

The Role of Organizational Flexibility in Achieving Organizational Prosperity: Field Research in a Sample of Iraqi Cellular Communications Companies

دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: بحث ميداني في عينات من
شركات الاتصالات الخلوية العراقية

م. د. عراق عبود عمير / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الانبار- كلية الإدارة والاقتصاد
arrak2001@gmail.com



OPEN ACCESS



P - ISSN 2518 - 5764
E - ISSN 2227 - 703X

Received: 19/2/2019

Accepted: 28/3/2019

مستخلص البحث

يهدف البحث الى قياس تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية ، المرونة التشغيلية ، والمرونة الاستراتيجية) في تحقيق الازدهار التنظيمي بأبعاده (الرشاقة الاستراتيجية، رأس المال الفكري، الابداع، والميزة التنافسية المستدامة)، في عدد من شركات الاتصالات الخلوية العراقية. واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي. وتم اختيار عينة مكونة من (85) فرداً من مجتمع البحث الذي تضمن (مدراء الأقسام، ومدراء الوحدات الادارية، ومهندسو الاتصالات)، للإجابة عن الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض. ومن أجل تحليل البيانات واستخلاص النتائج، تم استعمال الاساليب الاحصائية التي تضمنت الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط. وأظهرت نتائج البحث، وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير ايجابية معنوية بين المرونة التنظيمية بأبعادها في الازدهار التنظيمي للمنظمات المبحوثة واستناداً الى نتائج البحث يمكن الاستدلال على ان المرونة التنظيمية تسهم في تحقيق الازدهار التنظيمي وتنعكس فيه.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ المرونة التنظيمية ، الازدهار التنظيمي ، شركات الاتصالات الخلوية العراقية .



المقدمة

تعد المرونة التنظيمية خياراً استراتيجياً لزيادة قدرة المنظمات على السيطرة في البيئة المضطربة، وتمكينها من المواجهة في الظروف المختلفة، إذ يؤدي التغير البيئي في الغالب الى مفاجآت استراتيجية، تستلزم إعادة النظر في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، إذ ان اللاتأكد يحد من قدرة المنظمة على التخطيط المسبق، وكلما ازدادت حالات الاضطراب البيئي ازدادت حاجة المنظمات الى المرونة التنظيمية بوصفها مكملة للتخطيط الاستراتيجي وخيار استراتيجي حاسم عندما يكون الترقب الاستراتيجي مستحيلاً والمفاجآت الاستراتيجية متزايدة والتغيرات متلاحقة. إن المرونة التنظيمية تزود المنظمات بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات قصيرة الاجل، والقدرة على النمو والتكيف مع التغيرات طويلة الاجل، وتحقق لها الازدهار التنظيمي الذي صار موضوع اهتمام كبير للمنظمات منذ بداية الالفية الثالثة.

إن تخلي المنظمات عن المرونة التنظيمية بأنواعها المتمثلة ب (المرونة الهيكلية، والمرونة التشغيلية والمرونة الاستراتيجية) سيؤدي الى فشل محاولاتها الرامية الى تحقيق الازدهار التنظيمي، الذي يتطلب امتلاك المنظمات للقدرات الإدارية وعمليات القرار والاتصال، وامكانية تغيير إجراءات العمل وتطوير كفاءات جديدة تتلاءم مع الظروف غير المألوفة. وتعد عناصر الازدهار التنظيمي عوامل حاسمة في تحقيق الأداء العالي للمنظمة، من خلال الرشاقة الاستراتيجية، وامتلاكها رأس المال الفكري المحرك الرئيس لتوليد الأفكار غير المسبوقة وتمكينها من الابداع، فضلا عن استدامة ميزتها التنافسية من خلال امتلاكها الموارد التي تتسم بالقيمة العالية والندرة وصعوبة التقليد وعدم إمكانية ابدالها بموارد أخرى.

تم تقسيم البحث الى اربعة محاور، حُصص الاول منها لمنهجية البحث والدراسات السابقة وتناول الثاني الاطار النظري، فيما ناقش الثالث عرض نتائج التحليل الميداني ومناقشتها، وأختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول / منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

1- مشكلة البحث:

تمثل المرونة التنظيمية قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لكافة المتطلبات في البيئة المضطربة، وامكانياتها على تحديد التغيرات فيها والاستجابة لها من خلال سرعة تخصيص مواردها لدورات عمل جديدة، ولكي تتمكن المنظمة من مواجهة التحديات الطارئة والاضطراب البيئي لا بد من تمتعها بمرونة هيكلية ومرونة تشغيلية ومرونة استراتيجية، إذ تعد المرونة التنظيمية عاملاً حاسماً يمكن المنظمة من الاستجابة والتكيف في بيئة العمل لتحقيق الازدهار التنظيمي من خلال جاهزية استجابتها للأحداث غير المتوقعة وامتلاكها رأس المال الفكري، وابداعها في المنتج والعملية، واستدامة ميزتها التنافسية. إن منظمات الاعمال في البيئة العراقية تعاني من ضعف المرونة التنظيمية وعدم إدراك أهميتها في مواجهة التغير المتسارع، ومن هنا تنطلق مشكلة البحث من خلال تساؤل رئيسي يتمثل في (هل تدرك منظمات الاعمال العاملة في قطاع الاتصالات الخلوية العراقية دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي)، الذي يتفرع الى التساؤلات الفرعية الاتية التي توضح مشكلة البحث:

- أ- ما هو مستوى تحقيق المرونة التنظيمية والازدهار التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية العراقية؟
- ب- هل توجد علاقة ارتباط بين المرونة التنظيمية وبين الازدهار التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية العراقية؟
- ج- هل توجد علاقة تأثير بين المرونة التنظيمية وتحقيق الازدهار التنظيمي على مستوى شركات الاتصالات الخلوية؟

2- أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال الآتي:

- أ- تأتي أهميته من أهمية متغيراته التي تناولها ، إذ تعد من المفاهيم الحديثة التي جرى تناولها بشكل شحيح على مستوى العراق والدول العربية على حد علم الباحث، لذلك يعد البحث الحالي محاولة لإضافة جديدة.
- ب- تعميق فهم مدراء منظمات الاعمال عموماً وشركات الاتصالات الخلوية العراقية خصوصاً بمفاهيم المرونة التنظيمية لتحقيق الازدهار التنظيمي بالشكل الذي يمكنها من الاستفادة من هذه المفاهيم.
- ج- إثارة دوافع شركات الاتصالات الخلوية لأهمية المرونة التنظيمية لمواجهة حالات الاضطراب البيئي .

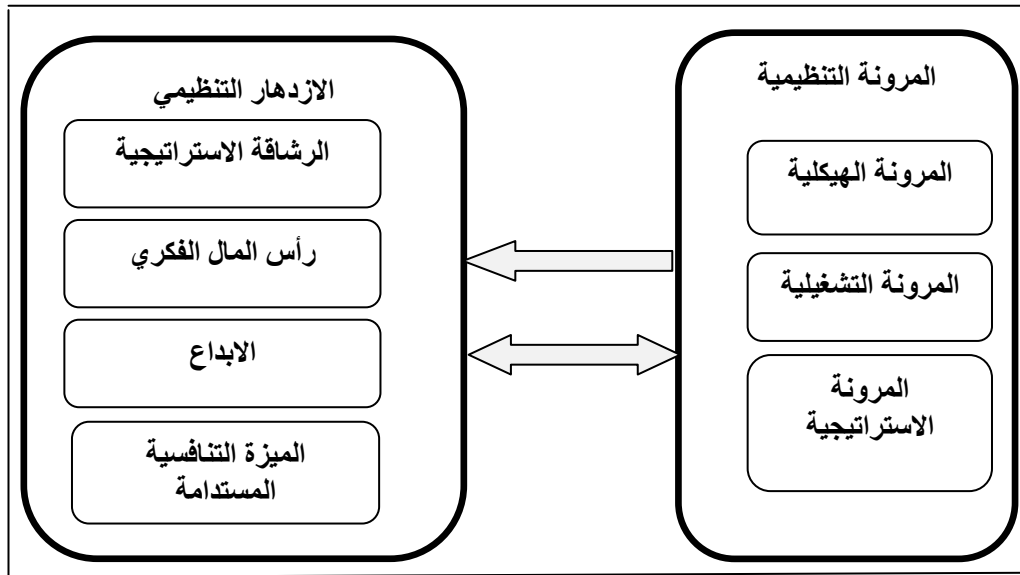
3- اهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- أ- تشخيص واقع المرونة التنظيمية والازدهار التنظيمي في الشركات المبحوثة وتأثير ذلك في تعزيز قدراتها.
- ب- تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المرونة التنظيمية وبين الازدهار التنظيمي.
- ج- تزويد شركات الاتصالات الخلوية المبحوثة بالحلول التي تمكنها من تطوير قدراتها لمواجهة التنافس.
- د- تزويد الشركات المبحوثة بالتوصيات اللازمة للارتقاء بخدماتها لتحقيق الازدهار التنظيمي.

4- المخطط الغرضي للبحث

اهتم الباحث بتقديم مخطط يجمع متغيرات البحث بشكله الإجمالي لقياس علاقات الارتباط وعلاقات التأثير فيما بينها ليجسد مشكلة البحث وأهدافه المتوقع تحقيقها. ويتكون مخطط البحث الفرضي من المتغير المستقل المتمثل بالمرونة التنظيمية التي جرى تناولها من خلال ثلاثة ابعاد هي (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، والمرونة الاستراتيجية)، والمتغير التابع الذي تمثل بالازدهار التنظيمي الذي تضمن أربعة ابعاد هي (الرشاقة الاستراتيجية ، رأس المال الفكري، الابداع، والميزة التنافسية المستدامة). والشكل (1) يوضح ذلك.



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

5- فرضيات البحث

- جرى صياغة فرضيتين رئيسيتين توضح مشكلة البحث والاجابة عن تساؤلاته وتحقيق أهدافه واختبار مخططة الفرضي، وهي كما يأتي:
- أ- الفرضية الأولى: ترتبط المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، والمرونة الاستراتيجية) ارتباطاً إيجابياً ذو دلالة إحصائية معنوية مع الازدهار التنظيمي على مستوى شركات الاتصالات الخلوية العراقية.



دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية

ب- الفرضية الثانية: تؤثر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، لمرونة التشغيلية، و المرونة الاستراتيجية) تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية معنوية في تحقيق الازدهار التنظيمي على مستوى شركات الاتصالات الخلوية العراقية.

6- وسائل جمع البيانات والمقاييس الإحصائية المستعملة تمثل أسلوب جمع البيانات كما يأتي

أ- الزيارات الميدانية لشركات الاتصالات الخلوية العراقية عينة البحث للحصول على البيانات الأولية.
ب- الاستبانة: جرى تصميم استبانة للحصول على بيانات لتحقيق هدف البحث، واستعمال مقياساً لدراسات سابقة بعد إجراء تعديلات عليه ليتلاءم مع طبيعة البحث والبيئة التي يطبق فيها. وجرى إخضاعه في صيغته النهائية لاختبار الصدق والثبات، وتم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي في جميع فقراته وعلى النحو الآتي:
أ- المرونة التنظيمية: جرى توظيف مقياس (Gato, 2016) لقياس المرونة الهيكلية من خلال أبعادها المتمثلة بـ (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، والمرونة الاستراتيجية).
ب- الازدهار التنظيمي: تم الاعتماد على المقياس الذي اعتمده (الشيواني، 2014) لقياس أبعاده المتمثلة في (الرشاقة الاستراتيجية، رأس المال الفكري، الابداع، والميزة التنافسية المستدامة).

7- اختبارات الصدق والثبات

جرى إخضاع المقياس لاختبارات الصدق والثبات.
أ- الصدق الظاهري: جرى عرض فقرات الاستبانة على (9) محكمين لبيان صلاحية فقراتها للغرض الذي أعدت من أجله، وأيد المحكمون صلاحية أغلب الفقرات وتعديل صياغة بعضها واستجاب الباحث لذلك، وحصلت الاستبانة على نسبة اتفاق بلغت (93%).
ب- صدق الاتساق والتناغم الداخلي: تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة المعبرة عن كل متغير لاختبارها، من خلال استخراج مصفوفة الارتباط، التي أظهرت عدد كبير من الارتباطات وبحود ثقة (99%)، وأكدت جميع الارتباطات التي ظهرت ثبات المقياس وصلاحيته للتطبيق.
ج- قياس الصدق المقياس: جرى قياسه من خلال معامل الثبات الذي ظهرت قيمته (0.847)، وبما ان صدق المقياس يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات، لذلك فان نسبة صدق المقياس تساوي (0.92) وهي نسبة صدق عالية.
اما فيما يخص الوسائل الاحصائية المستعملة لتحليل النتائج فجرى استعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

7- مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث في شركات الاتصالات الخلوية العراقية، التي جرى اختيار شركتين منها لقدمها وتنوع الخدمات التي تقدمها وهما (شركة زين العراق، وشركة آسيا سيل). وتكونت عينة البحث من (مدرء الأقسام، ومدرء الوحدات الادارية، ومهندسو الاتصالات)، وهي عينة قصديه جرى اختيارها لتنسجم مع طبيعة البحث التي تتطلب إدراكاً لتقييم عمل الشركات التي يعملون بها والتعامل مع فقرات الاستبانة بشكل موضوعي، وقد بلغ مجموعهم (155) شخصاً. وقد وزعت الاستبانة على (90) شخصاً من الشركتين بالتساوي بما نسبته (58%)، وتم استعادة (85) استبانة صالحة لأغراض البحث العلمي، وبذلك تشكل نسبة الاستجابة (54.8%) من مجتمع البحث.

ثانياً: دراسات سابقة:

1- دراسة (Tatjana & Marko, 2015): المرونة التنظيمية، أمن الموظفين، والكفاءة التنظيمية: دراسة حالة للمنظمات السلوفانية العامة والخاصة

Organizational Flexibility, Employee Security, and Organizational Efficiency: A Case Study of Slovenian Public and Private Sector Organizations

كان غرض الدراسة مقارنة وتحليل العلاقة بين أنواع المرونة التنظيمية والامن في العمل والكفاءة التنظيمية، واستعملت الاستبانة لجمع البيانات التي ارسلت عبر الانترنت الى الشركات العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية في سلوفينيا. أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي منخفض بين أمن العاملين وكفاءة



دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخوية العراقية

العمل التنظيمي، وعلاقة إيجابية متوسطة بين المرونة التنظيمية والامن في العمل وكفاءة المنظمات، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بأمن العاملين في العمل وبالكفاءة التنظيمية.

2- دراسة (Riccardo, 2015): التخطيط الاستراتيجي والمرونة التنظيمية في البيئة المضطربة.

Strategic Planning and Organizational Flexibility in Turbulent Environment

هدفت الى استكشاف تعامل الشركات في حالات زيادة الاضطراب البيئي، واعتمدت دراسة حالة لعدد من شركات الطاقة والاتصالات المتنقلة وتوصلت الى ان المرونة التنظيمية تؤثر في التخطيط الاستراتيجي
3 - دراسة (الزبيدي والخزرجي، 2016): دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات.

هدفت الدراسة هو قياس تأثير المرونة التنظيمية في تحقيق متطلبات الأداء العالي ، التي اشتملت على عينة مكونة من (88) مديراً في مستويات مختلفة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط مع الأداء العالي وتأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية فيه، ووجود علاقة طردية ضعيفة بين بُعد التسلسل في المرونة التنظيمية وبين الأداء العالي. واوصت الدراسة بضرورة تقليل المركزية والرسمية المتبعة في قطاع البلديات لتأثيرها السلبي على متطلبات تحقيق الأداء العالي.

4- دراسة (Hashim et al, 2016): تأثير المرونة التنظيمية على فاعلية تقديم المعونة الإنسانية في المنظمات الإنسانية في الصومال.

The Influence of Organizational Flexibility on Humanitarian Aid Delivery Effectiveness in Humanitarian Organizations in Somalia.

هدفت الدراسة الى تحديد تأثير المرونة التنظيمية على فاعلية تقديم المعونة الإنسانية في المنظمات الإنسانية في الصومال. استخدمت الدراسة الاستبانة لعدد (494) من كبار المدراء . واظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية عالية بين أنواع المرونة التنظيمية المتمثلة بالمرونة المالية ومرونة الموارد البشرية وبين فاعلية تقديم المعونة الإنسانية، ووجود تأثير متوسط للتفكير البيئي على العلاقة بين المرونة التنظيمية وفاعلية تقديم المعونة الإنسانية. واوصت الدراسة بزيادة تحقيق المرونة المالية ومرونة العمليات ومرونة الموارد لتحقيق الفاعلية المرغوبة في تقديم المعونات الإنسانية.

5- دراسة (Chew, 2005): تحقيق الازدهار التنظيمي من خلال تحفيز الموظفين واستبقائهم: دراسة مقارنة لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المؤسسات الماليزية

Achieving Organizational Prosperity Through Employee Motivation and Retention: A Comparative Study of Strategic HRM Practices in Malaysian Institutions.

هدفت الدراسة الى تحديد كيفية تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية اتجاه العاملين من أصول بلدان مختلفة في الشركات الماليزية لغرض الاحتفاظ بها. واستعملت الدراسة المقابلة مع المدراء للحصول على البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أهمية ولاء العاملين والتزامهم في تحقيق الازدهار التنظيمي من خلال نشاطات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاختيار والتوظيف والمكافآت والتدريب والتطوير ونظم تقييم الأداء والترقية، واستنتجت البحث وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والازدهار التنظيمي خصوصاً بين الأجور الجذابة وتحفيز ودافعية العاملين . واوصت بزيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية اتجاه العاملين لتحقيق الاحتفاظ بهم .



6- دراسة (James et al, 2012): المفتاح الى الازدهار في أسواق التنافس المفرط: المرونة التنظيمية الفائقة

A key to prosperity in Hypercompetitive markets: Organizational hyper flexibility.

هدفت الدراسة الى توضيح الأنظمة المفتوحة وانظمتها الفرعية من اجل تصور أوسع لمفهوم المرونة التنظيمية الفائقة لتحقيق الازدهار التنظيمي في حالات التنافس المفرط في السوق من خلال منظور مفاهيمي. واستنتجت الدراسة ضرورة تحقيق مرونة الأنظمة الفرعية من الأنظمة المتمثلة بمرونة المنتج، مرونة تغيير التصميم، مرونة المزيج والحجم والتكنولوجيا والبنى التحتية للمشتريات، ومرونة المعلومات، مرونة التسويق، مرونة الموارد، مرونة العمل، مرونة التخطيط والبحث والتطوير، ومرونة الهيكل التنظيمي لكي تتمكن المنظمة من تحقيق الازدهار التنظيمي، كما استنتجت انه ليس من الضروري ان تكون جميع الأنظمة الفرعية بنفس درجة المرونة.

7 - دراسة (الشيباني، 2014): إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة في الفرات الأوسط.

كان هدف الدراسة هو تحديد دور عمليات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها الحاسمة ومستوى تأثيرها في تحقيق الازدهار التنظيمي لشركات الاتصالات المتنقلة في الفرات الأوسط من العراق . واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الى وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير معنوية بين تنفيذ إدارة المعرفة بأبعادها عمليات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها الحاسمة في الازدهار التنظيمي للشركات المبحوثة. وأوصت بضرورة تهيئة البيئة المناسبة لعمليات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها الحاسمة واستثمارها بأعلى درجة في الوحدات الإدارية للشركات عينة الدراسة، وكذلك العمل على زيادة صلاحيات مدراء الأقسام وإثرائهم وظيفياً.

8- دراسة (Legzian et al, 2015): التحقيق في العلاقة بين الثقة التنظيمية والازدهار التنظيمي. Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Prosperity

هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية لدى العاملين في المجال الطبي والمكتبي في مستشفى الطالباني في مدينة مشهد الإيرانية وبين تحقيق الازدهار التنظيمي للمستشفى. واستعملت الاستبانة لجمع البيانات، فضلاً عن المعلومات التي بينتها سجلات ووثائق المستشفى، وتكونت العينة من (320) شخصاً من الأطباء والممرضين والكادر الإداري. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والازدهار التنظيمي، وان الثقة بين العاملين تؤدي الى التحسين من رفاهية العاملين . واوصت الدراسة بضرورة العمل على ترسيخ الثقة بين العاملين في المستشفى لتحقيق الازدهار التنظيمي.

ثالثاً: مجالات الافادة من الدراسات السابقة

تبرز مجالات الافادة من الدراسات السابقة في ما يأتي:

- 1- معرفة بعض المصادر المهمة التي تناولت دراسة المرونة التنظيمية والازدهار التنظيمي.
- 2- توجيه الباحث لأساليب قياس متغيرات البحث الحالي.
- 3- التعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة .
- 4- أسهمت تلك الدراسات في تصميم منهجية البحث الحالي، من خلال الاطلاع على مشكلة تلك الدراسات والاساليب الاحصائية التي استعملتها.

المحور الثاني / الإطار النظري للبحث

أولاً: المرونة التنظيمية

تعد المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility) من الوسائل الحاسمة التي تسهم في التطوير الإداري الذي يُمكن المنظمة من تقليل الروتين ومواجهة التغير والسيطرة عليه، وسيجري توضيح مفهوم المرونة التنظيمية، وأهميتها ومتطلبات تحقيقها، وأنواعها:

1- مفهوم المرونة التنظيمية

تمثل المرونة التنظيمية مفهوماً متعدد الأبعاد يتألف من القدرات الإدارية والتصميم التنظيمي، وهي تعكس قدرة المنظمة على التغيير والتغير من خلال قدرتها على التغيير السريع لاتجاهاتها ومساراتها التي حددتها مسبقاً، وتكيفها مع البيئة المضطربة. وعرف (Niels & weerd, 2009:1) المرونة التنظيمية أنها قدرة المنظمة على تطوير مستوى راسخ من التصرف والرد السريع والتطور مع الأسواق والاستجابة لمختلف أنواع الاضطراب البيئي والتنافس المفرط في بيئة الأعمال. وأوضح (Gil & Alain, 2006:199) إنها تمثل قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة دون فقدان الهوية من خلال امتلاكها معرفة متى يجب التغيير ومتى يجب الامتناع عنه، ومعرفة ماذا يجب تغييره.

وأكد (Floris, 2010:5) أنها قدرة المنظمة على التكيف من خلال تصميم أنشطة تعزز مرونتها، وإدراك العاملين للتغيرات بمتطلبات العمل وقابليتهم لتحقيقها كما حددتها المنظمة، لتحقيق النمو والتطور والتكيف ومواجهة تقلب الطلب في الامد القصير والطويل. في حين أشار (Vladimir, 2012:278) إنها قدرة المنظمة للقيام بشيء مختلف عما كان مخططاً له، من خلال امتلاكها مرونة استباقية تعكس قدرتها على توقع التغير المستقبلي في البيئة، ومرونة تفاعلية تعكس استجابتها السريعة من خلال تقاسم المعرفة بين العاملين وتحقيق اتصال فاعل بين وحداتها الإدارية والعمل على إعادة تحديد المهام والمسؤوليات.

وأكد (Barney, 1991:105) و (Wuhan, 2006:65) إن المرونة التنظيمية تتطلب توفر الموارد التي تتسم بالندر والقيمة وصعوبة التقليد وعدم إمكانية ابدالها. وأشار (الزبيدي والخزرجي، 2016:56) نقلاً عن (Adonis, 2003) إن المرونة التنظيمية تنشأ من مرونة الأنظمة التي تعتمد على المنظمة، ومن مرونة مواردها وإجراءات عملياتها، ويتطلب تحقيقها التخلي عن المركزية وعن الإجراءات الشكلية المتمثلة في الرسمية والتعقيد، والتخلي عن التسلسل، إذ سيكون للإدارة العليا دوراً رئيساً في تقبل الانفتاح لتسهيل وتحقيق مبادرات المرونة التنظيمية.

ويمكن للباحث تعريف المرونة التنظيمية بأنها جاهزية استجابة المنظمة للتغيرات الطارئة والمتلاحقة في البيئة المضطربة في اطار زمني ملائم من خلال قدراتها الاستباقية والتفاعلية.

2- أهمية المرونة التنظيمية

تتزايد الانتقادات التي تشير الى استحالة تحقيق المنظمة تنبؤات مستقبلية موثوقة لتتناقص دقتها على المدى القصير والطويل، وذلك لجمود عملية التخطيط الاستراتيجي في هذين الأجلين بسبب تأثيرات عوامل البيئة الخارجية بأساليب غير متوقعة، ولذلك فان افضل طريقة للتعامل مع مستقبل غير مؤكد هو تطبيق منهج التكيف القائم على المرونة التنظيمية من خلال قدرة المنظمة على التكيف وجاهزية استجابتها مع البيئة شديدة التنافس والاضطراب.

وأشار (Vladimir 2012:179) إن المرونة التنظيمية تُمكن المنظمة من تحديد موقف تنافسي أكثر ملائمة مع المنظمات المنافسة، بوصفها تهدف الى التحسين المستمر لعملية الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التوازن المطلوب بمرونة جميع النشاطات، لأنها تتضمن المرونة الاستباقية التي تعكس قدرة المنظمة على توقع التغير المستقبلي، والمرونة التفاعلية التي تشير الى القدرة على الاستجابة بسرعة وكفاءة للتغيرات الحالية في البيئة. وأوضح (Floris, 2010: 8-9) أهمية المرونة التنظيمية التي تكمن في كونها قدرات استراتيجية لتكيف المنظمة مع الاحداث غير المتوقعة، من خلال دعمها لقابليات العاملين في العمل داخل المنظمة وخارجها، واستعمل سياسات العمل المرنة، وتزويد المنظمة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغير.



وأضافت (Karmna, 2012:934) إن أهمية المرونة التنظيمية تتوضح من خلال تأثيرها في تحديد قيمة المنظمة وقيمة الاعمال فيها، وتأثيرها العالي في الأداء التنظيمي والنجاح الاستراتيجي في ظل التغيير البيئي لأنها تعمل على موائمة الاستراتيجيات في البيئة الخارجية المتسارعة. وأكد (Shimizu & Hitt, 2004:44) إن المرونة التنظيمية تعد من أهم التدابير الفاعلة لتعزيز القيمة المقترحة للمنظمات في ظل التنافس المفرط في بيئة الاعمال من خلال تزويدها بالقدرات الدينامية، فتمكن المنظمة من سرعة الاستجابة للمخاطر، إذ تكون الكلف الناجمة عن الخطأ الذي ستم معالجته بشكل سريع أقل من الكلف الناجمة عن التأخر في مواجهة ذلك الموقف.

3- أنواع المرونة التنظيمية

تعكس المرونة التنظيمية قدرة المنظمة على الاستجابة لمختلف أنواع التنافس الشديد والاضطراب في بيئة الاعمال، من خلال مبادرات جاهزية الاستجابة، وهي تتنوع الى (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، والمرونة الاستراتيجية) التي تتضمن كل منها على مرونة داخلية تتمثل بقدرة المنظمة الداخلية على التكيف مع المتطلبات البيئية، ومرونة خارجية تتمثل بقدرتها على التأثير في تلك البيئة (Niels & weerd, 2009:27) و (Tatjana, 2015:4) و (Hashim et al, 2016:76) و (Floris, 2010:9) و (Vladimir, 2012:279) و (Gato, 2016:32). وسيجري التركيز على هذه الانواع التي تم اعتمادها في البحث الحالي لقياس المرونة التنظيمية، بوصفها المحرك الحاسم لتمكين المنظمات من تحقيق الازدهار التنظيمي في البيئة المضطربة التي يصعب التنبؤ بأحداثها المستقبلية، وهي كما يأتي:

أ- المرونة الهيكلية

تشير المرونة الهيكلية الى قدرة الإدارة على تكيف عملية القرار والاتصال في الهيكل التنظيمي بالسرعة اللازمة وبطريقة اكثر تطوراً وبما يتوافق مع متطلبات التغيير في البيئة الخارجية، إذ تحتاج الإدارة عند مواجهتها تغييرات جذرية الى مرونة هيكلية داخلية لتسهيل تجديد او تغيير عملياتها الحالية، تتمثل في استراتيجيات توسيع الوظائف أفقياً او عمودياً (Niels & Weerd, 2009:29) و (Gato, 2016:34). وأكد (Matt & Leslie, 2012: 454) أن الهياكل التنظيمية الجامدة هي التي أبرزت الحاجة إلى المرونة التنظيمية عموماً والمرونة الهيكلية بشكل خاص.

وأوضح (Tatjana & Marko, 2015:4) إن المرونة الهيكلية تتضمن اربعة انواع من المرونة ، الاولى هي مرونة نظام العمل التي تتضمن إدخال أشكال مستحدثة من مرونة الوظيفة التي تسمح بتنوع الأدوار الوظيفية وتوزيع مهام العمل استجابة للتغيرات لتحقيق التوازن بين حياة العاملين الشخصية ومتطلبات العمل ، والثانية هي المرونة العددية التي تهتم بالتنوع في اعداد العاملين من خلال التعاقد الفرعي والعمالة المؤقتة ، واما الثالثة فهي المرونة المؤقتة التي تسمح بالتنوع في ساعات العمل مثل الدوام الجزئي والوقت الإضافي ، والرابعة تتمثل بالمرونة المكانية التي تسمح باستخدام العاملين خارج نطاق العمل المعتاد، والتحول للعمل في المكاتب الخلفية عبر أنظمة العمل عن بعد.

يمكن للباحث الاستنتاج أن المرونة الهيكلية تختص بمرونة البيئة الداخلية بتنوع الأدوار الوظيفية وتنوع اعداد العاملين وقابليتهم على أداء أكثر من عمل وتوزيع مهام ومتطلبات العمل من خلال مهارات وكفاءات العاملين والقيادات الاستراتيجية في المنظمة لتقبل التغيرات الطارئة ، وتبسيط السياسات لمواجهة التغيرات غير المتوقعة بكفاءة عالية.

ب- المرونة التشغيلية

تتمثل المرونة التشغيلية بالقابليات الدينامية للمنظمة لتكييف مزيج الأنشطة وحجمها بسرعة عالية لمتطلبات تحقيق الأداء العالي ، وتتكون المرونة التشغيلية من القدرات المستندة إلى المرونة الهيكلية، وترتبط بحجم ومزيج الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وليس بأنواعها، وهي توفر استجابة سريعة للتغيرات التي تؤدي إلى تقلبات مؤقتة في نشاط المنظمة، وتشير المرونة التشغيلية في الفكر الاستراتيجي إلى مرونة الإنتاج والتكنولوجيا وبرامج تحويل المدخلات إلى مخرجات (Niels & Weerd, 2009:28). وأشار في ذات السياق (Henk, 1997:171) إن المرونة التشغيلية تتكون من إجراءات موجهة إلى الأنشطة التنفيذية، وهي ذات طابع تفاعلي توفر استجابة للتغيرات المألوفة التي تؤدي الى تقلبات مؤقتة قصيرة الأجل، وتتمثل في مواجهة التغيير في حجم الإنتاج وبناء المخزون والحفاظ على الطاقة الفائضة.

وأضاف (Kumar, 2015:2) إن المرونة التشغيلية تشير إلى السرعة في تغيير الجداول الزمنية أو تعديل الطلبات الحالية لتلبية احتياجات الزبائن، إذ إن القدرة على معالجة العمليات بسهولة على المنظمة سرعة تغيير الإجراءات وفقاً لتفضيلات الزبائن المتغيرة من خلال السماح بمشاركتهم والاستماع إلى آرائهم بشأن القيمة المستلمة، كما إنها توفر التغذية العكسية على أساس الوقت الحقيقي مما يعزز رضا الزبون وقيمة المنظمة. وأكد (James et al, 2012: 191) أن المرونة التشغيلية تتضمن القابلية على التشغيل الاستراتيجي والتشغيل الهيكلي والتشغيل العملي.

نستخلص من هذه الطروحات أن المرونة التشغيلية تهتم بتقديم مقترحات مبتكرة وغير تقليدية لتسهيل إجراءات العمل وتقليل الخطوات والمستندات المطلوبة لإنجاز أي عملية، والابتعاد عن سلوكيات العمل الروتيني الذي يؤدي إلى هدر الوقت وتعقيد الإجراءات.

حـ المرونة الاستراتيجية

عرف (Grewal & Tansuhaj,2001:72) المرونة الاستراتيجية بانها قدرة المنظمة على إدارة المخاطر البيئية الخارجية بشكل سريع استجابة للفرص والتهديدات بطريقة الفعل ورد الفعل . وأوضح (Miltenburg,2003:65) انها تتطلب توفر قدرة المنظمة على تعديل مساراتها الاستراتيجية في ضوء الظروف المستجدة والتغيرات المستقبلية غير المتوقعة. وأشار (Rajshekhar et al,2005:213) إن المرونة الاستراتيجية توفر القدرات التنظيمية لتوليد خيارات حقيقية محددة لتكوين أو إعادة تشكيل قيمة عالية للزبائن . وأوضح (Riccardo,2015:259) إنها تركز على المنهج التكيفي القائم على جاهزية الاستجابة للأحداث المتغيرة عند ظهورها، والتأكيد على التجريب المستمر والرد السريع.

وأكد (Niels & Weerdt,2009:30) و (Henk,1997:172) إن المرونة الاستراتيجية تعكس قدرات دينامية عالية المرونة، وتوفر خيارات استراتيجية يمكن تنفيذها بسرعة عالية، وتوفر نشر القدرات المرنة للتمكن من تغيير الاستراتيجيات والتكتيكات للتكيف مع الأسواق سريعة التغير، وتقليل زمن الاستجابة للأحداث الخطرة وغير المتوقعة، وغالباً ما تتطلب تغييرات في القواعد والقيم ، وهو ما يمكن تحقيقه في سياق التفكير الاستراتيجي بوجود ثقافة تنظيمية توفر خيارات واسعة للاستجابة غير التقليدية. وبين (Vladimir,2012:280) إن المرونة الاستراتيجية تؤدي إلى خلق التوازن التنظيمي المطلوب بين الاضطراب والاستقرار . وأفاد (Gato,2016:34) إنها تتطلب توفر مرونة الموارد البشرية والمرونة المالية والمرونة الهيكلية ليكون لها التأثير الإيجابي المطلوب على تحقيق الازدهار التنظيمي.

يستنتج الباحث ان المرونة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على تحديد تغيرات البيئة الخارجية والاستجابة السريعة لها من خلال حشد الموارد باتجاهات جديدة لتفعيل خياراتها الاستراتيجية ، وهي تتطلب استدامة الحيلة والحذر واتخاذ اجراءات التنفيذ الملائمة.

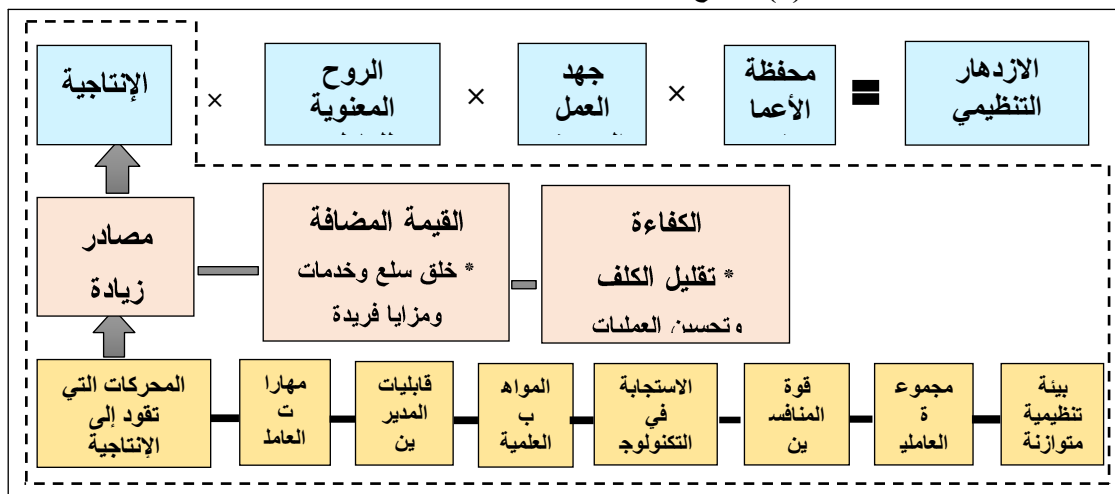
ثانياً: الازدهار التنظيمي

إن الازدهار التنظيمي (Organizational Prosperity) كان وما زال موضوع اهتمام منظمات الاعمال، لأنه يؤدي إلى تحسين الإنتاجية في الظروف المتغيرة، واختراق اسواق جديدة لاستدامة التميز، ويبقى تحقيق هدف المنظمة الأساس المتمثل في البقاء في خارطة الصناعة والنمو في بيئة سريعة التغير مرتبطاً بقدراتها على مواجهة التغير البيئي وتحقيق الازدهار التنظيمي، الذي سيتم توضيحه وفق ما يأتي .

1- مفهوم الازدهار التنظيمي:

يتجسد الازدهار التنظيمي من خلال كفاءة أداء المنظمة وفعاليتها، واختلف الباحثين في تعريفهم للازدهار التنظيمي تبعاً لاختلاف مداخلهم بوصفه غاية استراتيجية لتعزيز المركز التنافسي المرغوب. وعرف (الشيباني، 2014:68) الازدهار التنظيمي بأنه نجاح المنظمة طويل الأمد من خلال امتلاكها القدرات التنافسية والمادية والابداعية والتكيفية في مختلف الظروف. وأشار (Chew,2005:87) إنه يتحقق من خلال التزام العاملين بجودة الأداء وامتلاكهم الولاء العالي للمنظمة، ويعد أساس الأفكار الإبداعية للمنظمات وطموحها الأساس وأضاف (Legzian et al,2015:1292) إن تحقيق الازدهار التنظيمي يتطلب تمتع العاملين في المنظمة بالقيم والمواقف والتوقعات التي تتماشى مع رؤية المنظمة بشكل وثيق، والتزامهم العالي لتعزيز المواطنة التنظيمية ودعم علاقات الترابط بين المنظمة والعاملين، ويعد أساساً للأفكار الإيجابية في المنظمة وعملاً حاسماً في تحقيق الرفاهية للعاملين من خلال تحقيق أربعة أنواع ، اولها الرفاه الاجتماعي وهو

انعكاس لتقييم الفرد من خلال تجاربه في المجتمع ويتكون من التوافق الاجتماعي والقبول الاجتماعي والسلامة الاجتماعية، وثانيهما الرفاه النفسي وهو يعني انعكاس لآراء المرء وردود أفعاله الايجابية عن الاحداث وتتمثل في التوافق بين الاشخاص والتقدم في العمل والتفاني والشعور بالكفاءة، أما ثالثهما فهو الرفاه الروحي وهو ينتج من خلال دمج جوانب الحياة البشرية مع التجارب ويشير الى الشعور بالرضا، اما الرابع فهو الرفاه العقلي الذي يتم تحديده مع الرضا الوظيفي والتوازن بين المشاعر الايجابية والسلبية. وأوضح (Joseph, 2010: 4-10) إن الازدهار التنظيمي يمكن أن يتحقق من خلال بناء مهارات وقابليات العاملين المتميزة لتحسين الإنتاجية وتعزيز الأداء الإبداعي في العمليات ونتاج منتجات تلبي رغبات الزبائن، و إنه يتمثل في إجراءات تحقيق الأداء العالي والسرعة في تحسين التعامل مع العاملين ذوي الاداء الضعيف، وتحسين الإنتاجية والإبداع في محفظة أعمال المنظمة وخلق فجوة الازدهار التنظيمي المتمثلة بفجوة الإبداع والفجوة الإنتاجية ، ويعد الازدهار التنظيمي دالة لمحفظة الأعمال وجهد العمل والروح المعنوية للعاملين والإنتاجية. والشكل (2) يوضح ذلك.



شكل (2) الارتباط بين الإنتاجية والإبداع لخلق الازدهار التنظيمي

Source: Joseph L. Rotman, (2012), "Task Force on competitiveness, Productivity and Economic Progress, 9th annual report, November, P.11

وأكد (Mick, 2011: 187) على الارتباط بين الازدهار التنظيمي ورفاهية العاملين، إذ يتحقق ازدهار المنظمة من خلال اهتمام القيادة العليا وميلها لإعطاء أهمية أخلاقية لتمكين العاملين والمحافظة عليهم وتحسين أجورهم وزيادة مكافآتهم.

وأوضح (Herbert,2016:91) إن الازدهار التنظيمي يتحقق من خلال التعلم الجماعي من خلال دمج فرق العمل في الأنظمة والممارسات لتقاسم المعرفة وتنفيذ مبادرات التعلم التنظيمي المخططة لتحقيق استدامة التفرد، وتحتاج المنظمات لتحقيق الازدهار التنظيمي إلى تغيير هيكلها التنظيمي وممارساتها وإعادة تشكيل أدوار العاملين.

ويمكن للباحث تعريف الازدهار التنظيمي بأنه تميّز المنظمة الشامل ونجاحها من خلال امتلاكها القدرات الاستراتيجية في الإبداع ورأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة والرشاقة الاستراتيجية لامتلاك جاهزية الاستجابة للأحداث الخطرة والمحافظة على تميزها الفريد في بيئة العمل المتغيرة.

2- أهمية الازدهار التنظيمي

يسهم الازدهار التنظيمي في تطوير قابليات الموارد البشرية وكسب رضا الزبون من خلال تقديم منتجات مبتكرة تلبي رغباته (Legzian et al,2015: 1292). ويؤدي لتحسين الإنتاجية وزيادة خلق القيمة المضافة للمنظمة، وتحسين نتائج الإبداع من خلال التأكيد على زيادة الاستثمار في المهارات والتكنولوجيا وتكييف ما موجود منها، والتحول إلى الاستثمار في رأس المال البشري (Joseph,2010:4). وأفاد (Martin, 2010: 19) إن يحقق الازدهار التنظيمي يزيد في خلق القيمة المستدامة من خلال تقديم منتجات غير مسبوقه، ويحقق الاستدامة في ربحية المنظمة والنمو والتميز. وأضاف (الشيباني،2014: 69) انه يحقق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة وللعاملين ومواجهة كافة التحديات البيئية، ويزيد من القدرات التنافسية للمنظمة فيعزز مستوى النمو والابداع لتحقيق النجاح طويل الامد.

3- أبعاد الازدهار التنظيمي

اختلف الباحثون في عرضهم أبعاد الازدهار التنظيمي باختلاف وجهات نظرهم ومنطلقاتهم الفكرية، وأوضح كل من (Zailani & Tan,2009:242) و (Paunovic et al,2012:198) ان ابعاد الازدهار التنظيمي هي راس المال الفكري والابداع والميزة التنافسية المستدامة. بينما حددها (Ebrahimpour et al, 2012: 186) بالرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة. وأضاف لها (Abe Harraf,2012:306) الابداع . وأشار (الشيباني، 2014: 71) من خلال المسح الذي اجراه ان أبعاد الازدهار التنظيمي تتضمن الرشاقة الاستراتيجية، رأس المال الفكري، الابداع، والميزة التنافسية المستدامة، وسيجري اعتمادها ابعاداً للازدهار التنظيمي في البحث الحالي لشموليتها . وفي ادناه توضيح لهذه الابعاد .

أ- الرشاقة الاستراتيجية: يترجم المصطلح (Agility) ب (خفة الحركة، سرعة الاستجابة، جاهزية الاستجابة، والرشاقة الاستراتيجية) وسيجري اعتماد الرشاقة الاستراتيجية مرادفاً لهذا المصطلح لكونه يتضمن المصطلحات الأخرى. وأشار (Lengnick & Beck,2009:13) إن الرشاقة الاستراتيجية تضفي الفطنة والانفتاح على الاحداث الجديدة بما يجعل المنظمة مستعدة لتقييم خياراتها السابقة وتغيير مساراتها في ضوء التطورات الجديدة،

وتعكس براعتها على التطوير وتشخيص المشاكل المعقدة والاستدلال على حلها من خلال تجسيد قدرتها على إدارة التغير البيئي والسيطرة عليه، عن طريق حشد الموارد وتطوير المهارات والكفاءات وتوليد خيارات متعددة .

وأوضح (Sambamurthy et al,2003:245) إن أهمية الرشاقة الاستراتيجية تكمن في تزويد العمليات التشغيلية بالقدرة على الإنجاز الصحيح والسريع بأقل الكلف، واستثمار الفرص المتاحة بشكل ابداعي من خلال قدراتها المترابطة المتمثلة في جاهزية الاستجابة للزبون وجاهزية الاستجابة للتحالف الاستراتيجي وجاهزية الاستجابة التشغيلية. مما يعني إن الرشاقة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على استشعار التحديات غير المتوقعة والتهديدات غير المعهودة والتغيرات المفاجئة في بيئة الاعمال ومواجهتها واستثمار الفرص بتحركات ابداعية .

ب- راس المال الفكري: يتمثل رأس المال الفكري (Intellectual Capital) في موجودات المنظمة غير الملموسة، ويسهم في زيادة القيمة المضافة وتعزيز الميزة التنافسية وصولاً الى تحقيق الازدهار التنظيمي (Jurezak,2008:36). وأوضح (Bontis,2004:32) إن رأس المال الفكري يمثل المخزون المعرفي للمنظمة الذي يزيد من قيمتها السوقية ويجعل الفرق كبيراً بين هذه القيمة وقيمتها الدفترية، وهو يتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي، وتكمن أهميته في كونه رصيذاً استراتيجياً للمنظمة لقدرته على التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي . وأضاف (Mezeal & Ahmed,2011:106) إن رأس المال الفكري يُعظم قيمة المنظمة ويُحسن العلاقات مع اصحاب المصالح ويعزز الازدهار التنظيمي في ظل الاقتصاد المعرفي . وبين (Daft,2001:260) ان نجاح المنظمة يتمثل في قدرة الادارة على توفير المناخ الملائم للحصول على المعرفة والخبرات والأفكار من رأس المال الفكري الذي يعد أفضل موجودات المنظمة للاستثمار به، إذ يعد الانفاق على جميع الموجودات كلفة بينما يعد الانفاق على رأس المال الفكري ربحاً.

ج- الابداع: ان الابداع (Innovation) هو أحد العوامل الأساسية لنجاح المنظمات في الأمد الطويل من خلال الاستجابة للتغير و اجراء العمليات بشكل مختلف لمواجهة السرعة المطلوبة لتحقيق الازدهار التنظيمي (Ghorbaazide & Asgari, 2013:1087). وعرف (Hitt et al, 2003,418) الابداع بأنه إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تغير من عمليات ومخرجات المنظمة، وهو يعني عملية تحويل الشيء المكتشف إلى مادة قابلة للاستعمال، أي انه يمثل الترجمة التجارية للأفكار التي ظهرت من خلال الابتكار. وأوضح (الكبيسي، 2002:98) ان الإبداع يمر بمرحلة توليد الأفكار التي يتم دراستها وغربلتها وتبنى الأفكار الممكنة وتوفير المتطلبات ثم تنفيذ الفكرة وتقويم النتائج، ويتنوع الابداع وفقاً لاستعماله الى ابداع المنتج وابداع العملية، ووفقاً لمجالاته الى ابداع اداري وابداع تكنولوجي، ووفقاً لمدى تأثيره الى ابداع تقليدي وابداع جذري.

د- الميزة التنافسية المستدامة: تعد الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage) هدفاً أساسياً تسعى جميع المنظمات الى بلوغه لتجاوز مشكلة البقاء في الصناعة وتحقيق النمو، وأشار (Hoffman, 2000:10) انها المنفعة طويلة الأمد للمنظمة، التي يتم بناؤها من خلال دمج المهارات والمقدرات الجوهرية بأساليب فريدة لا يمكن للمنافسين تقليدها او إيجاد بديلاً عنها، وتحقق عن طريق اختيار وتنفيذ استراتيجية خلق القيمة المتميزة التي تزود المنظمة بالأداء العالي. وأوضح (العاني، 2004:82) ان أهميتها تكمن في كونها معياراً للمنظمات الناجحة لتمييزها بإيجاد نماذج فريدة وغير مسبوقه يصعب استنساخ فوائدها، وتعد السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنافسين من خلال المقدرات المتميزة التي تمتلكها المنظمة التي تمكنها من التكيف واستثمار الفرص في بيئة سريعة التغير.

5- العلاقة بين المرونة التنظيمية والازدهار التنظيمي
تعد المرونة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية في التكيف والملائمة مع البيئة الخارجية وبذلك فهي ترتبط بعلاقة قوية مع الازدهار التنظيمي في حالات الاضطراب البيئي (James et al, 2012:193). وتزود المنظمات بالاستجابة السريعة لاستثمار الفرص ومواجهة التنافس من خلال تطوير منتجات غير مسبوقه ودخول أسواقاً جديدة مما يمكنها من تحقيق الازدهار التنظيمي (Riccardo, 2015:1258). وأضاف (Miltenburg, 2003:65) ان المرونة التنظيمية توفر للمنظمة المرونة الوظيفية التي تمثل استعداد العاملين لأداء مهام متنوعة لإنجاز متطلبات العمل المختلفة، والمرونة العددية التي تشير الى قدرة المنظمة على تعديل ساعات عمل العاملين وعددهم، والاستجابة لتغيرات الطلب ومواجهة التحديات بما يحقق الازدهار التنظيمي. وأفاد (Chew, 2005:87) ان المرونة التنظيمية تتطلب مرونة الموارد البشرية التي تتمتع بالمواقف والقيم والتوقعات التي تتماشى بشكل وثيق مع رسالة المنظمة وتعزز الازدهار التنظيمي. وأشار (Joseph, 2010:15) ان مرونة الهيكل التنظيمي تساهم في تطور التجارة الدولية والى تطور مهارات الافراد والمنظمات وتوفير فرص الحصول على الموارد، مما يعني ان المرونة التنظيمية تؤدي الى تحقيق الازدهار التنظيمي.

وناقش (Niels & Weerdt, 2009:30-31) قدرة المنظمة في تغيير مسارها الاستراتيجي التي تنبع من مرونتها الاستراتيجية التي تزود بالخيارات الاستراتيجية التي يتم تنفيذها بسرعة، كما انها تمكن الإدارة من تغيير طبيعة نشاطاتها، إذ ان خياراتها الواسعة في الاستجابة غير التقليدية تثبت فاعلية عالية في تطبيق المرونة التنظيمية لتحقيق الازدهار التنظيمي. وبين (Henk, 1997:173) ان المرونة الهيكلية تتطلب تحول المنظمة الى استعمال الهيكل التنظيمي العضوي لتوجهه نحو الأداء العالي بوصفه يسمح بالتعامل مع المعلومات الغامضة وتخفيض الطابع الرسمي واستعمل فرق العمل ذاتية التنظيم وتطويره أنظمة جديدة للمكافآت، مما يمكن المنظمة من الحصول على مسارات استراتيجية مختلفة تكفل التعامل مع جميع مستويات الاضطراب البيئي، ومن هنا يأتي الترابط بين المرونة التنظيمية والازدهار التنظيمي. وأفاد (Cato, 2016:28) ان المرونة التنظيمية ترتبط بنتائج أداء المنظمة وبناء الميزة التنافسية المستدامة، مما يوفر للمنظمة القدرة على التحكم في بيئتها المتغيرة وإدارة الفوضى والاضطراب والأزمات وتحقيق الربحية المرغوبة وصولاً الى تحقيق الازدهار التنظيمي.

المحور الثالث / عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث

سيجري عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث، وهي المرونة التنظيمية والازدهار التنظيمي، وعلى النحو الآتي:

أولاً: عرض وتحليل نتائج البحث للمرونة التنظيمية

يُظهر الجدول (1) الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التفسيري (المرونة التنظيمية) ، وهي تعكس وسطاً حسابياً جيداً بلغ (3.84)، أكده الانحراف المعياري الذي بلغ (0.26) الذي يشير الى التشتت القليل جداً في إجابات أفراد العينة. مما يؤكد أن اهتمام شركات الاتصالات الخلوية المبحوثة بالمرونة التنظيمية التي تضمنت الأبعاد الآتية:

جدول رقم(1) الاحصاء الوصفي للمرونة التنظيمي والازدهار التنظيمي N=85

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد	المتغيرات الرئيسية
0.39	3.717	المرونة الهيكلية	المرونة التنظيمية
0.33	3.856	المرونة التشغيلية	
0.226	3.849	المرونة الاستراتيجية	
0.26	3.846	اجمالي المرونة التنظيمية	
0.39	3.863	الرشاقة الاستراتيجية	الازدهار التنظيمي
0.36	3.816	رأس المال الفكري	
0.38	3.811	الابداع	
0.39	3.816	الميزة التنافسية المستدامة	
0.30	3.827	اجمالي الازهار التنظيمي	

- 1- المرونة الهيكلية: حققت مستوى اقتراب من المستوى العالي، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.71)، أكده الانسجام العالي في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.39).
 - 2- المرونة التشغيلية: حققت مستوى جيداً عكسه الوسط الحسابي (3.85)، أكده التشتت القليل في إجابات العينة الذي عكسه الانحراف المعياري (0.33).
 - 3- المرونة الاستراتيجية: حققت مستوى اقتراب من المستوى العالي، أظهره الوسط الحسابي (3.84)، أكده انسجام إجابات العينة الذي عكسه الانحراف المعياري الذي بلغ (0.22).
- وهذا ما لاحظته الباحث باهتمام شركات الاتصالات الخلوية بقدرتها على تعديل مساراتها في ضوء الظروف المستجدة، وإدخال اشكال مستحدثة من أنظمة العمل الجديدة.

ثانياً عرض وتحليل نتائج الدراسة لمتغير الازدهار التنظيمي

يتضح من الجدول (1) ان الازدهار التنظيمي حقق وسطاً حسابياً جيداً بلغ (3.82)، أكده الانسجام العالي في الإجابات الذي عكسه الانحراف المعياري (0.30). مما يعني ان شركات الاتصالات الخلوية المبحوثة تمتلك مستويات جيدة من الازدهار التنظيمي الذي تضمن الأبعاد الآتية:

- 1- الرشاقة الاستراتيجية: أظهرت مستوى يقتراب من المستوى المرتفع، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.86) أكده الانحراف المعياري (0.39) الذي يشير الى الانسجام العالي في إجابات العينة.
- 2- رأس المال الفكري : حقق مستوى جيداً، إذ بلغ وسطه الحسابي (3.81)، أكده التشتت القليل جداً في إجابات العينة الذي بينه الانحراف المعياري الذي بلغ (0.36).

- 3- الابداع: حقق الابداع مستوى يقترب من المستوى العالي، إذ بلغ وسطه الحسابي (3.81)، أكد ذلك الانسجام العالي في إجابات أفراد العينة الذي عكسه الانحراف المعياري (0.38).
- 4- الميزة التنافسية المستدامة: حققت مستوى يقترب من المرتفع، أوضحه الوسط الحسابي (3.81)، أكده الانحراف المعياري (0.39) الذي يشير الى التشتت القليل جداً في إجابات أفراد العينة.
- وهذا ما لاحظته الباحث من اهتمام شركات الاتصالات الخوية المبحوثة بفقرات الرشاقة الاستراتيجية ورأس المال الفكري والابداع والميزة التنافسية المستدامة من خلال استثمارها جميع الموارد المتاحة ونشرها بسرعة وقدرتها على اعادة تصميم العمليات لمواجهة التحديات، كما انها تشجع الافكار الجديدة واهتمامها بالعاملين المبدعين فضلاً عن امتلاكها خيارات متنوعة تمكنها من استيعاب طلبات الزبائن.

ثالثاً: اختبار علاقات الارتباط بين المرونة التنظيمية وبين الازدهار التنظيمي

أظهر الجدول (2) نتائج علاقات الارتباط التي جرى اختبارها، التي يمكن تلخيصها بما يأتي:

- 1- اختبار علاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل وابعاد المتغير التابع:
ظهرت علاقات الارتباط بين بعد (المرونة الهيكلية) وبين ابعاد الازدهار التنظيمي (الرشاقة الاستراتيجية، رأس المال الفكري، الابداع، والميزة التنافسية المستدامة) بلغت بمعاملات ارتباط 0.568^{**} , 0.399^{**} , 0.686^{**} , 0.766^{**} على التوالي، كما ظهرت علاقات الارتباط بين بعد (المرونة التشغيلية) وبين ابعاد الازدهار التنظيمي بلغت بمعاملات ارتباطها 0.547^{**} , 0.619^{**} , 0.531^{**} على التوالي، وظهرت علاقات الارتباط بين بعد (المرونة الاستراتيجية) وبين ابعاد الازدهار التنظيمي بلغت بمعاملات ارتباطها 0.277^{**} , 0.458^{**} , 0.446^{**} , 0.568^{**} على التوالي، وكانت جميع هذه الارتباطات بمستوى معنوية (0.01) ولكافة الابعاد، كما ان قيمة (t) المحسوبة كانت أكبر من قيمتها الجدولية في جميع هذه العلاقات والمبينة في الجدول (2). وهذا يدل على قوة العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل المتمثلة بـ (المرونة الهيكلية) و(المرونة التشغيلية) و(المرونة الاستراتيجية) وبين ابعاد المتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية، رأس المال الفكري، الابداع، والميزة التنافسية المستدامة).
- 2- اختبار علاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل وابعاد المتغير التابع:
بلغ معامل الارتباط بين بعد (المرونة الهيكلية) وبين إجمالي الازدهار التنظيمي 0.753^{**} ، كما ظهر أن معامل الارتباط بين بعد (المرونة التشغيلية) وإجمالي الازدهار التنظيمي 0.636^{**} ، وبلغ معامل الارتباط بين بعد (المرونة الاستراتيجية) وبين إجمالي الازدهار التنظيمي 0.546^{**} ، وجميعها بمستوى ثقة (99%)، كما ان قيمة (t) المحسوبة كانت أكبر من قيمها الجدولية الموضحة في الجدول المذكور، مما يدل على قوة العلاقة بين هذه الابعاد (المرونة الهيكلية والمرونة التشغيلية والمرونة الاستراتيجية) وإجمالي الازدهار التنظيمي.
- 3- اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل وابعاد المتغير التابع:
ظهرت علاقات ارتباط بين إجمالي المرونة التنظيمية وبين ابعاد الازدهار التنظيمي (الرشاقة الاستراتيجية، رأس المال الفكري، الابداع، والميزة التنافسية المستدامة)، بمعاملات ارتباط 0.662^{**} , 0.418^{**} , 0.695^{**} , 0.762^{**} على التوالي وبمستوى معنوية (0.01)، وكانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية المبينة في الجدول (2). مما يوضح ذلك على العلاقة القوية بين إجمالي المرونة التنظيمية وابعاد الازدهار التنظيمي المذكورة.
- 4- اختبار علاقة الارتباط بين الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع: أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقة ايجابية معنوية بين المتغير المستقل (المرونة التنظيمية) والمتغير التابع (الازدهار التنظيمي)، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما 0.790^{**} وبمستوى ثقة (99%)، وان قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، أكدت قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- ان هذه النتائج تماثلت مع النتائج التي توصلت اليها دراسة (James et al,2012) و (Chew,2005).



دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية

وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الأولى التي مفادها (ترتبط المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، والمرونة الاستراتيجية) ارتباطاً إيجابياً ذو دلالة إحصائية معنوية مع الازدهار التنظيمي على مستوى شركات الاتصالات الخلوية العراقية).

جدول (2) معاملات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية N=50

الازدهار التنظيمي								
إجمالي الازدهار التنظيمي	العلاقات المعنوية		الميزة التنافسية المستدامة	الابداع	رأس المال الفكري	الرشاقة الاستراتيجية		
	النسبة المئوية	العدد					r	t
0.753**	%100	4	0.568**	0.766**	0.686**	0.399**	r	المرونة الهيكلية
10.425			5.765	10.855	8.556	3.969	t	
0.636**	%100	4	0.531**	0.619**	0.547**	0.342**	r	المرونة التشغيلية
7.508			5.708	7.180	5.952	3.454	t	
0.546**	%100	4	0.568**	0.446**	0.458**	0.277**	r	المرونة الاستراتيجية
5.937			6.287	4.539	4.693	2.626	t	
0.790**	%100	4	0.662**	0.762**	0.695**	0.418**	r	إجمالي المرونة التنظيمية
11.738			8.046	10.720	8.806	4.191	t	
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 1.662				** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01				

رابعاً: اختبار علاقات التأثير بين المتغير المستقل وبين المتغير التابع

يهدف هذا الاختبار الى بيان تأثير الأبعاد الفرعية للمرونة التنظيمية في الازدهار التنظيمي، من خلال استعمال تحليل الانحدار الخطي البسيط، والموضحة في الجدول رقم (3) وكما يأتي:

1- نتائج الانحدار بين ابعاد المتغير المستقل وبين أبعاد المتغير التابع:

بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعد (المرونة الهيكلية) مع ابعاد المتغير المستجيب الازدهار التنظيمي (الرشاقة الاستراتيجية، رأس المال الفكري، الابداع، والميزة التنافسية المستدامة) (15.734)، (73.652)، (118.186)، (39.587) على التوالي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة لبعد (المرونة التشغيلية) مع هذه ابعاد الازدهار التنظيمي المذكورة (11.002)، (35.466)، (51.661)، (32.584) على التوالي، وظهرت قيمة (F) المحسوبة لبعد (المرونة الاستراتيجية) مع ابعاد المتغير التابع (6.911)، (21.976)، (20.667)، (39.603) على التوالي، وكانت جميع قيم (F) المحسوبة بمستوى معنوية (0.01)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.96). وهذا يعني وجود تأثير لأبعاد المتغير المستقل (المرونة الهيكلية) و (المرونة التشغيلية) و (المرونة الاستراتيجية) في ابعاد الازدهار التنظيمي (الرشاقة الاستراتيجية، رأس المال الفكري، الابداع، والميزة التنافسية المستدامة).

وبلغت قيمة β لبعد (المرونة الهيكلية) مع ابعاد الازدهار التنظيمي (الرشاقة الاستراتيجية، رأس المال الفكري، الابداع، والميزة التنافسية المستدامة) (0.40)، (0.63)، (0.79)، (0.57) على التوالي، وهذا يدل على إن تغييراً مقداره (1) في بعد (المرونة الهيكلية) سيؤدي إلى تغييراً مقداره (0.40)، (0.63)، (0.79)، (0.57) في (الرشاقة الاستراتيجية، رأس المال الفكري، الابداع، والميزة التنافسية المستدامة) على التوالي. أما قيمة β لبعد (المرونة التشغيلية) مع ابعاد الازدهار التنظيمي المذكورة فبلغت (0.40)، (0.59)، (0.72)، (0.62) على التوالي، وهذا يدل على إن تغييراً مقداره (1) في بعد (المرونة

التشغيلية) سيؤدي إلى تغييراً مقداره (0.40) ، (0.59) ، (0.72) ، (0.62) في الابعاد (الرشاقة الاستراتيجية، رأس المال الفكري، الابداع، والميزة التنافسية المستدامة) على التوالي. بينما بلغت قيمة β لبعـد (المرونة الاستراتيجية) مع ابعاد الازدهار التنظيمي المذكورة (0.48) ، (0.73) ، (0.76) ، (0.69) على التوالي، وهذا يدل على إن تغييراً مقداره (1) في بعد (المرونة الاستراتيجية) سيؤدي إلى تغييراً مقداره (0.48) ، (0.73) ، (0.76) ، (0.69) في الابعاد (الرشاقة الاستراتيجية، رأس المال الفكري، الابداع، والميزة التنافسية المستدامة) على التوالي.

وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لبعـد (المرونة الهيكلية) مع الابعاد (الرشاقة الاستراتيجية، رأس المال الفكري، الابداع، والميزة التنافسية المستدامة) (0.15) و (0.47) و (0.58) و (0.32) على التوالي، وتعني ان ما مقداره (0.15) و (0.47) و (0.58) و (0.32) من التغيرات الحاصلة في الابعاد المذكورة هي تغيرات مفسرة بفعل بعـد (المرونة الهيكلية) التي دخلت نموذج الانحدار وان النسب المتبقية هي تغيرات يعود تفسيرها لعوامل أخرى لم تدخل النموذج. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لبعـد (المرونة التشغيلية) مع الابعاد المذكورة على التوالي (0.11) و (0.29) و (0.38) و (0.28)، وتعني ان ما مقداره (0.11) و (0.29) و (0.38) و (0.28) من التغيرات الحاصلة في الابعاد المذكورة على التوالي هي تغيرات مفسرة بفعل بعـد (المرونة التشغيلية) التي دخلت نموذج الانحدار وان النسب المتبقية هي تغيرات يعود تفسيرها لعوامل أخرى لم تدخل النموذج. بينما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لبعـد (المرونة الاستراتيجية) مع الابعاد المذكورة على التوالي (0.07) و (0.20) و (0.19) و (0.32)، وتعني ان ما مقداره (0.07) و (0.20) و (0.19) و (0.32) من التغيرات الحاصلة في الابعاد المذكورة هي تغيرات مفسرة بفعل بعـد (المرونة الاستراتيجية) التي دخلت نموذج الانحدار وان النسب المتبقية هي تغيرات يعود تفسيرها لعوامل أخرى.

2- نتائج الانحدار بين ابعاد المتغير المستقل وبين اجمالي المتغير التابع (الازدهار التنظيمي)

ظهرت قيمة (F) المحسوبة لابعاد المرونة التنظيمية كلاً من (المرونة الهيكلية ، المرونة التشغيلية و المرونة الاستراتيجية) مع اجمالي الازدهار التنظيمي (108.853) و (56.351) و (35.309) على التوالي، وبمستوى معنوية (0.01)، وان قيمة (F) المحسوبة كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.96)، وهذا يعني وجود تأثير لابعاد المتغير المستقل (المرونة الهيكلية ، المرونة التشغيلية و المرونة الاستراتيجية) في المتغير المستجيب (الازدهار التنظيمي).

وبلغت قيمة β لبعـد (المرونة الهيكلية) مع اجمالي الازدهار التنظيمي (0.59)، وقيمة β لبعـد (المرونة التشغيلية) معه بلغت (0.58)، وبلغت قيمة β لبعـد (المرونة الاستراتيجية) معه (0.74)، وهذا يدل على إن تغييراً مقداره (1) في هذه الابعاد سيؤدي إلى تغييراً مقداره (0.59)، (0.58)، (0.74) على التوالي في الازدهار التنظيمي

كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لبعـد (المرونة الهيكلية) مع اجمالي الازدهار التنظيمي (0.56)، ولبعد (المرونة التشغيلية) بلغت قيمته (0.40) ، بينما بلغت قيمته لبعـد (المرونة الاستراتيجية) (0.29)، وتعني ان ما مقداره (0.56) و (0.40) و (0.29) من التغيرات الحاصلة في الازدهار التنظيمي مفسرة بفعل هذه الابعاد حسب التوالي التي دخلت نموذج الانحدار وان النسب المتبقية هي تغيرات يعود تفسيرها لعوامل أخرى لم تدخل النموذج.

3- نتائج الانحدار بين اجمالي المتغير المستقل وبين ابعاد المتغير التابع (الازدهار التنظيمي)

ظهرت قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل (المرونة التنظيمية) مع ابعاد الازدهار التنظيمي (الرشاقة الاستراتيجية، رأس المال الفكري، الابداع، والميزة التنافسية المستدامة) (17.526)، (77.541) ، (114.713)، (64.739) على التوالي، وبمستوى معنوية (0.01)، وكانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.96) وهذا يعني وجود تأثير للمتغير المستقل (المرونة التنظيمية) في ابعاد الازدهار التنظيمي (الرشاقة الاستراتيجية، رأس المال الفكري، الابداع، والميزة التنافسية المستدامة).

وبلغت قيمة β لـ (المرونة الهيكلية) مع ابعاد الازدهار التنظيمي المذكورة (0.62)، (0.94) ، (0.81) ، (0.98) ، وهذا يدل على إن تغييراً مقداره (1) في (المرونة التنظيمية) سيؤدي إلى تغييراً في الابعاد (الرشاقة الاستراتيجية، رأس المال الفكري، الابداع، والميزة التنافسية المستدامة) مقداره (0.62) ، (0.94) ، (0.81) ، (0.98) على التوالي . كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) للمتغير المستقل (المرونة الهيكلية) مع



دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية

ابعاد الازدهار التنظيمي المذكورة (0.17) ، (0.58) ، (0.58) ، (0.38) ، وتعني ان ما مقداره (0.17) ، (0.58) ، (0.58) ، (0.38) من التغيرات الحاصلة في ابعاد الازدهار التنظيمي (الرشاقة الاستراتيجية، رأس المال الفكري، الابداع، والميزة التنافسية المستدامة) على التوالي هي مُفسرة بفعل المتغير المستقل (المرونة الهيكلية) الذي دخل نموذج الانحدار وان النسب المتبقية هي تغيرات يعود تفسيرها لعوامل أخرى لم تدخل النموذج.

4- نتائج الانحدار بين المتغير المستقل وبين المتغير التابع:

ظهرت قيمة (F) المحسوبة) للمتغير المستقل(المرونة التنظيمية) مع المتغير التابع (الازدهار التنظيمي) (138.183)، وبمستوى معنوية (0.01)، وكانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.96) وهذا يعني وجود تأثير للمتغير المستقل(المرونة التنظيمية) في المتغير التابع (الازدهار التنظيمي). وبلغت قيمة β لهذا المتغير (0.91)، وهذا يدل على ان تغيراً مقداره (1) في (المرونة التنظيمية) سيؤدي إلى تغييراً مقداره (0.91) في الازدهار التنظيمي. اما قيمة معامل التحديد (R^2) للمتغير المستقل(المرونة التنظيمية) مع اجمالي الازدهار التنظيمي التي بلغت (0.62) فتعني ان ما مقداره (0.62) من التغيرات الحاصلة في الازدهار التنظيمي مُفسرة بفعل المتغير المستقل (المرونة الهيكلية) الذي دخل نموذج الانحدار وان النسبة المتبقية هي تغيرات يعود تفسيرها لعوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

وتماثلت هذه النتائج مع النتائج التي توصل اليها (Riccardo,2015) و (Chew,2005).

وبذلك نستدل على قبول الفرضية الثانية التي مفادها(تؤثر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، لمرونة التشغيلية، والمرونة الاستراتيجية) تأثيراً ايجابياً ذو دلالة إحصائية معنوية في تحقيق الازدهار التنظيمي على مستوى شركات الاتصالات الخلوية العراقية).

جدول (3) تحليل التأثير بين المرونة التنظيمية وابعادها وبين الازدهار التنظيمي وأبعاده N = 85

الازدهار التنظيمي y							
إجمالي الازدهار التنظيمي	الميزة التنافسية المستدامة	الابداع	رأس المال الفكري	الرشاقة الاستراتيجية			
0.562	0.323	0.587	0.470	0.159	R^2	المرونة الهيكلية	X
0.593	0.574	0.791	0.636	0.403	β		
108.853	39.587	118.186	73.652	15.734	F المحسوبة		
0.404	0.282	0.384	0.299	0.117	R^2	المرونة التشغيلية	
0.588	0.629	0.721	0.595	0.405	β		
56.351	32.584	51.661	35.466	11.002	F المحسوبة		
0.298	0.323	0.199	0.209	0.077	R^2	المرونة الاستراتيجية	
0.746	0.695	0.768	0.735	0.485	β		
35.309	39.603	20.667	21.976	6.911	F المحسوبة		
0.625	0.438	0.580	0.583	0.174	R^2	اجمالي المرونة التنظيمية	
0.917	0.985	0.811	0.949	0.621	β		
138.183	64.739	114.713	77.541	17.526	F المحسوبة		
F الجدولية بمستوى 0.05 = 3.96					F الجدولية بمستوى 0.01 = 6.96		

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- أظهرت شركات الاتصالات الخلوية العراقية اهتماماً بالمرونة التنظيمية وابعادها (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، والمرونة الاستراتيجية)، وظهر ذلك جلياً في تعزيز ازدهارها التنظيمي في كلاً من (رأس المال الفكري، الابداع ، والميزة التنافسية المستدامة) ، ولكن ذلك ظهر بدرجة ضعيفة في بعد الرشاقة الاستراتيجية.
- 2- تبين ان شركات الاتصالات الخلوية العراقية كان توظيفها متواضعاً للمرونة التنظيمية في بعد الرشاقة الاستراتيجية لتعزيز الازدهار التنظيمي ولم يرتقي الى مستوى التأثير المرغوب.
- 3- ظهر ان توظيف شركات الاتصالات الخلوية العراقية للمرونة الهيكلية والمرونة التشغيلية والمرونة الاستراتيجية كان متواضعاً في بعد الرشاقة الاستراتيجية على الرغم من أهميته.
- 4- استطاعت شركات الاتصالات الخلوية العراقية من استثمار المرونة التنظيمية عبر ابعادها مجتمعة بشكل إجمالي لتحقيق التأثير في تعزيز الازدهار التنظيمي أكثر مما هو عليه في تأثير كل منها منفرداً.

ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة اهتمام شركات الاتصالات الخلوية العراقية بشكل أكبر بالمرونة التنظيمية لتحقيق تأثيراً أفضل في بعد الرشاقة الاستراتيجية لتعزيز الازدهار التنظيمي بشكل أفضل.
- 2- ضرورة استعمال شركات الاتصالات الخلوية العراقية ساعات الدوام الاضافي والعمل المرن واستعمال أنظمة مستحدثة لتحقيق التوازن بين حياة العاملين الشخصية ومتطلبات العمل لزيادة فاعلية المرونة الهيكلية لتحقيق أفضل تأثير لها في الرشاقة الاستراتيجية وصولاً الى تحقيق أفضل لازدهارها التنظيمي.
- 3- ضرورة تفكير شركات الاتصالات الخلوية العراقية الجدي بتفعيل مشاركة الزبائن والاستماع لآرائهم وتبسيط اجراءات العمل والابتعاد عن الروتين لتفعيل استخدام المرونة التشغيلية لتعزيز تأثيرها في الرشاقة الاستراتيجية.
- 4- ضرورة امتلاك شركات الاتصالات الخلوية العراقية موارد عالية المرونة لتمكينها من الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية لتحقيق التأثير المطلوب في الرشاقة الاستراتيجية.

المصادر

1. الزبيدي، ناظم جواد والخزرجي، قصي إسماعيل مدب، (2016)، دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية لجامعة بغداد، العدد 94، مجلد 22، ص 50-83.
2. الشيباني، حمزة كاطع مهدي، (2014)، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية في عينة من شركة الاتصالات المتنقلة في الفرات الأوسط"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة.
3. العاني، علي فائق جميل (2004) " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة في كل من الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية" رسالة ماجستير غ. م ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
4. الكبيسي ، صلاح الدين عواد (2002) إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي ، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، أطروحة دكتوراه فلسفة من إدارة الأعمال ، غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .

5.Abe Harraf (2012) "Building a Culture of Innovation and Agility Through Accountability "International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, Vol. (2), No. 4, PP.



6. Barney, Jay, (1991), Frim Resources and sustained competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
7. Bontis, N., (2004), "National Intellectual Capital Index: A United Nations Initiative for the Arab Region", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.5, No. 1, PP.13-39.
8. Chew, Y. T. (2005) "Achieving Organizational Prosperity through Employee Motivation and Retention: A Comparative Study of Strategic HRM Practices in Malaysian Institutions", *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol.13, No.2, PP.87-104.
9. Daft, R. L. and Noe, Raymond A. (2001) "Organizational Behavior", 4th ed Harcourt College Publishers.
10. Dutch Holland & Walter Viali, (2013), *Accelerating Change with Organizational Project Management, New Paradigm for change*, USA.
11. Ebrahimpour, Salarifur, & Asiaei (2012) "The Relationship between Agility Capabilities and Organizational Performance: a Case Study among Home Appliance Factories in Iran", *European Journal of Business and Management*, Vol. 4, No.17, PP.
12. Floris, Metzner., (2012), *Matching organizational flexibility demands and Employee flexibility - A first step towards on unifying frame work for labor flexibility*, Business Administration (HRM), master thesis, university of Twente.
13. Gato, Amaya Sopelana., (2016), "Influence of Change Strategies to Achieve Organizational Flexibility: A System Dynamics Approach", Doctoral Thesis Herriko University, Spain.
14. Ghorbaazide & Asgari A., (2013), "Investigation of Relationship between Motivational Factors and Teachers' Creativity of Secondary Schools, Rasht City, Iran", *International Research Journal Of Applied & Basic Sciences*, Vol.4, No.5, PP.186-191.
15. Gil Regev & Alain Wegmann., (2006), "Business Process Flexibility: Wicks Organizational Theory to the Rescue", *Business Process Modeling, Development and Support (BPMS)*, PP.198-203.
16. Grewal. R. & Tanutaj. P, (2001), "Building organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: Tgerule of Market Orientation and Strategic Flexibility", *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 2, pp. 67-80.
17. Hashim A. Shuria., Teresia K. Linge., & Peter kiriri., (2016), "The Influence of organizational flexibility on Humanitarian Aid delivery Effectiveness Journal Novel research in Humanity and Social Sciences", Vol.3, issue.4, PP.72-89.
18. Henk Volberda W., (1997), "Building flexible organizations for Fast-moving Markets", *long Range Planning*, Vol. 30, No. 2, PP. 169-183.
19. Herbert Utzverlag., (2016), "Chang Management and Organizational Learning in A new Working Environment A longitudinal and Mixed Methods Research Design", printed in EU. [www. Utzverlag.de](http://www.Utzverlag.de).



20. Hitt, M.A., Ireland, D.R. & Hoskisson, R.E., (2003), "Strategic Management Competitiveness and Globalization" 5th Ed, by South Western, USA.
21. Hoffman P. Nicole, (2000), "An Examination of the Sustainable Competitive Advantage, Concept: Past, Present, and Future", Academy of Marketing Science Review(Online),Vol.2000,No.4. PP.1-16. Available: [http:// www. Amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf](http://www.Amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf) .
22. James Corlopio., Michal Harvey.,& Timoty Kiessling,(2012),"A key to prosperity in Hypercompetitive Markets: organizational Hyper flexibility", Trzits journal, Vol. xxiv , No. 2, PP. 187-200.
23. Joseph L. Rotman,(2010),"Today's Innovation, Tomorrows Prosperity, Task Forces on Competitiveness, Productivity and Economic Progress", 9th annual Report, November,2010.
24. Jurezak , E., (2008),"Intellectual Capital Measurement Methods Copyright by Institute of Organization and Management in Industry", Journal of ORGMASZ, Vol.1, No. 1, PP. 37-45.
25. Karmna. E, (2012), flexibility consideration in equity valuation, international Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences, Vol. 6,Issue. 8, pp. 934-942.
26. Kumar Shalender., (2015),"Organizational flexibility for superior value proposition: implications for service industry", International Journal of Economics and Management, Vol. 4, NO. 6, PP.1-3.
27. Legzian, Mohammad., Abadi Foroozeh Abbas., Marayam Foturehchi., &Ehsan Namdarjoyami., (2015).,"Investigation of the Relationship Between Organizational Trust and Organizational Prosperity : Acase Study of Office and Medical Staff at Taleghani Hospital in Mashhad City", International Journal of Review in Life Sciences, Vol.5, No.3, PP.1292-1300.
28. Lengnick H. C., Beck, T.,(2009),"Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment", Working Paper, 9th ,The University of Texas at San Antonio, College of Business.
29. Martin, J. (2010)"Today's Innovation Tomorrow's Prosperity Task Force on Competitiveness, Productivity and Economic Progress Ninth Annual Report, NovemBeR2010,Copyright .
30. Matt Stanl, & Leslie M. Meier. (2012), the frim foundation of Organizational flexibility : The 360 contract in the Digitizing Music industry, Canadian Journal of communication, vol. 37, pp. 441-458.
31. Mezeal, A.& Ahmad .,(2011)," The Relationship between Intellectual capital and Business Performance: An empirical study in Iraqi industry Conference on Manage
32. Mick Fryer, (2011)," Ethics and Organizational Lead, Developing A normative Model, Published in united states by Oxford university, New York.



33. Miltenburg, Peter.,(2003),"Effect of Modular Sourcing on Manufacturing Flexibility in the Automotive Industry", Thesis Doctor Erasmus University Rotterdam.
34. Munck, Dias &Souzu,(2012),"Competences for Organizational Sustainability: A Proposal for an Analytical Tool for Assessing Eco-Efficiency", Business Management Dynamics, Vol.1, No.9, PP.30-43.
35. Niammuad , Napompech &Suwanmaneepon(2014),"Entrepreneurial Product Innovation A Second-Order Factor Analysis" The Journal of Applied Business Research, Vol. 30, No.1, PP.197-210.
36. Niels, Peter Van& Weerdt der., (2009),organizational flexibility for Hypercompetitive markets Empirical Evidence of the composition and context specificity of Dynamic capabilities and organization Design parameters, Erasmus university Rotterdam.
37. Paunovic ,Simic,Dadic,Jovanic,& Bavac Tancel.,(2012),"The Impact of Applet The Concept Of The Semantic Web In E-Government Apparent" Innovative Issues and Approaches in Social Sciences,Vol.5, No.2, PP.161-216.
38. Rajshekhar G. Javalgi., Thomas W. Whipple.,&Amit K. Ghosh.,(2005),"Market orientation, Strategic flexibility, and performance: Implications for services providers", Journal of Services Marketing",Vol.19, No.4, PP.212-221.
39. Riccardo Vecchiati,(2015)", Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environment, Foresight Journal, Vol.17, No.3, PP.257-273.
40. Sambamurthy, A., Bharadwaj & V. Grover, (2003), "Shaping Agility through Digital Options: Re-Conceptualizing the Role of Information Technology In Contemporary Firms", Management Information Systems Research Center, University of Minnesota, Vol.27, No.2.PP.237-263.
41. Shimizu, Katsuhiko & Hitt, Michael.,(2004),"Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions", Academy of Management Executive, School at Texas A & M University, Vol. 18, No. 4. PP.44-59.
42. Tatjana, kozjek & Marko Ferjan.,(2015),"Organizational flexibility , Employee Security, and organizational efficiency: A case study of Slovenian public and private sector organizations", Organizational Journal, Vol. 48, No. 1, PP. 3-22.
43. Vladimir Codrin., (2012),"Flexibility organization, global. Business and Management Research", An International Journal, Vol. 4, No. 3, pp.277-285.
44. Volang &Papula.,(2013),"Analysis Of the Behavior Of Slovak enterprise In The Context Of Low Innovation Performance " Prod –Social & Behavior Sciences Conference. Vol.99, PP.601-608.
45. Wuhan ,P. R. (2006), The Role of flexibility in choosing the technological innovation Approaches, School of Business Hubei university, pp. 63-69.
46. Zailani Suhaiza ,& Tan.,(2009)," Green Value Chain in the Context of Sustainability Development and Sustainable Competitive Advantage" Global Journal of Environmental Research, Vol.3 , No.3, PP. 234-245.



The Role of Organizational Flexibility in Achieving Organizational Prosperity: Field Research in a Sample of Iraqi Cellular Communications Companies

Arak Aboud Amir / College of Business and Economics / University of Anbar - College of
Business and Economics
arrak2001@gmail.com

Abstract

This research aimed to measure the impact of organizational flexibility (structural flexibility, operational flexibility, and strategic flexibility) in achieving organizational prosperity and its dimensions (strategic agility, intellectual capital, innovation and sustainable competitive advantage) in a number of Iraqi cellular communications companies. The research adopted descriptive analytical approach. A sample of (85) persons from the research community was selected, which included (Department managers, Directors administrative units, Communication engineers), to answer the questionnaire prepared for this purpose. And to analyze data and derive results. Statistical methods were used that included mean, standard deviation, correlation analysis, and simple linear regression analysis. The results of the study showed a significant positive correlation between the organizational flexibility and their dimensions in organizational prosperity and its dimensions, and the relationship of positive effect between organizational flexibility and its dimensions in the organizational prosperity and its dimensions in the organizations studied. Based on this results of this research, it can be inferred that organizational flexibility contribute to organizational prosperity and Reflected in it.

Keywords: Organizational Flexibility, Organizational Prosperity, Iraqi cellular communications Companies.