

دور القيادة الرشيقة في الحد من البدانة التنظيمية

استطلاعية في دائرة صحة - صلاح الدين

م.د. هادي مران احمد العيساوي

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

hadi.mt@ntu.edu.iq

أ.د. ناجي عبدالستار محمود

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

Aboqina@gmail.com

م.د. مجيد حميد عبدالله الزويبي

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

Majeed.hameed@uofallujah.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.2.12>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٨/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٣/٢/٥

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٣/١/٢٧

المستخلص

الهدف من هذه البحث هو التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الرشيقة في الحد من البدانة التنظيمية، لدى عينة مختارة من القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين، وتتمحور مشكلة البحث الى أي مدى تترك مؤشرات البدانة التنظيمية واقعها السلبي في الميدان المبحوث، ولغرض تحقيق أهداف البحث وفروضه تم وضع مخططاً افتراضياً حددت من خلاله طبيعة علاقة الارتباط والاثّر بين متغيرات البحث وأبعاده، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي من أجل بلوغ النتائج، وكانت الاستبانة بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث، إذ تم اختيار دائرة صحة صلاح الدين ميداناً للبحث من خلال عينة بلغت (86) قائداً إدارياً من أصل مجتمع البحث الكلي البالغ عددهم (110) قائداً، إذ كانت الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (75) استمارة استبانة.

وخرج البحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات التي جاءت مطابقة لفرضياته كان من أهمها: وجود علاقة ارتباط وأثر سلبية بين متغيرات الدراسة وأبعاده، وهذا يؤكد أنه كلما توفرت القيادة الرشيقة في المنظمة عينة البحث بشكل أكبر ساهم ذلك في الحد من بدانتها التنظيمية والعكس صحيح افتقار المنظمات الى القيادة الرشيقة سوف يثقل كاهلها ويقف حائل أمامها يجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية، واختتم البحث بجملة من التوصيات التي يرى أنها ضرورية لغرض الاخذ بها من قبل دائرة صحة صلاح الدين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيقة، البدانة التنظيمية، دائرة صحة صلاح الدين.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٥) العدد (٢) ٢٠٢٣

الصفحات: ٢٤٠-٢٢٣

(٢٢٣)

The role of agile leadership in reducing organizational obesity **An exploratory study in the Salah Al-Din Department of Health**

Prof. Dr. Naji A.S. Mahmoud

Tikrit University

College of Administration and Economics

Aboqina@gmail.com

Dr. Hadi M. Ahmed Al-essawi

Tikrit University

College of Administration and Economics

hadi.mt@ntu.edu.iq

Dr. Majeed H. Abdullah

Tikrit University

College of Administration and Economics

Majeed.hameed@uofallujah.edu.iq

Abstract

The aim of this research is to identify the role that agile leadership plays in reducing organizational obesity, among a selected sample of administrative leaders in the Salah al-Din Health Department. And its hypothesis, a hypothetical scheme was developed through which the nature of the correlation and effect relationship between the research variables and its dimensions was determined, and the researchers used the analytical descriptive approach in order to reach the results, and the questionnaire was a major tool in collecting data and information related to the field aspect of the research, as the Salah Al-din Health Department was chosen as a field for research Through a sample of (86) administrative leaders out of the total research community of (110) leaders, as the valid forms for statistical analysis were (75) questionnaires.

The research came out with a number of conclusions and recommendations that were consistent with its hypotheses, the most important of which were: The existence of a negative correlation and impact relationship between the variables of the study and its dimensions, and this confirms that the more graceful leadership is available in the organization, the research sample, the more this contributes to reducing its organizational obesity, and vice versa. The research concluded with a number of recommendations that it considers necessary for the purpose of adopting them by the Salah Al-din Health Department.

Key words: Agile Leadership, Organizational Obesity, Salah Al-Din Health Department.

المقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات ناجمة عن تعدد مهامها وتنوع أنشطتها مما يضعها تحت تأثير التحديات البيئية وما لها من أحداث وما يلزمها من تداعيات، وقد تقع تلك المنظمات في اعتماد تقسيمات تنظيمية جديدة وإقرار قواعد وإجراءات عمل معقدة في تنفيذها، فضلاً عن اعتماد تعيينات جديدة في ظاهرها دعم تلك المنظمات بطاقات جديدة وسد الشواغر والفجوات وتعزيز القدرات وأخرى متمثلة ببروز زيادات غير مبررة وكفاءات معطلة مقترناً ذلك بظهور الاعتمادية بين اطراف العمل وعلى نحو يجلي ظاهرة التكاثر، وهنا إشارات إنذار مبكر لتدني الإنتاجية وتراجع حالات النمو، الأمر الذي يفصح عن جملة مدلولات ويقودها الى استقرار عدد من الاستنتاجات تتمثل في الإساءة باستخدام موارد المنظمة وظهور التكتلات الوظيفية الى درجة الانغماس في البيروقراطية هذا ما دعا الى ظهور مشكلة تسعى القيادة الرشيقة الى وضع حلول ناجعة لها. وللوقوف على حقيقة ما سبق فقد تم اختيار دائرة صحة الدين ميداناً للدراسة، إذ تم تقسيم البحث الحالي الى أربعة مباحث تضمن المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث، في حين عرض المبحث الثاني الإطار النظري، أما المبحث الثالث فقط تناول الجانب الميداني، وختم البحث بالمبحث الرابع بعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

المبحث الأول: منهجية البحث الميدانية:

أولاً: مشكلة البحث:

تحتضن المنظومات المعاصرة حشود كبيرة من العاملين الذين ينتمون الى مشارب مختلفة، الأمر الذي يضعها تحت طائلة التعهدات، ومن ثم العمل بالالتزامات مقابل مطالبة هؤلاء العاملين ببذل أقصى الجهود مما يعني بروز ما يسمى بإسهامات العاملين في ميدان العمل تلك التي تمثل أحد المداخل لتحريك تلك المنظمات لعرض مغرباتها، ومن ثم تقديم ما بوسعها وهذا يعني احتمالية تعرضها لتعقيد الاجراءات مما يدفعها الى تأكيد شخصيتها في اطار سلسلة من التوجيهات التي تعتمد عليها سواء تجسد ذلك ب إتاحة فرص التعيين بحجة ملء الشواغر أو سد حالات النقص، الأمر الذي يؤشر حالة من الاتكالية لحد التكاثر وصولاً الى انخفاض الإنتاجية، وفي ذلك منطلقاً لولادة بعض العلل التنظيمية وسيادة حالة التراجع (أي غياب الحالة الصحية للتنظيم)، وقد تتجلى تلك العلل في ضعف الحركة لحد التباطؤ، فضلاً عن التكاثر وفي ذلك وصف للمنظومة البدينة، وهنا إشارة إلى ان المنظومة بدلاً من أن تكون مصدر ثراء وإشعاع، أصبحت موضع تراجع. ومن خلال ما تقدم، فإن مشكلة البحث تتمحور من خلال التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الرشيقة في الحد من البدانة التنظيمية لدى عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين، وتوخياً للدقة في ايجاد الحلول المناسبة لمشكلة البحث ارتأى الباحثون صياغة المشكلة بمجموعة من التساؤلات الآتية:

١. إلى أي مدى تترك مؤشرات البدانة التنظيمية وقعها السلبي في الميدان الوظيفي؟
٢. ما مدى توافر القيادة الرشيقة لدى قيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة؟
٣. هل للقيادة الرشيقة تأثير على البدانة التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث:

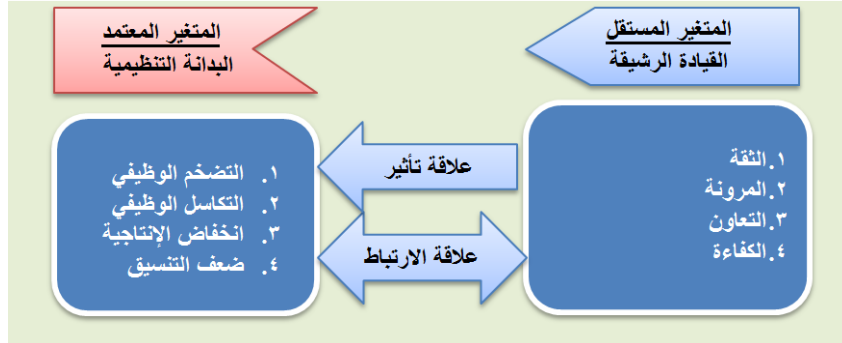
- يكتسب البحث أهميته من خلال الدور الذي تلعبه القيادة الرشيقة في الحد من البدانة التنظيمية لدى عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين وعلى النحو الآتي:
١. تسليط الضوء على دور القيادة الرشيقة في الحد من البدانة التنظيمية.
 ٢. التركيز على مفهوم وأهمية وأبعاد القيادة الرشيقة فضلاً عن مفهوم وأبعاد البدانة التنظيمية.
 ٣. توضيح الربط بين المفهومين من خلال الربط الإحصائي من خلال علاقة التأثير والارتباط بين القيادة الرشيقة والبدانة التنظيمية.

ثالثاً: أهداف البحث:

١. الوقوف على ماهية البدانة التنظيمية وما هو دور القيادة الرشيقة على النحو الذي يمكن عرض المفاهيم الاجرائية لهما وبما يتفق وتوجهات دراسته لهذه الظاهرة.
٢. الكشف عن إمكانية وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات البدانة التنظيمية والقيادة الرشيقة.
٣. التعرف على ممارسة القيادات الإدارية الرشيقة في دائرة صحة صلاح الدين.

رابعاً: مخطط البحث الافتراضي:

- تتطلب المعالجة الميدانية لمشكلة البحث على وفق إطارها النظري ومضامينها الفكرية والفلسفية بناء مخطط افتراضي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن توضيح الأبعاد الفرعية لها وكما يأتي:
١. المتغير المستقل: القيادة الرشيقة وأبعادها (الثقة، المرونة، التعاون، الكفاءة).
 ٢. المتغير المعتمد: البدانة التنظيمية وأبعادها (التضخم الوظيفي، التكاسل الوظيفي، انخفاض الإنتاجية، ضعف التنسيق).



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

خامساً: فرضيات البحث:

- بهدف اختبار العلاقات الواردة في مخطط البحث الافتراضي فقد تم تحديد الفرضيات الآتية:
- الفرضية الرئيسية الأولى H_{a1} :** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة والبدانة التنظيمية بدلالة أبعادهما على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية وكما يأتي:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الثقة والبدانة التنظيمية.
٢. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد المرونة والبدانة التنظيمية.
٣. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعاون والبدانة التنظيمية.
٤. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الكفاءة والبدانة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية Ha₂: يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للقيادة الرشيقة في الحد من البدانة التنظيمية بدلالة أبعادهما على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية وكما يأتي:

١. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الثقة والبدانة التنظيمية.
٢. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد المرونة والبدانة التنظيمية.
٣. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعاون والبدانة التنظيمية.
٤. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الكفاءة والبدانة التنظيمية.

سادساً: أدوات البحث:

١. **أساليب جمع البيانات:** لأجل تحقيق أهداف البحث واختبار فروضه، فقد تمّ اعتماد نوعين من الأساليب الإحصائية في جمع البيانات والمعلومات وعلى النحو الآتي:

أ. **الجانب النظري:** إذ اتجه الباحثون في معالجة الأطر النظرية للبحث الحالي على عدة مصادر وتتمثل في الأدبيات العربية والأجنبية من كتب واطاريح ورسائل جامعية وابحات منشورة في مجالات علمية ومواقع شبكة الانترنت.

ب. **الجانب العملي:** إذ تم الاعتماد في تغطية الجانب العملي للبحث على الاستبانة، إذ تعد الأداة الرئيسة والمعمول عليها في جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب الميداني للبحث، وقد طورت هذه الاستبانة من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، ثم روعي في صياغة مفرداتها الدقة والموضوعية، وتضمنت الاستبانة بشكلها النهائية وبعد إجراء التعديلات عليها اثنين من المتغيرات الرئيسة هي (القيادة الرشيقة، البدانة التنظيمية)، إذ يتضمن كل متغير من هذه المتغيرات مجموعة أبعاد فرعية موضحة في الجدول (1) الذي يمثل هيكلية استمارة الاستبانة.

الجدول (1) توزيع العبارات والأسئلة المصاغة على متغيرات البحث وأبعاده

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	تسلسل الفقرات في الاستمارة	عدد الفقرات	مصادر القياس
١	المعلومات الشخصية	الجنس	1	-	الباحث
		المؤهل العلمي	2	-	
		العمر	3	-	
		الخدمة	4	-	
٢	القيادة الرشيقة	الثقة	3-1	3	(Taylor,2017:9) (Rozak,et.al.,2021:158) (Mineo,2014:2)
		المرونة	6-4	3	
		التعاون	9-7	3	
		الكفاءة	12-10	3	
٣	البدانة التنظيمية	التضخم الوظيفي	15-13	3	(البطاني، ٢٠٠٦: ٢٣) (Devaro,2016:15) (Najim,2022:494-495)
		التكاسل الوظيفي	18-16	3	
		انخفاض الإنتاجية	21-19	3	
		ضعف التنسيق	24-22	3	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على استبانة البحث النهائية.

٢. اختبار صدق الاستبانة وثباتها: إذ تشير إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله وبعد هذا من أهم الشروط الواجب توفرها في بناء المقاييس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم إمكانية اعتماد نتائجه، وقد خضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات، وكما يأتي:

أ. اختبار الاستبانة قبل توزيعها (قياس الصدق الظاهري): الذي من خلاله يتم عرض الاستبانة على عدد من السادة المحكمين لإبداء ملاحظاتهم بصدد صلاحية فقراتها من أجل الوصول إلى أفضل مستوى من الدقة في تصميمها.

ب. اختبارات الاستبانة بعد توزيعها (قياس الثبات): يتم قياس هذا الاختبار بطريقة الفا كرونباخ الذي تعد من أكثر الأساليب الإحصائية التي تستخدم في هذا المجال، وقد تم احتساب قيمة الفا كرونباخ، إذ وجدت (81%) وهي نسبة جيدة للبحث وهذا يدل على ثبات الاستبانة.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

استناداً الى توجهات البحث ومضامينه الفكرية والفلسفية، ومن اجل اثبات صحة فرضياته، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.24)، لتحليل البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث ويمكن تصنيف هذه الادوات كما يأتي:

١. اختبار كرونباخ الفا: لمعرفة صدق وثبات فقرات الاستبانة واتساقها الداخلي.

٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

٣. معامل الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) لمعرفة قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

٤. تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيان تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

ثامناً: حدود البحث:

١. الحدود المكانية: اتخذ البحث من دائرة صحة صلاح الدين ميداناً له والتي تقع ضمن حدود بلدية المحافظة.

٢. الحدود البشرية: شملت البحث عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين.

٣. الحدود الزمانية: امتد البحث من ٢٠٢٢/١٠/٢ إلى ٢٠٢٣/١/٥.

تاسعاً: وصف المنظمة عينة البحث ومبررات الاختيار:

١. وصف مجتمع وعينة البحث:

تمثل دائرة صحة صلاح الدين ميداناً لبحثنا الحالي وتكون مجتمع البحث من عينة القيادات الإدارية التي شملت كل من (مدراء المستشفيات، معاونين، رؤساء الاقسام والشعب) البالغ عددهم (110) قائداً إدارياً، اما عينة البحث فقد تم استخراجها وفق معادلة (استيفن ثومبسن) إذ بلغت (86) قائداً، وبعد تدقيق الاستبانات المسترجعة تم استبعاد (11) استبانة، وأصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (75) استبانة، والجدول (2) يوضح نبذة تعريفية مختصرة للمنظمة عينة البحث.

الجدول (2) تعريف مبسط للمنظمة عينة البحث

المنظمة عينة البحث	تاريخ التأسيس	عدد الموظفين	عدد الأطباء	عدد القيادات الإدارية (المجتمع)	العينة
دائرة صحة صلاح الدين	1978	20371	1494	110	86

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

٢. مبررات اختيار ميدان البحث:

يكتسب تحديد الميدان الذي يجري فيه البحث أهمية بالغة في البحث العلمي، إذ إن الاختيار الملائم لميدان البحث يسهم على نحو كبير في صحة النتائج واختبار الفرضيات، ومن خلال التوجه الحديث للمنظمات، يرى البحث أن هناك ضرورة ملحة لتوظيف أبعاد القيادة الرشيقة لدى القيادات الإدارية في المنظمة عينة البحث وبما يقود إلى الحد من البدانة التنظيمية، وتأسيساً على ما تقدم تتحدد مبررات اختيار ميدان البحث بالآتي:

- أ. انسجام طبيعة البحث وأهدافه مع واقع المنظمات الصحية من حيث طبيعة النشاط الذي تمارسه.
- ب. أهمية الدور الحيوي الذي تمارسه دائرة صحة صلاح الدين في تقديم الخدمة الصحية لجميع أبناء المحافظة.
- ت. امتلاك المنظمات الصحية لقيادات إدارية ذو مؤهلات علمية قادرة على تقديم الحلول المناسبة للأزمات الصحية التي يمر بها البلاد.
- ث. وجود ثقافة تنظيمية عالية في المنظمات الصحية تمكننا من الحصول على المعلومات الضرورية من أجل نجاح البحث.

المبحث الثاني: الإطار النظري:

المحور الأول: القيادة الرشيقة... مدخل نظري:

أولاً: مفهوم القيادة الرشيقة:

تعد القيادة الرشيقة أحد الحلول الناجعة التي تتبناها المنظمات المعاصرة لمواجهة التحديات البيئية، التي تمكنها من الحفاظ على موقعها التنافسي ومكانتها السوقية اطول فترة ممكنة، وكذلك تلعب دوراً كبيراً في تحقيق النجاح التنظيمي، إذ عرفها (Ljungblom,2012:59) بأنها السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة للمنظمة، في حين يرى (Emilian & Emilian,2013:409) أن القيادة الرشيقة هي مجموعة من السلوكيات والخصائص التي تركز على السرعة في انجاز المهام ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رغبتهم في العمل والمرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية من أجل تحقيق سمعة جيدة للمنظمة.

أما (Dombrowski & Mielke,2014:570) فقد يرى بأنها طريقة منظمة لتنفيذ الأعمال بصورة صحيحة من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والمروسين بهدف تحقيق أداء متميز، وأضاف (Puvanasvaran,et.al.,2009:930) بأن القائد ذو السلوك الرشيق يتصف بسلوكيات ايجابية منها مساعدة الأفراد واحترام آرائهم، والتركيز على مجريات العمل، فضلاً عن امتلاك الرؤية المستقبلية والأهداف الواضحة، والالتزام المستمر. في حين أشار (Aij,2016:34) إلى أنها عبارة نظام منهجي للتنفيذ المستدام والتحسين المستمر لنظم الإنتاج الرشيق الذي يصف تعاون الموظفين والقادة من أجل إنجاز الأعمال الموكلة لهم بكل دقة وموضوعية، وذلك من خلال التركيز على العملاء في جميع العمليات الإنتاجية، فضلاً عن التطوير طويل الأجل للموظفين والقادة.

أما من منظور اتخاذ القرارات فقد عرفها (Attar & Abdul,2020:183) بأنها القيادة التي تمكن القائد من اتخاذ قرارات حكيمة وفاعلة وسط بيئة معقدة وسريعة التغيير، في حين يرى الباحثون ان القيادة الرشيقة هي منهج متكامل يسعى من خلاله القائد للتأثير في سلوك الأفراد وإذكاء الشعور لديهم بالانتماء للمنظمة بما يسهم في تحقيق غاياتها وأهدافها بأفضل صورة.

ثانياً: أهمية القيادة الرشيقة:

تعد القيادة الركيزة الأساسية في نجاح واستمرار أي منظمة تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء وكسب المنافسة، إذ أشار (الحري، ٢٠٠٨: ١٧) إلى أن أهمية القيادة الرشيقة تتشع من كونها أداة فاعلة للربط بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المنظمة لتحقيق أهداف معينة، وكذلك تأثيرها على السلوك الإنساني بشكل عام والسلوك الإداري بشكل خاص، أما (حسين والزبيدي، ٢٠٢١: ٩٠) فقد يرى أن أهمية القيادة الرشيقة تمثل المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحقها المنظمات سواء كان ذلك على الصعيد المحلي أو العالمي، كما يتضح دورها من خلال الدعم المستمر لتحسين واستثمار مواردها البشرية بأفضل صورة مما يسمح لها بالبقاء والحفاظ على ميزتها التنافسية لأطول فترة ممكنة.

في حين أكد (رشوان، ٢٠١٠: ٨٧) أن أهمية القيادة الرشيقة تتمثل بالنقاط الآتية:

١. العمل على نشر روح الاخاء والمحبة بين اعضاء الجماعات التي تتكون منها المنظمة.
٢. تساعد على تماسك أفراد المنظمة وتكثيف جهودهم لتحقيق المصالح المشتركة.
٣. تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وفق الخطط والبرامج اللازمة لذلك.
٤. تعزيز الثقة بالنفس لأفراد المنظمة وإزالة الخوف والقلق الذي يواجهون عند تنفيذ المهام المطلوبة.

أما (Attar & Abdul, 2020: 183) فقد يرى أن القيادة الرشيقة تجد الظروف المواتية لتابعين للكشف عن معارفهم وقدراتهم واستخدامها بشكل فعال، فضلاً عن تشجيع على الإبداع الذي يسهم في إيجاد طرق حديثة لتصميم المنتجات، في حين أكد (عبدالله وآخرون، ٢٠٢١: ٥٥) أن القيادة الرشيقة تكسب المنظمة ثقافة الرشاقة التي تزيد من استجابتها للتغيرات البيئية. في حين يرى الباحثون أن أهمية القيادة الرشيقة تتجلى في كونها تمثل القاعدة الأساسية لنجاح واستدامة أي منظمة تسعى للوصول إلى أفضل مستويات لتحقيق الأرباح وكسب المنافسة، واتخاذ خطوات أقرب إلى التميز في تقديم المنتجات لتلبية متطلبات الزبائن وبدون روتين زائد وتعقيد في أداء المهام.

ثالثاً: أبعاد القيادة الرشيقة:

لقد أشار العديد من الباحثين (McKenzie & Aitken, 2012: 330) (Taylor, 2017: 9) (Rozak, et.al., 2021: 158) إلى أن أبعاد القيادة الرشيقة تتمثل بـ (السرعة، المرونة، الكفاءة، التعاون، تتبع التكنولوجيا)، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على الأبعاد الآتية (الثقة، المرونة، التعاون، الكفاءة) وذلك لانسجامها مع الأبعاد الفرعية للمتغير المستجيب من جهة ومع ميدان الدراسة من جهة أخرى.

١. الثقة:

إن النجاح الذي تحققه القيادة في مجال أعمالها يعتمد من دون شك على قدرتها في إيجاد مستويات ثقة عالية لدى الأفراد العاملين وهذا الإجراء يسهم في زيادة ارتباط الفرد بالقيادة، وبالتالي يعزز جوانب النجاح التنظيمي (Mineo, 2014: 2)، وأضاف (Thureson & Ostman, 2017: 30) إن امتلاك القيادة للثقة العالية بإمكانياتها وقدراتها يمكنهم من تنفيذ ما مطلوب منهم من مهام وواجبات بصورة صحيحة الاعتيادية، وكذلك في الظروف الحرجة والاستثنائية التي لا تحتمل التأخير.

ويرى الباحثون ان الثقة تمثل حلقة الوصل التي تربط القائد باتباعه وتكون سبب مباشر لجميع النجاحات التي تحقّقها المنظمات في جميع الميادين.

٢. المرونة:

ظهر هذا المفهوم كاستجابة للظروف المنظمة التي سادت خلال الحقبة الزمنية الماضية التي شهدت احتدام المنافسة بين المنظمات وعلى كافة الاصعدة، الأمر الذي دفع قادة المنظمات إلى ضرورة التجديد والتغيير في بيئة الموارد البشرية وتطوير مهاراتها لجعلها أكثر التزاماً بمتطلبات أدوارها الوظيفية الجديدة من خلال تقديم أداء يفوق التوقعات (هجيرة، ٢٠٢٠: ١٨)، في حين اُضيف (زينب وفاطمة، ٢٠٢٢: ٢) ان القيادة المرنة هي التي تسمح للمنظمة بالتكيف بسرعة مع التغيرات والأزمات البيئية غير المتوقعة.

في حين يرى الباحثون ان المرونة تمكن المنظمة من الاستجابة المباشرة لكل ما هو جديد ومميز وهذا الإجراء يسهم في نجاح المنظمات ويمكنها من تحقيق أهدافها المستقبلية.

٣. التعاون:

لا تتحقق الأحلام العظيمة ولا يمكن أن تتحول إلى واقع ملموس من خلال جهد فرد واحد وإنما يعتمد ذلك على العمل الجماعي من خلال تمكين الأفراد التابعين ومنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في أعمالهم، ومنها هذا المنطلق فالقادة الرشيقون يشركون جميع الأفراد الذين يعملون في المشروع، وسبب ذلك ان المنظمات في الالفية الثالثة ليست لها حدود مما يتطلب ضرورة تعاون الجميع (هجيرة، ٢٠٢٠: ٣٤)، وأُضيف (العيسوي، ٢٠٢٢: ١١٧) إن أسلوب التحكم والسيطرة لم يعد مطبقاً، وان إعطاء الصلاحيات للأفراد العاملين يجعلهم يشعرون بالقوة والصلاحيات التي تمكنهم من تقديم أفضل النتائج لمنظمتهم.

في حين يرى الباحثون ان التعاون هو مسار القيادة الرشيقة الذي يقلل من الصعوبات التي تواجه المنظمات أثناء تأدية المهام والواجبات ويزيد من قدرتها على تحقيق تطلعاتها المستقبلية.

٤. الكفاءة:

تعد أحد الجوانب الايجابية التي تركز عليها القيادة الرشيقة والتي يمكن من خلالها إضافة قيمة للمنظمة، إذ تمكن القادة والأفراد التابعين من انجاز الأعمال الموكلة لهم بكل دقة واثقان واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحقق أفضل انجاز للمنظمة (التيجاني، ٢٠١٩: ١٥)، وأُضيف (زينب وفاطمة، ٢٠٢٢: ٢) ان القيادة الكفوة هي القيادة التي تستطيع مواكبة التطورات في ظل المتغيرات والازمات المفاجئة، فضلاً عن إسهامها في حل المشاكل بشكل تلقائي.

في حين يرى الباحثون ان الكفاءة تمنح إدارة المنظمة القدرة على العمل بفاعلية في الحالات المعقدة وغير المؤكدة، فضلاً عن الاستخدام الأمثل للموارد الذي يحقق أقصى فائدة للمنظمة والأفراد العاملين فيها.

المحور الثاني: البدانة التنظيمية... مدخل نظري:

أولاً: مفهوم البدانة التنظيمية:

البدانة التنظيمية ظاهرة سلبية ناجمة عن حالات الترهل والتكاسل الوظيفي الذي ينعكس سلبياً على تدني الإنتاجية وانخفاض معدلات النمو التنظيمي، ولو تمعنا النظر في هذه المؤشرات لوجدناها طريفة مجموعة من الأسباب، فالترهل الوظيفي راجع الى فقدان التشريعات وتداخل (٢٣١)

السياسات التي تؤدي الى فرض تعيينات ليس لها مبرر تسبب الزيادة في عدد العاملين دون الحاجة إليهم، أما التكاسل الوظيفي راجع الى اعتماد العاملين بعضهم على البعض الآخر بسبب ضعف التنسيق مما يؤدي إلى تدني الإنتاجية في المنظمة، أي انخفاض نسبة المدخلات إلى نسبة المخرجات (خليف، ٢٠١٢: ١٢٩).

أما (Mohammd,et.al.,2022:494-495) فقد عرّفت البدانة التنظيمية بأنها الزيادة في اعداد الموظفين العاملين في اقسام المنظمة وفروعها دون الحاجة الفعلية لهم، وهذا يؤدي إلى زيادة النفقات العامة للمنظمة من خلال زيادة الاجور والرواتب المدفوعة من دون زيادة الإنتاجية. في حين يرى الباحثون ان البدانة التنظيمية تشير الى تضخم الهيكل التنظيمي وتؤدي الإنتاجية وضعف التنسيق، وهذا مؤشر واضح على تراجع المنظمة وعدم قدرتها على استغلال الفرص المتاحة، إذ تعد الرشاقة التنظيمية خياراً استراتيجياً يجب الالتزام به لكي لا تفقد المنظمة الفرص وتهدر الموارد وتتبدد الطاقات وتتدنى الاعتبارات القيمة للمنظمة.

ثانياً: أبعاد البدانة التنظيمية:

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة (البطاني، ٢٠٠٦: ٢٣) (Devaro, 2016:15) (Najim,2022:494-495) تبين أن أبعاد البدانة التنظيمية كل من (التضخم الوظيفي، التكاسل الوظيفي، انخفاض الإنتاجية)، وقد ارتأت الدراسة الحالية إضافة بُعد ضعف التنسيق إلى الأبعاد المذكورة اعلاه لتكون أكثر ملائمة مع الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل، فضلاً عن انسجامها مع ميدان الدراسة وفيما يأتي عرض لكل بُعد من هذه الأبعاد:

١. التضخم الوظيفي:

يعد التضخم أحد الظواهر الاقتصادية والاجتماعية التي تعبت بجسد الاقتصاد القومي للبلاد وتحدث فيه اختلالات كبيرة، وقد انتشرت هذه الظاهرة في عدد كبير من دول العالم ولاسيما الدول النامية منها، كما ان الدول المتقدمة لست بمنأى عنه، وترجع أسبابها الى اختلالات هيكلية متعددة وصدمات خارجية، إذ تحولت الى ظاهرة عالمية أصبحت محاولة التحكم فيها أمر ليس سهلاً. إذ عرف (البطاني، ٢٠٠٦: ٢٣) التضخم الوظيفي بأنه يشير إلى الحالة التي يكون فيها عدد الموظفين في المنظمة أكبر من الحاجة الفعلية للعمل، وهذا يؤدي إلى هبوط مستوى الأداء للموظف وانخفاض إنتاجية، أما (البراك، ١٩٩٧: ١٧٥) فقد يرى بأنه يشير إلى الزيادة في أعداد العاملين والتنظيمات وما يصاحبها من زيادة في عدد الوظائف بمعدلات تفوق حاجة العمل الفعلية والمتوقعة لتلك المنظمات، في حين يرى الباحثون ان التضخم الوظيفي هو نوع من أنواع البطالة وأكثرها خطورة، فالأفراد يعملون ولكنهم لا ينتجون شيئاً، ويترك آثار سلبية على المنظمات منها انخفاض مستوى الإنتاجية للفرد العامل، وعدم استغلال الموارد والطاقات المتاحة، فضلاً عن تضخم الهياكل التنظيم وظهور العديد من المشاكل الإدارية.

أما أسبابه فقد تكون راجعة الى ضعف النظم الإدارية وعدم مواكبتها للتطورات الحاصلة في مجال الإدارة، وقد تكون اسباب سلوكية منها رغبة المدراء في زيادة عدد المرؤوسين للدلالة على أهمية عملهم، فضلاً عن العلاقات الشخصية التي تلقي دوراً كبيراً في خلق وظائف غير ضرورية وتعين أشخاص ليس لديهم المهارات المطلوبة لا نجاز الأعمال.

٢. التكاسل الوظيفي:

يعبر مفهوم التكاسل الوظيفي عن السلوكيات السلبية التي يصدرها الأفراد نتيجة عدم شعورهم بالمسؤولية (Charbonneau, et.al., 2017:18)، في حين يرى (Liden, 2004:285) بأنه يشير الى النقص في درجة الدافعية لدى الأفراد العاملين وشعور كل من أعضاء الفريق بأنه ليس مسؤولاً عن النتيجة التي تم تحقيقها، أما (Devaro, 2016:15) يرى ان التكاسل الوظيفي يشير إلى انحراف الفرد عن أداء عمل معين نتيجة المصالح الشخصية وعدم الحصول على الحوافز المادية الكافية، أي شعور الفرد ان جهوده المبذولة لا تتوافق مع الأجر أو الراتب الذي يتقاضاه، وهذه العوامل تجعل من الفرد يعتمد في إهدار الوقت وعدم انجاز الأعمال المناط له بصورة صحيحة لا سبب نفسية أو عوامل تنظيمية، في حين أشار (Fischer, et.al., 2011:21) إلى أن من أهم طرق معالجة التكاسل الوظيفي هو اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، فضلاً عن اتباع سياسة الباب المفتوح التي تمكن المدراء من الاستماع إلى المشكلات والضغوطات التي تواجه الأفراد العاملين أثناء إنجاز الأعمال من أجل القضاء عليها، أما الباحثون فقد عرفوا التكاسل الوظيفي بأنه يشير الى نزعة الأفراد في تقديم جهد أقل عندما يزداد حجم الجماعة المنضمين إليها، ويتم معالجة ذلك من خلال إعطاء الفرد الحرية في التعبير عن أفكاره والاستماع لها، والأخذ بالأفكار الجيدة التي تخدم المنظمة.

٣. انخفاض الإنتاجية:

يعبر مفهوم تدني الإنتاجية عن انخفاض نسبة المخرجات قياساً بالمدخلات، وهذا راجع الى ضعف الإدارة وانعدام قدرتها في توظيف الأفراد الذين يمتلكون المهارات والمؤهلات العلمية التي يمكن ان تضيف قيمة جديدة للمنظمة (خليف، ٢٠١٢: ١٢٩)، في حين يرى (Najim, 2022:494-495) ان المنظمات الحديثة تسعى إلى زيادة إنتاجيتها من خلال تكريس مفهوم الإنتاجية لدى عاملها، وحثهم لتقديم أفضل ما لديهم من أداء من أجل تحقيق التميز وهذا ديدان المنظمات المتفوقة عالمياً.

في حين يرى الباحثون ان تدني الإنتاجية يشير الى انخفاض إنتاجية الفرد العامل عن الحد المطلوب نتيجة ضعف المؤهلات العلمية وانعدام الدافعية والانجاز لدى الأفراد العاملين لعدم شعورهم بالمسؤولية، وهذا يؤدي الى تراجع المنظمة عن النمو وانعدام قدرتها في استغلال الفرص المتاحة بصورة صحيحة وفي نهاية المطاف يسبب تراجع المنظمة عن موقعها التنافسي.

٤. ضعف التنسيق:

يشير إلى عدم قدرة المنظمة الى ترتيب الموارد البشرية والمالية المتاحة على وفق نظام واضح يقوم على تحديد الوظائف والأعمال المختلفة المطلوبة لتحقيق الهدف النهائي للمنظمة (بيمك، ١٩٩٨: ٧).

أما التنظيم فهو عكس ذلك يبني تحديد الإطار الذي تتشكل فيه الجهود لتحقيق الأهداف، ويشمل تحديد لكل من السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الأشخاص داخل المنظمة بقصد العمل على تحقيق أهدافها (داغر وصالح، ٢٠٠٨: ٦٦).

في حين يرى الباحثون ان ضعف التنسيق يؤدي الى عدم تكاتف الجهود والأفعال بسبب تعدد الرؤساء وعدم وحدة القيادة، وهذا يؤدي الى تراجع المنظمة وانعدام قدرتها على تحقيق الغايات

المشتركة، وذلك لكون التنسيق لا يتحقق من خلال التحكم والأوامر طبقاً لهرم السلطة وإنما يعتد أيضاً على توحيد قوى التعاليم المنظمة وروح العمل والمعنويات.

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث:

المحور الأول: وصف وتشخيص أبعاد البحث ومتغيراته:

يتضمن هذا المحور التعرف على طبيعة الآراء التي أبدتها المبحوثون حول المتغيرات الرئيسة للبحث والمتمثلة (دور القيادة الرشيقة في الحد من البدانة التنظيمية)، فضلاً عن العوامل المكونة لهذه الأبعاد، وعلى النحو الآتي:

أولاً: وصف وتشخيص أبعاد القيادة الرشيقة للمنظمة عينة البحث:

يتضح من الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية في الجدول (3) الخاصة بمواقف عينة البحث (لموظفي دائرة صحة صلاح الدين) بشأن أبعاد القيادة الرشيقة، على اعتبار أن الوسط الفرضي يساوي (3) على مساحة المقياس، إذ تشير النتائج إلى أن أبعاد القيادة الرشيقة على المستوى الكلي قد حققت وسطاً حسابياً قدره (3.26) وهو مستوى متوسط، وهذا مؤشر جيد في تأكيد ضرورة أن تتبنى المنظمة المبحوثة أبعاد القيادة الرشيقة من أجل الحد من البدانة التنظيمية في منظماتهم، ولذلك نلاحظ أن الانحراف المعياري البالغ (0.83) ومعامل اختلاف (25.4%)، وهذا يدل على أن هناك تشتت بنسبة قليلة في إجابات عينة البحث مما يعني امتلاكهم تصوراً واضحاً عن معنى القيادة الرشيقة وأبعادها، ومن أبرز الأبعاد التي أسهمت في إغناء متغير القيادة الرشيقة هو بُعد الثقة بوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري قدره (0.82) ومعامل الاختلاف (25%).

الجدول (3) استجابات عينة البحث حول أبعاد القيادة الرشيقة

ت	أبعاد القيادة الرشيقة	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
١.	الثقة	3.27	0.82	0.250	متوسط
٢.	المرونة	3.05	0.88	0.288	متوسط
٣.	التعاون	3.33	0.86	0.258	متوسط
٤.	الكفاءة	3.41	0.76	0.222	متوسط
	المؤشر الكلي	3.26	0.83	0.254	متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS).

ثانياً: وصف وتشخيص أبعاد البدانة التنظيمية:

يتضح من الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية في الجدول (4) الخاصة بمواقف عينة البحث (لموظفي دائرة صحة صلاح الدين) حول أبعاد البدانة التنظيمية على اعتبار أن الوسط الفرضي يساوي (3) على مساحة المقياس، إذ تشير النتائج إلى أن أبعاد البدانة التنظيمية على المستوى الكلي قد حققت وسطاً حسابياً (2.61) وهو مستوى متوسط، ونلاحظ أن الانحراف المعياري البالغ (0.89) ومعامل اختلاف (0.34)، وهذا يدل على أن هناك تشتت بنسبة قليلة في إجابات عينة البحث مما يعني امتلاكهم تصوراً واضحاً عن معنى البدانة التنظيمية وأبعادها، ومن أبرز الأبعاد التي أسهمت في إغناء متغير البدانة التنظيمية هو بُعد التضخم الوظيفي بوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (0.96) ومعامل الاختلاف (35.4%).

الجدول (4) استجابات عينة البحث حول أبعاد البدانة التنظيمية

ت	أبعاد البدانة التنظيمية	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
١.	التضخم الوظيفي	2.71	0.96	0.354	متوسط
٢.	التكاسل الوظيفي	2.59	0.89	0.344	متوسط
٣.	انخفاض الإنتاجية	2.46	0.79	0.321	متوسط
٤.	ضعف التنسيق	2.68	0.9*2	0.343	متوسط
	المؤشر الكلي	2.61	0.89	0.340	متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS).

المحور الثاني: اختبار العلاقات الواردة في مخطط البحث:**أولاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:**

تتضمن هذه الفقرة اختبار صحة الفرضية الرئيسة الأولى التي تشير إلى (وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة بدلالة أبعادها والبدانة التنظيمية في المنظمة المبحوثة على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية)، وقد تم اختبار هذه الفرضية باستعمال معامل ارتباط (بيرسون)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

١. علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الرشيقة والبدانة التنظيمية على المستوى الكلي:

يمثل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الأولى، إذ تشير معطيات الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الرشيقة والبدانة التنظيمية في المنظمة عينة البحث على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (-0.79) عند مستوى معنوية (0.05)، وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسة الأولى، إذ يشير السالب إلى العلاقة العكسية بين المتغيرين أي كلما زاد تطبيق القيادة الرشيقة في المنظمة عينة الدراسة أدى ذلك إلى الحد من بدانتها التنظيمية والعكس صحيح.

الجدول (5) نتائج علاقة الارتباط بين متغيري القيادة الرشيقة والبدانة التنظيمية على المستوى الكلي

المتغير المستجيب	المتغير التفسيري
البدانة التنظيمية	القيادة الرشيقة
	-0.79

N = 75

عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS).

٢. علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الرشيقة والبدانة التنظيمية على مستوى الأبعاد الفرعية:

من خلال الجدول (6)، ومن متابعة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الرشيقة والبدانة التنظيمية يتضح ما يأتي:

- أ. وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين بُعد الثقة والبدانة التنظيمية، إذ بلغت قيمة الارتباط (-0.72) عند مستوى معنوية (0.05).
- ب. وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين بُعد المرونة والبدانة التنظيمية، إذ بلغت قيمة الارتباط (-0.77) عند مستوى معنوية (0.05).
- ت. وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين بُعد التعاون والبدانة التنظيمية، إذ بلغت قيمة الارتباط (-0.70) عند مستوى معنوية (0.05).
- ث. وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين بُعد الكفاءة والبدانة التنظيمية، إذ بلغت قيمة الارتباط (-0.69) عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول (6) نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الرشيقة والبدانة التنظيمية على المستوى الجزئي للعينة

المتغير التفسيري	أبعاد القيادة الرشيقة			
	الثقة	المرونة	التعاون	الكفاءة
البدانة التنظيمية	-0.72	-0.77	-0.70	-0.69

N = 75

عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS).

وتشير هذه العلاقات إلى أنه كلما توفرت أبعاد القيادة الرشيقة في المنظمة عينه البحث كلما ساهم ذلك في الحد من بدانتها التنظيمية بشكل أكبر، ومن خلال (بُعد الثقة، بُعد المرونة، بُعد التعاون، بُعد الكفاءة)، وبناءً على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي، نتوصل إلى إثبات صحة الفرضية الرئيسة الأولى.

ثانياً: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

استناداً إلى مضمون الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للقيادة الرشيقة في المنظمة المبحوثة بدلالة أبعادها في الحد من البدانة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، وكانت نتائج الاختبار وعلى النحو الآتي:

١. اختبار علاقته التأثير على المستوى الكلي:

يبين الجدول (7) وجود أثر عكسي ذي دلالة معنوية لأبعاد القيادة الرشيقة في الحد من البدانة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغت قيمة معامل (Beta) (-0.79) وقيمة (F) المحسوبة بلغت (347.703) عند درجتي حرية (1.74) ومستوى معنوية (0.05)، مما يدل على معنوية الفرضية الرئيسة الثانية، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) التي بلغت (-18.647)، وأن قيمة معامل التحديد (R^2) (0.640) الذي يعد مقياساً وصفيّاً يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار، وهذا يشير إلى أن أبعاد القيادة الرشيقة تفسر ما قيمته (64%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالبدانة التنظيمية، وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول (7) نتائج علاقة تأثير أبعاد القيادة الرشيقة في الحد من البدانة التنظيمية على المستوى الكلي

المتغير التفسيري	البدانة التنظيمية			
	B_1	R^2	F المحتسبة	T المحتسبة
أبعاد القيادة الرشيقة	-0.79	0.640	347.703	-18.647

*P ≤ 0.05 df(1,74) N = 75

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS).

اختبار علاقات التأثير على المستوى الجزئي:

أ. أثر بُعد الثقة في الحد من البدانة التنظيمية: يبين الجدول (8) وجود أثر عكسي ذي دلالة معنوية لبُعد الثقة في الحد من البدانة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغت قيمة معامل (Beta) (-0.72) وقيمة (F) المحسوبة بلغت (172.739) عند درجتي حرية (1.74) ومستوى معنوية (0.05)، مما يدل على معنوية الفرضية الرئيسة الثانية على مستوى البُعد الأول، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) التي بلغت (-9.447)، وقيمة معامل التحديد (R^2) (0.518)، وهذا يشير إلى أن بُعد الثقة يفسر ما قيمته (51.8%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالبدانة التنظيمية، وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الثانية على مستوى البُعد الأول.

ب. أثر بُعد المرونة في الحد من البدانة التنظيمية: يبين الجدول (8) وجود أثر عكسي ذي دلالة معنوية لبُعد المرونة في الحد من البدانة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغت قيمة معامل (β) (-0.77) وقيمة (F) المحسوبة بلغت (183.706) عند درجتي حرية (1.74) ومستوى معنوية (0.05)، مما يدل على معنوية الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى البُعد الثاني، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) التي بلغت (-12.314)، وقيمة معامل التحديد (R^2) (0.592)، وهذا يشير إلى أن بُعد الثقة يفسر ما قيمته (59.2%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالبدانة التنظيمية، وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى البُعد الثاني.

ت. أثر بُعد التعاون في الحد من البدانة التنظيمية: يبين الجدول (8) وجود أثر عكسي ذي دلالة معنوية لبُعد التعاون في الحد من البدانة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغت قيمة معامل (β) (-0.70) وقيمة (F) المحسوبة بلغت (168.132) عند درجتي حرية (1.74) ومستوى معنوية (0.05)، مما يدل على معنوية الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى البُعد الثالث، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) التي بلغت (-7.215)، وقيمة معامل التحديد (R^2) (0.490)، وهذا يشير إلى أن بُعد الثقة يفسر ما قيمته (49%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالبدانة التنظيمية، وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى البُعد الثالث.

ث. أثر بُعد الكفاءة في الحد من البدانة التنظيمية: يبين الجدول (8) وجود أثر عكسي ذي دلالة معنوية لبُعد الكفاءة في الحد من البدانة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغت قيمة معامل (β) (-0.69) وقيمة (F) المحسوبة بلغت (165.235) عند درجتي حرية (1.74) ومستوى معنوية (0.05)، مما يدل على معنوية الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى البُعد الرابع، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) التي بلغت (-6.780)، وقيمة معامل التحديد (R^2) (0.476)، وهذا يشير إلى أن بُعد الثقة يفسر ما قيمته (47.6%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالبدانة التنظيمية، وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى البُعد الرابع.

الجدول (8) نتائج علاقة التأثير على المستوى الجزئي

البدانة التنظيمية				المتغير المستجيب
				المتغير التفسيري
T المحتسبة	F المحتسبة	R^2	B_1	أبعاد القيادة الرشيفة
-9.447	172.739	0.518	-0.72	الثقة
-12.314	183.706	0.592	-0.77	المرونة
-7.215	168.132	0.490	-0.70	التعاون
-6.780	165.235	0.476	-0.69	الكفاءة

* $P \leq 0.05$ df(1,74) N = 75

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

خصص هذا المبحث لاستعراض أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث، وكما

يأتي:

أولاً: الاستنتاجات:

١. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير القيادة الرشيفة على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية جاء بمستوى أهمية متوسط، وتفسر هذه النتيجة امتلاك موظفي دائرة صحة صلاح الدين تصوراً واضحاً عن مفهوم القيادة الرشيفة وأهميتها في بيئة العمل.

(٢٣٧)

٢. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير البدانة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، جاء بمستوى أهمية متوسط وتفسر هذه النتيجة بأن إدارة المنظمة عينة البحث تسعى إلى التخلص من التضخم الوظيفي الموجود لديها من أجل تقديم خدمات بشكل أفضل.
٣. بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين القيادة الرشيقة والبدانة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، لتشير هذه النتائج إلى أن تحقيق البدانة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين يعتمد بشكل كبير على القيادة الرشيقة، إذ كلما زاد توجه المنظمة عينة البحث في توفير القيادة الرشيقة بشكل أكبر كلما ساهم ذلك في الحد من البدانة التنظيمية التي تؤثر على أداء المنظمة حاضراً ومستقبلاً.
٤. بينت نتائج علاقة التأثير على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، ان تبني المنظمة عينة البحث لأبعاد القيادة الرشيقة، يؤثر معنوياً في الحد من بدانتها التنظيمية، إذ أن حرص موظفي دائرة صحة صلاح الدين في توفير القيادة الرشيقة في بيئة العمل سوف يسهم بشكل واضح في تعزيز كفاءتها التشغيلية، ويمكنها من تحقيق أهدافها المستقبلية، وهذا ما يعزز ما جاء به الجانب النظري للبحث.

ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة توظيف أبعاد القيادة الرشيقة في المنظمة عينة البحث والمتمثلة بـ(بُعد الثقة، بُعد المرونة، بُعد التعاون، بُعد الكفاءة)، من أجل الحد من المؤشرات السلبية التي تتركها البدانة التنظيمية في الميدان المبحوث، وهذا الإجراء يتطلب وجود قيادات إدارية على قدر كبير من المسؤولية.
- ٢.حث إدارة المنظمة المبحوثة على استقطاب الكفاءات العلمية من الأطباء والموظفين الذين يتمتعون بمؤهلات علمية عالية والاستفادة من خبراتهم بما يسهم في تعزيز مكانة المنظمة في المجتمع.
٣. ايجاد رؤية مشتركة لدى القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين بانه البدانة التنظيمية مؤشر سلبي يتسبب في انخفاض مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة المبحوثة إلى زبائنها وذلك من خلال وضع استراتيجية واضحة المعالم تمكنها من استقلال مواردها بشكل ايجابي ومؤثر ان لم يكن بالشكل الأمثل.
٤. تبني سياسة تدريبية من شأنها تسمح للموظفين باكتساب مهارات وخبرات جديدة في اختصاصات تشدد الحاجة إليها في الوقت الراهن، وذلك من خلال حث الموظفين على الاشتراك في برامج التدريب الحديثة.
٥. تفعيل دور الرقابة الإدارية بما يضمن متابعة ميدانية لكافة الأقسام والشعب الطبية بالمنظمة عينة البحث وذلك من خلال الوقوف على كافة السلبيات ومحاولة علاجها بالطرق الصحيحة التي تعزز من نجاح المنظمة في سوق العمل.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. البراك، عبدالرحمن بن عبدالله، (١٩٩٧)، اتجاهات الموظفين نحو العلاقة بين التضخم الوظيفي والمتغيرات: دراسة على الاجهزة الحكومية مدينة الرياض، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد ٣٧، العدد ٢.

٢. البطاني، منصور علي احمد، (2006)، أثر الممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على التضخم الوظيفي، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد ٢٢، جامعة عدن، اليمن .
٣. بيمك، (١٩٩٨)، كيف تفكر استراتيجياً، فن إعادة اكتشاف المسارات والاتجاهات الصحيحة، ترجمة: جارات، بوب وآخرون، عبدالرحمن توفيق، الجيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
٤. النيجاني، اسراء صائب محمد، (٢٠١٩)، الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الاستباقي لخدمة العملاء: دراسة على البنوك التجارية - ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
٥. الحريري، رافدة، (٢٠٠٨)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، الأردن.
٦. حسين، حسين وليد والزبيدي، غني دحام تنائي، (٢٠٢١)، توظيف سلوكيات القيادة الرشيقة لتعزيز الاستثمار في راس المال البشري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٧، العدد ١٢٦، بحث مسجل من اطروحة دكتوراه.
٧. خليف، سلطان احمد، (٢٠١٢)، البدانة التنظيمية وأثرها في عملية التصحر الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المعهد التقني الموصل، مجلة البصرة للدراسات الإدارية، المجلد (٥)، العدد (٩)، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
٨. داغر، محمد منقذ وصالح، عادل حروش، (٢٠٠٨)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار ابن الاثير للطباعة والنشر في جامعة الموصل، العراق.
٩. رشوان، حسن عبدالحميد احمد، (٢٠١٠)، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
١٠. زينب، بوعامر وفاطمة، بن احمد، (٢٠٢٢)، أثر القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات: دراسة حالة جامعة غرداية، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
١١. عبدالله، ده رون فريدون ومحمد، برشك صالح وصادق، زانا مجيد، (٢٠٢١)، سلوكيات القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل: دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في جامعة نولج - اربيل، مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل كوردستان العراق.
١٢. العيساوي، هادي مران احمد، (٢٠٢٢)، العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمناخ الأخلاقي واثرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات العراقية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الأعمال، العراق.
١٣. هجيرة، بحاش، (٢٠٢٠)، القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - بالمسيلة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

14. Aij, K. & Lohman, B. (2016). Practical Lean Leadership for Health Care Managers: A Guide to Sustainable and Effective Application of Lean Principles. Taylor & Francis Group,
15. Attar, M. & Abdul-Kareem, A. (2020). The Role of Agile Leadership in Organizational Agility. In Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0. Emerald Publishing Limited
16. Charbonneau, Daniel & Sasaki, Takao & Dornhaus, Anna, (2017), Who needs lazy workers? Inactive workers act as a 'reserve' labor force replacing active workers, but inactive workers are not replaced when they are removed, PLOS ONE, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0184074>.
17. DeVaro, Jed, (2016), The efficacy of internal or external hiring hinges on other policies that a firm uses simultaneously, internal hiring or external recruitment? IZA World of Labor 2016: 237.
18. Dombrowski, U. & Mielke, T. (2014). Lean leadership—15 rules for a sustainable lean implementation. Procedia CIRP, 17, 565-570.
19. Emiliani, M.L. & Emiliani, M. (2013). Music as a framework to better understand Lean leadership. Leadership & Organization Development Journal.
20. Fischer, Sebastian & Kiselyov, Oleg & Shan, Chung-chieh, (2011), Purely functional lazy n Non-deterministic Programming, JFP 21 (4 & 5), Edinburgh, Scotland, UK.

21. Liden, R.C., Wayne, S.J., Jaworski, R.A. & Bennett, N., (2004). Social Loafing: A Field Investigation, *Journal of Management*, (30) 2, 285-304.
22. Ljungblom, M. (2012) A Comparative Study between Developmental Leadership and Lean Leadership-Similarities and Differences. *Management and Production Engineering Review*, 3 (4): 54–68, DOI: 10.2478/v10270-012-0034-9.
23. McKenzie, J. & Aitken, P. (2012). Learning to lead the knowledgeable organization: Developing leadership agility. *Strategic HR Review*.
24. Mineo, D. (2014). The Importance of Trust in Leadership. *Research Management Review*, 20(1): 1-14.
25. Mohammd, Qusay Jasim, Najim, Suhel & Saad, Sailm, Ghanim (2022), The Role of Administrative Slouch in Expanding the Hidden Economy, *Journal of Business and Management Studies*, JBMS 4(2): 492-500, DOI: 10.32996/jbms.
26. Puvanasvaran, P., Megat, H., Hong, T.S., Razali, M.M. & Magid, H. A (2009), Lean process management implementation through enhanced problem solving capabilities, *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 3, No. 3: 477-493.
27. Rozak, H.A., Adhiatma, A. & Fitriati, I.R. (2021). Strengthening digital ecosystem for SMEs through readiness to change and agile leadership. *Jurnal Siasat Bisnis*, 25(2).
28. Taylor, A. (2017). An examination of the relationships between agile leadership factors and curriculum reform in higher education (Doctoral dissertation, Capella University).
29. Thureson, J. & Östman, M. (2017) The Practice of Value Stream Management and Lean Leadership in a Matrix Organization A Case Study in the Aerospace Industry, Master's Thesis in the Master's Programme Quality and Operations Management, Chalmers university of technology.