



قياس مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية فرع النجف الاشرف
أ.م.د. أمير نعمة مخيف
الباحث: الباحث محمد باقر مهدي
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

المستخلص

يهدف البحث إلى الوقوف للتعرف على فلسفه الرقابة التنظيمية وقياس مستوى تطبيقها في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية فرع النجف الاشرف وتحليل مقومات الرقابة التنظيمية داخل الشركة وتحديد متطلبات وسبل تطبيق الرقابة التنظيمية وكذلك معوقاتهما وسبل تحسينها بما يتفق مع ظروف الواقع والبيئية التي تعيش فيها الشركة، حيث تعد الرقابة التنظيمية من الاستراتيجيات المهمة في العمل المدعم بسرعته الاستشعار والاستجابة للتكيف والمواءمة مع بيئة الشركة وان قوه الاستشعار وسرعته الاستجابة والمرونة في التكيف معه بيئة العمل ببلوغ الاهداف التنظيمية لا يتطلب تحويل الشركة الى شركة رشيقة بل من الضروري العمل على بناء وتعزيز مستوى الرقابة التنظيمية لجعل الموارد البشرية داخل شركة مستعدة لبلوغ هذا المستوى عليه فان الامر يحتاج الى دور فاعل ومهم الذي تقوم به الرقابة التنظيمية في تحويل محتمل في سلوك الموارد البشرية عند اداء المهام حتى تكون اكثر جاهزية للعمل.

بالتالي فان الشركة الرشيقة هي التي تستطيع تلبية متطلبات زبائنها مع سرعه الاستجابة الى تحقيق تلك المتطلبات من خلال البحث الدقيق والاستشعار المستمر في بيئة العمل لاغتنام التطورات المستجدة في بيئة العمل الخارجية والداخلية التي تبتم بعدم التأكد والتشابك بشرط ان يصاحب ذلك الاستشعار قيام المنظمة بتطوير مستوى الاستجابة بتلك التغييرات من خلال تطوير واعاده تصميم العمليات كذلك اعاده توزيع الموارد التنظيمية واعاده تشكيل الهيكل التنظيمي الذي بدوره يعزز تطوير قدرات المنظمة في البقاء والاستمرار في عالم الاعمال لتحقيق الاهداف

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكانت اداه الدراسة عبارته عن استبانة مكونه من 16 فقره لرصد واقع تطبيق الرقابة التنظيمية داخل الشركة فرع النجف توزعت الى ثلاث محاور رئيسيه طبقت الاستبانة على عينه الموظفين التي بلغت 90 موظف من العاملين الشركة العامة للتجهيزات الزراعية تم استرداد 78 استبانة كانت منها 74 استبانة صالحه للتحليل، قد استخدمت فعلاً في التحليل الاحصائي، و قد تم استخدام برنامج (SPSS.Microsoft.ExcelV.25) و (smartpls) لغرض معالجة البيانات والتأكد من صحة فرضيات الارتباط والتأثير والخروج بأهم الاستنتاجات. توصل الباحث لقبول فرضيتي الارتباط والتأثير الرئيسيتين، وقد أوصى بضرورة تبني الشركة للرقابة التنظيمية وأبعادها لغرض تحقيق الجاهزية الاستراتيجية. توصلت الدراسة الى عده نتائج اهمها واقع الرقابة التنظيمية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية فرع النجف الاشرف جاء مرتفعاً متبيناً ان الشركة التوافر فيها الرقابة التنظيمية.

الكلمات الدالة: الرقابة التنظيمية، الشركة العامة للتجهيزات الزراعية.

**Abstract**

The research aims to identify the philosophy of organizational agility and measure the level of its application in the General Company for Agricultural Supplies, Najaf branch, and analyze the elements of organizational agility within the company, and determine the requirements and ways to apply organizational agility as well as its obstacles and ways to improve them in line with the reality and environmental conditions in which the company lives, where agility is considered The organizational is one of the important strategies in the work supported by the speed of sensing and response to adaptation and alignment with the company's environment and that the power of sensing, speed of response and flexibility in adapting to it. A company ready to reach this level, it needs an active and important role that organizational agility plays in a possible transformation in the behavior of human resources when performing tasks so that they are more ready to work. Therefore, the agile company is the one that can meet the requirements of its customers with the speed of response to achieve those requirements through careful research and continuous sensing in the work environment to take advantage of the emerging developments in the external and internal work environment that smile with uncertainty and entanglement, provided that sensing is accompanied by the organization developing the level of response with that Changes through the development and re-design of operations as well as the redistribution of organizational resources and reshaping of the organizational structure, which in turn enhances the development of the organization's capabilities to survive and continue in the business world to achieve goals. The descriptive analytical method was relied on, and the study tool was a questionnaire consisting of 16 paragraphs to monitor the reality of the application of organizational agility within the company, Najaf branch. It was divided into three main axes. The questionnaire was applied to the sample of employees, which amounted to 90 employees of the General Company for Agricultural Supplies. Of which 74 are valid questionnaires for analysis, have already been used in statistical analysis, and the program SPSS.Microsoft.ExcelV.25) and smartpls) has been used for the purpose of data processing and to ensure the validity of the hypotheses of correlation and influence and to come up with the most important conclusions. The researcher reached to accept the two main hypotheses of correlation and influence, and he recommended the necessity of the company's adoption of organizational agility and its dimensions for the purpose of achieving strategic readiness. The study reached several results, the most important of which is the reality of organizational agility in the General Company for Agricultural Supplies, Najaf Branch, which was high, showing that the company has organizational agility.

Keywords: organizational agility, the State Company for Agricultural Supplies.



المقدمة:

يتميز العالم اليوم للبحث عن الرشاقة والتنظيمية والتي تعتبر هدف من اهداف القدرة على التنافس لأي منظمة لان العالم يواجه تغييرات كبيره والتي اثرت بالتالي على كافه مناحي الحياه ولذا تعد المنظمات اكثر عرضه للتأثر بهذه التغييرات حيث زادت حده المنافسة فيما بينها لان المنافسة تعتبر هدف متحرك اف تتعثر المنظمة واحيانا تسقط بسبب معدل التغير في البيئات الخارجية الذي يفوق قدرتها التنظيمية لذا فان الكثير من المنظمات تقوم بتغييرات جوهرية للمحاولة في تعزيز الاستجابة والمرونة وإعادة هندسة فرق تطوير المنتجات وتشير بعض الأدلة الى ان هذه الجهود لا تحقق سوى جزء من النجاح اذا زاد التوجه نحو نموذج الرشاقة التنظيمية لأنها تعني ان تكون المنظمة قابل للتكيف والتغير بشكل لا نهائي دون الحاجة لأي تغييرات جذرية مع اهمية تقديم الخدمات التي ترضي الزبائن اذا يجب ان تكون الخدمات المقدمة تتناسب مع ما يتوقعه الزبون لكي تكون المنظمة قادرة على الاستمرار في المستقبل ينبغي ان تتصف بعده صفات ومنها الاستشعار والاستجابة والمرونة والاتجاه نحو الجودة حتمية التغيير تفرض على المنظمات ان تكون قادر على الابتكار والمنافسة ولا يوجد خيار سواء مواجهه التحديات للتعامل معها بصور كبيره وسريعة. تعد رشاقة التنظيمية من المتطلبات الضرورية في التكيف مع متطلبات العمل في البيئة التي تتصل بطابع التغيير المستمر، وان الرشاقة التنظيمية هي التطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل الاستشعار والمرونة والاستجابة من خلال وسائل التكامل الموارد واعاده هيكله أفضل للممارسات في بيئة العمل من خلال تقديم الخدمات او المنتجات التي تلبى تفضيلات الزبائن في ضوء البيئة المتغيرة. ان الرشاقة التنظيمية قدره المنظمة على تعديل هيكلها الداخلية وعملياتها في استجابة محده مسبقا للتغيرات في البيئة إذا تكمن القدرة على التكيف في ملائمة العمليات التنظيمية مع بيئاتها حيث تؤكد الرشاقة التنظيمية على كلا من المرونة والقدرة على التكيف واستعداد الموارد التنظيمية وسهولة تعبئه المواد. وان الرشاقة التنظيمية هي الانتقال نحو استشعار المستقبل باستمرار واكتشاف الفرص او المشكلات قبل حدوثها وامتلاك القدرة والموارد اللازمة للتغيير قبل ان تكون واضحة للأخرين وبالتالي فان السلوك الاستوائي من قبل المنظمة هو عامل محدد يعزز الرشاقة التنظيمية خاصة اثناء تقلبات السوق وفي البيئات الطلب غير المتوقع

المبحث الأول/ الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث: تتبنى كثير من المنظمات مدخل الرشاقة التنظيمية لما تتصف به بيئة العمل اليوم بصوره عامه والبيئة العراقية بصوره خاصه لكثرة التحديات والتطورات والتغيرات في جميع الأصعدة التي تبعتها عن المنافسة وعلى اعتبار ان الرشاقة التنظيمية اسلوب لقبول التغيرات والتكيف معها حيث ان هذه التحديات لم تعد تقتصر على القطاع الخاص بال طالت القطاع العام ايضا حيث اصبح لزاما على المنظمات اتباع النماذج الإدارية الحديثة ومنها الرشاقة التنظيمية للبقاء والاستمرار واستشعار التغيرات الداخلية والخارجية واختيار الاستجابة المناسبة لها ما بين مطالب بترشيق الوزارات او دمجها مع ضرورة الاهتمام والحفاظ على افضل اداء لمواكبه التطورات العلمية العالمية ونرى غالبا ما تعاني دوائر الدولة من التضخم والترهلات في هيكلها التنظيمية كثيرا وفي مختلف المستويات الإدارية وعدم تطبيق النماذج



الإدارية الحديثة الذي يصب في خدمات الزبون حيث ان كثير منظمات تواجه معوقات تحد من تطبيق الرقابة التنظيمية لان تطبيق الرقابة التنظيمية يجب ان يتم وفق خطوات واجراءات منظمه وان تتبع المنظمات سياسات واهداف واقعيه ومرنه وان تعد بما يتوافق معه اهداف المنظمة حيث تعد الرقابة التنظيمية من ابرز المداخل الإصلاحية في علاج المشكلات لمواجهة التحديات التي تسهم في تحسين اداء وعمل المنظمات لأنها تعتبر قوه رئيسيه ومهمه في حال تطبيقها بالصورة المرجوة بتقليل حده المنافسة بين المنظمات وبالتالي هنالك حاجة لتقسي قياس درجه تطبيق الرقابة التنظيمية ومعوقاتهما والتوسل الى اليات تحسين تطبيقها حيث اشار (Darvishmotevali et al.,2020:3) الى مدخل الرقابة التنظيمية في تعزيز الاداء الاداري في المنظمات الذي يمنح القيادات اليات لعلاج المشكلات ومواجهه التحديات التي قد تعترض المنظمات في المستقبل اذا جاء هذا البحث في الوقوف على مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية والإجابة على التساؤلات التالية

1. ما الاطر النظرية والمفاهيمية والفكرية للرقابة التنظيمية بالمنظمات؟
2. ما مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية وابعادها في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث: تكمن اهمية البحث فيما يلي

يكتسب البحث اهميته من خلال سعيه نحو تطبيق اليات متطورة من خلال الرقابة التنظيمية لان المتغير المذكور هدف تسعى جميع المنظمات اليوم لبلوغه، إذ يعد مدخل إدارية يساعد في تحقيق الاستشعار والسرعة في الاستجابة للفرص والتهديدات والتفاعل مع التغييرات البيئية، وضرورية لتطبيقها" في المنظمات لتكون قادرة على مواجهة التغيرات والتطورات في بيئاتها الداخلية والخارجية. من خلال فهم وتحليل واقع التطبيق والمعوقات للرقابة التنظيمية الذي يعزز اليات تطبيقها.

ثالثاً: اهداف البحث: يسعى البحث الحالي في جانبه النظري والعلمي الى معرفه واقع تطبيق الرقابة التنظيمية وبلوغ الاهداف التالية: -

ان لكل بحث هدف يسعى الى تحقيقه من خلال مشكله البحث التي عبر عنها إذا ان الهدف الذي يسعى اليه البحث الحالي في جانبه النظري والعلمي الى معرفة وقياس مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية بعد انتهاء من اعداد هذه البحث: -

1. الوقوف على مفهوم الرقابة التنظيمية بالمنظمات.
2. التعرف على مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
3. التوصل الى مقترحات لتحسين تطبيق الرقابة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

المبحث الثاني/ الإطار النظري للبحث

أولاً: الرقابة التنظيمية

1- مفهوم الرقابة التنظيمية: تتكون الرقابة في المفهوم من عاملين رئيسيين الاستجابة للتغيير (المتوقع او غير المتوقع) وبطرق مناسبة وفي الوقت المناسب، واستغلال التغيرات والاستفادة منها كفرص حيث يتطلب قدره اساسيه على استشعار وإدراك وتوقع التغييرات في بيئة الاعمال التجارية بهذه الطريقة تعتبر



المنظمة ذات رؤية واسعة للنظام الجديد لعالم الاعمال اذ لديها قدره للتعامل مع الاضطرابات والاستحواذ على الجانب الايجابي من العمل.

عرفه (Parker et al.,2018:311). ان الرشاقة التنظيمية تعني القدرة على انتاج مجموعه واسعه من المنتجات منخفضة التكلفة وعالية الجودة بفترات زمنية قصيرة وبأحجام مختلفة مصممه وفقا لمواصفات العملاء الفردية.

واشار (Koçyiğit & Akkaya,2020:113) مفهوم الرشاقة التنظيمية الحركة السريعة والنشطة او بانها قدره على الحركة السريعة والسهولة والتفكير السريع بطريقه مدروسة والاستجابة السريعة والتبني المرن التغيرات الداخلية والخارجية وكذلك التعرف على الفرص والتحديات.

بينما اشار (Teece et al.,2016:8) مفهوم الرشاقة التنظيمية قدره المنظمة على تعديل هيكلها الداخلية وعملياتها في استجابة محدده مسبقا للتغيرات في البيئة تكمن القدرة على التكيف في ملاءمة العمليات التنظيمية مع بيئتها وكذلك المرونة واستعداد الموارد التنظيمية وسهولة تعبئه الموارد.

وفي هذا الصدد اشار (يوسف وياسين , 2021) ان مفهوم الرشاقة التنظيمية هو التطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل الاستشعار الاستجابة والمرونة من خلال وسائل تكامل الموارد واعاده هيكله أفضل لجميع الممارسات في بيئة المعرفة من خلال تقديم الخدمات او المنتجات التي تلبي تفضيلات الزبائن في ضوء البيئة المتغيرة

على حين اشار كل من (Akkaya & Tabak, 2020:3) الى ان مفهوم الرشاقة التنظيمية هو الانتقال نحو استشعار المستقبل باستمرار واكتشاف الفرص والمشكلات ابلع حدوثها وامتلاك القدرات والموارد اللازمة لتغيير قبل ان تكون واضحة للأخرين وبالتالي فان السلوك الأستباقي من قبل المنظمة هو عامل محدد يعزز الرشاقة التنظيمية وخاصة اثناء التقلبات السوق في البيئات ذات الطلب غير المتوقع

ثانيا- ابعاد الرشاقة التنظيمية: لغرض تحديد أبعاد الرشاقة التنظيمية راجع الباحث مجموعه مختلفة من الدراسات ذات العلاقة ولاحظ توافر اتفاق مجموعه من الباحثين على ابعاد الرشاقة التنظيمية والتي هي الاستشعار والاستجابة المرونة (Wageeh,2016:124).

أ- الاستشعار التنظيمي:

بين كل من (Levina & Vaast, 2004:339) أن إحدى مزايا الاستشعار التنظيمي هي جلب الأفكار ووجهات نظر مختلفة من خارج الشركة بدرجة عالية من التخصص، لمناقشتها لغرض الافادة منها في عملية اتخاذ القرار، لتحقيق الرشاقة التنظيمية. وان من فوائد الاستشعار هو تكيف المنظمة مع التغيرات والتحديات او مخاطر الظروف الموجودة في بيئة العمل والتي لا تخضع لسيطرة الشركة على نحو متكامل وقد تم ايجاد وحدات الاستشعار من اجل ربط الشركة في بيئة العمل الخارجية عن طريق استشعار حدود الشركة. ويساهم الاستشعار في تحسين القرارات الاستراتيجية وهي وحدات استشارية لا تتخذ قرارات استراتيجية فحسب بل تزود متخذي القرار بالمعلومات Hodge & Anthony (2003:112).



يركز بعد الاستشعار عن القدرة على رؤية التغييرات الخارجية في بيئة المنظمة، وان هذا البعد يعتمد بشكل كبير على خبره وقدرات صانعي القرار في المنظمة وقدراتهم الشخصية، حيث ان هذا البعد لا يركز فقط على جمع ومعالجه المعلومات الخارجية والداخلية ولكن يركز ويعالج القدرات الداخلية، لتصل المنظمة الى الرشاقة التنظيمية عندما يمكنها من ان تطابق بشكل فعال مع التغييرات الخارجية في السوق واحتياجات العملاء مع القدرات الداخلية لتلبية تلك التغييرات والاحتياجات (chen,Wang,pan,2014:2-3).

ب- الاستجابة التنظيمية:

الاستجابة لها قيمة هائلة في عالم الاعمال. وتشير الاستجابة الاستراتيجية إلى مجموعة من القرارات والإجراءات التي تنتج خطة تنفيذ رسمية لتحقيق أهداف الشركة. وبالتالي فهي رد فعل على الوضع الذي يحدث في البيئة (13) (Ovitasari, M,2022:990)، تُعد الاستجابة بمثابة العامل الرئيسي في بقاء الشركة في السوق وقدرتها على التكيف مع التغييرات البيئية وتلبية احتياجات الزبائن. وفي الوقت نفسه أشار معظم الافراد الذين تمت مقابلتهم إلى أن الاستجابة هي أصعب خطوة في الممارسة. وأن الشركات القادرة على الاستجابة بسرعة في حالة تغير النظم البيئية المتغيرة هي الشركات التي ستجح في المستقبل. وتكون الاستجابة مرتبطة بالجهات الفاعلة والعوامل في الصناعة، مثل إجراءات ولوائح المنافسين وهناك طريقتان لكيفية المنافسة، أحدهما أن يكون هنالك متابعة سريعة، وتتبع ما يفعله القادة، وتطور نفس الشيء بشكل أسرع أو تستمع إلى الزبائن بعناية عما يريدون، والطريقة الأخرى هي أنه يجب أن تكون قائداً وتطور الأشياء الجديدة بنفسك (Mavengere, 2014:107).

وينظر الباحثون إلى استجابة الشركة على انه حدث مهم في البيئة، وهو ما كان المتوقع أن يؤثر على السلوك الاستراتيجي لجميع الشركات. على الرغم من تشابه المنظمات المدروسة إلا أن استجابة كل منها للتغييرات الخارجية اختلفت بشكل كبير. الا ان استجابة الشركة غالبا ما تربط البيئة بالعمليات المعرفية للشركة كما لو كانت جهة فاعلة حيوية تلاحظ التغييرات في وضعها (Barr & Huff, 1997:339) وبالتالي يعتمدون بشكل مباشر على نوع الحجج المعرفية التي تم الاستجابة لها لأن الإدراك هو سمة من سمات الأفراد والتي تتمثل إحدى طرق الخروج من المعضلة.

ج- المرونة التنظيمية:

تلعب المرونة دوراً رئيسياً في المنظمات للحفاظ على كيانها في بيئة مضطربة وغير المتوقعة. والمرونة التنظيمية هي أحد المفاهيم المتعلقة بالرشاقة التنظيمية والتكيف التنظيمي (جانبا تفاعلي) والمرونة التنظيمية (Felipe et al., 2016: 4624).

المرونة التنظيمية هي الوسيلة الأساسية التي تمكن الشركات من اكتساب التغييرات اللازمة لتشكيل المهارات، وتطوير المعرفة وتحسين السلوك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية يمكن للمنظمات المرنة إعادة دمج الموارد الداخلية والخارجية للشركة لتحقيق أهداف بعيدة المدى مع توفر المرونة التنظيمية في الهيكل والاستراتيجيات فإن المعلومات الاستراتيجية تنتج تغييراً إيجابياً في الثقافة والأنظمة والعمليات التنظيمية ويمكن أن يؤدي هذا التغيير الإيجابي إلى زيادة الاداء التنظيمي بشكل عام للمنظمة. ان المرونة التنظيمية لها القدرة على التكيف مع التغييرات



سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة، فهي لا تدير فقط تنوع البيئة المعقدة، ولكنها تدفع أيضًا المنظمة إلى نموذج جديد متشابهك يجلب القدرة التنافسية والأداء المتفوق (Yousaf & Majid, 2018:6).

اقترح (Dubey et al., 2021:8) أن المرونة التنظيمية يمكن اعتبارها مهمة تصميم تنظيمي ومهمة إدارية. وتشير مهمة التصميم التنظيمي إلى قدرة المنظمات على الاستجابة في الوقت المناسب للتغيرات الخارجية. ويركز هذا على قابلية التحكم أو قابلية التغيير في المنظمات، والتي تعتمد غالبًا على خلق الظروف المناسبة التي تعزز المرونة التنظيمية. وبالمثل تتطلب مرونة الابتكار فرقًا متعددة الوظائف ومستويات أقل من التسلسل الهرمي. اما المهمة الإدارية فتشير إلى القدرات الإدارية التي تمكن المنظمات من الاستجابة للبيئة المضطربة. بينما فرض كل من (Srinivasan & Swink, 2018:8) على المدراء تغيير أشكالهم وأنظمتهم التنظيمية لتلائم الاحتياجات المتغيرة للزيائن.

في هذا الصدد يرى كل من (Ni et al., 2021:22) ان المرونة بانها أمر حيوي للمنظمات للبقاء على قيد الحياة في بيئات السوق المضطربة وقد تؤثر على السمات التنظيمية مثل الموارد البشرية. لذا تعد المرونة محورا للتنبؤ بفاعلية منظمة ما وتشير إلى درجة القدرة التنظيمية لإجراء تغييرات إيجابية والتكيف مع الاضطرابات البيئية. ونتيجة لما سبق يمكن للمنظمات توليد مزايا تنافسية مستدامة من خلال التحكم الفعال واستخدامها الفريد الذي لا يمكن الاستغناء عنه لذا فإن الوعي بالموقف وإدارة نقاط الضعف الرئيسية والقدرة على التكيف هي السمات الرئيسية للمرونة التنظيمية وعمليات تحسين الأداء المرتبطة بها. (Dubey et al., 2018:6).

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

منهج البحث

يعدّ منهج البحث هو المنهج العلمي الذي يستخدمه الباحث لإتمام البحث، إذ تعكس الطريقة المتبعة عمل وأسلوب الباحث في كتابة البحث وطريقة تفكيره وخطوط البحث الأساسية. الغرض منه الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات التي تخدم عمل عينة البحث بعد استقطاع عينة من المجتمع من خلال توجيه استمارة الاستبيان المستخدمة لغرض جمع البيانات الأولية لمعالجتها لاحقًا وتحليلها للوصول إلى النتائج. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعدّ دراسة عميقة وشاملة، وهو وسيلة لتقديم معلومات دقيقة عن ظاهرة في منظمة ما. ففرضيات جديدة تفتح الطريق لدراسات مستقبلية.

حدود البحث

1. الحدود البشرية: تمثلت بعدد من الموظفين المختصين بوحدة العمل مثلا (موظفو الهندسية، وموظفو القانونية، وموظفو الذاتية، وموظفو التخطيط والمتابعة، وموظفو الحسابات، وموظفو الحسابات المخزنية، وموظفو الدراسات والتطوير، موظفو الحاسبة الالكترونية، موظفو لجان القطع، موظفو أمناء المخازن و"رؤساء" الوحدات)
2. الحدود المكانية: انحصرت الحدود المكانية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية فرع النجف الاشرف.
3. الحدود الزمانية: وتمثلت في المدة الزمنية للبحث الممتدة من 2021/9/15 إلى 2022/3/8.



4. الحدود العلمية: التزم البحث بأهدافه المرسومة والمتغير المبحوث.

مجتمع البحث وعينته

يشير مجتمع البحث العلمي إلى العدد الكلي للعناصر والمفردات التي يسعى الباحث لبحثها وشمولها بحدود البحث ل يتم فيما بعد تعميم نتائج البحث عليها، تمثل مجتمع البحث الحالي بعينة من الموظفين العاملين في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية فرع النجف الاشرف ، وقد بلغ مجمل مجتمع البحث الكلي (90) موظف وموظفة، اذ تتوفر طريقتان لتحديد حجم العينة هما (1) طريقة معادلة حجم العينة (2) طريقة جدول حجم العينة، وقد تم تحديد حجم العينة على اساس طريقة جدول حجم العينة لكل من (Krejcie & Morgan,1970:608) الذين اشاروا الى ان حجم العينة المناسب لمجتمع قدره (90) هو (73) ، وقد وزع الباحث (81) استمارة استبيان، وتم استرجاع (78) استمارة استبيان، واستبعاد (4) استمارات غير صالحة للتحليل الاحصائي ليبقي (74) استمارة استبيان تم استخدامها فعلاً في الجانب التطبيقي للبحث.

التحليل الاحصائي الوصفي

يمثل التحليل الوصفي العدسة التي يمكن من خلالها ملاحظة مدى توافر المتغيرات التي تناولها البحث في مجتمع المنظمة المبحوثة وذلك من خلال استعراض الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والنسبة المئوية وكما يلي:

1- التحليل الوصفي لمتغير الرضاقة التنظيمية

من خلال استخدام برنامج SPSS. V. 26 تم التوصل إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير الرضاقة التنظيمية والتي يستعرضها أدناه: -

البعد الاول: الاستشعار التنظيمي: قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأهم فقرات الاستشعار كما هو واضح في الجدول (1).

جدول (1) نتائج البعد الأول الاستشعار التنظيمي

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الاستشعار
83.801	0.756	4.19	تتخذ ادارة الشركة إجراءات استباقية لكي تحافظ على بقائها
75.702	0.906	3.79	تبتكر ادارة الشركة فرص جديده تؤهلها لكي تسبق مثيلاتها بالسوق
74.710	0.883	3.74	تتمتع ادارة الشركة بالقدرة على البقاء في بيئة عمل مليئة بالمتغيرات.
74.214	0.978	3.71	تمتلك ادارة الشركة القدرة على التنبؤ بالطلب على المنتجات.
70.578	1.133	3.53	تتغلب ادارة الشركة على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء.
80.330	0.875	4.02	تحرص إدارة الشركة على تنفيذ التغييرات لتسهيل إجراءات العمل.
79.504	0.841	3.98	تميز إدارة الشركة بالتنوع في المنتجات والخدمات التي تقدمها للزبائن.
73.719	0.975	3.69	تتصف ادارة الشركة بالشفافية في التعامل مع الزبائن والاستماع إلى مقترحاتهم وشكاويهم.
75.801	0.93	3.79	المعدل

المصدر: من اعداد الباحث وفقا لمخرجات الحاسبة الالكترونية



Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics



البعد الثاني: الاستجابة التنظيمية: قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الاستجابة من وجهة نظر الكادر المتقدم في المنظمة عينة الدراسة وذلك كما هو واضح في الجدول (2).

جدول (2) نتائج البعد الثاني الاستجابة التنظيمية

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الاستجابة
71.239	1.007	3.56	تستخدم إدارة الشركة الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب لتحقيق رضا العملاء عن جودة الخدمة التي تقدمها.
75.371	1.039	3.77	تتميز إدارة الشركة بقدرتها العالية على التكيف مع التغييرات لتلبية احتياجات العملاء.
75.371	0.955	3.77	موظفو المبيعات في الشركة على استعداد دائم لتقديم الإجابة الفورية الاستفسارات الزبائن.
72.066	1.012	3.60	تمتلك إدارة الشركة قدرة الاستجابة السريعة لاقتناص الفرص الجديدة التي تمكنها من النجاح في تقديم خدمة مميزة للزبائن.
73.090	0.994	3.65	المعدل

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

البعد الثالث: المرونة التنظيمية: قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الاستجابة من وجهة نظر الكادر المتقدم في المنظمة عينة الدراسة وذلك كما هو واضح في الجدول (3): وتعد المرونة عنصر مهم بالنسبة للمنظمات عينة البحث.

جدول (3) نتائج البعد الثالث المرونة التنظيمية

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المرونة
70.743	1.057	3.54	تعتمد ادارة الشركة سياسات وإجراءات مرنة تسهم في مواكبة التغييرات غير المخطط لها.
69.752	1.065	3.49	تسعى ادارة الشركة للتنوع في العروض والخدمات التي تقدمها للزبائن.
63.966	1.195	3.20	تتسم ادارة الشركة بالشفافية في التعامل مع الزبائن بالاستماع لأرائهم ومقترحاتهم.
70.082	1.073	3.50	تمتاز ادارة الشركة بالقدرة على الاستجابة لتغيرات الاسعار التي يطلقها المنافسون بغية الاحتفاظ بزبائنهم.
68.264	1.09	3.41	المعدل

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية



المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. ظهر من خلال التحليل الاحصائي وجود توافر للرشاقة التنظيمية في الشركة العامة قيد الدراسة (للتجهيزات الزراعية في النجف الاشرف).
2. اتضح ان الرشاقة التنظيمية بأبعادها مجتمعه وهي: (الاستشعار، الاستجابة، المرونة). متوفرة وهذا يعني ان الشركة المبحوثة مدرکه لأهمية ودور الرشاقة التنظيمية في معالجة المعوقات الا انها لم تستثمر بالشكل المناسب.
3. لوحظ ان جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية متوفرة في الشركة المبحوثة ألا أن بعد الاستشعار "هو الاكثر انتشارا من بين الابعاد المبحوثة للمتغير .
4. حظيه بعد الاستجابة التنظيمية على نسبه متقدمة من الاهتمام مما يعني ان المسؤولين في الشركة المبحوثة حريصين على الاستجابة لظروف وبيئة العمل بما يخدم استمراريه الشركة.
5. سجل بعد المرونة التنظيمية اهتمام جيد من قبل الشركة المبحوثة ما يعني ان تفاعل الادارات العليا مع افراد المنظمة يزيد من معنوياتهم ويضمن وصول الى قرارات رشيدة وفعاله كما ان اعطاء بعض الصلاحيات الافراد العاملين في المستويات التنفيذية لتفويض السلطة واعطاهم فرصه اتخاذ قرار ودعم لا مركزيه يضمن المرونة وسرعه الاستجابة للتغيرات الحادثة.
6. لوحظ ان الرشاقة التنظيمية تؤدي دورا مهما وهي عمليه مستمرة وتكون على مستويات ثلاثة (الفردى، والجماعي، التنظيمي)، وهي ضمان تنفيذ الاستراتيجيات وبفاعليه وكفاءه وهذه ناتجه من التوقع والاستعداد للتغيرات في المستقبل.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة ترسيخ مفهوم الرشاقة التنظيمية في العمل ضمن مرافق الشركة المبحوثة لما لها من اهميه في خلق التجانس المطلوب بينما تمتلكه من موارد سواء كانت بشريه ام تنظيميه وبين قدرتها بهدف تحقيق اسبقية تنافسيه على الاخرين.
2. ضرورة اهتمام الإدارة العليا للشركة المبحوثة بعقد محاضرات وندوات تعليمية المتعلقة بالاستشعار والاستجابة والمرونة ومواكبة " التغيرات" الديناميكية" المعاصرة" والتي تعد من بين المكونات الأساسية للشركة الرشيقة لغرض تحسين الرشاقة التنظيمية لديها. وكذلك السعي الى متابعه التغيرات البيئية اولا بأول مثل التغيرات في تفضيلات الزبون ومتابعه تغييرات التكنولوجيا الحديثة والسعي للتطوير والتحديث
3. الحث والتأكيد على معرفة مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية في النجف الاشرف.
4. يتطلب من الشركة المبحوثة تعزيز الاستجابة السريعة للاحتياجات ومتطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية بوضع قواعد واليات واجراءات وخطط عمليه لتلبية رغبات الزبائن بأعلى جوده.
5. يتطلب من الشركة المبحوثة اعداد خطه لتحسين مستوى المرونة التنظيمية بوضع قواعد واجراءات تنظيميه مرنة لزيادة قدره الشركة على مواجهه التغيرات والمشكلات الطارئة.



6. ضرورة توفير الرقابة التنظيمية لأنها تتميز في الشركات بالعديد من المزايا، حيث تلعب دورًا مهمًا وحيويًا في الحفاظ على بقاء الشركة في ظل التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة بين الشركات اليوم، وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تحيط بها وتحقيق أهدافها. ونتيجة لذلك تعد الرقابة التنظيمية إحدى الشروط الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية للشركات.

المقترحات:

1. انما متطلبات تحقيق الرقابة التنظيمية ووجود وحده داخل المنظمة تعمل على نشر وتعزيز القيم التي تدفع العاملين نحو الالتزام والعمل الجاد.
2. توفير الامن الوظيفي للعاملين للقيام بأعمالهم.
3. تقديم ندوات تثقيفيه حول كيفية رفع مستوى رقابة التنظيمية وتقييم اداء العاملين.
4. تقديم حوافز معنويه للعاملين المبدعين التي تساهم في اظهار نماذج القدوة.
5. توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين.
6. توفير نموذج ناجح بكيفية الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية والثقافية المرتبطة بالعمل ومتطلبات الزبون.
7. تنميه مهارات العاملين من خلال استخدام اسلوب فريق العمل في اداء أعمالهم.
8. لعمل على بناء وتطوير الهيكل التنظيمي المرن لزيادة القدرة على مواجهه التحديات والانسجام مع المستجدات الحديثة.
9. وضع خطط كفيله بتدريب العاملين لتنميه المهارات الابتكارية لديهم.

المصادر العربية

- 1- يوسف، سناء، خضر وياسين، مثنى، سعد، (2021)، الرقابة التنظيمية ودورها في صراع التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الحداثة الجامعة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (13)، العدد (1).

المصادر الاجنبية:

- 1) Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International journal of hospitality management*, 87, 102499.
- 2) Wu, C. H., Parker, S. K., Wu, L. Z., & Lee, C. (2018). When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. *Academy of Management Journal*, 61(1), 293-323.
- 3) Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 4624-4631.
- 4) Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123.
- 5) Ovitarsari, M. (2022, February). Regulatory and Policy Responses toward SDGs in Achieving Sustainable Agriculture Productivity in Indonesia. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 985, No. 1, p. 012027). IOP Publishing.
- 6) Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.



- 7) Wageeh, A.(2016). Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance. *International Business Research*,9(3),pp97-110.
- 8) Levina, N., & Vaast, E. (2004). Understanding boundary-spanning in knowledge work: Implications for IT use. Unpublished Manuscript. Retrieved December, 13, 2004.
- 9) Daake, D., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). *Instructor's Manual with Test Item File and Video Guide [to Accompany] Organization Theory: A Strategic Approach*, [by] BJ Hodge, William P. Anthony, Lawrence M. Gales. Pearson Education.
- 10) Chen, J., Wang, D. and Shan, L. (2014). Understanding organizational agility development for government (A process model of resource configuration). *Higher Education Press Limited Company*, 8(1), pp73-97.
- 11) Mavengere, N. B. (2014). Role of information systems for strategic agility in supply chain setting: Telecommunication industry study. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 17(1), pp100-112.
- 12) Barr, P. S., & Huff, A. S. (1997). Seeing isn't believing: understanding diversity in the timing of strategic response. *Journal of management studies*, 34(3), 337-370.
- 13) Yousaf, Z., & Majid, A. (2018). Organizational network and strategic business performance: does organizational flexibility and entrepreneurial orientation really matter?. *Journal of Organizational Change Management*.
- 14) Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Fosso Wamba, S., Roubaud, D., & Foropon, C. (2021). Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience. *International Journal of Production Research*, 59(1), 110-128.
- 15) Srinivasan, R., & Swink, M. (2018). An investigation of visibility and flexibility as complements to supply chain analytics: An organizational information processing theory perspective. *Production and Operations Management*, 27(10), 1849-1867.
- 16) Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. J. (2021). Influence mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(1), 176.