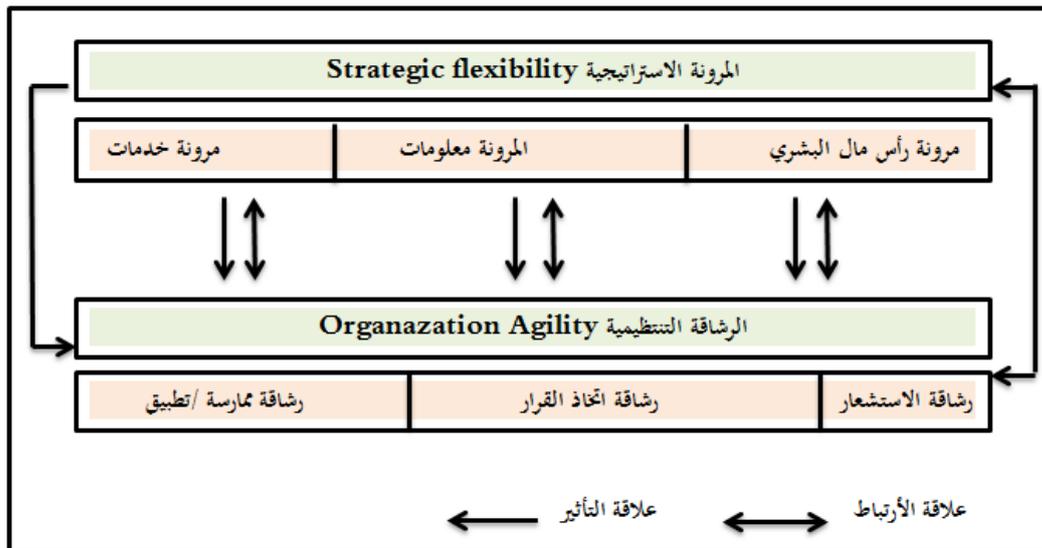
3.2. أهداف البحث

تسعى الدراسة إلى تقديم إطار فكري لتوضيح مفاهيم الدراسة الرئيسية (المرونة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية) ، فضلاً عن تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- تقديم أهم ماكتبه الباحثون عن مفاهيم المرونة الاستراتيجية وابعادها، والرشاقة التنظيمية وابعادها والمفاهيم المرتبطة بها. بالمراجعة للدراسات والأبحاث التي تناولت هذه المفاهيم للوصول إلى إطار مفاهيمي.
- يوضح البحث الأساليب والمداخل التي تساعد العاملين في تعزيز الرشاقة التنظيمية وإرساء ابعاد المرونة الاستراتيجية من أجل تحقيق أهداف التي تسعى المديرية المبحوثة الى تحقيقها.
- تشخيص مستويات توجه المديرية المبحوثة نحو تحقيق الرشاقة التنظيمية.
- اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد المرونة الاستراتيجية وابعاد الرشاقة التنظيمية في المديرية المبحوثة.
- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات اعتماداً على النتائج التي توصل إليها الدراسة حول كيفية التحرك مستقبلاً لتحسين مستويات مرونة الاستراتيجية وبما يناسب في تحقيق الرشاقة التنظيمية.

4.2. النموذج الافتراضي للبحث وفرضياته

بغية معالجة مشكلة البحث فقد اعتمد البحث نموذجاً افتراضياً يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيري البحث، حيث يظهر الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث.



الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث.

تغيرات وتجديدات في بيئات الاعمال أجبر المنظمات على تحسين أداءها باستمرار، ومن هنا جاءت دور الرشاقة التنظيمية كحجر زاوية في احداث التطوير في المنظمات وجعلها مستجابة لتلك التغيرات. ويرى الباحثون أن طرح جملة من الأسئلة يمكن أن تساهم في تأطير مشكلة الدراسة:

- ما مدى وضوح مفهوم المرونة الاستراتيجية ودرجة تبني ابعاده ومرتكزاته في المديرية المبحوثة؟
- هل تتوفر في المديرية المبحوثة نظرة شاملة عن الرشاقة التنظيمية وما مستوى تبني المديرية لابعادها ومتطلبات اقامتها؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية في المديرية المبحوثة ؟
- هل يوجد تأثير للمرونة الاستراتيجية في الرشاقة التنظيمية في المديرية المبحوثة ؟

2.2. أهمية البحث: تتجسد أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

الأهمية الأكاديمية

تتركز الدراسة أهميتها الأكاديمية في أصلتها حيث يعد موضوعاً من أكثر المواضيع أهمية في بيئة المنظمات حديثة، كما تعد المرونة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية ذات المفاهيم في دراسة الكُتاب والباحثون لهم دور مهم في علم إدارة الأعمال، ومحاولة الاستفادة من التراكم المعرفي النظري لإثراء المكتبات الأكاديمية في المنظمات التعليمية على النحو الذي يمكن من تأكيد العلاقات المنطقية بين المتغيرات الرئيسية وعواملها الفرعية مما يؤكد دقة الاختيار وموضوعيته.

الأهمية الميدانية:

تشكل الدراسة قيمتها من أهميتها الميدانية في أنها تناولت مجالاً مازال هناك ندرة في الدراسات الميدانية التي أجريت في هذا المجال، كما أن الدراسة تكتسب أهميتها في أن نتائجها يمكن أن تعيد المنظمات بشكل عام والمنظمة المبحوثة بشكل خاص؛ لأن

استكمالاً لمتطلبات الدراسة، وفي ظل مشكلة البحث وهدفه ومخططة الاجرائي وضع فرضيتين رئيسية ومنها تمت صياغة مجموعة من الفرضيات المنبثقة من نموذج الدراسة وهي كما يأتي:

5.2. فرضيات البحث:

واستخدام طرائق مناسبة وفي الوقت المناسب لمواجهة المواقف الصعبة والافادة من الفرص المتاحة وتلبية الحاجات المتغيرة بسرعة. ومن وجهة (Abu-Nahelet al.,2020:62) تعد قدرة المنظمات على التغيير والتكيف حسب الظروف المحيطة بها خاصة في بيئة العمل المعاصرة التي تتميز بالتغير السريع. يجب أن تعمل المنظمات على متابعة التطورات التي تحدث في البيئة، وأن تكون عالية المرونة في مواجهة التغيرات المتتالية، والتي من خلالها يمكن المقاومة والتكيف مع العوامل البيئية داخل وخارج المنظمة. كما عرف (Herhausen et al.,2021:435) المرونة الاستراتيجية أنها قدرة المنظمة على أن تكون استباقية أو تستجيب بسرعة للظروف المتغيرة، على نطاق واسع.

2.1.3. أبعاد المرونة الاستراتيجية:

اختلف الكتاب والباحثون عن الأبعاد التي يمكن أن تتفاعل مع بعضها البعض لخلق إطار عام بخصوص تحديد أبعاد المرونة الاستراتيجية حسب دراساتهم وعيتمهم وجد الباحثون العديد من الآراء التي تناولت أبعاد المرونة الإستراتيجية خلال الدراسات السابقة بالرغم من اعتماد أغلب الباحثين على اختيار بعد (المرونة الاتحاجية، المرونة السوقية، المرونة رأس مال بشري، المرونة التنافسي) وبعد قيامنا بمراجعة عدد من الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال وقع اختيارنا على عدد من الأبعاد وفي هذه الدراسة قد اعتمدنا في الدراسة الحالية على ثلاث أبعاد وجدت أنها الأكثر توافقاً مع أهداف الدراسة ومجال التطبيق، هذه الأبعاد هي (المرونة رأس مال بشري، مرونة المعلومات، مرونة الخدمات) لتطابقهم ويناسب مع أهداف وعينة الدراسة الحالية، وفيما يأتي شرح مفصل لكل بُعد:

1.2.1.3 المرونة رأس المال البشري: في البداية يمثل رأس المال البشري (سعد وأحمد، 2009:231) جميع الموارد البشرية ذات الامكانيات المتميزة التي تمكنها من شغل الوظائف الادارية والفنية، والتي لديها القدرات الابداعية والابتكارية و التفوقية، وتشمل على معارف العاملين المتطورة، وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية، ومهاراتهم التقنية والفنية فضلاً عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم ك فريق عمل متكامل. ان المنظمات الناجحة يجب أن تفهم العلاقة بين مخرجات الاعمال والعاملين. فالعاملين هم أكثر الموجودات أهمية ومصدراً للميزة التنافسية، والمقدرات العاملين في كل المستويات فيها خصائص رئيسية. فالشخص قادر على إنجاز المور أو الحالة المعطى له من قبل رئيسة المنظمات يمكنها ان تحسن الانتاجية عموماً بواسطة تحفيز العامل من أداء متوسط الى متفوق من خلال الحوافز المقدمة له، وتقليل الرقابة و تعظيم المرونة وأكثر انتباه للعاملين في المنظمة (Kak&Suhil,2002:32). ويرى (Wright and Snell,1998:756) المقدار الذي يمتلكه الأفراد من المهارات والسلوكيات التي تزود المنظمة بخيارات لتنفيذ استراتيجيات بديلة، ويمكن للمنظمة امتلاك هذا المستوى المهارات لمواجهة التقلبات، من خلال ممارسات الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة. ويشير (Miltenburg,2003:65) الى أن مرونة راس المال البشر تشمل المرونة العددية والمرونة الوظيفية، اذ تشير المرونة العددية الى قدرة المنظمة لتعديل عدد العاملين أو مستوى ساعات العمل. أما المرونة الوظيفية فتشير الى استعداد العاملين الى أداء مهام مختلفة ردا على طلبات العمل المختلفة. ويؤكد (2002:70 Odagiri) أن مرونة رأس المال البشر تساعد في كسب المهارات في اغلب الوظائف، وما الى ذلك من نتائج تعود على المنظمة ككل، منها تسهيل مهمة الادارة على العاملين كونهم يتمتعون بمرونة ومهارات عالية، وهم مستعدون نفسياً لتول وظائف جديدة.

2.2.1.3 مرونة معلومات: في ظل التطور السريع للمنظمات، ازدادت أهمية نظم المعلومات، وتلعب دوراً أساسياً في جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية، خاصة عند

الفرضية الرئيسة الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية في المديرية المبحوثة. وتنتفع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- هناك علاقة ارتباط معنوية بين مرونة رأس المال البشري وكل بعد من ابعاد الرشاقة التنظيمية في المديرية المبحوثة.
- هناك علاقة ارتباط معنوية بين مرونة المعلومات وكل بعد من ابعاد الرشاقة التنظيمية في المديرية المبحوثة.
- هناك علاقة ارتباط معنوية بين مرونة الخدمات وكل بعد من ابعاد الرشاقة التنظيمية في المديرية المبحوثة.
- الفرضية الرئيسة الثانية: هناك تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية في الرشاقة التنظيمية في المديرية المبحوثة. وتنتفع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- هناك تأثير معنوي لمرونة رأس المال البشري في كل بعد من ابعاد الرشاقة التنظيمية في المديرية المبحوثة.
- هناك تأثير معنوي لمرونة المعلومات في كل بعد من ابعاد الرشاقة التنظيمية في المديرية المبحوثة.
- هناك تأثير معنوي لمرونة الخدمات في كل بعد من ابعاد الرشاقة التنظيمية في المديرية المبحوثة.

3. الإطار النظري للبحث

1.1.3 المرونة الاستراتيجية

1.1.3 مفهوم المرونة الاستراتيجية

حيث مصطلح "Flexibility" باللغة الفرنسية تأتي من "Flectere" في اللاتينية والذي يعني التحول من حالة إلى أخرى (Hamid and Abdelkrim, 2005:41). ويعد (Ansoff,1980:131) أول من أخذ مفهوم المرونة كخيار استراتيجي، حيث افترض أن خيار المرونة هو استجابة لظهور حاجة اطلاق عليها بالإدارة المراجعة. غالباً ما يتم استخدام مصطلح المرونة بالتبادل مع كلمات أخرى وهي مصطلح واسع الانتشار وتتداخل مع العديد من المصطلحات مثل (Adaptability) قدرة على التكيف، (Resilience) التراجع (المرن)، (Elasticity) الليونة، (Agility) الخفة) وما إلى ذلك وهذه المصطلحات تؤدي في معناها إلى المرونة (Endah,2012:150). المرونة اصطلاحاً مفهوم متعدد الأبعاد، ومن الصعوبة تحديده أو تعريفه كونه يطبق في مجالات عديدة في المنظمة، وهي تلك القدرات الذاتية للمنظمة التي تساعد على مقاومة (البثينة، 2021:8). تشير المرونة Flexibility بشكل عام إلى قدرة نظام المتابعة أو الاستشعار الموجود في المنظمة على مراقبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل عن بعد، والتكيف مع متغيراتها (Sanchez,995:135). ويرى (Fellner,2010:34) هذا الوصف الأول ضمنياً بالفعل بجانبين من المرونة الإستراتيجية: جانب تفاعلي أو لاحق من المرونة الإستراتيجية وجانب استباقي أو مسبق من المرونة الاستراتيجية، اعتماداً على متى يتم تنفيذ تدابير لزيادة المرونة الإستراتيجية بالنسبة إلى حدث إستراتيجي مهم أو التغيير في بيئة المنظمة. هذا التمييز الأساسي في كيفية ومتى يتم تحقيق المرونة الاستراتيجية، يثبت أنه أساسي لأي مناقشة أخرى، لأنه ينص ضمناً على أن المنظمة يمكنها التخطيط أو على الأقل الاستعداد لمستوى معين من المرونة الاستراتيجية. كما أشار (Al-Abbad & Al-Masaeed, 2020:263). إلى مفهومها من الناحية التشغيلية بأنها قدرة المنظمة على التنسيق الفاعل والتكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية عن طريق التحضير والاستعداد لتعديل استراتيجيتها،

يستند على مدى إمكانية تلك المنظمات من التكيف والملائمة مع الأوضاع المتغيرة في بيئة سريعة التغير والتنافسية والتي يصاحبها تغيرات كبيرة في توقعات الزبائن ومتطلباتهم، ولهذا يقع على عاتق المنظمات الأهتمام بالرشاقة التنظيمية، وذلك لأنها تهتم بدم الاستراتيجيات ذات الرؤى المستقبلية والتي تمكنها التكيف والملائمة مع الأوضاع المتغيرة والاستجابة للعوامل الداخلية والخارجية (ابو عابد وابو حسين، 2020: 198) ويشير (Ahmadi et al., 2012: 2778) بأن الرشاقة التنظيمية تعمل على تحسين قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات بالجوودة العالية، لذلك يمكن أن تلعب دوراً رئيسياً لزيادة الفعالية، دائماً ما تكون المنظمات الرشيقة على استعداد لمعرفة المزيد، مما يزيد الربحية الناتجة عن الإستفادة من الفرص الجديدة. ويؤكد (Hosseini et al., 2013: 2936) ان الرشاقة التنظيمية يشير إلى قدرة المنظمة على توفير منتجات وخدمات عالية الجودة وأضاف بأنها تعمل كعامل رئيسي لتعزيز الإنتاجية التنظيمية، المنظمات الرشيقة لا تنهار مع التغيرات والأحداث المفاجئة، حيث أنه من ويستجيب بسرعة للمفاجأة التغيرات، وفرص السوق الجديدة، واحتياجات العملاء. ويعرف الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على العمل بأريحية في بيئة سوق عالمية سريعة التغير ومجزأة، من خلال إنتاج جودة عالية وأداء فعال، كما أنها التطبيق الناجح لقواعد المنافسة، مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة، من خلال وسائل تكامل الموارد وإعادة هيكلة أفضل الممارسات في بيئة المعرفة التقنية، وتقديم المنتجات أو الخدمات التي تلي تفضيلات العملاء في ضوء بيئة سريعة التغير (Nafei, 2016: 298). ويعرف الرشاقة التنظيمية أيضاً بأنها تتضمن الاستكشاف واستغلال الفرص لتحقيق توازن السوق، الاستغلال هو توسيع وتحسين القدرات والنماذج والتقنيات الحالية بعوائد إيجابية وقرية وقابلة للتنبؤ، في حين أن الاستكشاف هو تجريب بدائل جديدة، مع عوائد بعيدة وسلبية وغير مؤكدة، على أي حال تنبثق الرشاقة التنظيمية من عملية استكشاف أكثر من كونها ميكانيكية والزامية وذات سلعة تكنولوجية وتقنية (Hamad & Yozgat, 2017: 408) ويبين الى المنظمة الرشيقة بأنها منظمة سريعة ومستديرة، تتمتع بقدرة سريعة على التكيف والاستجابة للتغيرات والأحداث الغير متوقعة وفرص السوق واحتياجات الزبائن، كما أنها تنتمي إلى منظمة ذات تسسيق وترتيب ولديها القدرة على تحقيق أداء تنافسي في بيئة الأعمال (Mohammadi et al., 2015: 58).

2.2.3. أبعاد الرشاقة التنظيمية:

من خلال البحث في الأدبيات المتعلقة بالرشاقة التنظيمية تبين لنا بأن هناك وجهات نظر مختلفة للباحثين منهم واجمعت دراسات عديدة على أن أبعاد الرشاقة التنظيمية تتمثل بثلاثة أنواع رئيسية تتكون من الآتي: (Park, 2011: 27-29)، (Nafei, 2016: 299)، (Ismail & Al-Assad, 2020).

1.2.2.3. رشاقة الاستشعار: هي قدرة المنظمة على العمل بنشاط لجمع البيانات الصالحة للاستخدام، والاستفادة منها عن طريق معالجتها، وتفسيرها، وتحليل أسبابها، والوقوف على الآثار المترتبة عليها، وتوقع التهديدات والفرص في بيئة المنظمة (Dove Rick, 1999: 8)، ويمكن أن تحصل المنظمة على المعلومات اللازمة للرشاقة المنظمة من خلال نظم معالجة البيانات، ونظم المعلومات الإدارية، ونظم أتمتة المكاتب، ونظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم المعلومات التنفيذية، والشبكات العصبية الصناعية (السالمي والداوغ، 2001: 55). ويعبر (هنية، 2016: 18) عنها بأنها: جمع البيانات عن التغيرات البيئية، واستيعابها وتصنيفها وتحويلها إلى معلومات دقيقة، وتفسيرها، وتحليلها وفق مصادرها، لاستخدامها في اقتناص الفرص وتقليل المخاطر في أنشطة المنظمة. وتعكس رشاقة الاستشعار، مدى درجة اتخاذ الإجراءات الفورية في تقديم منتج جديد، إذ تتنافس المنظمات على أساس الاستشعار في اقتناص الفرص المتاحة في السوق (Radi, 2013: 46).

تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية. تسعى المنظمة لاستخدام كافة الموارد بالطريقة التي تمكنها من تحقيق مزاي تنافسية وأحد أهم الموارد التي تمكن المؤسسة من الحصول على هذه المزايا التنافسية هي المعلومات، وعرف (Mackinnon et al., 2008:9) قدرة المنظمة الحصول على بيانات اللازمة بواسطة أنظمة المعلومات وتم معالجتها لتصبح أكثر فائدة لصانعي القرار بحيث يتم تقييمها في الاستخدام الحالي أو عند اتخاذ قرارات استراتيجية في المستقبل. في حين (Dlorn and Bahri, 2017: 60) تساهم أنظمة المعلومات المرنة أيضاً في مواكبة التطورات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، من خلال زيادة الإيفاق في مجال تقنية المعلومات، حيث تعد من أهم العناصر يمكن للمنظمات الحصول عليها من أجل تحمل المنافسة، يجب على المنظمات العمل على تعزيزها متابعة التطورات الأخيرة في مجال أنظمة المعلومات المرنة بحيث يتم الوصول إلى العملاء من خلال أحدث التقنيات والوسائل. وبين (Al Khalifa, 2021:47) مرونة المعلومات أيضاً بقدرة المنظمة على الحصول على المعلومات اللازمة من أنظمة المعلومات. وهي مقسمة إلى نوعين: مرونة الإبلاغ، مما يعني قدرة المنظمة على استكشاف المعلومات الضرورية ذات الصلة، اتخاذ القرار والدعم.

3.2.1.3. مرونة خدمات: تشير مرونة في تقديم الخدمة بحسب (مجاهد وسدعي، 2021: 800) إلى تقديم المنتج. على أنها قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء التي تتغير وتتطور بسرعة من خلال الجهود الإبداعية المستمرة، ومصدر الإبداع هو الخبرة الفردية والجماعية للعاملين، وبشكل البعد الضمني للخبرة مصدر للميزة التنافسية. حسب (Bhandari et al., 2004: 12) إلى قدرة المنظمة على مواجهة التحديات في الإطار العام لاستراتيجيتها التجارية من خلال قدرتها على إبداع منتجات جديدة بشكل سريع كسمة من سمات المرونة. وأشارت (أحمد، 2017: 63) إلى أن أهمية المرونة في تقديم الخدمة تتضح من خلال النظر إليها على أنها إحدى الوسائل التي تمكن المنظمة من الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية بهدف مواكبة التغيرات في رغبات العملاء، وتظهر مرونة تقديم الخدمات من خلال تطوير الخدمات الحالية أو إضافة خدمات جديدة. فيها ذهبت دراسة (Bhandari et al., 2004) إلى أن الخدمات تعد أحد المنتجات التي تقدمها المنظمات لعملائها، وتطرق الدراسة إلى أهمية المرونة في تقديم المنتجات سواء كانت سلعة أم خدمات نظراً لتعدد المعايير التي تتحكم برغبات وأذواق المستهلكين المتوقعة، خاصة إذا ما كانت قاعدة العملاء المستهدفين عريضة، وفي هذا الإطار تشير المرونة إلى قدرة المنظمة على مواجهة هذا التحدي من خلال تطوير إستراتيجياتها من خلال القدرة والسرعة في إبداع منتجات جديدة كسمة من سمات المرونة في تقديم الخدمة.

2.3 الرشاقة التنظيمية

1.2.3. مفهوم الرشاقة التنظيمية

يعتقد أن (Drucker) هو أول من اقترح مصطلح المنظمة الرشيقة عندما قارن هيكل شركات التصنيع الحالية بسفينة ثقيلة خاصة بعد التكامل من حيث الطبيعة، وذكر أن مجموعة من السفن الصغيرة يمكن أن تحمل محل سفينة كبيرة مع زيادة المرونة والاستجابة من خلال طبيعة هيكلها (Ahmadi et al., 2012: 2778). يعود الأصل الفلسفي للرشاقة التنظيمية إلى نظرية القدرات الديناميكية، التي جاءت بعد نظرية الموارد للمنظمة، حيث كان النظر إلى أن قدرات المنظمات في معارفها ومواردها، لجاءت نظرية القدرات الديناميكية بفكرة أن الموارد والمعارف التي لا يمكن استثمارها بطريقة ديناميكية (سريعة ومحدثة ومتغيرة باستمرار) قد لا تكفي المنظمات لتحقيق النجاح، ومن هنا كان البحث عن اتجاهات إدارية حديثة تطبق هذه الفلسفة (المغيز، 2020: 278). وكذلك لتحقيق النجاح والتميز للمنظمات في بيئة الأعمال الحديثة

العديد من الأفراد المبحوثين لتوضيح فقرات الاستبانة ليتسنى لنا الحصول على أكبر عدد من الاستمارات الموزعة. وفرزت الاستمارات للتعرف على الاستمارات الصالحة، واستبعاد الاستمارات غير الصالحة، وبعد عملية التصفية بلغ عدد استمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (166) استمارة من مجموع (180) من الاستمارات التي استلمناها، ومن إجابات الأفراد المبحوثين عن فقرات الاستبانة الخاصة بالمعلومات التعريفية (الشخصية) ظهرت الخصائص الآتية:

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (1) أن أكثرية الأفراد المبحوثين هم من فئة الذكور، وبنسبة بلغت (72.3%) في حين أن نسبة فئة الإناث بلغت (27.7%) وهي نسبة منخفضة نوعاً ما، وقد يُعزى ذلك إلى العادات والتقاليد الاجتماعية، إذ قد لايسمح للإناث بالعمل في الدائرة العسكرية. وكما يظهر في الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين يقعون ضمن الفئة (30 سنة فأقل) بمعدل (38.6%)، أما نسبة الأفراد المبحوثين ضمن الفئة المحصورة بين (31-40 سنة) هي (41.0%). ثم تلتها الفئة العمرية (41-50 سنة) في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (20.5%)، وتؤكد هذه النسب أن أغلبية المبحوثين في الدائرة هم من الشباب ومتوسطي العمر. وأيضاً يبين الجدول أدناه أن أغلبية الأفراد المبحوثين هم حاصلين على شهادة إعدادية فمادون، وقد بلغت نسبتهم (44.6%)، فيما بلغت نسبة شهادات دبلوم (22.9%) وبلغ نسبة حملة شهادات البكالوريوس (30.1%)، والشهادات العليا (2.4%) علي التوالي وهو مؤشر يستوجب الوقوف عنده والتأكيد على ضرورة اعتماد المديرية المبحوثة على جذب وتعيين اشخاص ذوي مؤهلات علمية عالية من أجل التعامل مع المتغيرات في البيئة الخارجية لتحسين اداء المديرية المبحوثة في المستقبل. وكذلك يوضح الجدول أن توزيع الأفراد المبحوثين وحسب مدة الخدمة في المديرية أنها تتركز في الفئة التي لديها خدمة تتراوح بين (6-10 سنوات) وبنسبة بلغت (37.3%). وتوحي هذه النسبة إلى أن العاملين في المديرية المبحوثة هم من قديمين التعيين والذين يمتلكون خبرة والمعرفة والحيوية في تسيير أعمال المديرية. وأخيراً وحسب المشاركة في الدورات التدريبية التخصصية، تمثلت نسبة (81.9) ويعد هذا مؤشراً على اهتمام إدارة المديرية المبحوثة بتحسين قدرات العاملين لديها وتمتمتها، وتطوير إمكاناتهم، وزيادة قدراتهم وقابليتهم لرفع مستوى أدائهم في العمل، وكذلك من أجل تقديم خدمة بأفضل أسلوب.

الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

المصنف	الفئات والنسب							
	المجموع		انثى		ذكر			
الجنس	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
		166	27.7%	46	3.72%	120	72.28%	
العمر	المجموع		30 سنة فأقل		40-31 سنة		50-41 سنة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
	166	20.5%	34	41.0%	68	38.6%	64	38.6%
الحصول الدراسي	المجموع		شهادات عليا		دبلوم فني		إعدادية فمادون	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
	166	2.4%	4	30.1%	50	22.9%	38	44.6%
مدة الخدمة في مجال الصيدلية	المجموع		أكثر من 11 سنوات		6-10 سنوات		أقل من سنة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
	166	33.1%	55	37.3%	62	29.5%	49	29.5%
المشاركة في الدورات التدريبية التخصصية	المجموع		غير مشارك		مشارك			
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
	166	16.3%	27	81.9%	136			

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

يستعرض هذا المحور وصف وتشخيص المرونة الاستراتيجية متمثلة بأبعادها الآتية: (مرونة رأس المال البشري، مرونة المعلومات، مرونة الخدمات)، وتظهر

وعرفت رشاقة الاستشعار أيضاً، بأنها: الكشف عن أحداث الأعمال المهمة، واستقطابها في الوقت المناسب (القرشي، 2107: 34).

2.3.2.3. رشاقة اتخاذ القرار: هي القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة وتجميعها وإعادة هيكلتها وتقييمها وفقاً لمجموعة متنوعة من المصادر لشرح الآثار المترتبة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتحديات بناءً على تفسير الأحداث، جنباً إلى جنب مع تطوير خطط العمل التي توجه إعادة تشكيل الموارد وتطوير إجراءات تنافسية جديدة. تتكون مهمة اتخاذ القرار من عدة أنشطة مترابطة تشرح العديد من الأحداث وتحدد الفرص والتحديات في البيئة المحيطة. ولأهمية اتخاذ القرارات فهناك من يعرف الرشاقة على أنها قدرة المنظمة على توليد المعلومات المطلوبة واللازمة لاتخاذ القرارات الادارية في البيئة المضطربة (Zain et al., 2005: 831). إن مهمة صنع القرار تسعى إلى الحصول على أقصى الفرص والتقليل من تأثير التهديدات على حياة المنظمة (Houghtonet et al., 2004: 20).

3.3.2.3. رشاقة ممارسة/تطبيق: وتتكون من مجموعة من الأنشطة إعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل عمليات الأعمال على أساس مبادئ العمل الناتجة عن مهمة صنع القرار لأجل معالجة التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة (Eisenhardt & Martin, 2000: 1106). وتشير (Trinh et al., 2012: 169) إلى أن هناك ترابط بين الاستجابة والاستشعار، فالاستجابة إذا لم تكن يجب أن تكون متناسقة مع الاستشعار، وان المنظمة قادرة علي الاستشعار الفعال للفرص والتهديدات فإن ذلك يجد من قدرتها علي إتخاذ الإجراءات المناسبة للاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات، كما أن التوافق بين الاستشعار والاستجابة يساعد المنظمة علي الاستخدام الامثل لمواردها التنظيمية، فالمنظمات التي لديها مستوي عال من الاستشعار ولكنها منخفضة المستوي في الاستجابة لن تكون قادرة علي اغتنام الفرص لتحسين الاداء، بينما المنظمات التي لديها مستوي أعلي في الإستجابة ولكن مستوي منخفض من قدرات الاستشعار من شأنه أن يضعف مواردها.

4. الإطار الميداني للبحث

1.4. وصف مجتمع البحث وعينته والأفراد المبحوثين

يتمثل مجتمع البحث بمديرية مرور في محافظة دهوك، قمنا بتوزيع استمارة الاستبانة على (190) من الأفراد المبحوثين، وقد اعتمدنا أسلوب المقابلات الشخصية مع

1.2.4. وصف وتشخيص متغيرات البحث

وذلك للاستفادة من خبراتهم لتطوير خدماتها المعلوماتية باستمرار وتستخدم نظم إلكترونية حديثة في مجال أعمالها. وكان أقل المؤشرات على المستوى الجزئي ممثلة بالمؤشر (X11) ونسبة اتفاق بلغت (60.9%) وبوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري بلغ (0.988)، ويشير هذا المؤشر إلى أن المديرية تسعى إلى تقديم تقارير مستمرة عن الانحرافات اليومية التي تواجه العمل بهدف تصحيحها وعدم تكرارها مستقبلاً.

3.2.1.4 مرونة خدمات: تشير نتائج الواردة لهذا البعد والمذكورة في الجدول (2) إلى إجابات أفراد العينة، ويتضح من تلك المعطيات أن نسبة الاتفاق لآراء أفراد العينة تجاه العبارات (X15 - X21) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (67.3%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (10.2%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.936)، أي أن هناك نسبة اتفاق مرتفعة على أغلب مؤشرات بُعد المرونة خدمات. وإن أعلى نسبة اتفاق على المستوى الجزئي لمؤشرات هذا البعد كانت على المؤشر (X15)، إذ بلغت نسبة الاتفاق عليه (79.5%)، بوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.892)، والسبب يعود إلى أن المديرية المبحوثة تلتزم بالمعايير الجيدة عالية في ممارسة أنشطتها والقدرة على استخدام التكنولوجيا المتقدمة بأسلوب مقيم لتحسين خدماتها وتقديم أفضل خدمات. في حين كانت أقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (X17) ونسبة (60.3%)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (3.64)، والانحرافات المعيارية له (0.954)، ويتمثل هذا المؤشر بأن المديرية المبحوثة لا تقدم الخدمات الاستشارية لعملائها عند الحاجة وقد يعود هذا إلى طبيعة عمل المديرية والنظم الإداري السائد في المديرية.

الجدول (2) التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، على المستوى الكلي للمديرية المبحوثة، وفيما يأتي وصف لهذه الأبعاد.

1.1.2.4. مرونة رأس المال البشري: تشير بيانات الجدول (2) وبحسب مؤشر الكلي ان الافراد المبحوثين تميل باتجاه الاتفاق على العبارات (X7- X1) الخاصة بقياس بعد رأس المال البشري في الدائرة المبحوثة وبنسبة (66.2%)، وبوسط حسابي مقداره (3.79) وانحراف معياري مقداره (0.98)، في حين بلغت نسبة غير متأكد (22.9%)، أما نسبة عدم الإتفاق على مؤشرات هذا البعد فقد بلغت (10.9%)، وهذا ما يعطي دلالة على ان امتلاك راس مال بشري قادر على مواجهة التحديات والاستجابة للتغيرات البيئية امرا حتميا في المديرية المبحوثة. وأن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (x1) بنسبة (74.1%)، وبوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري (0.879)، وهذا يدل أن المديرية المبحوثة تستقطب العاملين من ذوي الخبرة والمهارة والمعرفة ويقوم باعدادهم وتطوير مهاراتهم سعياً منها لتحقيق هدفها الرئيسي وهي تحقيق مستويات عالية من التفوق والنجاح. أما أقل قيمة فقد كانت للمؤشر (x4) بنسبة اتفاق (63.9%)، وبوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (1.029)، مما يدل على انه هنالك اتفاق متوسط بين الافراد المبحوثين حول تواجد المهارات الكافية في المديرية تمكنهم من تحديد أسباب المشاكل المختلفة التي تواجههم وبالتالي حلها وفق اسلوب علمي تتناسب مع متطلبات البيئية المتنوعة والمتقلبة.

2.1.2.4. مرونة معلومات: تظهر نتائج الواردة في الجدول (2) إلى أن إجابات من الأفراد عينة الدراسة متفقون على مضمون العبارات التي استخدمت لهذا البعد من خلال فقراته (X8- X14) وبنسبة (65.74%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (3.82) وانحراف معياري مقداره (0.96) مما يدل على تواجد هذا البعد و بنسب مقبولة في المديرية المبحوثة. أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر من مؤشرات قياس هذا البعد فقد بلغ المؤشر (X13) أعلى تلك المؤشرات وبنسبة اتفاق (73.5%) وبوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري بلغ (0.929) وهذا يؤكد أن إدارة العليا في مديرية المبحوثة تقوم باستشارة الخبراء في مجال تقنية المعلومات

الجدول (2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية لأبعاد المرونة الاستراتيجية

التسلسل	رقم المتغير	اتفق تماماً		اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماماً		الانحراف المعياري	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
المرونة رأس المال البشري													
1	X 1	59	35.5	64	38.6	36	21.7	6	3.6	1	0.6	4.05	0.879
2	X 2	41	24.7	78	47.0	30	18.1	16	9.6	1	0.6	3.86	0.923
3	X 3	39	23.5	60	36.1	49	29.5	15	9.0	3	1.8	3.70	0.986
4	X 4	35	21.1	71	42.8	34	20.5	22	13.3	4	2.4	3.67	1.029
5	X 5	43	25.9	61	36.7	40	24.1	18	10.8	4	2.4	3.73	1.041
6	X 6	45	27.1	67	40.4	34	20.5	15	9.0	5	3.0	3.80	1.036
7	X 7	41	24.7	65	39.2	42	25.3	15	9.0	3	1.8	3.76	0.986
	المؤشر الكلي		67.2		22.8		10.9		3.795		0.982		
مرونة معلومات													
8	X8	57	34.3	55	33.1	44	26.5	7	4.2	3	1.8	3.94	0.970
9	X9	42	25.3	61	36.7	42	25.3	19	11.4	2	1.2	3.73	1.004
10	X10	55	33.1	52	31.3	42	25.3	14	8.4	3	1.8	3.86	1.034
11	X11	34	20.5	67	40.4	43	25.9	19	11.4	3	1.8	3.66	0.988
12	X12	39	23.5	63	38.0	52	31.3	12	7.2	-	-	3.78	0.890
13	X13	50	30.1	72	43.4	31	18.7	11	6.6	2	1.2	3.95	0.929

التسلسل	رقم المتغير	اتفق تماماً		اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماماً		المؤشر الكلي	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
0.908	3.83	0.6	1	7.8	13	24.1	40	43.4	72	24.1	40	X14	14
0.960	3.821	9.34				25.3		65.74				المؤشر الكلي	
مرونة خدمات													
0.892	4.10	1.2	2	4.2	7	15.1	25	42.2	70	37.3	62	X15	15
0.903	3.86	1.2	2	6.0	10	23.5	39	44.6	74	24.7	41	X16	16
0.954	3.64	1.2	2	12.0	20	26.5	44	42.2	70	18.1	30	X17	17
0.880	3.74	-	-	9.6	16	25.9	43	45.2	75	19.3	32	X18	18
0.952	3.72	0.6	1	11.4	19	25.3	42	41.0	68	21.7	36	X19	19
1.019	3.81	1.2	2	12.7	21	17.5	29	41.0	68	27.7	46	X20	20
0.955	3.80	1.2	2	9.0	15	22.9	38	42.2	70	24.7	41	X21	21
0.936	3.81	10.21				22.8		67.32				المؤشر الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

2.2.4. وصف أبعاد الرضاقة التنظيمية:

اتفاق بلغت (71.7%) وبوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.811) مما يشير الى ان المديرية تتاح المعلومات الضرورية لصنع القرار دون تأخير. وكان أقل المؤشرات على المستوى الجزئي ممثلة بالمؤشر (X31) وبنسبة الاتفاق (51.8%) وبوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري مقداره (1.019)، والتي تشير إلى أن المديرية المبحوثة لن تتوفر الفرص المناسبة للعاملين بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، اي بعبارة اخرى فان عملية صنع القرارات تتم في مستويات عليا.

يتناول هذا المحور وصف وتشخيص الرضاقة التنظيمية متمثلة بأبعادها (رضاقة الاستشعار، رضاقة اتخاذ القرار، رضاقة الممارسة/ التطبيق)، وتظهر الجدول (3) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على المستوى الكلي للمديرية المبحوثة وفيما يأتي وصف لهذه أبعاد:

1.2.2.4 رضاقة الاستشعار: تبين معطيات الجدول (3) التوزيعات التكرارية

والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية أن إجابات نحو العبارات (X22- X27) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (66.8%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.80) وانحراف معياري مقداره (0.94). وأن أعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي لعينة الدراسة كانت على المؤشر (X26)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (67.5%)، وبوسط حسابي مقداره (3.84) وانحراف معياري (0.934) مما يدل على ان تعمل الادارة العليا في المديرية على تلبية احتياجات المستفيدين ورغباتهم دون تأخير، اي السرعة في استجابة لطلبات المستفيدين من خدماتها. في حين كانت أقل نسبة اتفاق على المستوى الكلي للمؤشرات هذا المتطلب على المؤشر (X25) وبنسبة الاتفاق (65.7%)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (3.81)، والانحراف المعياري له (0.988)، الذي يشير إلى أن الادارة بحاجة الى توفير التكنولوجيا الجديدة لتعزيز قدرة الموارد البشرية العاملة بالرد السريع على التغيرات.

2.2.2.4 رضاقة اتخاذ القرار: تشير الجدول (3) نتائج تحليل بيانات الواردة

إجابات المبحوثين التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات بخصوص هذا بعد من خلال مؤشرات (X28- X33) والذي تشير النسب وعلى المستوى الكلي للعينة حيث بلغت نسبة (اتفق بشدة+اتفق) (60.88%) من تلك الإجابات لدى العاملين في المديرية المبحوثة، وبوسط حسابي مقداره (3.68) وانحراف معياري مقداره (0.928)، في حين نسبة (27.4%) اتخذوا موقفاً غير متأكداً من ذلك، وأن نسبة (11.7%) ذهبوا إلى عدم الاتفاق، مما يدل على أن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر عمل الناجحين، وان اتخاذ القرارات صحيحة ودقيقة يتجه المديرية نحو أفضل سبل لتحقيق النجاح والاستمرارية. أما على مستوى الجزئي لكل مؤشر من مؤشرات القياس هذا المتطلب فقد بلغ المؤشر (X28) أعلى تلك المؤشرات وبنسبة

الجدول (3) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرشاقة التنظيمية

التسلسل	رمز المتغير	أفق تماماً		أفق		غير متأكد		لا أفق		لا أفق تماماً		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
رشاقة الاستثمار													
22	X22	47	28.3	63	38.0	43	25.9	10	6.0	3	1.8	3.85	0.964
23	X23	40	24.1	72	43.4	38	22.9	13	7.8	3	1.8	3.80	0.955
24	X24	32	19.3	79	47.6	33	19.9	19	11.4	3	1.8	3.71	0.966
25	X25	45	27.1	64	38.6	42	25.3	11	6.6	4	2.4	3.81	0.988
26	X26	44	26.5	68	41.0	39	23.5	14	8.4	1	0.6	3.84	0.934
27	X27	33	19.9	78	47.0	45	27.1	8	4.8	2	1.2	3.80	0.856
المؤشر الكلي		66.8		24.1		9.1		3.801		0.943			
رشاقة اتخاذ القرار													
28	X28	44	26.5	75	45.2	41	24.7	6	3.6	-	-	3.95	0.811
29	X29	36	21.7	67	40.4	45	27.1	18	10.8	-	-	3.73	0.924
30	X30	26	15.7	74	44.6	51	30.7	14	8.4	1	0.6	3.66	0.864
31	X31	30	18.1	56	33.7	51	30.7	26	15.7	3	1.8	3.51	1.019
32	X32	33	19.9	69	41.6	40	24.1	22	13.3	2	1.2	3.66	0.983
33	X33	26	15.7	70	42.2	45	27.1	22	13.3	3	1.8	3.57	0.969
المؤشر الكلي		60.88		27.4		11.7		3.68		0.928			
رشاقة ممارسة/تطبيق													
34	X34	48	28.9	68	41.0	39	23.5	9	5.4	2	1.2	3.91	0.920
35	X35	52	31.3	59	35.5	37	22.3	17	10.2	1	0.6	3.87	0.994
36	X36	35	21.1	70	42.2	38	22.9	15	9.0	8	4.8	3.66	1.060
37	X37	25	15.1	79	47.6	51	30.7	8	4.8	3	1.8	3.69	0.850
38	X38	34	20.5	69	41.6	44	26.5	19	11.4	--	--	3.71	0.922
39	X39	43	25.9	53	31.9	44	26.5	21	12.7	5	3.0	3.65	1.089
المؤشر الكلي		63.7		25.4		10.81		3.748		0.972			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ذلك عبر سبر علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين المستقل والمعتمد من خلال المحاور التالية:

1.2.4. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: يسعى هذا التحليل إلى قياس واختبار معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات البحث في المديرية المبحوثة، والمتمثلة بوجود علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الاستراتيجية بابعادها الثلاث مع كل بعد من ابعاد الرشاقة التنظيمية، عبر استخدام معامل الارتباط وعلى النحو الآتي:

- يوضح الجدول (5) طبيعة علاقات الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية على المستوى المديرية المبحوثة. إذ يشير الجدول المذكور إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المرونة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية على مستوى المديرية المبحوثة، وبلغت قيمة الارتباط (**0.912)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01).

- إما على صعيد مستوى العلاقة بين ابعاد المرونة الاستراتيجية مع كل بعد من ابعاد الرشاقة التنظيمية على مستوى عينة الدراسة فقد اظهر الجدول (2) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين مرونة راس المال البشري وابعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة ب (رشاقة الاستثمار، اتخاذ القرار، التطبيق) حيث بلغت قيم الارتباط (**0.773)، و (**0.733)، و (**0.754) على التوالي. في حين نلاحظ من الجدول بان مرونة المعلومات ترتبط معنويًا بابعاد الرشاقة المذكورة و ب قيم (**0.764)، و (**0.743).

أما بخصوص الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة الرئيسية يتبين من نتائج التحليل الواردة في الجدول (4) بتوفر مستويات مرتفعة للمتغيرات حيث أن المتغير المستقل الأول المرونة الاستراتيجية احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية الترتيبية بنسبة الاتفاق (66.7%) ثم جاء بالمرتبة الثانية المتغير المستقل الثاني رشاقة التنظيمية بنسبة اتفاق بلغ (63.7%).

الجدول (4) الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة الرئيسية

ت	المتغير	نسبة الاتفاق %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المرونة الاستراتيجية	66.7	3.8	0.959
2	الرشاقة التنظيمية	63.79	3.74	0.947

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

2.4. اختبار فرضيات البحث:

الغرض من هذا المحور هو إظهار العلاقات بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وذلك من خلال اختبار الفرضيات وبأستخدام تشكيلة من الأساليب والأدوات الإحصائية في سبيل الحكم على مدى سر يان نموذج البحث من عدمه، ويتحقق

و (0.786**) على التوالي. واخيرا يبين قيم الواردة في الجدول بان مرونة الخدمات مرتبطة بشكل معنوي ب ابعاد الرشاقة التنظيمية وان اعلى قيم الارتباط هي ب بعد الممارسة ب قيم (0.796**) ويلبها ابعاد الاستشعار واتخاذ القرار ب قيم (0.794**), لها.

الجدول (5) علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المرونة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية في المديرية على مستوى المديرية المبحوثة

المؤشر الكلي	مرونة الخدمات	مرونة معلومات	مرونة رأس المال البشري	المرونة الاستراتيجية	الرشاقة التنظيمية
0.850**	0.794**	0.764**	0.773**		رشاقة الاستثمار
0.815**	0.760**	0.743**	0.733**		رشاقة اتخاذ القرار
0.851**	0.796**	0.786**	0.754**		رشاقة الممارسة/ التطبيق
0.912**	0.851**	0.831**	0.818**		المؤشر الكلي

- الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسوب * عند مستوى معنوي (0.01) N=166.

تشير نتائج التحليل في الجدول (6) إلى أن المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) تؤثر معنويا في المتغير المعتمد (الرشاقة التنظيمية)، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (806.632)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.899) عند درجتي حرية (1، 164)، وبلغ معامل التحديد (R2) (83.1%)، الذي يشير أن ما نسبته (83.1%) من الاستجابة يعود إلى هذا العامل وأن الباقي (16.9%) يعود إلى عوامل أخرى قد تكون خارج نطاق الدراسة.

2.2.4. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

يهدف هذا المحور إلى قياس واختبار معنوية علاقات التأثير بين متغيرات البحث والمتمثلة بتأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة ومنفرداً في ابعاد الرشاقة التنظيمية، وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية عبر استخدام معامل الانحدار البسيط وعلى النحو الآتي:

1.2.2.4. تأثير المرونة الاستراتيجية في الرشاقة التنظيمية على المستوى المديرية المبحوثة

الجدول (6) أثر المرونة الاستراتيجية في الرشاقة التنظيمية على مستوى المديرية المبحوثة

مرونة الاستراتيجية			المتغير المعتمد		المتغير المعتمد
F			β_1	β	
المحسوبة	الجدولية	R ²			
806.632	3.899	83.1%	0.912	0.875	

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسوب. P* < 0.05 N=166 D.F = (164,1)

ونلاحظ من الجدول (7) بأن مرونة رأس المال البشري تؤثر بشكل معنوي في كل بعد من ابعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، اتخاذ القرارات، التطبيق) وبمعامل تحديد (R2) بلغ (58.4%) و(55.3%) و(61.8%) على التوالي، واعلى تأثير هي لبعد التطبيق تلها بعد الاستشعار في حين اقل نسبة التأثير هي لبعد اتخاذ القرارات. وتلك القيم هي معنوية بدلالة (F) المحسوبة والتي كانت (230.414)، (202.518)، (264.840). والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.899). ونلاحظ من الجدول (4) بان مرونة الخدمات تؤثر معنوي في كل بعد من ابعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، اتخاذ القرارات، التطبيق) وبمعامل تحديد (R2) بلغ (63.1%) و(57.7%) و(63.4%) بشكل متسلسل. وتلك القيم هي معنوية بدلالة (F) المحسوبة والتي كانت (280.520)، (223.694)، (284.290). والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.899). وبهذا تحققت الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها.

ونلاحظ من الجدول (7) بأن مرونة رأس المال البشري تؤثر بشكل معنوي في كل بعد من ابعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، اتخاذ القرارات، التطبيق) وبمعامل تحديد (R2) بلغ (59.7%) و(53.7%) و(56.9%) على التوالي، وهي قيم معنوية بدلالة (F) المحسوبة والتي كانت (242.754) و(190.120) و(216.463) على التوالي، والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.899). ويدل ذلك على أن مرونة رأس المال البشري تؤثر بشكل كبير في رشاقة الاستشعار ونسبة (59.7%) تلها تأثير على بعد التطبيق ونسبة تبلغ (40.7%). في حين كانت اضعف علاقة تأثير معنوية هي لبعد اتخاذ القرارات.

نستنتج من الجدول (4) بأن مرونة المعلومات تؤثر بشكل معنوي في كل بعد من ابعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، اتخاذ القرارات، التطبيق) وبمعامل تحديد

الجدول (7) أثر كل أبعاد المرونة الاستراتيجية في الرشافة التنظيمية على مستوى المديرية المبحوثة

مرونة رأس المال البشري							مرونة الاستراتيجية	الرشافة التنظيمية
F		R ²	T المحسوبة	T الجدولية	β_1	β		
المحسوبة	الجدولية							
242.754	3.899	%59.7	15.581	1.654	0.773	0.692	رشافة الاستثمار	
190.120	3.899	%53.7	13.788	1.654	0.733	0.676	رشافة اتخاذ القرارات	
216.463	3.899	%56.9	14.713	1.654	0.754	0.688	رشافة التطبيق	
332.859	3.899	%67	18.244	1.654	0.818	0.685	المؤشر الكلي	
مرونة المعلومات								
230.414	3.899	%58.4	15.179	1.654	0.764	0.722	رشافة الاستثمار	
202.518	3.899	%55.3	14.231	1.654	0.743	0.723	رشافة اتخاذ القرارات	
264.840	3.899	%61.8	16.274	1.654	0.786	0.756	رشافة التطبيق	
365.765	3.899	%69	19.125	1.654	0.831	0.734	المؤشر الكلي	
مرونة الخدمات								
280.520	3.899	%63.1	16.749	1.654	0.794	0.779	رشافة الاستثمار	
223.694	3.899	%57.7	14.956	1.654	0.760	0.767	رشافة اتخاذ القرارات	
284.290	3.899	%63.4	16.861	1.654	0.796	0.795	رشافة التطبيق	
432.206	3.899	%72.5	20.790	1.654	0.851	0.780	المؤشر الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسوب. $P^* < 0.05$ N=166 D.F = (164,1)

1.5. الاستنتاجات:

5. تحسين وتطوير مستمر لعمليات الداخلية في المديرية المبحوثة من خلال تنشيط دور وظيفة البحث والتطوير أكثر.
6. ضرورة تمتع العاملين في المديرية بالقدرة على التكيف مع تغيرات البيئة من خلال تصميم البرامج التدريبية المتخصصة بالمرونة الاستراتيجية

6. قائمة المصادر

1. المصادر العربية:

1. ابو عابد، محمد عقلة، وابو حسين، الحارث. 2020. أثر الرشافة التنظيمية على تحقيق التميز الوظيفي في شركات الاتصالات الاردنية، مجلة عمان العربية للبحوث، (14)، 193-218.
2. أحمد، أسية، (2017)، أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية أداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة جبالتي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر.
3. بثينة، حميدي، (2021)، أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الخاصة -الأمير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
4. السالمي، علاء عبد الرزاق، و الدباغ، ورياض حامد، (2001)، تقنيات المعلومات الادارية"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
5. سعد، علي العنزي، وأحمد، علي صالح، (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
6. قريشي، محمد عامر الحاج، غربال أحلام، سليخ، حورية، (2019) أثر استراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري بيسكرة، مجلة أفاق اقتصادية 5(10) 54-82.
7. المجاهد، أمال محمد علي، السدعي، قايد عبدالله عبدالرحمن، (2021)، أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظم: دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية.
8. المفيز، خولة بنت عبدالله، الحمدان، أمل بنت راشد، العيفان، مي بنت محمد، (2020) الرشافة التنظيمية مدخل الادارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، العدد 26.

1. تبين من تحليل فقرات وصف المستجيبين بأن أكثرية الأفراد المبحوثين هم من فئة الذكور، وقد يُعزى ذلك إلى العادات والتقاليد الاجتماعية، إذ قد لايسمح للإناث بالعمل في الدائرة العسكرية.

2. تشير نتائج وصف وتشخيص متغيرات الدراسة إلى أن توزيع الأفراد المبحوثين وحسب سمة مدة الخدمة في المديرية لديها نسبة كبيرة. وتوحي هذه النسبة إلى أن العاملين في المديرية المبحوثة هم من قديمين التعيين والذين يمتلكون خبرة والمعرفة والحيوية في تسيير أعمال المديرية المبحوثة.

3. يستنتج من إجابات الأفراد المبحوثين أن المديرية المبحوثة تمتلك رأس مال بشري من ذوي المهارات والقدرات الكافية في تقديم الخدمات، وهذا يفسر أن المديرية المبحوثة تستقطب العاملين من ذوي الخبرة والمهارة.

4. تبين من إجابات الأفراد المبحوثين أن المديرية المبحوثة تركز على الدورات تدريبية بشكل كبير هذا مؤشراً على اهتمام إدارة المديرية المبحوثة بتحسين قدرات العاملين لديها وتمييزها، تطوير إمكاناتهم، وزيادة قدراتهم وقابلياتهم لرفع مستوى أدائهم في العمل.

5. يستنتج من نتائج التحليل بأن هناك علاقة (أرتباط وتأثير) ذات دلالة معنوية موجبة بين المرونة الاستراتيجية والرشافة التنظيمية في المديرية المبحوثة على المستوى الكلي والجزئي.

2.5. المقترحات:

1. يوصى الباحثون المديرية المبحوثة بزيادة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية لما لها من دور في تعزيز الرشافة التنظيمية، بسبب تغيرات التي تحدث في البيئة، مما يساعدهم في مواجهة تلك التغيرات وتعزز الرشافة التنظيمية لهم.
2. تقترح الدراسة الحالية على المديرية المبحوثة زيادة الاهتمام لرشافة الاستشعار لمعرفة الظروف التغيرات البيئية وتعزيزها.
3. ضرورة إزالة الروتين في الإجراءات والقواعد التي تنظم نشاطات المديرية المبحوثة، عن طريق إعادة مراجعة العمليات في سهولة تحقيق الرشافة التنظيمية.
4. دعم التدريب والتحسين المستمر نحو اكتساب قدرات المتجددة للموارد البشرية في المديرية المبحوثة، من أجل التنمية المستدامة في تقديم الخدمات بأفضل الطريقة.

- industry", International Journal of Hospitality Management. Vol.87.
- 12.Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? "Strategic Management Journal", Vol. (21), No.(2)
- 13.Felener, Björn C.,(2010)Strategic Flexibility in Technology Strategy Managing of Technology Turbulence by Incumbent Firms in the Manufacturing Industry.
- 14.HmidBettahar,and Abdelkrim Miraoui,(2005) Etude De La Flexibilité Dans Les Sciences du Management : Definition et Synthèse a l'Aube du XXIe Siècle, Revue des Sciences Economiques et de Gestion, university Ferhat Abbas, N5,Setif.
- 15.Houghton,R., El Sawy,O. A., Gray,P., Donegan,C., & Joshi,A.,(2004) "Vigilant Information Systems for Managing Enterprises in Dynamic Supply Chains: Real- Time Dashboards at Western Digital", MIS Quarterly Executive, 3 (1), pp.19- 35.
- 16.Herhausen, D., Morgan, R. E., Brozović, D., & Volberda, H. W. (2021). Re- examining strategic flexibility: a meta-analysis of its antecedents, consequences and contingencies. British Journal of Management, 32(2), 435-455.
- 17.Houghton,R., El Sawy,O. A., Gray,P., Donegan,C., & Joshi,A.,(2004) "Vigilant Information Systems for Managing Enterprises in Dynamic Supply Chains: Real- Time Dashboards at Western Digital", MIS Quarterly Executive, 3 (1), pp.19- 35.
- 18.Hosseini, S. A., Zare, F., Nematollahi, K., & Avatefi, E. (2014). The role of servant leadership in organizational agility:A case study in Fars Social Security Organization. European Online Journal of Natural and Social Sciences, 2(3).
- 19.Hamad, Zaina Mustafa Mahmoud., and Yozgat, Uğur, 2017. Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking. Management Science Letters, 7(8), 407-422.
- 20.Ismail ,Hassan, & Al-Assa'ad, Nour, (2020), "Impact of Organizational Intelligence on Organizational Agility: An empirical study in Syrian private Banks", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.(10) ,No (2).
- 21.Kak, Anjana And Sushil ,(2002),Sustainable Competitive Advantage With Core Competence) Journal Of Flexible Systems Management, Vol.3, No.4.
9. هنية، محمد انور رشدي، (2016)،مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية – غزة، شئون البحث العلمي والدراسات العليا كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال.
6. المصادر الأجنبية
- 1.Ansoff H.I.1980: Strategic Issue Management, in: Strategic Management Journal 1 (2), 131-148.
- 2.Alabbadi, H., & Al-Masaeed, S. (2020). The impact of e-readiness on strategic flexibility. International Journal of Management and Enterprise Development, 19(3), 257-272.
- 3.Abu-Nahel, Z. O., et al. (2020). "Flexibility of Information and Its Relationship to Improving the Quality of Service." International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS) 4(8): 214-234
- 4.Al khalifa, Mohamed Hamad Mohamed Abdulla,(2021), crisis management and strategic flexibility: the moderating role of e-readiness the case of government authorities in the kingdom of bahrain.
- 5.Ahmadi, Seyed Ali Akbar., Fathizadeh, Alireza., Sadeghi, Javad., daryabeigi, Mohsen.,and Taherkhanic, Leili ,2012. A study on the relationship between organizational structure and organizational agility: A case study of insurance firm. Management Science Letters, 2(8), 2777-2788.
- Bhandari, G., Bliemel, M., Harold, A., & Hassanein, K. (2004). Flexibility in e-business strategies: A requirement for success. Global Journal of Flexible Systems Management, 5(2/3), 11-22.
- 7.Ahmadi, Seyed Ali Akbar., Fathizadeh, Alireza., Sadeghi, Javad., daryabeigi, Mohsen.,and Taherkhanic, Leili ,2012. A study on the relationship between organizational structure and organizational agility: A case study of insurance firm. Management Science Letters, 2(8), 2777-2788.
- 8.Dlom, Rizika and Bahri, Nadia (2017). The Role of Banking Information Systems in Improving the Quality of Banking Service, Unpublished Master Thesis, University of Mohamed Boudiaf, Algeria.
- 9.Dove, Rick. (1999). Knowledge Management, Response Ability, and the Agile Enterprise, Journal of Knowledge Management, Vol. 3, No. 1, pp. 18-35.
- 10.Endah Widati,(2012),Resolving the Strategy Paradox Applying the Strategic Flexibility: A Case Study of PT BNI Life Insurance, International Research Journal of Business Studies, vol 5, n° 2, pp 150.
- 11.Ekweli,F.(2020).”Process innovation and Organizational Agility in the Banking Sector of Creativity in the Hotel

Abstract

This research aims to show strategic flexibility and its role in achieving organizational agility, and to conduct the practical aspect, we chose the Traffic Directorate in the city of Dohuk in the field to conduct the research, and the descriptive analytical approach was relied on, and the research was also based on a variety of main and sub hypotheses that were field tested in The surveyed directorate, and for the purpose of data collection, a questionnaire was relied on, and to analyze the data, we used a variety of statistical methods in the program (22.SPSS V) to analyze the correlation and influence between the research variables. Among the most important conclusions reached by the research is the existence of a significant correlation between the dimensions of strategic flexibility and organizational agility, and the presence of a significant effect of strategic flexibility with its dimensions on organizational agility in the surveyed directorate. Increasing attention to strategic flexibility because of its role in enhancing organizational agility. Key words: Strategic flexibility, Human Capital flexibility , flexibility of information, Flexibility of services: Organization Agility.

22. Miltenburg, Peter ,(2003), Effects Of Modular Sourcing On Manufacturing Flexibility In The Automotive Industry) University Rotterdam.
23. Mackinnon, William, Gerald Grant, & David, Cray, (2008). Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility. Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences, 1-9.
24. Mohammadi, Masoud., Mahboubi, Mohammad., Abdollahi, Maliheh., Mehr, Babak Rastgari ., and Kalkhageh ,Sasan Ghorbani, 2015. The impact of management information system on organizational agility in Ilam Telecommunication Company, Ilam province, Iran, <http://www.sciencepub.net>, 6(1), 58-64.
25. Nafei, Wageeh A, 2016. Organizational agility: The key to organizational success. International Journal of Business and Management, 11(5), 296-309.
26. Odagiri , Hiroyuki, (2002), Growth Through Competition, Competition Through Growth Strategic Management And The Economy In Japan Oxford University Press Inc., United States.
27. Park, Young Ki, 2011. The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies, University of Southern California, PhD thesis.
28. Radi, Abu S. (2013). Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals (Unpublished Master Thesis). Middle East university, Jordan.
29. Sanchez, R. (1995). " Strategic Flexibility in Product Competition" Strategic Management Journal, Vol. 16, p: 135.
30. Trinh, phuong, T. Molla, A & Peszynski, K. (2012), Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of the Literature and Conceptual Framework , Communications of the Association for Information Systems, Vol. 31, No. 1, pp. 167-193.
31. Wright P. M. & Snell S. A., (1998). "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", Academy of Management Review, Vol. 23, pp. 756-772
32. Zain, Mohamed, & Rose, Raduan Che, & Abdullah, Iskandar, & Masron, Maslin, (2005), "The Relationship Between Information Technology Acceptance and Organizational Agility in Malaysia", Department of Computer Science.