

**المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز النجاح  
التنظيمي**  
**دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري في وزارة التربية  
/المديرية العامة للتعليم العام والاهلي والاجنبي**

**الباحثة شذى يوسف الجبوري**  
**كلية الادارة والاقتصاد/الجامعة العراقية**  
**أ. د. احمد هاشم الصقال**  
**كلية الادارة والاقتصاد /الجامعة العراقية**

Impact of strategic flexibility on enhancing organizational success An analytical study of the opinions of a sample of managers in the Ministry of Education, the General Directorate of Public, Private and Foreign Education

المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز النجاح التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري في وزارة التربية /المديرية العامة للتعليم العام والاهلي والاجنبي

Shatha Yousif \*

Prof. Dr. Ahmed Hashem Al Saqal

the College of Administration and Economics –  
AL- Iraqi University

شذى يوسف الجبوري \*

أ.د. احمد هاشم الصقال

كلية الادارة والاقتصاد /الجامعة العراقية

تاريخ النشر: 2024/06/01

Received: 05/11/2023

تاريخ القبول: 2023/12/06

Accepted: 06/12/2023

تاريخ الاستلام: 2023/11/05

Published: 01/06/2024

#### المستخلص:

يهدف البحث عبر فصوله إلى تحديد تأثير المرونة الاستراتيجية في تعزيز النجاح التنظيمي ، يحاول البحث الإجابة على التساؤلات التي تعبر عن مشكلة البحث ومنها هل تدرك ادارات وزارة التربية المديرية العامة للتعليم العام والاهلي والاجنبي التأثير الذي يمكن ان تحدثه المرونة الاستراتيجية في تعزيز النجاح التنظيمي ، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام استمارة الاستبانة لجمع المعلومات من عينة البحث حيث تم اختيار عينة قصدية من القيادات الادارية في المديرية العامة للتعليم العام والاهلي والاجنبي قيد البحث لجمع البيانات اللازمة لمجتمع البحث والبالغ عددهم (135) (مدير عام، معاون مدير عام، رئيس قسم، مسؤول شعبة) وبلغ افراد العينة التي تم تحليل اجاباتها (104) ، استخدمت عددا من الأساليب الإحصائية للتحقق من علاقات التأثير بين المتغيرين للبرنامج الجاهز (SMART PLS 4) (AMOS V.24) (SPSS.V26) ، ولتحقيق ذلك الهدف تم وضع عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية لمعالجة مشكلة البحث والإجابة على تساؤلاتها لأثبت أو رفض هذه الفرضيات ، أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية و النجاح التنظيمي التي تمثلت بصحة فرضيات البحث وسريان الامتودج الفرضي ، وكانت ابرز توصيات البحث ضرورة اهتمام ادارة المديرية قيد البحث بإعطاء المزيد من الاهتمام لمتغير المرونة الاستراتيجية و النجاح التنظيمي ، والعمل على خلق روابط وتكامل بين التعليم الاهلي والحكومي وانشاء نظام معلومات متطور والاهتمام برضا الطلبة حول العملية التعليمية والاستماع على شكاوى اولياء الامور بهدف تصويب الاخطاء التي حصلت وتكون بمثابة تغذية عكسية لتطوير واقع المديرية نحو الافضل.

الكلمات المفتاحية: المرونة الإستراتيجية، النجاح التنظيمي

#### Abstract:

Research through its chapters aims to determine the impact of strategic flexibility in promoting organizational success The Ministry of Education's departments are aware of the impact that strategic flexibility can have in promoting organizational success. The research was based on the analytical descriptive curriculum and the questionnaire was used to gather information from the research sample. A deliberate sample of the administrative leaders of the General Directorate of Public, Civil and Foreign Education was selected to collect the data needed for the research community.

(135) (Director-General, Assistant Director-General, Chief of Section, Division Officer, staff member) The members of the sample analyses for the responses (104), used a number of statistical methods to verify the impact relationships between the two variables of the ready programmer (SPSS.V26). (AMOS V.24) (SMART PLS 4). To that end, a number of main and sub-hypotheses were developed to address the problem of research and answer its questions to establish or reject these hypotheses. The most important recommendations of the research were the need for the management of the directorate in question to pay more attention to the changing strategic flexibility and organizational success, to work to create links and complementarity between community and government education, to establish a sophisticated information system and to pay attention to students' satisfaction with the educational process and to hear the complaints of parents in order to correct the mistakes that have occurred and serve as a feedback to develop the directorate's reality for the better.

**Keywords: strategic flexibility, organizational success**

## المقدمة

لاقى مفهوم المرونة الاستراتيجية اهتماما واضحا في الفكر الإداري الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفاعلية المنظمة، وتأثير واضح في درجة إنجاز العمل، وتسهم المرونة الاستراتيجية بواسطة مرونة الموارد التي تمتلكها ومرونة التوسع في أسواق جديدة أو زبائن جدد ومرونة تبادل والحصول على المعلومات في تسهيل تأثير في النجاح التنظيمي عن طريق بناء رؤيا استراتيجية واضحة للجميع ومفهومة وامكانية التوجه لها ودعم كفاءة النشاط العملي وإدارة المعرفة بأنواعها داخل المنظمات وتطبيق برامج ادارة المعرفة . لذلك تسعى المنظمات من خلال أفرادها ووحداتها التنظيمية إلى استعمال أساليب إدارية كثيرة للوصول إلى هدف النجاح كالمخطط والاستراتيجيات.

## المحور الاول / منهجية البحث

### اولا: مشكلة البحث :

من خلال التحديات التي واجهت البيئة التعليمية الحكومية في العراق والتي تعاني من ضعف البنى التحتية من حيث عدد المدارس الى عدد الطلبة والمستلزمات المادية وضعف العملية التربوية وسوء المرافق التعليمية وضعف التمويل الموجه لهذا القطاع الامر الذي يوجب على وزارة التربية السعي لتعزيز النجاح التنظيمي من خلال المرونة الاستراتيجية بأتماطها المختلفة لتحقيق ذلك. تكمن مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

1. هل تؤثر المرونة الاستراتيجية في تعزيز النجاح التنظيمي في الوزارة المبحوثة ؟
2. ما مستوى ابعاد المرونة الاستراتيجية في الوزارة المبحوثة ؟
3. ما مستوى ابعاد النجاح التنظيمي في الوزارة المبحوثة ؟

### ثانيا: اهمية البحث :

- تنبع أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على :
1. اهمية المتغيرات ومحاولات توجيه انظار الإدارة العليا إلى دراسة متغيرات البحث (المرونة الاستراتيجية ، النجاح التنظيمي ) وجعلها أكثر ملائمة في ظل الظروف التغيرات الديناميكية المتسارعة .
  2. يمكن أن تشكل البحث حافز قوي للباحثين الاخرين للقيام بالبحوث التي تسهم بشكل فعال بتعزيز النجاح التنظيمي.

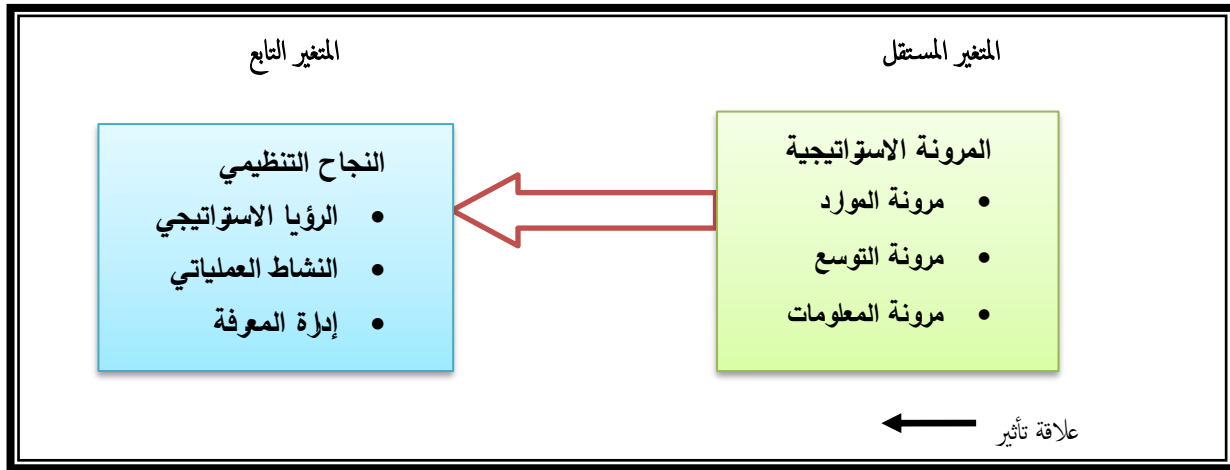
### ثالثا: اهداف البحث :

يتناول البحث العديد من الاهداف اهمها :

1. التعرف على أهمية المرونة الاستراتيجية ودورها في تعزيز النجاح التنظيمي في وزارة التربية المديرية العامة للتعليم العام والاهلي والاجنبي .
2. التعرف على مستوى استخدام المرونة الاستراتيجية في وزارة التربية المديرية العامة للتعليم العام والاهلي والاجنبي المبحوثة لبلورة نجاح وزارة التربية المديرية العامة للتعليم العام والاهلي والاجنبي في تحقيق اهدافها.

#### ربما: المخطط الفرضي للبحث

يعكس المخطط الفرضي طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث فضلاً عن توضيح المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي، كما موضح المخطط الفرضي في الشكل رقم (1)



شكل رقم (1) مخطط البحث الافتراضي

المصدر: إعداد الباحثين وتم استخدام مقياس (Bokhari, 2020) في بناء ابعاد المرونة الاستراتيجية ومقياس (Ravangard et al, 2016) في بناء ابعاد النجاح التنظيمي.

#### خامسا: فرضية البحث:

لتحقيق أهداف البحث يتم الاعتماد على الفرضية الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي) وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الموارد في النجاح التنظيمي
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة التوسع في النجاح التنظيمي
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة المعلومات في النجاح التنظيمي .

#### سادسا: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر المناهج استخداماً في جمع البيانات والمعلومات والذي يركز على استطلاع آراء العينة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وتحليل نتائج المعالجات الاحصائية ويمكن بواسطة الاجابة عن الاسئلة المطروحة ، وبناء الاستنتاجات والتوصيات على اساسها .

#### سابعا: حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: وزارة التربية العراقية المديرية العامة للتعليم العام والاهلي والاجنبي في محافظة بغداد .
2. الحدود الزمانية: ابتداءً الجانب التطبيقي للدراسة من الفترة (2022/11/1) إلى (2023/9/15) وشملت هذه الفترة اعداد مقاييس الدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة .

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها:

يمثل مجتمع الدراسة الحالي المديرين العاملين ومعاوني المدراء العاملين ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب والموظفين ، وعددهم (135) (مدير عام ، معاون مدير عام ، رئيس قسم ، مسؤول شعبة )، ولغرض تصعين الدراسة تم اختيار جميع المدراء لعينة الدراسة وبذلك مثلت عينة الدراسة (104) بغية تحقيق افضل النتائج التي تقود الى تحقيق اهداف الدراسة وتختبر فرضياته وبذلك تم توزيع (135) استمارة استبيان وكان المسترد منها (110) وتمت معالجة (104) فقط كونها تؤدي الغرض الاحصائي للدراسة، وبذلك تم استبعاد (6) استمارات لأنها لا تلي الغرض الاحصائي للدراسة وهناك العديد من اقسام المديرية العامة للتعليم العام والاهلي والاجنبي الذي يختص كل قسم ببعض المهام ضمن الضوابط والتعليمات التي تنصها وزارة التربية وهي قسم التربية الخاصة مثل قسم رياض الاطفال و قسم التعليم الابتدائي وقسم التعليم الثانوي وقسم التعليم الاهلي والاجنبي وقسم الارشاد التربوي وقسم الادارة المدرسية.

تاسعاً: الدراسات السابقة

1. الدراسات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية

أ- (Bokhari, et al., 2020)	
عنوان الدراسة	Succession planning, strategic flexibility as predictors of business sustainability in family-owned SMEs: Moderating role of organization improvisation An exploratory study in the auxiliary equipment manufacturers in Pakistan.
مجمع الدراسة	تخطيط التعاقب والمرونة الاستراتيجية مؤشرات لاستدامة الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة للعائلة : الدور الوسيط للارتجال التنظيمي شركات صناعة الأدوات الجراحية في باكستان
عينة الدراسة	359 من العاملين في شركات صناعة الادوية
هدف الدراسة	اختبار تأثير تخطيط التعاقب والمرونة الاستراتيجية والارتجال التنظيمي في استدامة الاعمال
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
اوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة	استخدام كلتا الدراستين المرونة الاستراتيجية -ميدان جمع المعلومات في الشركات صناعة الادوات الجراحية في باكستان، اما دراستنا الحالية ميدان جمع المعلومات احد منظمات القطاع العام المتمثلة بالمديرية العامة للتعليم العام والاهلي والاجنبي
البرامج و الاساليب الاحصائية المستخدمة	استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لاستخراج (الوسط الحسابي ، الاهمية النسبية ، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ، الانحراف المعياري ، معامل الانحدار ، معامل الارتباط (بيرسون)
اهم استنتاجات الدراسة	تشير النتائج إلى الارتباط الايجابي والمهم بين تخطيط التعاقب والمرونة الاستراتيجية والارتجال التنظيمي واستدامة الأعمال. وقد أظهرت النتيجة أن الارتجال التنظيمي يضبط العلاقة بين تخطيط التعاقب والمرونة الاستراتيجية والعمل المستدام .
الافادة من الدراسة	اغناء الجانب النظري .

ب- (Chebo&Wubatie,2020)	
عنوان الدراسة	Commercialization of technology through technology entrepreneurship:the role of strategic flexibility and strategic alliance
مجمع الدراسة	دور المرونة الاستراتيجية والتحالف الاستراتيجي في التسويق التكنولوجي عن طريق التكنولوجيا الريادية. 2050 شركة تصنيع صغيرة في مدينة ادايس ابابا

عينة الدراسة	220 فردا من الموظفين
هدف الدراسة	التحقيق في تأثير زيادة الأعمال التكنولوجية والقرارات الاستراتيجية على تسويق التكنولوجيا.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
اوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة	-استخدام كلتا الدراستين المرونة الاستراتيجية -اجريت الدراسة في شركة تصنيع في ادايس ابا ، اما دراستنا الحالية ميدان جمع المعلومات احد منظمات القطاع العام المتمثلة بالمديرية العامة للتعليم العام والاهلي والاجنبي
البرامج و الاساليب الاحصائية المستخدمة	تحليل الانحدار
اهم استنتاجات الدراسة	ان زيادة الأعمال التكنولوجية للشركات الصغيرة هي المصدر الرئيسي- لخلق قيمة أفضل للشركة وكونها ذات فائدة تنافسية على منافسيها. ستكون الشركات مفيدة بشكل تنافسي عندما يكون لديها ابتكار واعتماد تكنولوجي أفضل. حدث ذلك من خلال تسويق الابتكار التقني واعتماد التكنولوجيا.
الافادة من الدراسة	اغناء الجانب النظري .

2. الدراسات المتعلقة بالنجاح التنظيمي

أ- (Rahmatian&Pourkiani,2017)	
عنوان الدراسة	Studying the Relationship Between Level of Managers Strategic Intelligence and Organization Success in Executive Organization of Rafsanjan. دراسة العلاقة بين مستوى مديري الذكاء الاستراتيجي ومستوى النجاح المنظمة في المؤسسات التنفيذية لرفسنجان .
مجمع الدراسة	(52) المنظمات الخدمية بمدينة رفسنجان الإيرانية .
عينة الدراسة	104 مديرا من المنظمات التنفيذية
هدف الدراسة	دراسة العلاقة بين مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين ومستوى النجاح المنظمي لدى المنظمات التنفيذية في رفسنجان .
منهج الدراسة	الوصفي
اوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة	-استخدام كلتا الدراستين النجاح التنظيمي. -ميدان جمع المعلومات في المنظمات التنفيذية الإيرانية ، اما دراستنا الحالية ميدان جمع المعلومات احد منظمات القطاع العام المتمثلة بالمديرية العامة للتعليم العام والاهلي والاجنبي
البرامج و الاساليب الاحصائية المستخدمة	استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لاستخراج (الوسط الحسابي ، الاهمية النسبية ، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ، الانحراف المعياري ، معامل الانحدار)
اهم استنتاجات الدراسة	ان هناك علاقة كبيرة بين مستوى الذكاء الاستراتيجي للمديرين ومستوى نجاح المؤسسة في المؤسسات التنفيذية لمدينة رفسنجان .
الافادة من الدراسة	اغناء الجانب النظري .

ب- (Okoli,et,al,2021)

Transfromation Leadership and Organizational Success:Evidence from Tertiary Institution	عنوان الدراسة
القيادة التحويلية والنجاح التنظيمي : دليل من مؤسسات التعليم العالي .	
جامعات ولاية اناميرا جنوب شرق نيجيريا	مجمع الدراسة
154 من الموظفين في جامعات ولاية اناميرا	عينة الدراسة
بيان مدى تأثير ابعاد القيادة التحويلية على النجاح التنظيمي في المؤسسات الثلاثية في ولاية اناميرا	هدف الدراسة
الوصفي	منهج الدراسة
استخدام كلتا الدراستين النجاح التنظيمي . ميدان جمع المعلومات في جامعات ولاية اناميرا نيجيريا ، اما دراستنا الحالية ميدان جمع المعلومات احد منظمات القطاع العام المتمثلة بالمديرية العامة للتعليم العام والاهلي والاجنبي	اوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة
استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لاستخراج (الوسط الحسابي ، الاهمية النسبية ، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ، الانحراف المعياري ، معامل الانحدار)	البرامج و الاساليب الاحصائية المستخدمة
ان ابعاد القيادة التحويلية والنجاح التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي المختارة كان لها علاقة ارتباط ايجابية وهامة .	اهم استنتاجات الدراسة
اغناء الجانب النظري .	الافادة من الدراسة

### المحور الثاني /الجانب النظري

#### أولاً- المرونة الاستراتيجية

استخدمت كلمة المرونة في الادب الاقتصادي من قبل الكتاب والباحثين ، وتم ادخالها في مجال الادارة والمحاسبة عام 1957 . حيث وضع اكليس مصطلح المرونة الاستراتيجية لأول مرة في الخمسينيات (Alexandr,2016:32) . و يعد الباحث (Ansoff,1965) من أوائل الباحثين الذي ذكر المرونة الاستراتيجية في كتابه "استراتيجية المنظمة" من منظور الطوارئ والذي اقترح أنه يمكن تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال مزيج من سوق المنتجات والذي هو متنوع بما فيه الكفاية لتقليل التأثير السلبي الناجم عن الاضطرابات التي يمكن أن تنشأ (Miltenburg 2003:50) . و ذكر (YU,2012:1714) ان النجاح في منظمة القرن الحادي والعشرين سيعتمد اولا على بناء المرونة الاستراتيجية في البيئات التنافسية العالية الديناميكية ،اذ يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستجابة السريعة للبيئة والتوجه الاستراتيجي المتجدد.. ، ولم يستقر على مفهوم واحد والجدول (1) ويستعرض بعض المفاهيم الخاصة بالمرونة الاستراتيجية التي تناولها بعض الكتاب والباحثين .

جدول (1) يبين مفهوم المرونة الاستراتيجية وفقاً لآراء الكتاب والباحثين

ت	أسماء الكتاب والباحثين	المفهوم
1.	Li etal, 2016:75	القدرة على التكيف والتي تعالج التغيرات البيئية غير المتوقعة ولها تأثير حاسم على أداء المنظمة.
2.	Lin & Nali, 2016:98	قدرة المنظمة الديناميكية التي تساعدها في تحقيق الميزة التنافسية في البيئة الديناميكية وذلك من خلال التكيف السريع لاستراتيجياتها والتوزيع السريع للموارد المرنة.
3.	Schulze&Heidenreich,2017:1505	عملية استجابة المنظمة لحالة عدم التأكد والتغير البيئي ،ليس فقط ذلك وانما القدرة على تشكيل وتغيير بيئتها المحددة وربما حتى انشاء بيئة جديدة كاملة .
4.	Brozovic,2018:8	عملية استجابة المنظمات لحالات التغير البيئي والقدرة على تشكيل وتغيير بيئتها المحددة .
5.	Shalender&Yadav,2019:78	عملية ترتبط بالأهداف طويلة الامد للمنظمة ،اذ تسمح للمنظمة بإنشاء خيارات استراتيجية للرد على التغيرات او لقيادتها ،ما يساعد في توجيه المنظمة للخروج من اي تغيرات غير مألوفة لها تأثير حاسم بعيد المدى .

6.	Abu-Nahel,2020:149	قدرة المنظمة على تجربة اساليب او خيارات جديدة لسد الفجوة بين الواقع والتخطيط عن طريق تنسيق الموارد والحاجات وتطوير حالات الطوارئ التي يتعين النظر فيها وتنوع الخدمات .
----	--------------------	--

المصدر: اعداد الباحث

وعلى يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية بانها مجموعة من الموارد والقدرات في البيئة الداخلية للمنظمة التعليمية الحكومية والاهلية للاستجابة للفرص في البيئة الخارجية من اجل الحفاظ على الميزة التنافسية.

ثانيا: اهمية المرونة الاستراتيجية

تتجسد أهمية المرونة الاستراتيجية للمنظمات من خلال القدرة على كسب ميزة تنافسية جديدة وكذلك دورها في مواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تتعرض لها المنظمة من خلال الاتي (Yonggui&Hing2004:42-54) و (علي و ياسين ، 2023: 15):

1. تعد سبب لزيادة إمكانية المنظمات على مواكبة التغيير في البيئة وكذلك تمكن المنظمة من إدارة عملياتها بكفاءة وفعالية .
2. تمكن المنظمة من اكتشاف التغيرات في رغبات الزبائن، وتتم بقابلية المنظمة التسويقية عن طريق العمليات التي تتم بينها وبين الزبائن.
3. رفع قدرة المنظمات على طرح منتجات جديدة وبهذا تكون قد زادت من إمكانية المنظمات من الاستجابة للتغيير في رغبات الزبائن.
4. قدرة المنظمة على مواجهة المخاطر الاقتصادية والسياسية من خلال الاستجابة السريعة واستثمار الفرص المتاحة.

ثالثا : اهداف المرونة الاستراتيجية

تتضمن المرونة الاستراتيجية للمنظمة القدرة على الاستجابة السريعة للأنشطة والتوقعات المختلفة في البيئة والتي تعد ضرورية للحصول على ميزة تنافسية أو الحفاظ عليها. من خلال توفير مجموعة متنوعة من القدرات التي تؤدي الى خيارات جديدة تجعل المنظمة متفوقة ومن الصعب على المنافسين تقليدهم Taylor & Francis,2020:7) .

كما حددها ( Bokhari,et al,2020:372):

1. القدرة على تحقيق مركز تنافسي متميز من اجل ضمان البقاء والاستمرارية والنمو .
2. القدرة على سرعة الاستجابة الى طلبات الزبائن المتغيرة.
3. الحصول على الحصة السوقية قبل المنافسين .
4. تساهم المرونة الاستراتيجية في تحسين العمليات والمنتجات وتوفير ظروف عمل مناسبة وزيادة الانتاج وتحقيق التميز ( AlHalaseh and Ayoub,2021:23).

رابعا : ابعاد المرونة الاستراتيجية

اختلف العديد من الباحثين في تناول ابعاد المرونة الاستراتيجية فكل باحث انطلق في تحديد الابعاد وفق الرؤية البحثية التي انطلق منها وحسب مكان وطبيعة النشاط المستهدف وتبعاً لنوع التهديدات وسرعة التغيرات الموجودة في البيئة.

1. مرونة الموارد :

تشير مرونة الموارد القدرة على تجميع الموارد المرنة لاستخدامات متعددة لأجل منح المنظمة خيارات استراتيجية لمتابعة مسارات العمل البديلة والاستجابة للتطورات في البيئة التنافسية ( Kamasak et al, 2016:127) ، وكما تتجسد مرونة الموارد في القدرة على التعامل مع جميع موارد المنظمة البشرية والمعرفية والمالية ، بطريقة يمنحها القدرة على اختيار الاستراتيجية عن طريق تفعيل الانظمة الادارية المختلفة ( Otoum,A,2015:30) ، وقد اشار ( Inmyxai & Takahashi) الى موارد المنظمات هي جميع الاصول والقدرات التنظيمية والمعلومات والمعارف التي تسيطر عليها المنظمات التي تمكن من وضع وتنفيذ استراتيجيات تعمل على تحسين الكفاءة والفعالية (Inmyxai & Takahashi, 2010: 67-70) ، كما اشار (Wei,2014:36) لمرونة الموارد بانها تعمل على توسيع مدى استخدامات الموارد ، وهناك استخدامات عديدة للموارد المرنة وذلك من خلال قياس تكاليف الانتقال من مورد الى اخر ووقت الانتقال من مورد الى اخر (بخليلي وشلاي ، 2020 : 471 ) .

2. مرونة التوسع :



عرف (Kosta&Molhotra,2001:78) مرونة التوسع القدرة على توسيع نظام التصنيع حسب الحاجة وبشكل سهل ومعيارى اي بمعنى زيادة الطاقة الانتاجية بمجهود تمكن المنظمة من تحقيق التطور والابتكار من خلال اضافة وحدات انتاجية او خدمية الى اعمالها . كما وتشير مرونة التوسع الى توسيع نظام التصنيع من ناحية الطاقة والقدرات وبأسهل الطرق وكما دعت الحاجة إلى ذلك (Awwad,2009:421). كما عرفها (Jain,et ai,2013:22) بانها القدرة على اجراء تغيرات شاملة في الطاقة او النظام لمواجهة الزيادة في الطاقة او التغير في نوعية وعدد المنتجات ومواجهة عدم التأكد البيئي الذي يتطلب ملاممة خصائص ومواصفات المنتجات مع التغيرات التي تحدث في طلب الزبائن .

3. مرونة المعلومات :

أصبحت المعلومات موردا من الموارد الأساس للنظم الاقتصادية ولاسيما المنظمات إذ تعد المعلومات ذات أهمية لا تقل عن أهمية رأس المال البشري فلكي تحافظ المنظمات العصرية على البقاء و الاستمرار يلزم لها أن تجمع و تعالج و تخزن كل ما تستطيع الحصول عليه من المعلومات التي تخدم نشاطاتها، إذ تعددت المفاهيم المتعلقة بالمعلومات فمنهم من نظر إليها على أنها مجرد بيانات، وآخر نظر لدورها في زيادة مستوى ثقافة متخذ القرار، بينما نظر إليها آخر على أنها مورد استراتيجي إلا أن المتفق عليه هو دورها في اتخاذ القرارات ولذا ستقوم بالتطرق لبعض من المفاهيم ، فان مرونة المعلومات تعرف على انها البيانات التي تمت معالجتها بطريقة تهدف لتكون الاساس في اتخاذ القرار، اي هي بيانات تم جمعها لموضوع معين وإذا ما تم إعادة تنظيم وترتيب ومعالجة تلك البيانات بشكل صحيح سوف تعمل على تعديل تغيير او الحالة المعرفية للإنسان بالتالي ستؤثر في عملية اتخاذ القرار سواء بالنسبة للأفراد او المنظمات (عبدأوي،2017:90) ، وعرفت مرونة المعلومات (Mackinnon etal,2008:4) بقدرة المنظمة في الحصول على المعلومات المطلوبة والمرغوب بها من نظم المعلومات في المنظمة التي قسمها إلى :

مرونة الإبلاغ : المتمثلة في قدرة المنظمة على استطلاع ورؤية البيانات واستخلاص المعلومات ذات العلاقة .  
مرونة التحليلية : تشير الى قدرة المنظمة على تحليل البيانات القديمة من ارشيفها لدعم القرار.

#### خامساً: مفهوم النجاح التنظيمي:

يعد مفهوم النجاح التنظيمي (organizational success) مصطلحا معاصرا أوردت الأدبيات الإدارية والتنظيمية مجموعة من المفاهيم الخاصة بالنجاح التنظيمي . ، لذلك تسعى المنظمات من خلال افرادها ووحداتها التنظيمية إلى استعمال اساليب إدارية كثيرة للوصول إلى هدف النجاح كالحطط والاستراتيجيات مثلاً ولمفهوم نجاح المنظمات بعدان رئيسيان هما( العززي،2014: 528-529).

1)النجاح في تحقيق المنظمة لأهدافها والتكيف مع البيئة، وهذا ما يعرف عنه بالفاعلية.  
2)النجاح في كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنظمة والتي تعرف اصطلاحاً بالكفاءة.

بينما أشار إليه (voyyavur,2015:3) بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استثمار طاقاتها الداخلية، وذلك خلال معرفة التجارب السابقة وأخذ الدروس منها، لمنحها القدرة على مواجهة الفشل وبيّن الجدول رقم (2) بعض المفاهيم المتعلقة بالنجاح التنظيمي .

جدول رقم (2)المفاهيم المتعلقة بالنجاح التنظيمي

المفهوم	الباحث والسنة	ت
قدرة المنظمة من خلال ادارتها في الحصول على المعرفة والخبرات والأفكار والتحليل الناجح والدقيق لخبرات وتاريخ المنظمات المناظرة في نفس القطاعات الأخرى	Daft,2010:260-261	.1
صياغة استراتيجية للمنظمة تساعد في تحقيق أهداف طويلة المدى تتزامن مع رؤية المنظمة ورسالتها	perreant,2014:66	.2
قدرة المنظمات على توليد افكار ومعارف جديدة لغرض انتاج سلع وخدمات مميزة لضمان بقاءها واستمراريتها	alhodhaibi barakat,2015:12	.3
ادراك المنظمة لعوامل النجاح الأساسية التي تحدد في ضوء القدرات التنظيمية والظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة يضمن لها البقاء والاستمرار	Ravangard,et.al,2016:61	.4

قدرة المنظمة على الابداع من خلال انتاج أفكار جديدة تتعلق بمنتجاتها وخدماتها وعملياتها ووظائفها	Kalyar&Shafique,2019:22	5.
. قدرة إدارة المنظمة على استغلال مواردها المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية وتسخيرها لتحقيق أهدافها، والاستفادة من الخبرات والتعلم من التجارب السابقة	Ugoani, 2020	6.

المصدر : اعداد الباحث

يستنتج الباحث استنادا إلى ما تقدم أن النجاح التنظيمي هو قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف من خلال استغلال مواردها البشرية والمادية وما تمتلكه من الخبرات والمعلومات في الحفاظ على تميزها وتحقيق التوازن بين قدرة المنظمة والبيئة التي تعمل بها على الأمد البعيد .

#### سادسا: أهمية النجاح التنظيمي

تتضح أهمية النجاح التنظيمي من خلال الدور الذي تؤديه في تحقيق تطور المنظمة وتمكينها من بلوغ مرحلة متقدمة من مراحل التنافس مع بقية المنظمات فضلا عن إنه يشكل حافزا للمنظمات لتطوير مواردها البشرية وتحديد الافراد الذين يملكون تأثيرا ومقومات وعوامل النجاح وبالتالي ترقيتهم عن الافراد الذين لا يضيفون اي شيء للمنظمة سواء على صعيد الاداء او التطوير (عزاوي، 2022 : 58). فيما حدد (Ahamefula,2019:91) أهمية النجاح التنظيمي بالآتي:

1. مساعدة المنظمة على القيام بأشياء افضل من اداء المنافسين ،من خلال امتلاك القدرة الاساسية والمتميزة وتحقيق اهداف طويلة الأمد والتوازن بين اهداف المنظمة وغايات الموظفين .
2. يسهم النجاح التنظيمي في اعادة هندسة كل من برامج التحسين ، والأداء المالي ، والكفاءة التشغيلية ، والانتاجية.
3. أيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي والحد من الصراع داخل المنظمة الذي يبعد احتمال زيادة شكوي الموظفين ضد المنظمة .

#### سابعا: اهداف النجاح التنظيمي

إن الهدف من النجاح التنظيمي هو الوصول إلى الاهداف التي تطمح إليها المنظمة والاهتمام بالابتكار والابداع وتطوير الموارد البشرية وتحسين عمليات المنظمة والتركيز على جهود العاملين من اجل تحقيق رضا الزبون وتحسين عمليات المنظمة ( عبد الوهاب، 2016: 92). وتمثل اهداف النجاح التنظيمي كما اشار إليها كلا من ( Xu et al, 2022:241 ) و ( Balawi & Alkshali,2022:549 ) كالآتي :

1. يهدف النجاح التنظيمي الى تعزيز الابتكار في المنظمة وتحسين الاداء التنظيمي من خلال التكيف مع متطلبات التنظيمية وخصائص العمل والوضع التنظيمي واحتياجات المستقبلية للمنظمة .
2. للنجاح التنظيمي دور في تحقيق الريادة والتميز وزيادة مقدار العوائد ، و اضافة قيمة اعلى للمنظمة .
3. يعمل النجاح التنظيمي كقياس لتقويم اداء المنظمة ، وذلك على وفق كل مرحلة من مراحل حياة المنظمة .
4. يعزز النجاح التنظيمي الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال تحقيق وفهم أكثر دقة بتأثير القرارات داخل وخارج المنظمة .
5. يهدف النجاح التنظيمي على تحقيق التكامل بين اجزاء النظام ، من خلال دمج جهود العاملين مع الموارد الاخرى لتحقيق النجاح .

#### ثامنا : ابعاد النجاح التنظيمي

تركز ابعاد النجاح التنظيمي على عدد من المقاييس تبين أثر العمليات في المنظمة وقد تتضمن معايير كمية او نوعية قابلة للقياس تعكس غرض ورسالة المنظمة .

1. الرؤية الاستراتيجية :

توصف الرؤية بأنها الأحلام المطلوب تحقيقها والأمنيات العامة والعريضة التي يسعى إلى تحقيقها الفرد والمنظمة في الأمد البعيد (صقر، 2008:72)عرفت الرؤية الاستراتيجية بأنها صورة في الذهن وتدل كل كلمة رؤيا على صورة المستقبل ذات الثلاثة ابعاد، ويجب ان تحمل الرؤيا معنى يتعدى الخدمات والمنتجات المستقبلية التي تقدمها المنظمة وايضاً كيف تعمل المنظمة ككيان واحد في المستقبل وماذا سوف تكون ومجال عملها الذي تعمل فيه ( Mcmillan and

70:Tampoe,2000) ويتم الاستفادة كذلك من الرؤيا الاستراتيجية من خلال زيادة فرص الابتكار والتقنيات الحديثة وزيادة الاعمال التجارية لزيادة الوضع التنافسي وفرص البحث المستقبلي (2;Madsen&Ulhoi,2021).

## 2. النشاط العملياني :

وتعني تقسيم أنشطة المنظمة لمجموعة من العمليات ومراقبتها من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة حيث تقوم المنظمة بمجموعة من الانشطة المهمة والاساسية التي تقودها لتحقيق النجاح ، يتم تعريف العملية من حيث المهمة التي تقدمها للمنظمة ، والتكنولوجيا التي تستخدمها والعمليات البشرية والإدارية التي تنطوي عليها، يمكن تصنيف العمليات في المنظمة إلى عمليات التصنيع وعمليات الخدمة، عمليات التصنيع هي عملية تحويل تتضمن التصنيع ينتج مخرجات ملموسة منتج ، في حين أن عملية التحويل التي تشمل الخدمة تنتج مخرجات غير ملموسة فعل أداء محمد (Kumar&Suresh,2008:8). يحددون ( Kaplan & Norton,1996:28) العمليات الداخلية هي التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة لتمكين وحدة الأعمال من تسليم المشاريع التي سوف تجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتلبية توقعات المساهمين لتحقيق عوائد جيدة .

## 3. إدارة المعرفة:

تعد المعرفة في الوقت الحاضر هي الجوهر الأساسي للمنافسة، ولا سيما المعرفة الضمنية، ويمكن أن تكون مصدرًا للميزة لأنها فريدة من نوعها، ومحولة بشكل غير مثالي، وغير قابلة للكامل وغير قابلة للاستبدال (López & Meroño, 2011: 502)، وفي السنوات الأخيرة، كانت هناك تغييرات أساسية غيرت واقع المنظمات، وأبرزت أهمية المعرفة التنظيمية كأحد المصادر الرئيسية لأداء المنظمة، وقد ساهمت هذه التغييرات في زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة، الأمر الذي انعكس في ظهور الدراسات التي تعدها أحد الأصول المهمة لنجاح المنظمة (1: Acosta-Prado, 2020)

## المحور الثالث /الجانب العملي

### أولا : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يشترط التأكد من توزيع البيانات قبل اجراء التحليلات الاحصائية للبيانات وهل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي ام لا وذلك لغرض تحديد الاسلوب الاحصائي المناسب للتحليل (معلمي ام لا معلمي) اذ تم اختبار البيانات بالاعتماد على اختبار(Kolmogorov-Smirnov) وكما هو مبين في الجدول (3) ، اذ يتضح من قيم sig المستخرجة إنها أكبر من 0.05 وهذا يدل إلى البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وفي ضوء هذه النتيجة سيتم اعتماد الاساليب المعلمية في اجراء الاختبارات الاحصائية اللاحقة

جدول (3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov				المتغيرات
القرار	Sig.	df	Statistic	
قيم sig أكبر من 0.05 وعلية فان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.200	104	0.073	المرونة الاستراتيجية
	0.104	104	0.079	النجاح التنظيمي

المصدر :اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.25.

### ثانيا : الثبات

يشير الثبات إلى مدى الاتساق الداخلي للمقياس، والذي يعني أن الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه ، واحتمالية الحصول على النتائج نفسها عند تكرار المقياس نفسه مرة أخرى، اذ يعد معامل ألفا كرونباخ من أكثر مقاييس الثبات الداخلي استخداما في الواقع العملي ، اذ يبين الجدول (4) أن قيم معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت بين (0.741- 0.94) للمتغيرات والأبعاد إذ تبين انها أكبر من 0.70 وهذا يشير إلى تمتع المتغيرات والابعاد باتساق داخلي مناسب، وهذه النتائج تشير إلى أن مقياس الدراسة (الاستبانة) تمتع بمستوى ثبات جيد.

جدول (4) اختبار الثبات

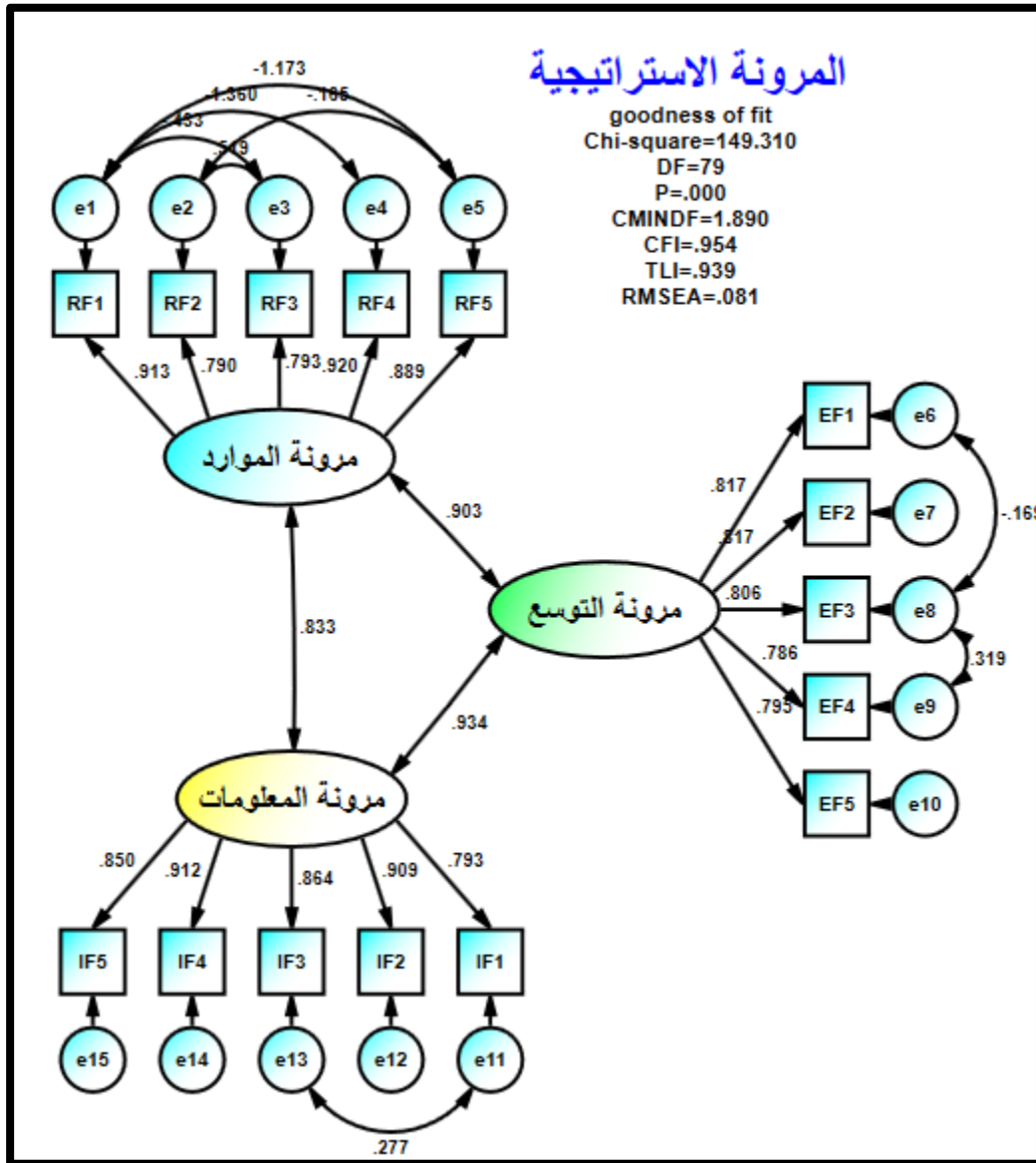
القرار	المعيار	ألفا كرونباخ	الأبعاد
--------	---------	--------------	---------

<p>ضمن المعيار الموضوع البيانات وهذا يشير الى أن المتغيرات والابعاد تتسم بثبات جيد وان الأسئلة جميعها تصب في غرض عام يراد قياسه ، وامكانية الحصول على النتائج نفسها عند تكرار المقياس نفسه مرة أخرى</p>	<p>أكبر او تساوي 0.70</p>	0.916	مرونة الموارد
		0.9	مرونة التوسع
		0.923	مرونة المعلومات
		0.94	المرونة الاستراتيجية
		0.897	الرؤيا الاستراتيجية
		0.803	النشاط العملياتي
		0.847	ادارة المعرفة
		0.894	النجاح التنظيمي

ثالثا : الصدق البناء لاختبار اداة القياس

أ- مقياس المرونة الاستراتيجية

يتألف مقياس المرونة الاستراتيجية من ثلاث ابعاد بواقع (15) سؤال بصور اجالية, وعند النظر لمؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للمقياس والمبينة فيه الشكل (2), يتضح ان جميع المؤشرات المستخرجة هي ضمن المعايير مؤشرات جيدة اذ سيتم اعتمادها لمقياس بشكله النهائي عند اجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة يشير إلى الابعاد الاساسية التي



شكل (2) مقياس المرونة الاستراتيجية

المصدر : برنامج Amos V.25

يشير الجدول (5) إلى قيم التقديرات المعيارية للأسئلة بصورة عامة والتي حققت قيم تراوحت بين (0.786 - 0.92)، إذ تبين إن القيم المعيارية (C.R) لجميع الاسئلة قد حققت قيم تراوحت بين (8.944 - 11.94) وهي أكبر من نظيرتها المعيارية البالغة (1.96) ، وهو مؤشر جيد إذ يمكن اعتماد المقياس في اجراء الاختبارات اللاحقة.

جدول (5) مقياس المرونة الاستراتيجية

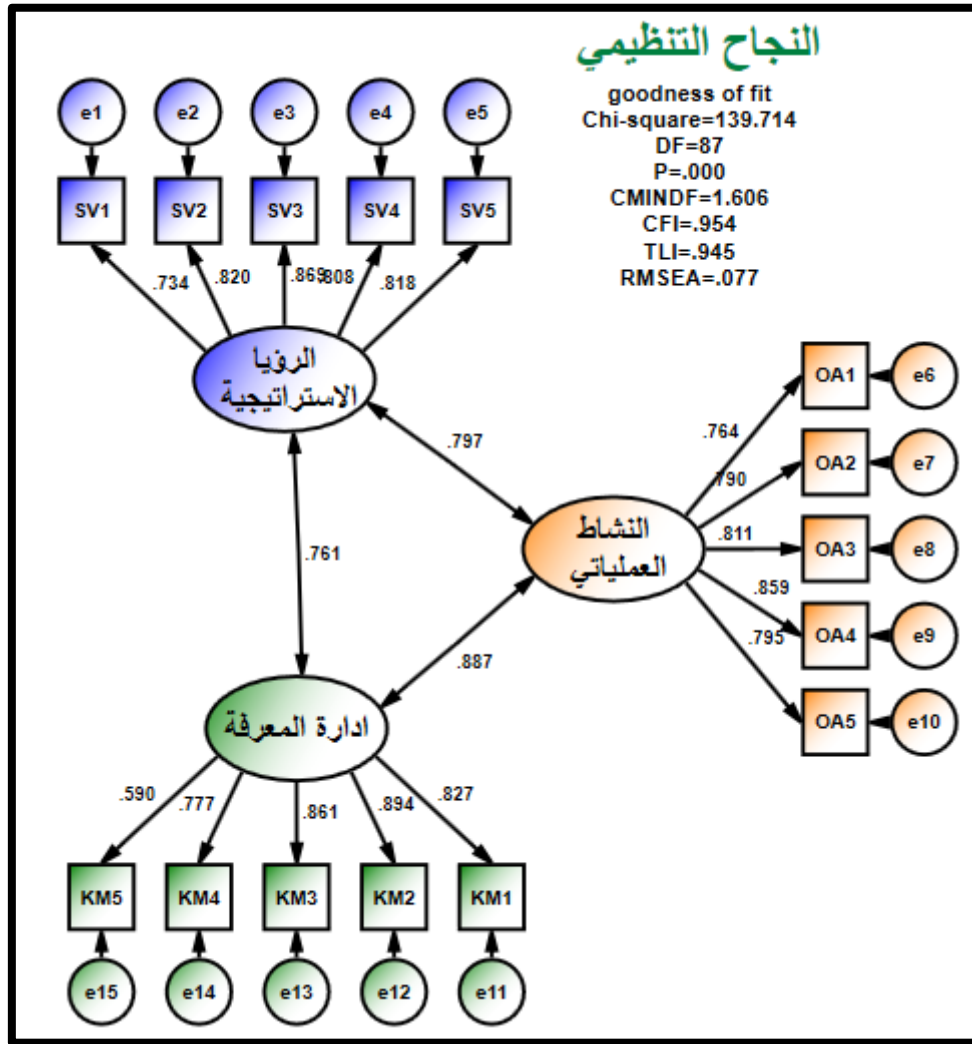
الاسئلة.	المسار.	الابعاد.	التقديرات المعيارية	.C.R.	.P	القرار والتفسير
RF1	---	مرونة الموارد	.913			جميع الاسئلة معنوية ومؤثرة في البعد الذي تنتمي له
RF2	---		.790	10.072	0.000	
RF3	---		.793	8.970	0.000	
RF4	---		.920	10.026	0.000	

	0.000	9.611	.889		---	RF5
			.817	مرونة التوسع	---	EF1
	0.000	9.858	.817		---	EF2
	0.000	8.944	.806		---	EF3
	0.000	9.301	.786		---	EF4
	0.000	9.471	.795		---	EF5
			.793	مرونة المعلومات	---	IF1
	0.000	10.940	.909		---	IF2
	0.000	11.940	.864		---	IF3
	0.000	10.999	.912		---	IF4
	0.000	9.952	.850		---	IF5

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Amos.V.25

ب- مقياس النجاح التنظيمي

يتألف مقياس المرونة الاستراتيجية من ثلاث ابعاد بواقع (15) سؤال بصور اجالية, وعند النظر لمؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للمقياس والمبينة فيه الشكل (3) , يتضح ان جميع المؤشرات المستخرجة هي ضمن المعايير مؤشرات جيدة اذ سيتم اعتمادها لمقياس بشكله النهائي عند اجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة يشير إلى الابعاد الاساسية التي



شكل (3) مقياس النجاح التنظيمي

المصدر : برنامج Amos V.25

يظهر الجدول (6) قيم التقديرات المعيارية للأسئلة بصورة عامة والتي حققت قيم تراوحت بين (0.59 - 0.894)، إذ تبين أن القيم المعيارية (C.R) لجميع الاسئلة قد حققت قيم تراوحت بين (6.382 - 11.316) وهي أكبر من نظيرتها المعيارية البالغة (1.96) ، وهو مؤشر جيد إذ يمكن اعتماد المقياس في اجراء الاختبارات اللاحقة.

جدول (6) مقياس النجاح التنظيمي

القرار والتفسير	.P	.C.R.	التقديرات المعيارية	الابعاد.	المسار.	الاسئلة.
جميع الاسئلة معنوية ومؤثرة في البعد الذي تنتمي له			.734	الرؤيا الاستراتيجية	---	SV1
	0.000	8.303	.820		---	SV2
	0.000	8.822	.869		---	SV3
	0.000	8.177	.808		---	SV4
	0.000	8.285	.818		---	SV5
			.764	النشاط العملي	---	OA1
	0.000	8.436	.790		---	OA2
	0.000	8.695	.811		---	OA3

	0.000	9.308	.859		---	OA4
	0.000	8.490	.795		---	OA5
			.827		---	KM1
	0.000	11.316	.894		---	KM2
	0.000	10.679	.861	ادارة المعرفة	---	KM3
	0.000	9.155	.777		---	KM4
	0.000	6.382	.590		---	KM5

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Amos. v 25.

#### رابعا : الإحصاءات الوصفية

##### أ- متغير المرونة الاستراتيجية

وبصورة اجمالية فقد جاءت قيمة متغير **المرونة الاستراتيجية** وسطاً عاماً (3.349) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (0.898) ومعامل اختلاف بلغ (26.82)، إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (67.0%) أما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (33.0%)، إذ اظهرت النتائج إن مستوى اهتمام المديرية بالمرونة الاستراتيجية كان متوسطاً إذ ينبغي عليها التركيز على المرونة الاستراتيجية لها بالشكل إعادة تخصيص و تكوين مواردها التنظيمية وعملياتها واستراتيجياتها للاستجابة بسرعة للفرص والتحديات والتغيرات في بيئة العمل التي تؤثر بشكل فعال على أداءها من خلال تقييم قدرتها الحالية على التعامل مع التغيرات الاستراتيجية. هذا يشمل مراجعة استراتيجيتها الحالية ومدى تناسبها مع متطلبات البيئة السريعة، والعمل على تحسين توجيه الموارد الداخلية لدعم أهدافها الاستراتيجية، وإعادة تكوين العمليات إذ يجب على المديرية أن تراجع وتعيد تشكيل عملياتها الداخلية لتكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التحديات والفرص، إضافة الى تحسين استراتيجيات بحيث تكون مرنة، والعمل على التدريب وتطوير المهارات موظفيها لضمان أنهم مستعدون للتعامل مع التغيرات والمتطلبات الاستراتيجية بكفاءة إذ ينبغي على المديرية أن تركز على تعزيز مرونتها الاستراتيجية من خلال تقييم وتحسين استراتيجيتها وتخصيص مواردها وتعزيز عملياتها وتطوير مهارات موظفيها، إذ يستنتج الباحث المرونة الاستراتيجية بأنها مجموعة من الموارد والقدرات في البيئة الداخلية للمنظمات التعليم الحكومية والاهلية التي من خلالها يمكن الاستجابة للفرص في البيئة الخارجية من اجل الحفاظ على الميزة التنافسية، والجدول (7) يوضح خلاصة ابعاد متغير **المرونة الاستراتيجية** كما يلي :

- بينت النتائج إن بعد (مرونة الموارد) حقق وسطاً عاماً (3.371) وبمستوى متوسط وانحراف بلغ (0.953) ومعامل اختلاف بلغ (28.26)، إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (67.4%) اما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (32.6%)، إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الثاني) من حيث الاهمية النسبية لأبعاد متغير **المرونة الاستراتيجية**، إذ تشير النتائج ان حرص المديرية على ان تكون موارد البشرية في منظمات التعليم الحكومي والاهلي مرنة لتناسب مع التغيرات البيئية ليس بالمستوى الكافي والذي ترغب فيه المديرية، إذ تشجع المديرية منظمات التعليم الحكومي و الأهلي على ضرورة تحديث مواردها بشكل مستمر. هذا التحديث يشمل تجديد الكوادر الأكاديمية (الأساتذة)، وتطوير المباني والبنية التحتية، وتحسين مستلزمات التعليم، وتطوير طرق التدريس هذا الإجراء سيساعد منظمات التعليم الحكومي والأهلي على تجهيز أنفسهم بالإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجياتها التعليمية بفعالية. سيتمكن هذه المنظمات من التكيف مع تطورات البيئة التعليمية بشكل أفضل وتقديم تعليم عالي الجودة للطلاب. إن تحديث الموارد بشكل مستمر يعزز من مرونة المنظمات التعليمية وقدرتها على التكيف مع التحديات والفرص المتغيرة في مجال التعليم. إذ يستنتج الباحث من خلال ما ورد اعلاه ان مرونة الموارد هي جميع الموارد الملموسة وغير الملموسة التي من خلالها يمكن للمنظمات التعليمية مواجهة التغيرات البيئية الخارجية والقدرة على تكيف مواردها بما يتلاءم مع هيكلها التنظيمي .

- اوضحت النتائج ان بعد (مرونة التوسع) حقق وسطاً عاماً (3.312) وبمستوى متوسط وانحراف بلغ (0.911) ومعامل اختلاف بلغ (27.50)، إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (66.2%) اما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (33.8%)، إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الاول) من حيث الاهمية النسبية لأبعاد متغير المرونة الاستراتيجية وبناءً على النتائج، يتضح أن عمل المديرية على تعزيز القدرة المتاحة بسرعة من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ لم يؤثر بشكل كافٍ على أداء نظامها، وهذا ينطبق بشكل خاص عندما تتبنى المديرية استراتيجية التوسع في تقديم الخدمة التعليمية. وبناءً على هذه النتائج، تسعى المديرية إلى تحقيق أهداف جديدة على مستوى أعلى من أهدافها السابقة من خلال توسيع مستوى الشراكة مع منظمات التعليم الحكومي والأهلي. وفي ضوء ما تقدم يستنتج الباحث بان مرونة التوسع قدرة المنظمات التعليمية على مواكبة التطور في ضوء الامكانيات التي تمتلكها دون التأثير على أداء المنظمة وهيكلها التنظيمي.

- اشارت النتائج ان بعد (مرونة المعلومات) حقق وسطاً عاماً (3.365) وبمستوى متوسط وانحراف بلغ (0.987) ومعامل اختلاف بلغ (29.32)، إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (67.3%) اما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (32.7%)، إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الثالث) من حيث الاهمية النسبية لأبعاد متغير **المرونة الاستراتيجية** إذ بناءً على النتائج، يُظهر أن قدرة المديرية على الحصول على المعلومات اللازمة من استخدام أنظمة المعلومات محدودة وبسيطة، وهذا يستدعي التطوير المستمر لمواكبة التطورات الحديثة. على الرغم من اعتماد المديرية استراتيجيات وسياسات خاصة في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة



بمنظمات التعليم الحكومي والأهلي، إلا أن هذه الاستراتيجيات تعد نمطية وبسيطة إلى ذلك، يُظهر التقرير أن مستوى اعتماد المديرية على مصادر معلومات موثوقة ليس كافيًا، مما يؤثر على قدرتها على التنبؤ وإنجاز المهام المتعلقة بالشراكة مع منظمات التعليم الحكومي والأهلي بكفاءة. لذلك، من المهم أن تقوم المديرية بتحسين نظمها واستراتيجياتها لجمع وتحليل المعلومات، وتوجيه مزيد من الجهد نحو تطوير القدرات الاستشارية والبحثية لضمان أن تكون قادرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة وفعالة بناءً على البيانات المتاحة. في ضوء ما تقدم من مفهوم مرونة المعلومات يستنتج الباحث بأنها مورد أساسي للحصول على المعلومات المطلوبة وتوظيفها بالشكل الذي يسمح بأداء المنظمة أعمالها بكفاءة وتقديم الدعم لصناع القرار في الوقت المحدد.

#### جدول (7) خلاصة ابعاد متغير المرونة الاستراتيجية

ت	ابعاد متغير المرونة الاستراتيجية	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	ترتيب الابعاد
1	مرونة الموارد	3.371	0.953	28.26	67.4	32.6	الثاني
2	مرونة التوسع	3.312	0.911	27.50	66.2	33.8	الاول
3	مرونة المعلومات	3.365	0.987	29.32	67.3	32.7	الثالث
	متغير المرونة الاستراتيجية	3.349	0.898	26.82	67.0	33.0	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

#### ب- متغير النجاح التنظيمي

أما بصورة اجمالية فقد حقق متغير **النجاح التنظيمي** وسطاً حسابياً بلغ قيمته (3.397) وبمستوى متوسط وانحراف معياري بلغ (0.755) ومعامل اختلاف بلغ (22.23) إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (67.9%) أما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (32.1%)، بناءً على النتائج، يتضح أن قدرة المديرية على إدارة مواردها البشرية والمالية والمادية بشكل أكثر كفاءة وفعالية كانت محدودة وبسيطة، وخاصة فيما يتعلق بالقدرة على تحقيق أهدافها وتقديم أفضل الخدمات بمزيد من المرونة والاستجابة السريعة وتكلفتها الأقل، إضافةً إلى ذلك، تظهر النتائج أن يجب أن تتمتع بتميز بالأفكار الإبداعية المبتكرة، وأن إدارة المعرفة يجب أن تلعب دوراً مهماً في تقديم أفضل الخدمات. لذلك يجب على المديرية تعزيز قدراتها في تطوير استراتيجيات الإبداعية واستخدام التكنولوجيا والمعرفة بفعالية في تقديم الخدمات التعليمية، إذ من الضروري أيضاً تحسين إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية بشكل أفضل لتحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف والحفاظ على استدامة الموارد. هذه الإجراءات ستساعد المديرية في تحقيق أهدافها وتقديم خدمات ذات جودة عالية بشكل أكثر فعالية، في ضوء ما تقدم يستنتج الباحث أن النجاح التنظيمي هو قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف من خلال استغلال مواردها البشرية والمادية وما تمتلكه من الخبرات والمعلومات في الحفاظ على تميزها وتحقيق التوازن بين قدرة المنظمة والبيئة التي تعمل بها على الأمد البعيد. و الجدول (8) يوضح خلاصة ابعاد متغير **النجاح التنظيمي** كما يلي:

-بينت النتائج أن بعد **الرؤيا الاستراتيجية** ( حقق وسطاً عاماً (3.412) وبمستوى جيد بانحراف بلغ (0.850) ومعامل اختلاف بلغ (24.91)، إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (68.2%) أما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (31.8%)، إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الثاني) من حيث الأهمية النسبية لأبعاد متغير **النجاح التنظيمي** إذ تشير النتائج إلى أن المديرية تقوم بتنظيم عمليات التواصل والتعاون بين مختلف الأقسام التي تشارك في صياغة الشركات بهدف تحقيق التفاهم والتوافق بين الشركاء. بالإضافة إلى ذلك تُركز المديرية بشكل كبير على تعزيز المعرفة الأساسية كإكمال ضروري لنجاح منظمات التعليم الحكومي والأهلي، تعتمد المديرية على معايير محددة لقياس نجاح المنظمات في مجال التعليم الحكومي والأهلي. وهذه المعايير تمثل مقياساً لأداء هذه المنظمات وقدرتها على تحقيق الأهداف والمخرجات المطلوبة، بالإضافة إلى ذلك، تشارك المديرية بنشاط مع منظمات التعليم الحكومي والأهلي في صياغة رؤية مشتركة. هذه الرؤية تكون عادة توجيهية وتحدد الأهداف والاتجاهات الاستراتيجية المشتركة التي يسعى الشركاء إلى تحقيقها في مجال التعليم الحكومي والأهلي. في ضوء ما تقدم يستنتج الباحث أن الرؤيا الاستراتيجية للمنظمات التعليمية الحلم الذي تسع المنظمة تحقيقه في تحديد موقعها ورسم خططها وتوجهاتها وتحديد أهدافها على الأمد البعيد.

-أوضحت النتائج أن بعد **النشاط العملي** ( حقق وسطاً عاماً (3.335) وبمستوى متوسط بانحراف بلغ (0.835) ومعامل اختلاف بلغ (25.04)، إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (66.7%) أما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (33.3%)، إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الثالث) من حيث الأهمية النسبية لأبعاد متغير **النجاح التنظيمي**، إذ يتضح من النتائج أن المديرية تولي اهتماماً متوسطاً برضا الزبائن، وأولياء الأمور والطلاب. رغم عملها الخيثة على تطوير آليات

رصينة لمراقبة أداء منظمات التعليم الحكومي والأهلي بهدف تقييمها بشكل دقيق. بالإضافة إلى أنها تمتلك القدرة على تحديد الأنشطة الرئيسية المهمة لإنجاز الأعمال بشكل فعال، إذ تتبنى المديرية نهجاً يأخذ بنظر الاعتبار مبدأ التغذية العكسية، وهذا يعني أنها تستفيد من الملاحظات والتقييمات السابقة لتحسين أداء المنظمات وتعزيز جودة الخدمات التعليمية. كما يعتمد هذا النهج على استفادة من التجارب السابقة وتطوير عمليات تصحيح الأخطاء والتحسين المستمر وبشكل عام، تظهر النتائج أن المديرية تعتمد على استراتيجيات متوسطة ورصينة لتحسين جودة التعليم الحكومي والأهلي وضمان تحقيق أقصى قيمة للطلاب وأولياء الأمور. في ضوء ما تقدم يستنتج الباحث أن النشاط العملي الكفوء داخل المنظمات التعليمية يساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال تنسيق القدرات والمهارات الداخلية والتقليل من الأخطاء المحتملة.

أشارت النتائج أن بعد (إدارة المعرفة) حقق وسطاً عاماً (3.444) ومستوى جيد بانحراف بلغ (0.807) ومعامل اختلاف بلغ (23.44)، إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (68.9%) أما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (31.1%)، إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الثالث) من حيث الأهمية النسبية لأبعاد متغير النجاح التنظيمي. إذ تشير النتائج إلى أن المديرية تستند بشكل كبير إلى الأرشيف والمستندات الورقية والإلكترونية في عملية حفظ المعرفة بشكل منظم. تعمل المديرية على إدارة المعرفة التنظيمية بالتعاون مع منظمات التعليم الحكومي والأهلي، مما يشير إلى وجود تبادل نشط للمعرفة والخبرة بينهم. بالإضافة إلى ذلك يُظهر الاعتماد على لغة الحوار بين الموظفين داخل المديرية. هذا الحوار يُستخدم لتعزيز المعرفة الضمنية أو المعرفة الشخصية للموظفين. يعني ذلك أنهم يتبادلون الأفكار والخبرات بشكل منظم، مما يساهم في زيادة المعرفة والفهم داخل المنظمة. بشكل عام، تُظهر هذه النتائج أن المديرية تسعى جاهدة للحفاظ على المعرفة وتعزيزها من خلال التنظيم والتواصل الفعال داخل المنظمة ومع الشركاء الخارجيين، في ضوء ما تقدم يستنتج الباحث أن إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية هي بمثابة قاعدة بيانات أساسية في تراكم المعرفة التي من خلالها يمكن الحصول على المعلومات والاستفادة منها في نشر المعرفة والعمل على تطويرها وتطبيقها في منظمات التعليم. جدول

#### (8) خلاصة ابعاد متغير النجاح التنظيمي

ت	ابعاد متغير النجاح التنظيمي	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	ترتيب الابعاد
1	الرؤيا الاستراتيجية	3.412	0.850	24.91	68.2	31.8	الثاني
2	النشاط العملي	3.335	0.835	25.04	66.7	33.3	الثالث
3	ادارة المعرفة	3.444	0.807	23.44	68.9	31.1	الاول
	متغير النجاح التنظيمي	3.397	0.755	22.23	67.9	32.1	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

خامساً: اختبار الفرضية بين ابعاد متغير (المرونة الاستراتيجية) ومتغير (النجاح التنظيمي)

#### أ-الفرضية الرئيسية ( الأولى )

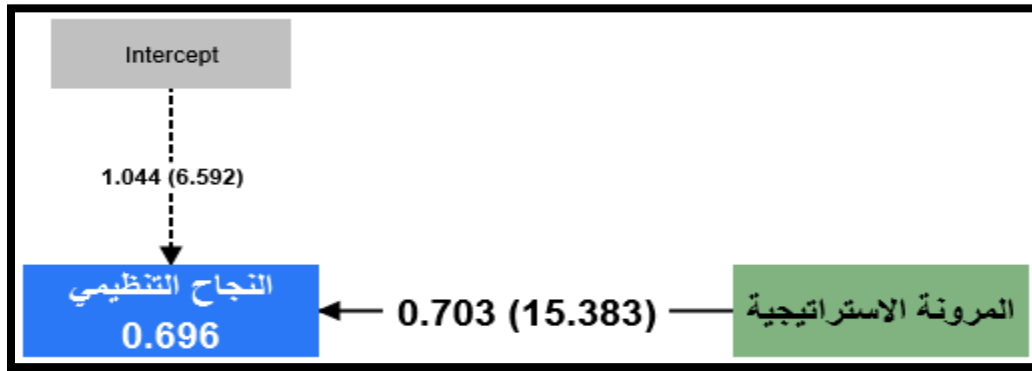
(لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي)

(المرونة الاستراتيجية) = 1.044 + 0.703 النجاح التنظيمي

يتبين من الجدول (9) و الشكل (4) قيمة (F) المستخرجة حيث بلغت (236.632). وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (3.94)، وهذا يوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية البديلة والتي تفيد بأن (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي)، إذ حققت قيمة معامل الارتباط بينها (0.836). إذ تشير القيمة إلى وجود علاقة قوية طردية موجبة

أي إن المرونة الاستراتيجية له تأثير فاعل وواضح على تحقيق النجاح التنظيمي، أي عندما تركز المديرية على اتباع المرونة الاستراتيجية في إعادة تخصيص و تكوين مواردها التنظيمية وعملياتها واستراتيجياتها للاستجابة بسرعة للفرص والتحديات والتغيرات في بيئة العمل الخارجية التي تؤثر بشكل فعال على أداءها من خلال تقم قدرتها الحالية على التعامل مع التغيرات الاستراتيجية. بالشكل الذي يشمل مراجعة استراتيجيتها الحالية ومدى تناسبها مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، والعمل على تحسين توجيه الموارد الداخلية لدعم أهدافها الاستراتيجية، كلما اثر ذلك بصورة فاعلة في تحقيق النجاح التنظيمي لديها وزاد من قدرتها على إدارة مواردها البشرية والمالية والمادية بشكل أكثر كفاءة وفعالية و تحقيق أهدافها وتقديم أفضل الخدمات، حيث سجلت قيمة (t) المستخرجة . ما قيمته (15.383). وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.984)، وهذا يشير الى ثبوت معنوية لـ (β) لمتغير المرونة الاستراتيجية، كما ويتبين من قيمة (β). بأن

زيادة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح التنظيمي بنسبة (70%). إذ يتبين من قيمة  $R^2$  Adj (بأن المرونة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (69%) من المتغيرات التي تطرأ على النجاح التنظيمي).



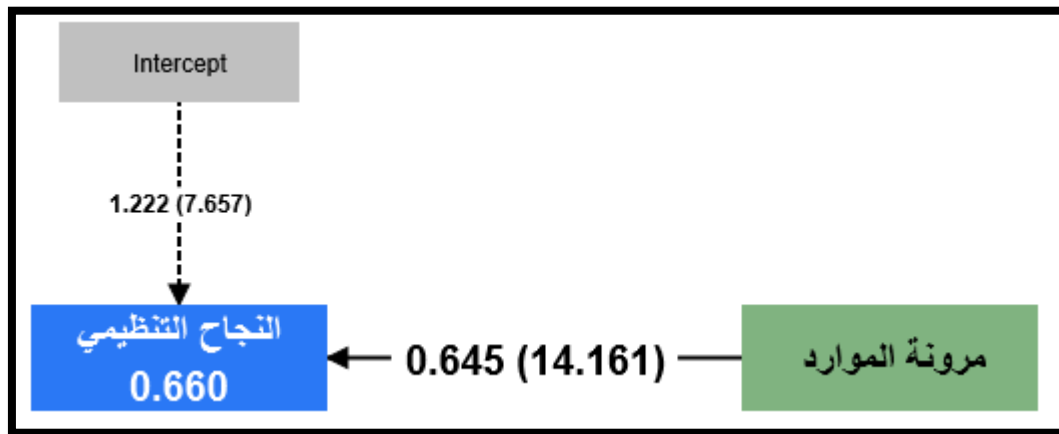
شكل (4) تحليل الأثر بين المرونة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS4

ب-الفرضية (الفرعية الأولى)

( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده مرونة الموارد في النجاح التنظيمي )
( مرونة الموارد ) = $1.222 + 0.645$ النجاح التنظيمي

يتضح من الجدول (9) والشكل (5) قيمة (F) المستخرجة حيث بلغت (200.537). وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (3.94)، وهذا يوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية البديلة والتي تفيد بأن ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده مرونة الموارد في النجاح التنظيمي ). إذ حققت قيمة معامل الارتباط بينها (0.814) إذ تشير القيمة إلى وجود علاقة قوية طردية موجبة أي كلما حرص المديرية على أن تكون موارد البشرية في منظمات التعليم الأهلي مرنة لتتناسب مع التغيرات البيئية وتشجع المديرية منظمات التعليم الأهلي على ضرورة تحديث مواردها بشكل مستمر. وإشراك الكوادر التعليمية (المدرسين والمعلمين) بدورات تطويرية لرفع مستوى أداؤهم، وتطوير المباني والبنية التحتية، وتحسين مستلزمات التعليم، وتطوير طرق التدريس، وكلما أثر ذلك بصورة فاعلة في تحقيق النجاح التنظيمي لديها وزاد من قدرتها على إدارة بشكل أكثر كفاءة وفعالية و تحقيق أهدافها وتقديم أفضل الخدمات إذ سجلت قيمة (t) المستخرجة ما قيمته (14.161). وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.984). وهذا يشير إلى ثبوت معنوية ل(β) لبعده مرونة الموارد، كما ويتبين من قيمة (β) بأن زيادة بعد مرونة الموارد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح التنظيمي بنسبة (64%). ومن قيمة  $R^2$  Adj (بأن بعد مرونة الموارد تفسر ما نسبته (66%) من المتغيرات التي تطرأ على النجاح التنظيمي).



شكل (5) تحليل الأثر بين بعد مرونة الموارد في النجاح التنظيمي

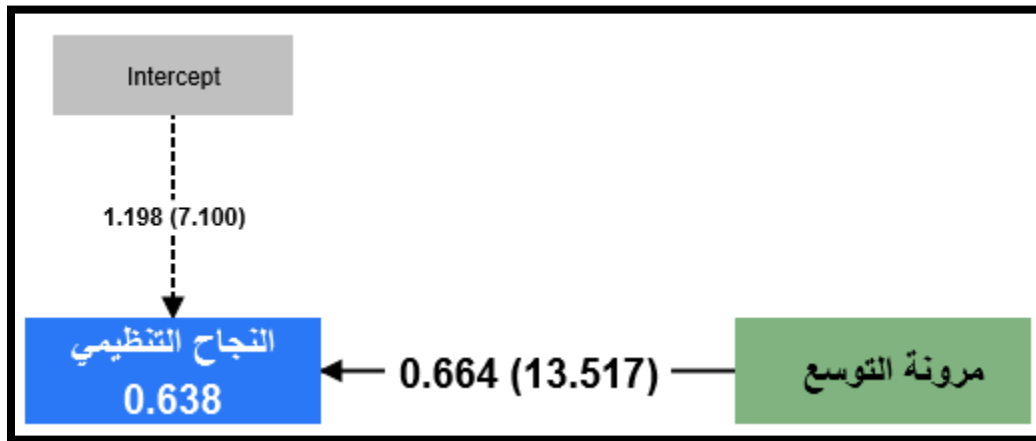
المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS4

ج-الفرضية (الفرعية الثانية)

( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء مرونة التوسع في النجاح التنظيمي )

( مرونة التوسع ) =  $1.198 + 0.664$  النجاح التنظيمي

يتضح من الجدول (9) والشكل (6) قيمة (F) المستخرجة إذ سجلت ما قيمته (182.714). وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (3.94)، وهذا يوفر دعماً كافياً لرفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تفيد بأن ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء مرونة التوسع في النجاح التنظيمي )، إذ حققت قيمة معامل الارتباط بينها (0.801) إذ تشير القيمة إلى وجود علاقة قوية طردية موجبة، أي كلما سعت المديرية لتعزيز القدرة المتاحة بسرعة من خلال عمليات الاندماج ورفع أداءها نظائماً و تنبناها استراتيجية التوسع في تقديم الخدمة التعليمية، وسعيها لتحقيق أهداف جديدة على مستوى أعلى من أهدافها السابقة من خلال توسيع مستوى الشراكة مع منظمات التعليم الأهلي، كلما اثر ذلك بصورة فاعلة في تحقيق النجاح التنظيمي لديها وزاد من قدرتها على إدارة مواردها البشرية والمالية والمادية بشكل أكثر كفاءة وفعالية وتحقيق أهدافها وتقديم أفضل الخدمات، إذ سجلت قيمة (t) المستخرجة (β) لبعء مرونة التوسع (13.517). وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.984)، وهذا يشير إلى ثبوت معنوية ل(β)، كما و يتبين من قيمة (β) بأن زيادة بعء مرونة التوسع بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح التنظيمي بنسبة (66%). ومن قيمة Adju (R<sup>2</sup>) بأن بعء مرونة التوسع تفسر ما نسبته (63%) من المتغيرات التي تطرأ على النجاح التنظيمي.



شكل (6) تحليل الأثر بين بعء مرونة التوسع في النجاح التنظيمي

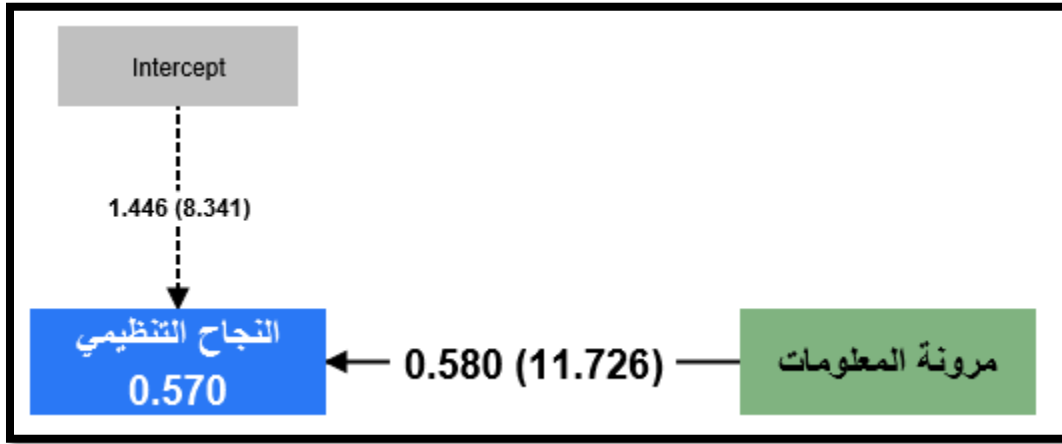
المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS4

د-الفرضية (الفرعية الثالثة)

( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء مرونة المعلومات في النجاح التنظيمي )

( مرونة المعلومات ) =  $1.446 + 0.580$  النجاح التنظيمي

يتبين من الجدول (9) والشكل (7) قيمة (F) المستخرجة إذ بلغت (137.505). وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (3.94)، وهذا يوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية البديلة والتي تفيد بأن ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء مرونة المعلومات في النجاح التنظيمي )، إذ حققت قيمة معامل الارتباط بينها ( ) إذ تشير القيمة إلى وجود علاقة قوية طردية موجبة، أي كلما اهتمت المديرية، وسعت في الحصول على استخدام وتوظيف المعلومات بشكل صحيح والتطوير المستمر لمواكبة التطورات الحديثة، واعتمادها استراتيجيات وسياسات خاصة في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بمنظمات التعليم الأهلي وتوجيه مزيد من الجهد نحو تطوير القدرات الاستشارية والبحثية لضمان أن تكون قادرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة، كلما اثر ذلك بصورة فاعلة في تحقيق النجاح التنظيمي لديها وزاد من قدرتها على إدارة مواردها البشرية والمالية والمادية بشكل أكثر كفاءة وفعالية وتحقيق أهدافها وتقديم أفضل الخدمات، حيث سجلت قيمة (t) المستخرجة لبعء مرونة المعلومات (11.726). وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.984)، وهذا يشير إلى ثبوت معنوية ل(β)، كما و يتضح من قيمة (β) بأن زيادة بعء مرونة المعلومات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح التنظيمي بنسبة (58%). ومن قيمة Adju (R<sup>2</sup>) بأن بعء مرونة المعلومات تفسر ما نسبته (57%) من المتغيرات التي تطرأ على النجاح التنظيمي.



شكل (7) تحليل الأثر بين بعد مرونة المعلومات في النجاح التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS4

جدول (9) تحليل الأثر لأبعاد المرونة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي

القرار	Sig	(t)	(F)	Adju (R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> )	(R)	ابعاد متغير المرونة الاستراتيجية		المتغير المعتمد
قبول الفرضية البديله	0.000	14.161	200.537	0.660	0.663	0.814	1.222	( $\alpha$ )	مرونة الموارد
							0.645	( $\beta$ )	
قبول الفرضية البديله	0.000	13.517	182.714	0.638	0.642	0.801	1.198	( $\alpha$ )	مرونة التوسع
							0.664	( $\beta$ )	
قبول الفرضية البديله	0.000	11.726	137.505	0.570	0.574	0.758	1.446	( $\alpha$ )	مرونة المعلومات
							0.580	( $\beta$ )	
قبول الفرضية البديله	0.000	15.383	236.632	0.696	0.699	0.836	1.044	( $\alpha$ )	المرونة الاستراتيجية
							0.703	( $\beta$ )	
(N) = (104) / (F الجدولية = 3.94) / (t الجدولية = 1.984)									
عدد الفرضيات الصفرية المقبولة = 0									
عدد الفرضيات المقبولة = 4									

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.2

## المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً - الاستنتاجات :

1. أظهرت النتائج حرص المديرية على ان تكون موارد البشرية في منظمات التعليم الحكومي والاهلي مرنة لتتناسب مع التغيرات البيئية ليس بالمستوى الكافي والذي ترغب فيه المديرية , إذ تشجع المديرية منظمات التعليم الحكومي والاهلي على ضرورة تحديث مواردها بشكل مستمر. هذا التحديث يشمل تجديد الكوادر التعليمية (المدرسين والمعلمين)، وتطوير المباني والبنية التحتية، وتحسين مستلزمات التعليم، وتطوير طرق التدريس هذا الإجراء سيساعد منظمات التعليم الحكومي والاهلي على تجهيز أنفسها بالإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجياتها التعليمية بفعالية. ستتمكن هذه المنظمات من التكيف مع تطورات البيئة التعليمية بشكل أفضل وتقديم تعليم عالي الجودة للطلاب.

2. أظهرت النتائج ان مستوى اهتمام المديرية بالمرونة الاستراتيجية كان متوسطا اذ ينبغي عليها التركيز على المرونة الاستراتيجية من خلال إعادة تخصيص و تكوين مواردها التنظيمية وعملياتها واستراتيجياتها للاستجابة بسرعة للفرص والتحديات والتغيرات في بيئة العمل التي تؤثر بشكل فعال على أداءها من خلال تقييم قدرتها الحالية على التعامل مع التغيرات الاستراتيجية. هذا يشمل مراجعة استراتيجيتها الحالية ومدى تناسبها مع متطلبات البيئة السريعة ,والعمل على تحسين توجيه الموارد الداخلية لدعم أهدافها الاستراتيجية , و إعادة تكوين العمليات
3. أظهرت النتائج إلى أن المديرية تسند بشكل كبير إلى الأرشيف والمستندات الورقية والإلكترونية في عملية حفظ المعرفة بشكل منظم. كما تعمل المديرية على إدارة المعرفة التنظيمية بالتعاون مع منظمات التعليم الحكومي و الأهلي، مما يشير إلى وجود تبادل نشط للمعرفة والخبرة بينهم. بالإضافة إلى ذلك يُظهر الاعتماد على لغة الحوار بين الموظفين داخل المديرية.
4. بناءً على النتائج يتبين أن قدرة المديرية على الحصول على المعلومات اللازمة من استخدام أنظمة المعلومات محدودة وبسيطة، وهذا يستدعي التطوير المستمر لمواكبة التطورات الحديثة. على الرغم من اعتماد المديرية استراتيجيات وسياسات خاصة في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بمنظمات التعليم الحكومي والأهلي، إلا أن هذه الاستراتيجيات تعد نمطية وبسيطة إلى ذلك يُظهر أن مستوى اعتماد المديرية على مصادر معلومات موثوقة ليس كافيًا، مما يؤثر على قدرتها على التنبؤ وإنجاز المهام المتعلقة بالشراكة مع منظمات التعليم الحكومي والأهلي بكفاءة.
5. تأرجحت اراء عينة الدراسة حول تباين الاهمية النسبية لمتغير النجاح التنظيمي واحتل بعد ادارة المعرفة المرتبة الاولى بينما احتل بعد الرؤيا الاستراتيجية المرتبة الثانية بينما احتل النشاط العملي المرتبة الأخيرة.
6. أظهرت النتائج أن قدرة المديرية على إدارة مواردها البشرية والمالية والمادية بشكل أكثر كفاءة وفعالية كانت محدودة وبسيطة، وخاصة فيما يتعلق بالقدرة على تحقيق أهدافها وتقديم أفضل الخدمات بمزيد من المرونة والاستجابة السريعة وتكلفه الأقل، إضافة إلى ذلك، تظهر النتائج أن يجب أن تتمتع بتميز بالأفكار الإبداعية المبتكرة ، وأن إدارة المعرفة يجب أن تلعب دورًا مهمًا في تقديم أفضل الخدمات. لذلك يجب على المديرية تعزيز قدراتها في تطوير استراتيجيات الإبداعية واستخدام التكنولوجيا والمعرفة بفعالية في تقديم الخدمات التعليمية.

ثانيا - التوصيات :

1. توصي الباحثة ادارة المديرية على ايلاء المزيد من الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية و النجاح التنظيمي مما ينعكس ايجابا على واقع المديرية والعملية التعليمية بشكل اجمالي.
2. على إدارة المديرية الاهتمام بمرونة التوسع وان يكون هناك تبادل خبرات الاكاديمية بين التعليم الحكومي والاهلي للاستفادة من مميزات كل قطاع وتقليل المشكلات قدر الامكان.
3. انشاء نظام معلومات متطور يتم توثيق كافة الانشطة اليومية واعداد تقارير فصلية او سنوية يتم اتخاذ قرارات على اثرها تسهم في تحسين الواقع التربوي والتعليمي في المديرية المبحوثة .
4. على إدارة المديرية الاهتمام بالنشاط العملي وتفعيله والالتزام بمعايير الاداء المحدد بهدف الحصول على مستوى جيد من الأداء ومن ثم نجاح المنظمة.
5. على إدارة المديرية تطوير آليات رصينة لمراقبة أداء منظمات التعليم الحكومي والأهلي بهدف تقييمها بشكل دقيق. وهذا يعني أنها تستفيد من الملاحظات والتقييمات السابقة لتحسين أداء المنظمات وتعزيز جودة الخدمات التعليمية، وضمان تحقيق أقصى قيمة للطلاب وأولياء الأمور
6. زيادة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية لتأثيرها الفعال في النجاح التنظيمي في المديرية المبحوثة.

#### Funding

None

#### Acknowledgement

None

**Conflicts of Interest**

The author declares no conflict of interest

**English References**

- علي، حسناء جبار و ياسين ، ربيع ، (2023). تأثير المرونة التسويقية في القدرات التنافسية دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الادارية في الكليات الاهلية في بغداد، مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية ، المجلد 2، العدد 2، ص 12-28.
- Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). The Reality of Applying Strategic Flexibility in Non-Governmental Hospitals
- Alexander Roberts & William Wallace, (2015), Alliances and Partnerships, Edinburgh Business School Heriot Watt University Edinburgh, United Kingdom
- Ansoff, H. I (1965) " Corporate Strategy" , New York , NY: McGraw Hill
- Ali, Hasna Jabbar and Yassin, Rabi 'i, (2023), Impact of Marketing Flexibility on Competitiveness Field Study of the Views of a Sample of Management Leaders at Civil Colleges in Baghdad, Journal of Economic and Management Studies, vol. 2, No. 2, p. 12-28.
- Bokhari, Ijaz Hussain; Muhammad, Armanurah Binti; Zakaria, Nazlina(2020). Succession planning, strategic flexibility as predictors of business sustainability in family-owned SMEs: Moderating role of organization improvisation, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)
- Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. International Journal of Management Reviews, 20(1), 3-31.
- Chebo, A.K., & Wubatie, Y.F. (2020). Commercialisation of technology through technology entrepreneurship: the role of strategic flexibility and strategic alliance. Technology Analysis & Strategic Management, 33, 414 - 425.
- Hsu Tsuen-Ho, Tang Jia-Wei, (2019), Applying fuzzy LinPreRa cognitive map to evaluate strategic alliance partnerships for outlying island duty-free shop, Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Asia Pacific Journal of Marketing, Vol.ume 31, No.. 4.
- Inmyxai, S., & Takahashi, Y. (2010). The effect of firm resources on business performance of male-and female-headed firms in the case of Lao micro-, small-, and medium-sized enterprises (MSMEs). International Journal of Business and Information, 5(1).
- Kamasak, R., Yavuz, M., Karagulle, A. O., & Agca, T. (2016). Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: an emerging market study. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 229, 126-132
- Li, Weining, Zhan, Jingyu, & Lu, Yuan, 2016, "A study of transformation leadership, strategic flexibility, and firm performance: the moderation role of environmental dynamism", international interdisciplinary Business Economics advancement journal, IIBA Journal, Vol.1 , No.2 .
- Madsen, Heather Louise & Ullhøi, John Parm; (2021). Sustainable visioning: Re-framing strategic vision to enable a sustainable corporate transformation ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE STUDIES JOURNAL (EASJ) (formerly AL-DANANEER JOURNAL) 2023, Volume 2, Issue 1, Pages 9
- Miltenburg, P. R. (2003). Effects of modular sourcing on manufacturing flexibility in the automotive industry.performance and its key resource- based determinations, Anintegrated framework p:42-54

- Nuel, O., K., N., Ifechi, A.N., & Emmanuella, U. (2021). Transformational Leadership and Organizational Success: Evidence from Tertiary Institutions. *Corporate Governance Educator: Courses*.
- Rahmatian, E., & PourKiani, M. (2017). Studying the Relationship Between Level of Managers Strategic Intelligence and Level of Organization Success in Executive Organizations of Rafsanjan. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 6(3), 234-248.
- Rajala, Risto, Westerlund Mika & Moller Kristian, 2012, "Strategic flexibility in open innovation – desining business models for open source software", *European Journal of Marketing* Vol.46, No. 10, , 1383.
- Ravangard, R., Karimi, S., Farhadi, P., Sajjadnia, Z., & Shokrpour, N. (2016). The effects of transformational leadership and mediating factors on the organizational success using structural equation modeling: A case study. *The Health Care Manager*, 35(1)
- Schulze, M., & Heidenreich, S. (2017). Linking energy-related strategic flexibility and energy efficiency–The mediating role of management control systems choice. *Journal of cleaner production*, 140, 1504-1513.
- Yonggui, W. & Hing, Lo.(2004), “Strategic flexibility, entrepreneurialorientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China”, *African Journal of Business Management* , Vol. 6, No.4 : 1711-1720.



## الملاحق

كلية الادارة والاقتصاد

الجامعة العراقية

قسم ادارة اعمال / الدراسات العليا

## استمارة استبيان

السادة والسيدات المحترمون.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نضع بين ايديكم الاستبانة التي هي جزء من متطلبات انجاز رسالة الماجستير في علوم ادارة الاعمال والمسومة ب (المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي /دراسة تحليلية في المديرية العامة للتعليم العام والاهلي والاجنبي/وزارة التربية ) ،وقد وقع الاختيار المديرية العامة للتعليم العام والاهلي والاجنبي بوصفها ميداناً للدراسة لما لها اثر كبير في المجتمع ،وفضلاً عن انسجامها مع اهداف الدراسة الحالية ،كما تعد هذه الاستبانة مقياساً يعتمد عليه لاغراض البحث العلمي ،لذا نفضلكم بالاجابة العلمية والموضوعية سيسهم في الحصول على نتائج دقيقة وبما يعزز تحقيق اهداف هذه الدراسة ،ويرجى مراعاة الجوانب الاتية :

1. لاضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستبانة إذ ان النتائج ستظهر بهيئة مجموعات احصائية .
2. اختيار البديل الذي يعبر عن وجهة نظرك .
3. الباحث مستعد للاجابة عن اي استفسار او ايضاح وسيكون حاضرأذا دعت الحاجة .

## ملاحظات مهمة:

- يرجى الاجابة عن جميع الاسئلة لان ترك سؤال واحد دون اجابة عنه يعني عدم صلاحية الاستبانة كلها للتحليل.
  - يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل رأيك في ضوء ما تعكسه ادراكانك للموضوع او الفقرة المطروحة .
- شاكرين لكم تحسن تعاونكم ومتمنين لكم دوام التوفيق وتقبلوا فائق الاحترام

الباحثة

شذى يوسف جاسم  
كلية الادارة والاقتصاد /  
الجامعة العراقية

المشرف

أ.م.د. احمد هاشم الصقال  
كلية الادارة والاقتصاد/  
الجامعة العراقية

**المحور الاول : المرونة الاستراتيجية :** بأنها القدرة الإستراتيجية للمنظمة على إعادة تخصيص وإعادة تكوين مواردها التنظيمية وعملياتها واستراتيجياتها للاستجابة بسرعة للفرص والتحديات والتغيرات في بيئة السوق الخارجية التي تؤثر بشكل فعال على أداء المنظمة.

**البعد الاول : مرونة الموارد:** تشير الى قدرة المنظمة على التعامل مع جميع مواردها المالية والبشرية والمعرفية ، مما يمنحها القدرة على تفعيل خبراتها الاستراتيجية عن طريق أنظمة ادارية مختلفة

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أففق تماماً	اتفق	محايد	لا أففق	لا أففق تماماً
1	تعيد منظمات التعليم الاهلي نشر مواردها بناء على متطلبات العمل حسب رؤيا المديرية .					
2	تمكن مرونة الموارد لمنظمات التعليم الاهلي من التكيف للمهام الجديدة بسرعة وكفاءة.					
3	تحرص المديرية على ان تكون موارد البشرية في منظمات التعليم الاهلي مرنة لتناسب مع التغيرات البيئية .					
4	تشجع منظمات التعليم الاهلي على ضرورة تحديث مواردها بشكل مستمر (الاساتذة،المباني ،مستلزمات التعليم ،طرق التدريس )					
5	تتمتع المنظمات التعليم الاهلية بإمكانيات عالية في تكييف الموارد المناسبة والضرورية لتنفيذ استراتيجيتها التعليمية					

**البعد الثاني : مرونة التوسع:** هي القدرة على تعزيز القدرة المتوافرة بسرعة من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ من دون التأثير في اداء نظام التصنيع وجودة البضائع المصنعة

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أففق تماماً	اتفق	محايد	لا أففق	لا أففق تماماً
6	تمتلك المنظمات التعليم الاهلي القدرة على مواجهة التغير في الطلب على الخدمة التعليمية					
7	تتبنى المديرية خيار التوسع الاستراتيجي في تقديم الخدمة التعليمية مما يستدعي مزيد من الشراكات مع منظمات التعليم الاهلي					
8	تسعى المديرية لتحقيق اهداف جديدة بمستوى اعلى من اهدافها السابقة من خلال توسيع مستوى الشراكة مع منظمات التعليم الاهلي					
9	توفر المديرية بيئة عمل مناسبة من الابداع في مجال توسيع الشراكة مع منظمات التعليم الاهلي					
10	تعمل المديرية بهيكل تنظيمي يوفر قنوات اتصال افقية مع منظمات التعليم الاهلي تناسب مع التغير في البيئة التعليمية .					

البعد الثالث : مرونة المعلومات: قدرة المنظمة على الحصول على البيانات المطلوبة من نظم المعلومات ، وتنقسم المرونة هنا إلى مرونة الإبلاغ وتعني قابلية المنظمة على استطلاع ورؤية المعلومات ذات العلاقة ، والمرونة التحليلية والتي تعني قابلية المنظمة على استخلاص واستخدام البيانات القديمة من أرشيفها وتحليلها للمساعدة في اتخاذ ودعم القرارات.

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أففق تماماً	اتفق	محايد	لا أففق	لا أففق تماماً
11	تحرص منظمات التعليم الاهلي على اعطاء الصلاحيات اللازمة لموظفيا للوصول الى المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات بما يخص منظمات التعليم الاهلي .					
12	تعتمد المديرية استراتيجيات وسياسات خاصة في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بمنظمات التعليم الاهلي					
13	تعتمد المديرية على مصادر معلومات موثوقة تمكنها من التنبؤ وإنجاز المهام المتعلقة بالشراكة مع منظمات التعليم الاهلي بكفاءة					
14	تعمل المديرية على تحديث وتنظيم المعلومات بشكل دوري ومنظم					
15	تحرص المديرية على اعتماد اظمة اتصال حديثة لتبادل المعلومات مع منظمات التعليم الاهلي					

المحور الثاني : النجاح التنظيمي : قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية والمالية والمادية بشكل أكثر كفاءة وفعالية من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها.

البعد الاول : الرؤيا الاستراتيجية:هي الواجحة المستقبلية للمنظمات التي تسعى الى تحقيقها في الواقع من خلال خطة استراتيجية مدروسة الى كيف ترى المنظمة نفسها في المستقبل.

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أففق تماماً	اتفق	محايد	لا أففق	لا أففق تماماً
16	تنظم المديرية عملية التحوار بين مختلف الاقسام التي تشترك في صياغة الشركات بما يحقق التوافق بين الشركاء					
17	تركز المديرية على ترسيخ المعرفة اللازمة كاساس لعمل منظمات التعليم الاهلي.					
18	تعتمد المديرية على معايير محدد لقياس نجاح المنظمات التعليم الاهلي .					
19	تشترك المديرية مع منظمات التعليم الاهلي في صياغة الرؤيا.					
20	تعمل المديرية على ان تكون رؤية منظمات التعليم الاهلي معززة برؤيا المديرية .					

البعد الثاني : النشاط العملي: العمليات التي تمتلك من خلالها المنظمة المهارات والقدرات المطلوبة لتقديم قيمة للزبون بفاعلية وكفاءة.

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أففق تماماً	اتفق	محايد	لا أففق	لا أففق تماماً
21	تمتلك المديرية القدرة على تحديد النشاطات الرئيسية المطلوبة لانجاز الاعمال					
22	تهتم المديرية برضا الزبائن(اولياء الامور ، الطلبة ) وتبني اليات رصينة لمراقبة اداء منظمات التعليم الاهلي بهدف تقويمه					
23	يتم تنفيذ الأعمال المطلوبة من قبل المديرية بأقل نسبة أخطاء.					
24	تسعى المديرية الى تبني الأفكار الجديدة في تطوير خدماتها التعليمية.					
25	تحرص المديرية على الاخذ بنظر الاعتبار التغذية العكسية والعمل بموجبها					

البعد الثالث : ادارة المعرفة : هي المفهوم الذي يتم بموجبه تحويل المعلومات إلى معرفة عملية وإتاحتها دون عناء في شكل قابل للاستعمال للأشخاص الذين يمكنهم تطبيقها .

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أففق تماماً	اتفق	محايد	لا أففق	لا أففق تماماً
26	تعتمد المديرية على الأرشيف والمستندات الورقية والإلكترونية في عملية تخزين المعرفة بطريقة منظمة.					
27	تعمل المديرية على ادارة المعرفة التنظيمية مع منظمات التعليم الاهلي .					
28	تقوم الوزارة في الاعتماد على المعرفة التي تحصل عليها و تكون محمية وفق طرق حياية الملكية الفكرية.					
29	تعتمد المديرية على لغة الحوار بين الموظفين لتعزيز المعرفة الضمنية(الشخصية)					
30	تقوم المديرية بتدوين تجارب وخبرات الأساتذة وحفظها في قواعد المعرفة.					