

وصف وتشخيص أبعاد المنظمة الرشيقية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل (*)

أ.م.د. صفاء إدريس عبودي

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

Safa_adres@umosul.com

الباحث: عدنان احمد منصور عبدالله

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

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

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.5.24>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/١١/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/١٢/٥

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١١/١٦

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة الرشيقية والمتمثلة بـ (القيادة الرشيقية، الثقافة الرشيقية، الاتصالات الإدارية الرشيقية). ولقد اختبر البحث في جامعة الموصل وطبق البحث على عينة غير عشوائية (قصدية) بواقع (337) تدريسي وبمختلف الألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد). واستخدم البحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، فضلاً عن المقابلات الشخصية وقد سعت لاختبار عدد من الفرضيات وللإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث والوصول إلى الأهداف الموضوعية، ولأجل معالجة البيانات والمعلومات استعملت العديد من الأساليب الإحصائية وهي: (التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل بيرسون)، وذلك باعتماد برامج (SPSS V26) لاختبار فرضيات البحث والتأكد من صحتها. ولقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من بينها تبني إدارة جامعة الموصل لأبعاد المنظمة الرشيقية وهذه النتائج جاءت متطابقة مع الفرضيات في هذا الجانب. واستناداً إلى ما توصل إليه البحث من نتائج فقد وضعت مجموعة من المقترحات كان من أهمها، ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بمفهوم المنظمات الرشيقية وتعزيز تبنيها لأبعاد المنظمة الرشيقية لمل لها أهمية في تحقيق الأهداف الكلية من خلال قدرتها على مواكبة التغييرات البيئية.

الكلمات المفتاحية: المنظمة الرشيقية، الثقافة الرشيقية، القيادة الرشيقية، الاتصالات الإدارية الرشيقية، جامعة الموصل.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٥) العدد (٥) ٢٠٢٣

الصفحات: ٤٣٧-٤٤٩

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

Description and diagnosis of the dimensions of agile organization at the University of Mosul

An exploratory study of the opinions of a sample of teachers^(*)

Researcher: Adnan Ahmed Mansour

Mosul University

College of Administration & Economics

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

Assist.Prof.Dr. Safa Idris Abboudi

Mosul University

College of Administration & Economics

Safa_adres@umosul.com

Abstract

The research aims to identify the availability of the dimensions of the agile organization represented by (agile leadership, agile culture, agile administrative communication). The research was tested at the University of Mosul and the research was applied to a non-random sample (intended) by (337) teachers and teachers with various scientific titles (professor, assistant professor, teacher, assistant teacher). The research used the questionnaire as a main tool for collecting data and information as well as personal interviews. It sought to test a number of hypotheses and to answer questions related to the research problem and reach the objectives set. In order to process data and information, many statistical methods were used, namely: (frequencies, percentages, mean, standard deviation, coefficient of variation and Pearson's coefficient), by adopting (SPSS) programs to test the research hypotheses and verify their validity. The research reached a set of conclusions, including the adoption of the administration of the University of Mosul to the dimensions of the lean organization, and these results were identical with the hypotheses in this aspect. Based on the findings of the research, a set of recommendations were developed, the most important of which was the need for the university administration to pay attention to the concept of agile organizations and to strengthen its adoption of the dimensions of the agile organization because it is important in achieving the overall goals through its ability to keep pace with environmental changes.

Key words: Agile Organization, Agile Culture, Agile Leadership, University of Mosul.

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

المبحث الأول: منهجية البحث:**أولاً: مشكلة البحث:**

في ضوء التغييرات التي يتسم بها عالمنا المعاصر وما تنطوي عليه من فرص وتهديدات فقد أصبح لزاماً على المنظمات أن تتبع الاستراتيجيات والآليات التي تضمن لها البقاء والاستمرار في بيئتها، وبناءً على ذلك فإن العديد من المنظمات قد لجأت إلى اتباع استراتيجيات ترشيق تنظيمية بوصفه حلاً مناسباً ومعالجة سليمة لبعض المشكلات والمعوقات التي تعاني منها تلك المنظمات واستخدامه لدعم قدراتها وتعزيزها من خلال التركيز على إبقاء ما هو ضروري بالنسبة للمنظمة والتخلص من كل ما يعد عبئاً عليها ويحملها كلف وجهود إضافية ويولد الهدر في مواردها، فلكي تتمكن المنظمات التعليمية من تقديم خدماتها ذات الجودة والقيمة العالية والخالية من الضائعات لا بد أن يكون هناك تبني لأبعاد المنظمة الرشيقية للوصول إلى المنظمة الرشيقية تمكنها من المنافسة، ومن خلال المعطيات أعلاه تتبلور مشكلة الدراسة الفكرية للتكامل مع مسارات المشكلة الميدانية التي تم تشخيصها من خلال الزيارات الاستطلاعية والمقابلة الشخصية لعدد من المسؤولين والتدريسيين التي أجراها الباحثان لعدد من الكليات في جامعة الموصل بغية تشخيص مدى ترسيخها لفلسفة المنظمة الرشيقية، فقد تبين أن الاهتمام لممارسات المنظمة الرشيقية كان ضئيلاً وإن كان قائماً، فإن استثمارها أو توظيفها لم يكن لصالح أداء الجامعة المبحوثة ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة الأساسية في التساؤل الآتي:

- هل تتبنى إدارة جامعة الموصل أبعاد المنظمة الرشيقية؟

ثانياً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهمية من ميدان الدراسة، إذ تعد إدارة جامعة الموصل صرح علمي عريق وكذلك الموضوع الذي يقوم بمعالجته، وتتجسد أهمية البحث بالآتي:

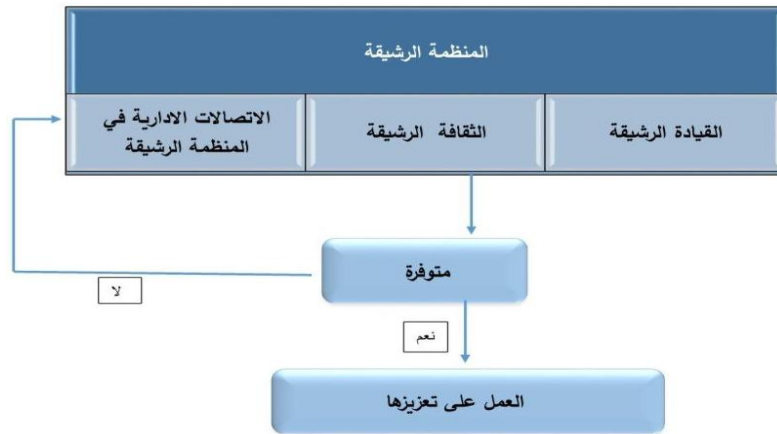
1. توفير إطار يبين فائدة للمنظمة الرشيقية لإدارة الجامعة المبحوثة، ويمكن الاستفادة منه علمياً ونظرياً لإثراء الدراسات المستقبلية التي تكمل البحث الحالي.
2. التعريف بأهمية تبني أبعاد المنظمة الرشيقية للجامعة المبحوثة، ومساهمتها في التكيف مع التغيرات البيئية.

ثالثاً: أهداف البحث:

1. استثمار الإطار النظري للبحث لتشكيل أبعاد المنظمة الرشيقية واختبارها ميدانياً.
2. التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة الرشيقية من حيث تبنيها ومدى إمكانية العمل بها في الجامعة المبحوثة.
3. تقديم مجموعة من المقترحات التي تساهم في بناء منظمة رشيقية.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

في ضوء ما تقدم في الإطار المنهجي للبحث وتحقيقاً لأهدافه اعتمد على الإطار النظري والمعالجة الميدانية للبحث إعداد مخطط البحث الفرضي وكما موضح بالشكل (1).



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية:** تمتلك إدارة الجامعة المبحوثة أبعاد المنظمة الرشيقة، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
١. تمتلك إدارة الجامعة المبحوثة القيادة الرشيقة.
 ٢. تمتلك إدارة الجامعة المبحوثة الثقافة الرشيقة.
 ٣. تمتلك إدارة الجامعة المبحوثة الاتصالات الإدارية الرشيقة.

سادساً: منهج البحث:

- اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استمارة الاستبانة لجمع المعلومات والحقائق، وفيما يأتي الأساليب التي تم استخدامها:
١. **أساليب جمع البيانات:** اتخذ الباحثان على مصدرين لجمع البيانات وهما كالآتي:
 - أ. **المصادر الأولية:** تم اعتماد الاستبانة بوصفها أداة رئيسية للبحث، وهي أكثر الأدوات استخداماً، وتعد من أفضل وسائل جمع البيانات وملاءمتها للبحث الحالي من حيث الإمكانيات والجهد.
 - ب. **المصادر الثانوية:** مراجعة المصادر العربية والأجنبية ومن ضمنها الرسائل العلمية، الكتب، الدوريات، المنشورات، والمواقع الالكترونية على الانترنت ذات الصلة بموضوع البحث.
 ٢. **تصميم استمارة الاستبانة:** تم تصميم استمارة الاستبانة اعتماداً على مصادر علمية تبين أبعاد المنظمة الرشيقة التي يتم توضيحها بالجدول (1).

الجدول (1) تصميم استمارة الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة	أرقام الفقرات	المصدر
معلومات تعريفية	معلومات تعريفية بالمستجيب	5	أ- ث	إعداد الباحثان
المنظمات الرشيقة	القيادة الرشيقة	5	X1-X5	(الكرعاوي و عبدالحسين، ٢٠١٩)، (محسن، ٢٠٢١)، (شران، ٢٠٢١)
	الثقافة الرشيقة	5	X6-X10	
	الاتصالات الإدارية الرشيقة	5	X11-X15	(Qamar & Hall, 2018)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى المصادر اعلاه.

٣. اختبارات الصدق والثبات:

تم اختبار الاستبيان على عدة مراحل قبل وبعد توزيعه على العينة المجيبة على النحو الآتي:

أ. اختبار الصدق الظاهري: الهدف منه التأكد من قدرة الاستبيان على قياس متغير البحث هو اختبار الصلاحية الظاهرة لفقرات قائمة الاستبيان بعد إعدادها وعرضها على مجموعة من المتخصصين والخبراء في العلوم الإدارية، وذلك للتأكد من صحة فقرات قائمة الاستبيان. صحة الفقرات الواردة في الاستبيان، ومدى ملاءمتها لفرضيات البحث وأهدافه، إذ تم استطلاع آرائهم حول قدرة الاستبيان. تم تصميم الاستبيان لقياس متغيرات البحث للتأكد من أن فقراته واضحة ودقيقة علمياً. وقد نتج عن ذلك عدد من الملاحظات تم في ضوءها تعديل الاستبيان، وبذلك كسب رأي غالبية المحكمين في صحة فقراته ومدى ملاءمتها لفرضيات البحث وأهدافه.

ب. اختبار الثبات: الغاية منه هو الحصول على نفس النتائج من المقياس إذا تم إعادة تطبيقه على مجموعة مماثلة من الأفراد، ولغرض التحقيق من ثبات قياس البحث فقد اعتد الباحثان على معامل الفايكنونباخ لقياس الاتساق الداخلي لأداة البحث وعندما يكون الفايكنونباخ أكثر من (70%) فإن هناك ترابط بين فقرات الاستبانة. والجدول (2) يوضح الثبات المركب واختبار الفايكنونباخ.

الجدول (2) نتائج اختبار كرونباخ الفا والثبات المركب

أبعاد الدراسة	الثبات المركب	كرونباخ الفا
القيادة	0.825	0.823
الثقافة	0.809	0.800
الاتصالات الإدارية	0.841	0.833

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

ت. أساليب التحليل الإحصائي: من أجل الوصول إلى الدقة في النتائج الإحصائية للدراسة واختبار فرضيات الدراسة، استخدم الباحثون برامج إحصائية جاهزة مثل (SPSS) و (Amos) فضلاً عن برنامج (Microsoft Excel 2016) لغرض إجراء الاختبارات المطلوبة في الدراسة، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأدوات الإحصائية، منها (التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قياس الاستجابة، معامل الفايكنونباخ).

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم المنظمة الرشيقية:

مصطلح المنظمة الرشيقية هو مصطلح يطلق على المنظمات التي تستجيب بسرعة للتغيرات في بيئة أعمالها، وتتميز هذه المنظمات بتبنيها أنظمة تدريب فعالة، وتوافرها للأدوات المناسبة التي تمكنها من القيام بردود الفعل المناسبة عند ظهور منافسين جدد، والتكيف التطور التكنولوجي السريع، واستيعاب التحولات المفاجئة في بيئة العمل (Fakunmoju, et.al., 2020:18).

ويعد المنظمة الرشيقية مفهوم حديث في مجال إدارة الأعمال، وتعد من أهم الأولويات التي يهتم بها كبار القادة والمديرين في جميع أنحاء العالم، وقد ازداد الاهتمام بها الآن نتيجة رغبة المديرين في مواجهة زيادة وسرعة الاضطرابات غير المتوقعة في بيئة الأعمال وكضرورة للبقاء والنمو في بيئة الأعمال المضطربة (DeSmet, et.al., 2018:8).

والجدول (3) يشير إلى إسهامات عدد من الكتاب في مجال الإدارة والتنظيم فيما يتعلق بمفهوم المنظمة الرشيقية.

الجدول (3) مفهوم المنظمة الرشيقية من وجهة نظر بعض الكتاب في مجال الإدارة والتغيير

ت	المصدر	المفهوم
١	Li & Holsapple, 2018:41	إنها منظمة قادرة على تحديد التغييرات في بيئة الأعمال، واتخاذ إجراءات سريعة في الوقت المناسب وتقديم حلول جديدة للتعامل مع بيئة ديناميكية معقدة.
٢	VanRuler, 2019:266	هي المنظمة التي تتميز بكفاءة في كافة المستويات الإدارية وتتوفر بها السرعة والمرونة والقدرة على التنافس والفوز في عالم اليوم، من خلال الاستجابة والتكيف بشكل أسرع وأفضل مع التغيرات في طلبات الزبائن وتلبية احتياجات أصحاب المصالح المختلفة، وزيادة سرعة أداء الأعمال والتنفيذ من أجل سرعة إطلاق المنتجات إلى الأسواق قبل المنافسين.
٣	Paul, et.al., 2020:6	هي منظمة مبتكرة وسريعة الاستجابة للتغيرات من خلال إعادة صياغة سريعة للاستراتيجيات والموارد والتكنولوجيا والموارد البشرية.
٤	محسن، ٢٠٢١: ٤٩	منظمة تصمم هيكلها التنظيمية لخلق المزيد من القيمة للزبائن باستخدام موارد أقل من الهيكل التنظيمي التقليدي وهدفها هو البحث باستمرار عن طرق لتحسين عملياتها وجعلها أكثر كفاءة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى المصادر أعلاه.

استناداً إلى المفاهيم الواردة في الجدول أعلاه يعرف الباحثان المنظمة الرشيقية هي المنظمة التي لديها القدرة على الإحساس والتحكم في التغييرات في بيئة الأعمال، وتحليل وتفسير ما تحتويه هذه التغييرات بدقة من الفرص والتهديدات، ومن ثم القدرة على إعادة تعيين اتجاه المنظمة بسرعة وإعادة تشكيل جميع الموارد والأنظمة والعمليات والإجراءات والموارد البشرية وجميع عناصر المنظمة من أجل استغلال الفرص الحالية والمستقبلية أو مواجهة التهديدات الناشئة عن التغييرات في بيئة الأعمال.

ثالثاً: أهمية المنظمة الرشيقية:

- تسعى الكثير من منظمات الأعمال نحو التحول إلى المنظمات الرشيقية لتصبح مقتدرة على المنافسة وتتضح أهميتها وفقاً لما يأتي: (Chamanifard, et.al., 2015:200)
١. تساعد على تخفيض المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي والذي يؤدي إلى تقليص الملاك سواء على مستوى الشركة ككل أو على مستوى الأقسام وإعادة توزيع الموارد البشرية.
 ٢. تساعد على تخفيض واحتواء الكلف من خلال وضع آليات عمل تؤدي إلى الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة ورفع مستوى الإنتاج أو الخدمة.
 ٣. رفع مستوى الابداع التنظيمي من خلال التحسين المستمر لعمليات الإنتاج أو الخدمة التي تقدم للزبون.
 ٤. سرعة اتخاذ القرار والتقليل من البيروقراطية.
 ٥. تحقيق الرضا الوظيفي الذي يطمح له العاملون.
 ٦. تهيئة مناخ مناسب للتعلم والابتكار من خلال التشجيع وإعداد برامج تدريب.
- وتكمن أهمية المنظمات الرشيقية بالنسبة للمنظمة في أن تكون تنافسية ومستدامة، مما يمنحها مؤشرات ومقاييس حول قدرتها التنافسية، واستعدادها للتغيير، والقدرة على تحديد المجالات التي

تكون فيها أقل نشاطاً، والتخطيط للتحسينات (الشمري والزيادي، ٢٠١٨: ١٣٣). كما وتنعكس أهمية المنظمات الرشيقية في تنظيم هيكل العمليات من خلال تقييم وتنظيم الأنشطة التنظيمية، وزيادة قدرة المنظمة على امتلاك قدرات إدارة المعرفة وتحسين ممارسات الإدارة.

ثانياً: أبعاد المنظمة الرشيقية:

نظراً للاضطرابات في البيئة المستمرة، تحتاج المنظمات إلى إيجاد طريقة لاحتضان التغيير المستمر، وفي الآونة الأخيرة، أصبح "التحول نحو الرشاقة" هو شعار التغيير التنظيمي، ومع ذلك، فإن أكثر من نصف المنظمات لديها مشروع تحول واحد على الأقل يفشل، غالباً بسبب القيادة غير المناسبة أو الثقافة التنظيمية أو الاتصالات الإدارية، وسنتناول عدداً من الأبعاد التنظيمية وذلك من خلال عرض آراء الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع لتحديد هذه الأبعاد وفقاً لأرائهم والطبيعة المختلفة للمنظمات، وتم تناول هذه الأبعاد من قبل عدد من الباحثين ومنهم (عثمان، ٢٠١١، حنظل، ٢٠١٨، شران، ٢٠٢١، daSilva, et.al., 2015، Singh, 2019). لذلك توضح الدراسة الحالية الأبعاد الثلاثة الآتية كأسس وركائز أساسية للمنظمات التي تطمح للوصول إلى منظمة رشيقية، وهذه الأبعاد هي على النحو الآتي:

١. القيادة الرشيقية:

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

تعد القيادة الرشيقية هي أحد الدوافع الرئيسية التي تتبناها منظمات الأعمال في الأزمنة المعاصرة، للتعامل مع التطورات المتلاحقة التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، من أجل الحفاظ على قدرة المنظمة والحفاظ على ميزتها التنافسية ومكانتها في السوق واستدامتها خلال أمد بعيد من الزمن (Hussein & AL-Zubaydi, 2020: 406). وأشار (Attar & Abdul-Kareem, 2020: 183) إلى أن القيادة الرشيقية هي قدرة القائد على اتخاذ قرارات حكيمة وفعالة في بيئة معقدة ومتقلبة وسريعة التغيير، أو القدرة على اتخاذ إجراءات ذكية وحكيمة في ضوء المواقف التي تتميز بدرجة عالية من عدم اليقين والتعقيد والتغير السريع، تنعكس أهمية القيادة الرشيقية بقدرتها في تحقيق التنفيذ الأفضل للأعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والأفراد بهدف تحقيق نسب أفضل من الكمال (Saurin & Seidel, 2020: 2). وتكمن أهمية القيادة الرشيقية في قدرتها على التحكم والسيطرة على الوقت من خلال تحقيق استخدام أفضل للوقت وتقليل الهدر، ومن ثم تقليل إهدار الطاقات (Beal, 2008: 21). يتمثل دور القائد الرشيق في خلق ثقافة رشيقية بناءة بشكل عام وقادرة على التكيف بسرعة للاستجابة ومواجهة التغيير (Testani & Ramakrishnan, 2012: 5).

٢. الثقافة الرشيقية:

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال، إذ أشار الفاعوري (٢٠٠٥) أن هذا المصطلح يعود تاريخه إلى الثمانينيات في القرن الماضي ويعكس مجموعة من المفاهيم مثل: المعرفة والقيم والأفكار والعادات عند تنظيم شيء ما في مجتمع (إدريس وآخرون، ٤٤٣)

٢٠٢٢: ٧٣)، ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من السلوكيات المتسقة والحقيقية التي تعكس معتقدات الموظفين وتوقعاتهم وتنتشر في بيئة عمل منظمة، كما أنها تؤثر على تفاعلات الموظفين في تنفيذ السياسات الإدارية وتنفيذ الاستراتيجيات وتحسين كفاءة الأداء (الخولي، ٢٠٢٢: ٥٧). وتختلف الثقافة داخل المنظمات الرشيقية اختلافاً حاداً عن ثقافة المنظمات التقليدية. بالنظر إلى الانفتاح والحرية اللذين يتمتع بهما الأفراد في المنظمة الرشيقية، يمكن القول إن الثقافة تلعب دوراً أكثر أهمية هنا من المنظمات التقليدية، يجب أن تنمو ثقافة المنظمات الرشيقية من العقلانيات الإبداعية للاكتشاف والشراكة والوفرة والسلوكيات المرتبطة بها، ولتشكيل هذه الثقافة، يجب أن يتعلم القادة كيفية القيام بجهود التحول الثقافي متعدد الأوجه الذي يركز على أنفسهم (DeSmet, et.al., 2018: 19). وتعد الثقافة هي أحد العوامل المهمة التي تشكل طريقة عمل المنظمة للأشياء، إذ تتأثر الثقافة بنظام الإدارة وتجسد شخصية المنظمة وتجسد المعايير وتعمل بشكل جيد وتعد فعالة لذلك يتم تعليم الأعضاء الجدد الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بهذه القضايا (Iranmanesh, et.al., 2019: 3). كما أن أساس النهج الرشيق هو تغيير الثقافة من التفكير التقليدي إلى التفكير السريع، إذ إن وجهة النظر هذه لا تدور حول الميزات التقنية. قد لا يؤدي استخدام الأدوات الرشيقية بطريقة مجردة إلى رؤية منظمة للأبعاد الرشيقية (Naraghi & Ravipati, 2009: 15-16).

٣. الاتصالات الإدارية الرشيقية:

تميز الاتصالات الرشيقية بأنها أحد الأبعاد التنظيمية للمنظمات الرشيقية، لأن الأسلوب الرشيق لم يعد برنامجاً ينفذه قسم واحد مستقل عن الأقسام الأخرى، ولكنه نظام متكامل تعتمد فعاليته على وحدات وإدارات مختلفة، الأفراد العاملون لا يمكنهم العمل في منظمة تعليمية دون تفاعل. يعتمد التفاعل على التواصل الرشيق الذي تفتقر إليه أي منظمة تقريباً، ويمتد ليشمل المنظمات الأخرى التي تتعامل معها المنظمة الرشيقية، وهذا يحتاج إلى وجود نظام اتصال بخصائص رشيقية تدعم إمكانية تنفيذ هذا النهج (الصيرفي، ٢٠٠٧: ١٤). وبعد الاتصال الإداري العمود الفقري لكل عملية إدارية في أي منظمة تسعى إلى تعزيز المناخ التنظيمي فيها، وتتم هذه العملية من خلال شبكة منظمة وخارجها (Ademi, 2017: 57)، وبالتالي لا مجال لسوء التفاهم بين الأطراف المعنية طالما تم توضيح الهدف المقصود ونقله إلى الجهة المعنية. بمعنى أن الاتصال الإداري هو عملية معالجة للمعلومات، إذ يفسر المستلم الرسالة التي تصل إليه من خلال المعالجة المعرفية للمعلومات الواردة في الرسالة (إسماعيل والرشيدي، ٢٠٢٢: ٤٢٠-٤٢١). وعملية الاتصال واضحة وموجزة وهي طريق ذو اتجاهين ويجب التأكد من أن المستلم يفهم الغرض من الاتصال ومحتواه. قد يبدو كخطوة زائدة عن الحاجة في العملية، ولكن مع ضمان الترجمة المناسبة، فإن سلسلة الاتصال ضرورية لنجاح الاتصال. كون الاتصال السلبي لديه القدرة على إعاقة أي عملية تحسين، لذلك يجب على المنظمة أن تكون مجتهدة في تخطيط الاتصال، لمنع فشل الاتصال (Gifu & Teodorescu, 2014: 123-124).

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث:**أولاً: وصف وتشخيص أبعاد المنظمة الرشيقية:**

اعتمد الباحثان على ثلاث أبعاد لقياس المنظمة الرشيقية وهي (القيادة الرشيقية، الثقافة الرشيقية، الاتصالات الإدارية الرشيقية) وذلك باستخدام (15) عبارة على مقياس ليكرت الخماسي، وفيما يأتي وصف لهذه الأبعاد من وجهة نظر عينة البحث:

١. القيادة الرشيقية:

أشار الجدول (4) إلى أن المتوسط العام لاستجابات المبحوثين فيما يتعلق ببعد القيادة الرشيقية في الجامعة المبحوثة تجاه العبارات (X1-X5) بالاتفاق (80.1%) بينما شكلت متوسط معدل الاختلاف على هذه الإجابات (عدم الاتفاق) (2.68%) فيما بلغت نسبة اتفاق لحد ما (7.22%) ووطدت تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية والبالغ (4.0297) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.55362). أما فيما يخص نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس فقد كانت (80.594%)، وهذا يدل على أهمية بُعد (القيادة الرشيقية) النسبية التي وقعت في المستوى (فوق المتوسط) وهذا يؤكد أن ردود المبحوثين على فقرات هذا البُعد كانت إيجابية. وأن الفقرة التي ساهمت في إثراء هذا البُعد هي (X1) "تمنح إدارة الكلية الفرصة للتدريسيين في صنع القرارات ضمن مجال عملهم" بنسبة اتفاق بلغت (87.7%) مدعومة بوسط حسابي قدره (4.1632) وبانحراف معياري (0.65015) وبلغت نسبة الاستجابة لهذه الفقرة (83.264%) مما يدل على ان الجامعة المبحوثة تمنح الفرصة للتدريسيين على القرارات المزمع اتخاذها والتي يكون لهم فيها رأي. بينما كان هناك ضعف في الاتفاق على الفقرة (X3) التي تشير إلى "تأخذ إدارة الكلية بنظر الاعتبار الرؤية الجماعية لتحقيق أهداف المنظمة"، وذلك باتفاق عينة البحث (65.2%) وبوسط حسابي (3.7537) وانحراف معياري (0.76485)، وبنسبة استجابة قدرها (75.074%). وهذا يدل على وجود قصور الرؤية الجماعية في الجامعة المبحوثة.

الجدول (4) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد القيادة الرشيقية

الفقرات	اتفاق بشدة 5		اتفاق 4		اتفاق لحد ما 3		لا أتفق 2		لا أتفق بشدة 1		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X1	98	29.1	201	59.6	33	9.8	5	1.5	-	-	4.1632	.65015	83.264
X2	71	21.1	182	54	71	21.1	12	3.5	1	0.3	3.9199	.76539	78.398
X3	50	14.8	170	50.4	102	30.3	14	4.2	1	0.3	3.7537	.76485	75.074
X4	95	28.2	188	55.8	49	14.5	3	0.9	2	0.6	4.1009	.71249	82.018
X5	121	35.9	174	51.6	35	10.4	6	1.8	1	0.3	4.2107	.71971	84.214
المعدل		28.82		54.28		17.22		2.38		0.3	4.02968	.55362	80.594
المجموع		80.1				17.22				2.68			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26).

٢. الثقافة الرشيقية:

أشار الجدول (5) إلى أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق ببعد الثقافة الرشيقية في الجامعة المبحوثة نحو العبارات (X6-X10) بالاتفاق (78.9%) فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق لتلك الإجابات بمعدل (4.22%) وبلغت نسبة اتفاق لحد ما (16.88%) ودعمت تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية والبالغ (3.9763) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.57001). أما نسبة الاستجابة لمساحة المقياس فكانت (79.526%). وهذا يدل على أهمية بُعد (الثقافة الرشيقية) النسبية التي وقعت في المستوى (فوق المتوسط).

(٤٤٥)

المتوسط) وبحسب مساحة المقياس، وهذا يؤكد أن ردود المبحوثين على فقرات هذا البُعد كانت إيجابية. وأن الفقرة التي ساهمت في إثراء هذا البُعد هي (X9) "يسود جو التفاهم والثقة بين التدريسيين داخل كليتنا". بنسبة اتفاق بلغت (83.1%) مدعومة بوسط حسابي قدره (4.0326) وبانحراف معياري (0.67841) كما بلغت نسبة الاستجابة لهذه الفقرة (80.625%) وهذا يدل على تماثل إجابات الأفراد المبحوثين. كما يدل على أن التدريسيين في الجامعة المبحوثة لديهم تفاهم تام وتسود الثقة فيما بينهم. بينما كان هناك ضعف في الاتفاق على الفقرة (X8) وهي "يقترح التدريسيون الحلول لمعالجة المشكلات الثقافية بشكل جذري"، وهذا يتفق مع عينة البحث بنسبة (73.3%) وبوسط حسابي (3.8932) وانحراف معياري (0.76406) وبنسبة استجابة قدرها (77.864%).

الجدول (5) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الثقافة الرشيفة

الفقرات	اتفق بشدة 5		اتفق 4		اتفق لحد ما 3		لا اتفق 2		لا اتفق بشدة 1		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X6	94	27.9	166	49.3	51	15.1	26	7.7	-	-	3.9733	.86044	79.466
X7	82	24.3	189	56.2	49	14.5	16	4.7	1	0.3	3.9941	.77917	79.882
X8	67	19.9	180	53.4	79	23.4	9	2.7	2	0.6	3.8932	.76406	77.864
X9	75	22.3	205	60.8	51	15.1	5	1.5	1	0.3	4.0326	.67841	80.652
X10	74	22	197	58.4	55	16.3	10	3	1	0.3	3.9881	.72775	79.762
المعدل		23.28				16.88		3.92		0.375	3.9763	.57001	79.5252
المجموع		78.9				16.88		4.22					

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26).

3. الاتصالات الإدارية الرشيفة:

أشار الجدول (6) إلى أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق ببعد الاتصالات الإدارية الرشيفة في الجامعة المبحوثة إزاء العبارات (X11- X15) بالاتفاق (84.12%) فيما كونت نسبة عدم الاتفاق لتلك الإجابات بمعدل (3.1%) فيما بلغت نسبة اتفاق إلى حد ما (12.78%) ودعمت تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية والبالغ (4.1181) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.59477). أما بالنسبة لنسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس، فقد كانت كذلك (82.362%) وهذا يدل على أهمية بُعد (الاتصالات الإدارية الرشيفة) النسبية التي وقعت في المستوى (فوق المتوسط)، وهذا يؤكد أن ردود المبحوثين على فقرات هذا البُعد كانت إيجابية. وأن الفقرة التي ساهمت في إثراء هذا البُعد هي (X11) "توفر إدارة الكلية حزمة من الأدوات لتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام" بنسبة اتفاق بلغت (87.2%) مدعومة بوسط حسابي قدره (4.1929) وبانحراف معياري (0.66023) كما بلغت نسبة الاستجابة لهذه الفقرة (83.858%). فيما برز ضعف الاتفاق حول الفقرة (X12) "تتدفق المعلومات والبيانات في الكلية بسهولة بين الأقسام"، وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة (81.6%) وبوسط حسابي (4.0831) وانحراف معياري (0.82316)، وبنسبة استجابة قدرها (81.662%). ويتبين من الفقرات أعلاه أن إدارة الكلية توفر كافة وسائل الاتصالات داخل الكلية ولكن هناك ضعف في الاتصالات وان المعلومات لا تتدفق بسهولة بين الأقسام.

الجدول (6) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد الاتصالات الإدارية

الفقرات	أُتفق بشدة 5		أُتفق 4		أُتفق لحد ما 3		لا أُتفق 2		لا أُتفق بشدة 1		الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X11	32.6	110	54.6	184	12.2	41	0.6	2	-	-	.66023	83.858
X12	32.3	109	49.3	166	13.1	44	5	17	0.3	1	.82316	81.662
X13	28.2	95	53.7	181	15.1	51	2.4	8	0.6	2	.76096	81.306
X14	32.6	110	54.3	183	10.4	35	2.7	9	-	-	.71414	83.382
X15	29	98	54	182	13.1	44	3.6	12	0.3	1	.76539	81.602
المعدل	30.94		53.18		12.78		2.86		0.4		4.1181	82.362
المجموع	84.12				12.78				3.1			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26).

وبالنسبة للأهمية الترتيبية لأبعاد المنظمة الرشيقية من وجهة نظر التدريسيين جامعة الموصل، يوضح الجدول (7)، قيم الوسط الحسابي ونسبة الاستجابة لكل بُعد من أبعاد المنظمة الرشيقية، لذلك، احتل بُعد الاتصالات الإدارية الرشيقية المرتبة الأولى من حيث الأهمية وذلك بنسبة استجابة بلغت قيمته (82.362%) وبوسط حسابي (4.1181)، بينما جاء بعد ذلك بُعد القيادة الرشيقية بنسبة استجابة (80.594%) وبوسط حسابي (4.0297)، وتمثل بُعد الثقافة الرشيقية بأقل أهمية ترتيبية، إذ بلغت نسبة الاستجابة (79.526%) ووسط حسابي (3.9763)، مما يدل على محدودية اهتمام الجامعة المبحوثة بهذا البُعد.

الجدول (7) الأهمية النسبية لتبني أبعاد المنظمة الرشيقية من وجهة نظر التدريسيين في الجامعة المبحوثة

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة	الترتيب
١	الاتصالات الإدارية الرشيقية	4.1181	82.362	المرتبة الأولى
٢	القيادة الرشيقية	4.0297	80.594	المرتبة الثانية
٣	الثقافة الرشيقية	3.9763	79.526	المرتبة الثالثة

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. تبين نتائج الوصف والتشخيص لأبعاد المنظمة الرشيقية أن معدل إجابات الأفراد المبحوثين ذهبت بالاتجاه الإيجابي، وهذا يدل على اهتمام التدريسيين بهذه الأبعاد في الجامعة المبحوثة.
٢. أظهرت نتائج تحليل وصف أبعاد المنظمة الرشيقية وتشخيصها أن المعدل العام للإجابات الأفراد المبحوثين كان بالاتجاه الإيجابي بأبعاده الثلاثة (القيادة الرشيقية، الثقافة الرشيقية، الاتصالات الإدارية الرشيقية)، وعلى النحو الآتي:
 - أ. أحرز بُعد الاتصالات الإدارية الرشيقية أعلى معدل استجابة على وفق الآراء للتدريسيين في الجامعة المبحوثة مقارنة بباقي الأبعاد، وهو ما يفسر أن الجامعة المبحوثة تمتلك نظام اتصالات إداري متعدد الاتجاهات ويوفر الأدوات التي تسهل التواصل بين الإدارات.
 - ب. احتل بُعد القيادة الرشيقية المرتبة الثانية من حيث الأهمية الترتيبية لأبعاد المنظمة الرشيقية، وهو ما يفسر لنا أن إدارة الجامعة المبحوثة تشجع الإبداع وتعمل على التحسين المستمر وتمنح الفرصة للتدريسيين في المشاركة في صنع القرارات، كما أن الإدارة تشارك التدريسيين في حل المشاكل بشكل مباشر.

ت. حقق بُعد الثقافة الرشيقية أقل نسبة استجابة من المبحوثين، ومع ذلك، فهي ليست نسبة ضعيفة، وأن نسبة الاتفاق كانت بنسبة جيدة، وهذا يدل على أن الجامعة المبحوثة تتكيف بسرعة مع التغيرات الجديدة التي تحتاجها جودة التعليم، ويعمل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بروح الفريق الواحد.

٣. يمكن تحول الجامعة المبحوثة إلى منظمة رشيقية إذا اهتمت بأبعاد المنظمة الرشيقية وخاصة بعد الثقافة الرشيقية.

ثانياً: المقترحات:

١. تعد جامعة الموصل من الصروح العلمية المهمة بين جامعات العراق وضرورة تحولها إلى منظمة رشيقية من خلال تبني أبعاد المنظمة الرشيقية.
٢. ضرورة تعريف أعضاء هيئة التدريس في جامعة الموصل بمفهوم المنظمات الرشيقية ومبادئها ومتطلباتها من خلال عقد الندوات والدورات واللقاءات، وزيادة اهتمام جامعة الموصل بمتطلبات المنظمات الرشيقية لدورها في تحقيق جودة الخدمة التعليمية.
٣. الاستفادة من التجارب الناجحة للجامعات الأخرى التي نجحت في تطبيق الرشاقة لتعريف الجامعة بالمزايا والنتائج الإيجابية التي تحققت في تلك الجامعات وكذلك طريقة تطبيق الرشاقة التنظيمية.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. اسماعيل، ع.ف.م، عمار فتحى موسى، الرشيدى وعبدالإله عتيق محمد. (٢٠٢٢). أبعاد الاتصالات الإدارية وأثرها على تحسين جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ١٣(٥)، ٤٤٨-٤١٩.
٢. تواتي، إدريس، حوشين، كمال، براغ ومحمد. (٢٠٢٢). مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، ١٤(٥)، ٨٤-٧١.
٣. حسين وليد حسين، احمد غازي مهدي، ومحمود مجيد نعمة. (٢٠٢٠). الدور التفاعلي للدراسة بين الأنماط المختلفة للنهجية الموارد البشرية المساعدة استطلاعية من وزارة الاعمار والاسكان. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، ٢٦(١٢٦)، ٢٦٠-٢٣٧.
٤. حنظل. (٢٠١٨). تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال متطلبات المنظمة الرشيقية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى تكرت التعليمي، مجلة زانكو سليمان، القسم (B) للعلوم الإنسانية، العدد (٥٨)، تشرين الأول.
٥. الخولي، محروس. (٢٠٢٢). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، ١(١)، ٧٢-٥٠.
٦. شران. (٢٠٢١). إدارة المنظمات الرشيقية ودورها في جودة الخدمة التعليمية: الدور الوسيط للمناعة التنظيمية: دراسة وصفية تحليلية لمجموعة من مدارس التعليم الثانوي "الحكومي والأهلي" في محافظة صلاح الدين، أطروحة دكتوراه (منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
٧. الشمري، احمد عبدالله والزيادي، سحر عباس. (٢٠١٨). العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كركوك تيلكوم للاتصالات المتنقلة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، ٢٦(٧).
٨. الصيرفي، محمد. (٢٠٠٧). الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.
٩. عثمان، زكريا صابر. (٢٠١١). مدى توافر بعض المتطلبات التنظيمية للمنظمة الرشيقية: دراسة تشخيصية في مستشفى ابن سينا التعليمي في الموصل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٠. الكرعاوي، محمد ثابت وعبدالحسين، بشرى شاكر. (٢٠١٨). المؤشرات المنطقية حسب مدخل اللياقة لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية لعينة من دوائر وزارة الصناعة في محافظة النجف. مجلة إدارة واقتصاد الكلية للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية عدد ١٠ (٣).

١١. محسن، سرور ناجي. (٢٠٢١). دور ممارسات القيادة البيئية لتحقيق منظمة صحية رشيقة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في عدد من المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
١٢. يوسف، شريف وعبدالباري. (٢٠٢٢). القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران. المجلة العربية للإدارة.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

13. Attar, M. & Abdul-Kareem, A. (2020). The Role of Agile Leadership in Organisational Agility. In Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0. Emerald Publishing Limited.
14. Chamanifard, R., Nikpour, A., Chamanifard, S. & Nobarieidishe, S. (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran. European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings, 4(1 (s)), pp-199.
15. De Smet, A., Lurie, M. & St George, A. (2018). Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations. McKinsey & Company.
16. Fakunmoju, S., Arokodare, M. & Makinde, G. (2020). Strategic agility and competitive advantage of oil and gas marketing companies: the moderating effect of information technology capability and strategic foresight. The Journal of Accounting and Management, 10(3).
17. Gifu, D. & Teodorescu, M. (2014). Communication process in a Lean concept. International Letters of Social and Humanistic Sciences, 28, 119-127.
18. Hussein, H.W. & Al-Zubaydi, G.D.T. (2020). Reflection of lean leadership behaviors in enhancing the strategic balance of business organizations.
19. Iranmanesh, M., Zailani, S., Hyun, S.S., Ali, M.H. & Kim, K. (2019). Impact of lean manufacturing practices on firms' sustainable performance: Lean culture as a moderator. Sustainability.
20. Li, X. & Holsapple, C.W. (2018). Entrepreneurial Work Design for Organization Agility. Journal of Management Policy and Practice, Vol.19, No.3, pp. 35-49.
21. Paul, M., Jena, L.K. & Sahoo, K. (2020). Workplace spirituality and workforce agility: a psychological exploration among teaching professionals. Journal of religion and health, 59(1), 135-153.
22. Qamar, A. & Hall, M. (2018). Can Lean and Agile organisations within the UK automotive supply chain be distinguished based upon contextual factors? Supply Chain Management: An International Journal.
23. Seidel, A. & Saurin, T.A. (2020). A framework for analyzing how context influences lean leadership. International Journal of Lean Six Sigma.
24. Testani, M.V. & Ramakrishnan, S. (2012). Lean leadership readiness for change: A methodology for lean change readiness and continuous improvement. In IIE Annual Conference. Proceedings (p. 1). Institute of Industrial and Systems Engineers (IISE).
25. Van Ruler, B. (2019). Agile communication evaluation and measurement. Journal of communication management.

