

تأثير الزخم الاستراتيجي في المعمارية التنظيمية (بحث تحليلي)

أ.م. د حسام علي محيبس

الباحث مروان فرحان فليح

hossam.ali@coadec.uobaghdad.edu.iqmarwan.farhan1204a@coadec.uobaghdad.edu.iq

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

**The impact of strategic momentum on the organizational architecture:
(analytical research)**

Prof.ASS.Dr. Hussam Ali Muheibes

Researcher: Marwan Farhan Fleih

تاريخ استلام البحث 2023 / 1 / 28 تاريخ قبول النشر 2023 / 3 / 23 تاريخ النشر 2023 / 12 / 30

المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى تشخيص واقع ممارسات الزخم الاستراتيجي بأبعاده (البصيرة المشتركة)(الرؤية)، التمكين، الالتزام الجماعي) في تغيير وتطوير المعمارية التنظيمية من قبل القيادات الادارية في مديرية التدريب والتأهيل كونها محلاً لتطبيق البحث، وبما يسهم في رفع قدرتها على تكيف وتطوير معماريتها التنظيمية لتتلاءم ومتطلبات مدخلات وزارة الداخلية من منسوبيين ليكونوا اكثر قدرة على التعامل مع متطلبات العمل الامني المستجد والمتغير باضطراد مستمر، وانطلاقاً من مشكلة وأهمية البحث في المنظمات الحكومية وما تؤديه مديرية التدريب والتأهيل من دور حيوي في المجتمع العراقي الامني بصورة عامة، ورغد القطاعات الامنية لوزارة الداخلية بصورة خاصة بالموارد البشري المؤهل لإداء الخدمة والمهام التي تطلب منه، جرى اعتماد المنهج (الوصفي - التحليلي) في اكمال وانجاز البحث والمستند لاستقصاء اراء العينة من خلال استبانة تضمنت (38) فقرة، وزعت على مديري الاقسام والشعب في المديرية، وقد جمعت البيانات من (104) مستجيب، يمثلون عينة من مجتمع القيادات الكلي للمديرية، فضلاً عن استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة بـ(الاوراسط الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي المتعدد والبسيط) عبر الحزمة الإحصائية (SPSS V 28, Excel)، لتظهر ابرز نتيجة بوجود تأثير للزخم الاستراتيجي في المعمارية التنظيمية بشكل اجمالي ومن خلال ابعاد الزخم الاستراتيجي (التمكين والالتزام الجماعي) الموجهة لتحسين المعمارية في المديرية.

الكلمات الرئيسية: الزخم الاستراتيجي، المعمارية التنظيمية، التمكين، الالتزام الجماعي، البصيرة المشتركة.

Abstract

The current research aims to know and diagnose the reality of the practices of the dimensions of strategic momentum and organizational architecture by the administrative leaders in the Directorate of Training and Rehabilitation as a subject of research application, and in a way that contributes to raising its ability to adapt and develop its organizational architecture to suit the requirements of the inputs of the Ministry of Interior

from employees to be more able to deal With the requirements of the new and constantly changing security work, and based on the problem and importance of research in governmental organizations and the vital role played by the Directorate of Training and Rehabilitation in the Iraqi security society in general, and providing the security sectors of the Ministry of Interior in particular with the qualified human resource to perform the service and tasks that are required of it, it was Adopting the (descriptive - analytical) approach in completing and completing the research and the basis for surveying the opinions of the sample through a questionnaire that included (38) items, distributed to the directors of departments and divisions in the directorate, and data was collected from (104) respondents, representing a sample of the total leadership community of the directorate, as well On the use of a set of statistical methods represented by (arithmetical mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, regression Simple and multiple linear) through the statistical package (SPSS V 28, Excel 2010), to show the most prominent result of the impact of the strategic momentum in the organizational architecture in general and through the dimensions of the strategic momentum (empowerment and collective commitment) directed towards improving the architecture in the directorate.

Keywords: *strategic momentum, organizational architecture, empowerment, collective commitment, shared insight.*

المقدمة

اوجدت مجموعة من عوامل التغيير الخارجية والداخلية حالة من التجديد والتطوير في(المعمارية التنظيمية) المتمثلة بإدارة تعقيد هياكل المنظمة وبيئات العمل وانظمة المعلومات المتنوعة وتنظيم وتيسير تكامل الاستراتيجية والعاملين مع العمليات وتكنولوجيا المعلومات لتعكس ايجاباً على اعادة تصميم هيكلها التنظيمي ليتكامل بالضرورة مع استراتيجيتها الكلية، فضلاً عن ترسيخ ثقافة تنظيمية تركز بشكل اساسي على تثبيت دعائم التغيير الاستراتيجي، لتحقيق المرونة وخفة الحركة التنظيمية والاستجابة لمتطلبات التغيير البيئي، وبما يحقق قيمة استراتيجية تؤدي الى وضوح الاحتمالات والخيارات المثالية للقرارات المهمة، بما يتناسب والسيناريوهات المتعددة التي تنتجها قمتها الاستراتيجية وبالتالي يمكن تحقيق النجاح النهائي والوصول الى الانسجام والترابط بين اهداف وطموحات اصحاب

المصالح والمنظمة والمجتمع، وبموجب هذا التوجه يهتم البحث بدراسة تأثير (الزخم الاستراتيجي) ، اذ يعد احد التوجهات الادارية لفلسفة الجديدة في الفكر الاستراتيجي المتمثل بالقوة الدافعة التي توجه المنظمة نحو تحقيق غاياتها واهدافها من خلال توظيف القيادة لطاقتها ومهاراتها ومبادراتها في التجديد التنظيمي وفي مواجهة المشكلات، اذ يتطلب منهم القيام بإنتاج وادامة زخم استراتيجي يتبلور في (البصيرة المشتركة، التمكين، الالتزام الجماعي) ليمثل قاعدة الانطلاق والقوة الدافعة نحو التغيير التحولي في معماريتها التنظيمية، في ظل العديد من الاساليب والممارسات التي تساعدها على اكتساب الخطط زخماً يؤدي الى التنفيذ الفاعل ووضوح الخيارات والقرارات، ومن هنا تبلورت فكرة البحث التي تركز على (تأثير الزخم الاستراتيجي في المعمارية التنظيمية).

منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

بالنظر إلى التغيرات والتطورات الكبيرة والمعقدة التي تحدث في بيئة اعمال وزارة الداخلية وما نتج عنها من تغييرات وتطورات متمثلة بزيادة الطلب على الخدمات التدريبية والتأهيلية من قبل منتسبي وزارة الداخلية وعلى مختلف الصنوف والتخصصات من اجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم البدنية والفكرية والمعرفية، ونتيجة لتوسع وزيادة مهام ومسؤوليات المديرية وبما يتطلب استعداد اكثر ومرونة في معمارية تنظيمية تستجيب الى متطلبات التغيير البيئي، سيما وانها تتضمن اعادة تشكيل الانظمة الاساسية والموائمة بين العوامل النفسية وهيكل تنظيمية مرنة بدلاً من التشكيل البيئي التقليدي القائم على التصميم الهيكلي الهرمي الذي يخلق حالة من عدم الانسجام والتكامل مع الاستراتيجيات الجديدة ومتطلبات البيئة الديناميكية، لذا ونتيجة لما سبق انبثقت مشكلة البحث الحالي من ضعف اهتمام وتركيز المنظمات العامة في بيئة الاعمال العراقية بصورة عامة والقطاعات الامنية بصورة خاصة في انشاء وادامة زخم استراتيجي وعدم الاهتمام بأبعاده (البصيرة المشتركة(الرؤية)، التمكين، الالتزام الجماعي) من اجل تنفيذ العملية الاستراتيجية وتحقيق اهدافها والاعراض التي وضعت من اجلها والوصول الى اقصى درجات الاستجابة التنظيمية ومن اهم اسباب ضعف الاهتمام بتغيير وتطوير معمارية تنظيمية مستجيبة الى تغيير البيئي هو قلة الوعي في المتغيرات الرئيسية للدراسة وعدم الاهتمام بأبعادها الفرعية، فضلاً عن اغفال دورها في اعادة صياغة

استراتيجيات العمل الامني استجابة للتغيرات البيئية المتنامية ، وعليه حدد الباحث مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الذي مفاده (ما مدى تأثير الزخم الاستراتيجي بأبعاده في تغيير وتطوير المعمارية التنظيمية بأبعادها)، وتتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما مستوى توفر الزخم الاستراتيجي بأبعاده (البصيرة المشتركة (الرؤية)، التمكين، الالتزام الجماعي) لدى مديرية التدريب والتأهيل؟

2- ما مستوى اهتمام مديرية التدريب والتأهيل في تغيير وتطوير المعمارية التنظيمية؟

3- ما مستوى تأثير الزخم الاستراتيجي في المعمارية التنظيمية للمديرية، وما ابرز ابعاده تأثيراً فيها؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة (الزخم الاستراتيجي ، المعمارية التنظيمية) ومزايا الربط بينها، كونها من الطرائق والأساليب الادارية الحديثة في الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وعليه تبرز أهمية البحث على المستوى العلمي والعملية وهي كما يأتي:

1- يعد البحث الحالي مساهمة علمية متواضعة يساعد متخذي القرار في المديرية من الافادة من الجوانب التي تم التطرق لها في متغيرات البحث لإعادة تشكيل النظم والهيكل للاستجابة للتغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية والتعقيد.

2- يعد ترسيخ ابعاد الزخم الاستراتيجي امراً مهماً وضرورياً لنجاح الخطط الاساسية الموضوعة من قبل الادارة العليا لمديرية التدريب والتطوير، وتوظيفه بشكل ايجابي لتطوير معماريتها التنظيمية، وعلى هذا الاساس ربط المتغيرين بأنموذج فرضي طبق لأول مرة في هذه المديرية.

ثالثاً: اهداف البحث

من اجل الوقوف على ملامح معالجة المشكلة الميدانية في ضوء معضلتها الفكرية، اذ يعد البحث الحالي محاولة متواضعة من قبل الباحث من اجل تحقيق عدد من الأهداف الأساسية المتمثلة بالاتي:

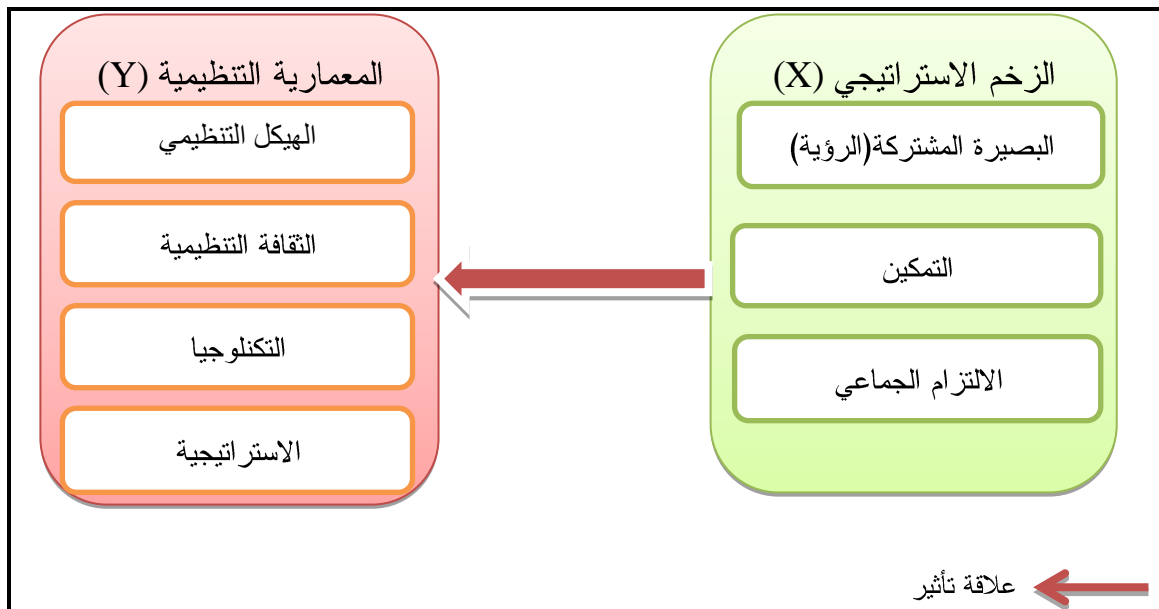
1- تشخيص مستوى توفر الزخم الاستراتيجي بأبعاده (البصيرة المشتركة (الرؤية)، التمكين، الالتزام الجماعي) لدى مديرية التدريب والتأهيل.

2- التعرف على مستوى اهتمام مديرية التدريب والتأهيل في المعمارية التنظيمية.

3- اختبار تأثير الزخم الاستراتيجي في المعمارية التنظيمية للمديرية، ومعرفة ابرز ابعاده تأثيراً.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

من خلال الاطلاع والمراجعة الادبية للدراسات والابحاث السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث استطاع الباحث من بلورة وتصميم المخطط الفرضي للبحث، اذ تم صياغته في ضوء مشكلة واهداف البحث من اجل تشخيص وتوضيح علاقة التأثير بين المتغير المستقل (الزخم الاستراتيجي) والمتغير التابع (المعمارية التنظيمية) ولكل من هذه المتغيرات الرئيسة أبعادها فرعية تم اختبارها على وفق مقاييس معينة، والشكل (1) يوضح المتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية وهي كما يأتي:



الشكل(1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث

خامساً: فرضية البحث

لاكتشاف طبيعة العلاقات القائمة بين متغيرات البحث وأبعادها، ينطلق الباحث محاولاً الاجابة عن تساؤلات البحث من خلال اختبار الفرضية الاتية:

فرضية البحث الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للزخم الاستراتيجي بأبعاده مجتمعه (البصيرة المشتركة (الرؤية)، التمكين، الالتزام الجماعي) في المعمارية التنظيمية وأبعادها (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الاستراتيجية) وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

- 1- يؤثر الزخم الاستراتيجي بأبعاده مجتمعه في الهيكل التنظيمي تأثيراً معنوياً.
- 2- يؤثر الزخم الاستراتيجي بأبعاده مجتمعه في الثقافة التنظيمية تأثيراً معنوياً.
- 3- يؤثر الزخم الاستراتيجي بأبعاده مجتمعه في التكنولوجيا تأثيراً معنوياً.
- 4- يؤثر الزخم الاستراتيجي بأبعاده مجتمعه في الاستراتيجية تأثيراً معنوياً.

سادساً: منهج البحث

يمثل منهج البحث استراتيجي مصممة بعناية، يتم من خلالها ايجاد وتنفيذ الخطط الخاصة بجمع وتحليل البيانات وتصنيف المعلومات، بغية عرض اساليب مبسطة ومتراصة ومنظمة وموجهة بدقة لحل مشكلة البحث، وعلى هذا الاساس تم اعتماد المنهج (الوصفي - التحليلي) في البحث الحالي لما يمتاز هذا المنهج من جمع معلومات واقعية وبشكل اكثر تفصيلاً، ومعرفة مدى الاهتمام بمتغيرات البحث وابعادها لدى مجتمع وعينة البحث وبيان علاقات التأثير بين متغيراته وابعاده ، فضلاً عن المؤشرات والنتائج لوصف البيانات والمعلومات التي يحتاج اليها، والوقوف على المؤشرات الاساسية وصولاً للنتائج.

سابعاً: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث في وزارة الداخلية العراقية/ مديرية التدريب والتأهيل، التي تتكون من (4) مديريات و (26) قسم، ويتكون كل قسم من مجموعة من الشعب البالغ عددها (97) شعبة في مجموعها، اشتملت عينة البحث على عينة قصدية وحصرية، اذ تم اختيار مديري الاقسام والشعب، فوزعت (110) استبانة وكان مجموع الاستبانات غير المسترجعة (6) والاستبانات المسترجعة (104) استبانة فقط وهي كما موضحة في الجدول(1) الاتي:

الجدول(1) معدل استجابة العينة		
الحالة	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستبانات الموزعة	110	%100
عدد الاستبانات غير المسترجعة	6	%6
عدد الاستبانات المسترجعة	104	%94

المصدر: من اعداد الباحث

الجانب النظري

أولاً: الزخم الاستراتيجي

1- مفهوم الزخم الاستراتيجي

يرجع مفهوم الزخم الاستراتيجي في الاصل الى الكميات الفيزيائية التي عرفت من خلال الفيزياء الكلاسيكية، ومن ثم استخدام في عدة مجالات منها الرياضية والعسكرية من خلال تصاعد الهجوم او التلاشي، واستخدم في الدراسات التنظيمية المختلفة (Aken&Opdenakker,2005,3)، اذ توسعت استخداماته من خلال توظيفه في مجال دراسات السلوك البشري مثل الزخم السلوكي للأفراد، اذ تمت دراسة هذه السلوكيات في تجارب عديدة باستخدام اساليب التعزيز والدعم لتنمية حجم الزخم السلوكي فيما يخص مواضيع محددة، وقد توصلت النتائج الى ان الزخم السلوكي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالظروف الخارجية التي تحيط بالأفراد (Burke, et al,2003,10). وقد اشار كل من (Yu & Li,2010,2) الى ان مفهوم الزخم بمعناه الشامل يدل على القوة الدافعة في المجالات المختلفة، اذ اختلفت التفسيرات المحددة للزخم الاستراتيجي، فيما اشار (Yaing,2015,958) الى الزخم الاستراتيجي بأنه فلسفة الادارة لتنفيذ التغيير الاستراتيجي المنشود، اذ أن وجود او عدم وجود الزخم الاستراتيجي يحدد ويضمن النجاح او الفشل النهائي لجهود التحول الهادفة الى التغيير الاستراتيجي، اي بمعنى ان الزخم الاستراتيجي القائم على التغيير يتضمن القوة الدافعة لتعزيز وتدعيم وتنفيذ عمليات التغيير. ويرى كل من (Amburge & Miner ,1992 ,335) بأنه الميل الى الحفاظ او توسيع التركيز والاتجاه للإجراءات التنظيمية السابقة في السلوك الاستراتيجي الحالي. و اشار (Jansen, 2004,277) الى ان الزخم الاستراتيجي يتضمن مسار للتنمية الذي ينسق ويوسع أيدولوجيات وسياسات المنظمة واستراتيجياتها، فضلاً عن بنيتها التحتية بشكل منسق ومتكامل، وعرفه كل من (Akkermans & Aken, 2005,2) بأنه مزيج من الافكار المكتسبة فيما يتعلق بالقضية المهمة للمنظمة والالتزام الجماعي الذي يتم انشاءه للعمل على القرار واستخدام تلك الافكار لتعديل وتصحيح الاجراءات في وقت لاحق عند الضرورة. ويعرفه كل من (Opdenakker & Cuypers, 2019,25) بأنه المثابرة في السلوك نحو الاهداف الاستراتيجية المحددة وحجم الموارد التي يتم انفاقها في السعي لتحقيق تلك الاهداف. ويرى كل من (الحريري واخرون:2020، 123) بأنه القوة الدافعة التي تدفع المنظمة باتجاه تحقيق غاياتها المرجوة من خلال توظيف القيادة لطاقتها ومهاراتها ومبادراتها في التجديد التنظيمي وفي مواجهه المشكلات.

2- اهمية الزخم الاستراتيجي

انطلاقاً من فكرة ان الزخم الاستراتيجي يتغذى على نفسه، اذ يوفر نجاح العملية النجاح للعمليات التنظيمية المستقبلية، حيث ان المنظمات التي تعمل بقوة الزخم توفر قيمة اكبر لجميع المساهمين واصحاب المصالح مقارنة بالمنظمات التي تمتلك مستويات زخم اقل، فضلاً عن ذلك يمكن اظهار اهمية الزخم الاستراتيجي من خلال رؤية مهمة الفريق والالتزام الجماعي والتمكين، اذ ان استقلالية العمل تساعد وبشكل واضح في استخدام الزخم للابتكار، اي ان المنظمات التي تستخدم الزخم الابتكاري تصبح اكثر ابداعاً وابتكاراً في عملها، وهذا يعني ان للزخم الاستراتيجي اهمية كبيرة في التخلص من الركود التنظيمي، ويوفر قدرات وامكانات كبيرة في مواجه حالات الاضطراب البيئي (Gabr& Alabadi,2022,5328)، هذا وقد اشار كل من (Ginter et .al,2018,19) الى عدة نقاط توضح اهمية الزخم الاستراتيجي للمنظمات متمثلة بالاتي:

- أ- ربط المنظمة في بصرية استراتيجية وتنمية القيم المشتركة لجميع الافراد العاملين وفي كافة المستويات التنظيمية.
- ب- امداد المنظمة بمفهوم ذاتي محدد وأهداف وإرشادات وتقييمات واضحة، فضلاً عن الاتساق والتوافق المشترك في عملية صنع القرار.
- ت- توفير المعلومات اللازمة للمديرين لتمكينهم من فهم الحاضر والتفكير في المستقبل وادراك المؤشرات التي تحدد مدى الحاجة الى التغييرات في اوقاتها المناسبة.
- ث- تحسين التنسيق بشكل عام داخل المنظمة ومساعدة الادارة على انشاء شبكة من العلاقات والاتصالات بكافة الاتجاهات.

3- ابعاد الزخم الاستراتيجي

أ- **البصيرة المشتركة (الرؤية):** يقصد بها اكتساب افراد المنظمة للأفكار والرؤى والمنظورات الجديدة تتعلق بالقضايا المهمة وفيما يتعلق بالأهداف والمهام المستقبلية للمنظمة (Opdenakker,2012,269)، فهي تخطيط رصين يعزز من استيعاب اهداف المنظمة من خلال مهام وانشطة الافراد يتم عبر تزويدهم بالمعلومات الدقيقة فيما يتعلق بالأوضاع الاقتصادية والتنافسية للمنظمة، التي تعكس قيم ورغبات وطموحات القيادة والتابعين واصحاب المصلحة (عارف:2020،89).

ب- **الالتزام الجماعي:** يقصد بالالتزام مدى استعداد الافراد العاملين لبذل جهود وطاقات كبيرة في المنظمة وامتلاك الرغبة في البقاء في المنظمة والقبول التام لقيمها واهدافها، اذ ان الالتزام الجماعي هو التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على تحقيق اهدافها (عاشوري:2015،23)، ويشير مفهوم الالتزام الجماعي بشكل اكثر تحديداً الى الدرجة التي يشعر فيها أصحاب المصالح بالقدرة والطاقة والعزم على ترجمة الأفكار المكتسبة الى اجراءات ومهام من اجل تحقيق اهداف المنظمة (Akkermans & Aken,2005,8). كما ان الالتزام الجماعي يشير الى درجة شعور اصحاب المصالح بانهم اكتسبوا افكار ورؤى من صنع القرار الاستراتيجي يمكن ترجمتها الى اجراءات عمل رسمية محددة تساهم في تحقيق الاستراتيجي (Alhimyari & Aljanabi, 2021,3729).

ت- **التمكين:** يعد التمكين من المصطلحات الادارية الحديثة والتي اثبتت نجاحات كبيرة في تحقيق استراتيجيات المنظمات، اذ يؤكد على منح الافراد العاملين المزيد من الاستقلالية وحرية التصرف في اداء العمل، فالتمكين يوصف بأنه التعزيز الذاتي للعاملين لزيادة الانتاجية والارباح، اذ تعددت الافكار والاساليب التي تربط بين التمكين والاداء الفردي والجماعي والتنظيمي في القرن الحالي، اذ يعتبر احد مناهج تصميم العمل القائمة على الطرق السلوكية التي يعبر عنها بالقدرة على احداث التغييرات في العمل نفسه، فضلاً عن التغييرات في كيفية ادائه، حيث ان إحدى أهم الطرق وأكثرها تأثيراً التي يمكن أن تستخدمها المنظمة للوصول إلى المناخ المبتكر والعاملين الأكثر ابداعاً هي التمكين الوظيفي، اذ ان الدافع الفردي بين العاملين مرتبطاً ببيئة العمل الداعمة (MHAIBES&MAHMOOD,2020,142). ويرى كل من (Opdenakker & Cuypers,2019,32) ان التمكين في فرق العمل يشير الى درجة تفويض المهام والمسؤوليات والقدرات من الادارة الى فريق العمل بما ينتج زخماً استراتيجياً لأنه سيتم متابعة الاستراتيجية والنتائج المرجوة من قبل افراد الفريق

المعني، حتى في الظروف المضطربة والمتغيرة ويستمر هذا الزخم في مستواه المطلوب لتحقيق الاهداف والاستراتيجيات.

ثانياً: المعمارية التنظيمية

1- مفهوم المعمارية التنظيمية

برز مصطلح المعمارية التنظيمية "Organizational architecture" بشكل واضح وصريح من العمل الاستشاري الذي قامت به شركة (Delta) للاستشارات وتم توثيقه لأول مرة في كتاب: (Organizational architecture "المعمارية التنظيمية") تصميمات المنظمات المتغيرة، ومن ثم تم اكتشاف هذا المفهوم أيضاً في مقال نشر في مجلة هارفارد للأعمال (Harvard Business Review) تحت عنوان: الرئيس التنفيذي كمهندس تنظيمي وفي كتاب: (Discontinuous Change التغيير المتقطع) لتشتمل المعمارية التنظيمية أكثر من مجرد إعادة تنظيم نموذجية أو هيكل المنظمة أو هندسة العمل أو مبادرة للتخطيط الاستراتيجي (Silverman, 1997, 1)، الا انه تم اعتماد المعمارية التنظيمية كمصطلح ليشير الى مجموعة اوسع من الخصائص التنظيمية ولتشجيع نهج شمولي للتصميم التنظيمي، اذ تنطوي على انشاء وتطوير ادارة مستمرة لاطار عمل شامل لجميع النظم والهيكل الرسمية وغير الرسمية، فضلاً عن تفاعلاتها المتأصلة، هذا وقد تم تطوير المفهوم بواسطة كل من (Nadler et al, 1992) الذين عرفوها بأنها تتضمن جميع الانظمة والهيكل والاستراتيجيات وعمليات الادارة والتقنيات التي تحدد طريقة عمل المنظمة (Elsawaby, 2009, 5)، اذ اصبح اليوم مفهوم المعمارية التنظيمية شائع الاستخدام وعلى نطاق واسع يؤدي دوراً محورياً واسباسياً في القدرة على انتاج منتجات وخدمات عالية الجودة في الوقت المناسب، فضلاً عن ادارة التغيير في المنظمات التي تمتاز بالتعقيد العالي (Zachman, 1996, 5, 3). ويرى كل من (Sauer & Willcocks, 2004, 2) بأنها ممارسات وانشطة تصميم وإدارة البنية التحتية المدمجة للهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات لدعم استراتيجية المنظمة. ووصفها (Buckl, 2011, 2) بأنها الفهم الاساسي للمنظمة في بيئتها ويتجسد في عناصرها وعلاقاتها مع بعضها البعض والبيئة والمبادئ التي تحدد تصميمها وتطورها. ويرى كل من (صالح واخرون: 2020، 460) بأنها تشير الى التكامل الفعال بين الاجزاء الرئيسة والاساسية لتحقيق النمو والتطور التنظيمي وتشمل الهيكل التنظيمي والثقافة وتنمية واستثمار الموارد المادية والبشرية. ويرى كل من (Al-Hakim et al, 2017, 21) بأنها الاطار الذي يستخدم في تحليل وتصميم الثقافة والهيكل للمنظمة وتنمية وتحفيز الموارد البشرية وتنسيق الجهود.

2- ابعاد المعمارية التنظيمية

أ- الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي اللبنة الارتكازية لتشكيل المنظمات ويمثل الاطار الاساس لتتظيم العلاقات بين مختلف الجهات الفاعلة، اذ يعتبر نظام معقد يوضح اسلوب توزيع الافراد والمهام وتحديد العلاقات بين المستويات والوظائف المختلفة مع توضيح المسؤوليات والسلطات (صالح واخرون: 2020، 462). وهذا يعني ان المعمارية التنظيمية تدعم الاعمال والنشاطات الموجهة نحو تصميم وادارة البنية التحتية المدمجة للهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات بما ينسجم مع استراتيجية المنظمة، اذ انها مناسبة لجميع المنظمات وخاصة الكبيرة منها، اذ اصبحت الحاجة اكثر الحاحاً وتأكيذاً على ان تكون الاستراتيجية ديناميكية، هناك ثلاث مكونات ضمنية لمفهوم الهيكل التنظيمي ضمن المعمارية المنظمة وهي التفاعل بين المنظمة وتكنولوجيا المعلومات وتناسب متعدد المتغيرات وانظمة

هندسة تكنولوجيا المعلومات (Sauer & Willcocks, 2004,2). كما يعبر الهيكل التنظيمي عن الشكل البنوي الذي تتحدد من خلاله ملامح المنظمة المتمثلة بتقسيم المهام وتوزيع الموارد بين مختلف الوحدات والأقسام، ويحظى هذا الموضوع باهتمام واسع من قبل كتاب وعلماء الإدارة لما له من أهمية في حياة المنظمات، فهو أحد الوسائل الفاعلة واللازمة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال وإيجاد التنسيق بين مختلف الوحدات والإدارات وحتى يكون هذا الهيكل فعالاً لا بد أن ينصف مجموعة من الخصائص منها المرونة والتوفيق مع الاستراتيجية، لأن الهيكل التنظيمي يتباين من منظمة إلى أخرى ومن ظرف لآخر (Peltonen, 2012,76).

ب- **الاستراتيجية:** تتجسد الأهداف الأساسية للمنظمة في استراتيجيتها والتي تؤثر بدورها على معماريتها التنظيمية، فالشكل يتبع الوظيفة بشكل دائم والتغييرات المستمرة في الاستراتيجيات تتطلب إعادة النظر الشاملة في كل من سلطة اتخاذ القرار وانظمة قياس الاداء الفردي والتنظيمي فضلاً عن انظمة التحفيز والمكافأة (Brickley, 2020, 115). إذ تشير الاستراتيجية الى الاسلوب الذي يساعد المنظمة في تحقيق التكيف مع ظروف البيئة التي المحيطة، إذ ان المنظمات الناجحة هي منظمات لديها القدرة على الاستجابة لتلك الظروف بالوسائل الأكثر فاعلية من غيرها، فالتكيف والتحول التنظيمي يمثل جوهر الادارة الاستراتيجية ويمثل عملية دائمة من صنع الخيارات الاستراتيجية، لكون المنظمات تمتلك فضاء من الحرية والمفاضلة بين الاليات والوسائل اللازمة للتكيف مع التغيرات البيئية المتنامية، إذ تتخبط اغلب المنظمات في عملية مستمرة لتقييم اهدافها والاستفسار واعادة تحديد الاليات التي تتفاعل فيها مع بيئتها، ما يستلزم تحديد وتنفيذ التعديلات والتحسينات بصورة مستمرة في عملياتها وأنشطتها لتحقيق اهدافها واعادة تشكيل المعمارية التنظيمية المشتملة على هياكلها وعمليات اتخاذ القرار، فضلاً عن انظمة القياس ورقابة وتقويم الاداء (Purcell & Eckert, 2013,45).

ت- **الثقافة التنظيمية:** تعد الثقافة التنظيمية من أكثر المصطلحات التي تستخدم على نطاق واسع ومتكرر في الأدبيات التنظيمية، إذ تتضمن الثقافة التنظيمية اساليب العمل وانماط الادارة والسلطة داخل المنظمات، فضلاً عن انظمة واساليب مكافئة الافراد والتحكم بهم، بما في ذلك سمات وخصائص تنظيمية مثل الاعراف والعادات والتقاليد التنظيمية والشعارات والطقوس الاجتماعية، إذ يتوافق التركيز على العمارة التنظيمية مع مفهوم الثقافة التنظيمية، إذ ان مفاهيم المعمارية التنظيمية تتطابق مع الاساسيات الثقافية على سبيل المثال تحدد المعمارية التنظيمية كيفية توزيع السلطة وحقوق اتخاذ القرار بين الافراد وانظمة المكافأة (Brickly et.al, 2002, 1827, 1828)، كما تتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم الأساسية المشتركة التي تميز البيئة التنظيمية ويتم تعليمها للقادمين الجدد على انها طريقة صحيحة للتفكير والشعور ، إذ تتم مراجعة اساليب التفكير والشعور الصحيحة هذه وتعزيزها وإيصالها باستمرار عن طريق الاساطير والقصص التي يرويها الافراد حول كيف أصبحت المنظمة على ما هي عليه عبر حل المشاكل المرتبطة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي (Machado & Editors, 2018, 36).

ث- **التكنولوجيا:** يعد التفكير في التكنولوجيا هو التفكير في التغيير المستقبلي الذي يحدث على المدى القريب والبعيد، كما وان التكنولوجيا في المنظمات تتحدد بمستويين على مستوى الافراد من ناحية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية للتعامل مع التطور التقني، والمستوى الوظيفي الذي يعبر عن مجموعة العمليات التي تنقل الاداء الى مرحلة الجدارة التي

تدعم وتعزز تكنولوجيا المنظمة، وعرفت التكنولوجيا بأن لها جانبين في المنظمة الجانب المادي الملموس الذي يتكون من المعدات والمنتجات والمخططات والتقنيات والعمليات، والجانب المعلوماتي الذي بدوره يتكون من المهارات الفكرية والمعرفية في الإدارة والتسويق ومراقبة وتقييم الجودة والموثوقية والعمالة الماهرة (الشمري: 2017، 32). إذ تشير التكنولوجيا التنظيمية إلى الأدوات والتقنيات والإجراءات المستخدمة في عمليات التحويل التي تجري على المدخلات لتحويلها إلى سلع/ خدمات تامة الصنع، وهي ترتبط بالكيفية التي ينظم بواسطتها الانتاج الذي يشتمل على السلع والخدمات المقدمة للزبائن، كما تتضمن الوسائل والتقنيات المتطورة كمرونة الانتاج ونظم المعلومات الحديثة (البغدادي وآخرون: 2018، 692).

الجانب العملي

يهدف البحث إلى عرض وتحليل وتشخيص مستوى توفر وممارسة المتغيرات (الزخم الاستراتيجي، المعمارية التنظيمية) في مديرية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية، فضلاً عن إجابات (104) مشاهدة عن فقرات الاستبانة (38) فقرة مثلت ابعاد وفقرات المتغيرات الكامنة (الزخم الاستراتيجي، المعمارية التنظيمية)، إذ اعتمد الباحث الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات، لتجري المقارنة بين الوسط المحسوب والوسط الفرضي في الجدول (2) الذي يمثل الفئات، للتعرف على التوفر والتبني والممارسة والاهتمام من قبل العاملين في مديرية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية بهذه الفقرة والبعد والمتغير الرئيس، وبحسب الآتي :

الجدول (2) تفسير الأوساط الحسابية مقارنة بتدرجات ليكرت

اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
4.20-5	3.40-4.20	2.47-3.40	1.80-2.47	1-1.80
مرتفع جداً	مرتفع	معتدل	ضعيف	ضعيف جداً
المدى = أعلى فئة - أدنى فئة للمقياس (4=1-5) طول الفئة = المدى / عدد التدرجات (0.80)				

المصدر: شراز، محمد بن صالح، (2015)، التحليل الإحصائي للبيانات (spss)، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ، جدة.

أولاً: عرض وتحليل وتشخيص المتغير المستقل الأول الزخم الاستراتيجي:

قيس المتغير المستقل الزخم الاستراتيجي من خلال ابعاده (البصيرة المشتركة (الرؤية)، التمكين ، الالتزام الجماعي) من خلال (18) فقرة وعبر إجابات (104) مشاهدة في مديرية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية، إذ

حصل الزخم الاستراتيجي على وسط محسوب قدره (3.87) مرتفع المستوى ، ليشير الى امتلاك منسوبي المديرية القوة والحماس وكثافة النشاط في السعي لتحقيق التغيير الموجه نحو الهدف، وهو يعني المثابرة في السلوك الحالي او اتباع مسار عمل جديد لتحقيق رؤية ورسالة مديريتهم، وقد حصل الزخم الاستراتيجي على انحراف معياري (0.663)، واهتمام نسبي (77.4%) جيد، ومعامل اختلاف نسبي (17.13%) يشير الى الاتفاق في الآراء حول توفر ممارسات الزخم الاستراتيجي لدى قيادات مديريةية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية وكما موضح بنتائج الجدول (3)، اما على مستوى الابعاد الثلاثة فكانت مرتبة بحسب معامل الاختلاف النسبي وكالاتي:

1- أبدى منسوبي مديريةية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية العراقية ميل قياداتهم الى تبني البصيرة المشتركة (الرؤية) أولاً، فحازت على متوسط حسابي (3.92) مرتفع المستوى، وباهتمام نسبي (78.4%) الجيد حول تبنيهم الشعور بانهم اكتسبوا رؤى وافكار جديدة فيما يتعلق بأهداف ومهام مديريتهم ، فكانت اجاباتهم تشير الى الاتفاق وبانحراف معياري (0.725)، وبمعامل اختلاف نسبي (18.49%).

2- أظهرت قيادات مديريةية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية لجوئهم الى التمكين بالترتيب الثاني وبما يسهم في تحسين ممارسات الزخم الاستراتيجي ، ليحصل البعد على وسط حسابي (3.85) مرتفع المستوى ويزيد عن الوسط الفرضي (3) ، اذ نال اهتمامهم النسبي (77%) الجيد بدرجة تفويض المهام والصلاحيات والقدرات من الادارة الى المنسوبين، لإنجاز الاعمال والمشاركة في اتخاذ القرارات واستخدام وقت ومواردها لتحقيق الاهداف التنظيمية المرسومة من قبلها بشكل مسبق ، فكان الانحراف المعياري للبعد (0.720) ، وبمعامل اختلاف نسبي (18.70%).

3- فيما أبدت قيادات مديريةية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية ميلها الى تبني الالتزام الجماعي بالترتيب الثالث ، فحصل على وسط حسابي (3.84) مرتفع المستوى ، وتهتم به نسبياً (76.8%) بشكل جيد ، من خلال الدرجة التي يشعرون بها بالعزم والقدرة على ترجمة الافكار والرؤى الى اجراءات عمل رسمية لتحقيق الاهداف ، وتعديل الاجراءات عند الضرورة ، والمشاركة الجماعية لتنفيذ الاستراتيجية لأنها عملية تشاركية ، فكانت اجاباتهم منسجمة وبانحراف معياري (0.725)، وبمعامل اختلاف نسبي (18.88%).

ثانياً: عرض وتحليل وتشخيص المتغير المستجيب (المعتمد) المعمارية التنظيمية:

تم قياس المتغير المعتمد للبحث المعمارية التنظيمية من خلال اربع ابعاد (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الاستراتيجية) وعبر (20) فقرة ، وعبر إجابات (104) مشاهدة لدى مديريةية التدريب والتأهيل في

وزارة الداخلية ، اذ حاز على وسط محسوب قدره (3.82) مرتفع المستوى، ليدل على امتلاكها مجموعة مترابطة من المبادئ والاساليب والنماذج التي تستخدم في تحقيق وتصميم الهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية والمعدات والبرامج والبنية التحتية ، وهي نظام يربط بين مكوناته المتعددة مثل الاستراتيجية والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي، وحصلت على انحراف معياري مقداره (0.716) اجمالاً ، والاهتمام النسبي (76.4%) جيد ، وكان معامل الاختلاف النسبي (18.74%) يشير الى وجود اتفاق على توفره وممارسته بالشكل الذي ادركته العينة عند اجابتها عليه، وكما تم توضيحه بنتائج الجدول (3).

1- اتجهت قيادات مديرية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية نحو الاهتمام **الهيكل التنظيمي** الترتيب الاول عند توجههم الى تحسين قدرتهم على تغيير وتطوير المعمارية التنظيمية ، فحصل البعد اجمالاً على وسط حسابي (3.80) مرتفع المستوى ، ويمارس باهتمام نسبي من قبلها (76%) جيد ، اذ أبدت المديرية امتلاكها الاطار العام الذي يحدد ويوضح مستويات السلطة والمواقع الوظيفية وحدود الصلاحيات والمسؤوليات ، وعلاقات الاتصال بين المراكز الوظيفية والوحدات الادارية داخلها، اذ دلت إجاباتهم على الاتفاق ، وبانحراف معياري (0.479) ، وبمعامل اختلاف نسبي (18.21%).

2- فيما أبدت مديرية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية اعتمادها **الاستراتيجية** بالمستوى الثاني عند سعيها لتحسين وتطوير معماريتها التنظيمية ، ليحصل البعد اجمالاً على وسط حسابي (3.86) مرتفع المستوى ، اذ نال اهتمامها النسبي (77.2%) الجيد والنابع من تحديد اهدافها في الامد البعيد ، وتخطيط مسارات العمل والاجراءات وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق الاهداف ، تتم من خلال صياغة الخطط وتطبيق ورقابة الانشطة التي تدعم الموقف التنافسي ، فكانت اجاباتهم تؤكد على الاتفاق وبانحراف معياري (0.718) ، وبمعامل اختلاف نسبي (18.60%).

3- اتضح اعتماد مديرية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية **التكنولوجيا** بالترتيب الثالث وبما يساعد في تحسين توجهها الى تحسين مستوى المعمارية التنظيمية، فحصلت على وسط حسابي (3.84) مرتفع المستوى، واهتمام نسبي (76.8%) الجيد في امتلاك مجموعة من التطبيقات المنظمة للمعرفة واستخدام الاجهزة والمعدات والتقنيات

والبرامج المتطورة والحديثة، التي تستخدم لتحقيق النجاح التنظيمي، فضلاً عن توفير برامج التدريب للعاملين بين فترة وأخرى ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة ، فكانت اجاباتهم تؤكد على الاتفاق وبانحراف معياري (0.850) ، وبمعامل اختلاف نسبي (22.13%).

4- اتضح اعتماد قيادات مديرية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية الثقافة التنظيمية بالترتيب الرابع وبما يسهم في تحسين توجهها الى تحسين مستوى المعمارية التنظيمية ، فحصلت على وسط حسابي (3.81) مرتفع المستوى، واهتمام نسبي (76.2%) الجيد في امتلاك وإشاعة مجموعة من السلوكيات المشتركة من القيم التنظيمية التي يؤمن بها منسوبيها وتشجعهم على العمل الايجابي وتدفعهم الى تقديم المبادرات القيمة، وبأنحراف معياري عند مستوى (0.851)، وبمعامل اختلاف نسبي مقداره (22.33%).

الجدول (3) نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغيرات وابعادها بحسب معامل الاختلاف النسبي

الترتيب	الاهمية النسبي %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الأول	77.4	17.13	0.663	3.87	الزخم الاستراتيجي
1	78.4	18.49	0.725	3.92	البصيرة المشتركة (الرؤية)
2	77	18.70	0.720	3.85	التمكين
3	76.8	18.88	0.725	3.84	الالتزام الجماعي
الثاني	76.4	18.74	0.716	3.82	المعمارية التنظيمية
1	76	18.21	0.692	3.80	الهيكل التنظيمي
4	76.2	22.33	0.851	3.81	الثقافة التنظيمية
3	76.8	22.13	0.850	3.84	التكنولوجيا
2	77.2	18.60	0.718	3.86	الاستراتيجية

المصدر: نتائج برنامج (SPSS V.28).

ثالثاً: اختبار تأثير الزخم الاستراتيجي في المعمارية التنظيمية:

تتحدد الفرضية الرئيسة الاولى للبحث: بوجود تأثير ذو دلالة احصائية الزخم الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (البصيرة المشتركة (الرؤية)، التمكين، الالتزام الجماعي) في المعمارية التنظيمية وأبعادها (الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، الاستراتيجية ، التكنولوجيا) وللتحقق من صحة الفرضية من عدمها، تم تنفيذ أنموذج الانحدار الخطي المتعدد وبحسب الاتي:

التحقق من الفرضية: يؤثر الزخم الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في المعمارية التنظيمية تأثيراً معنوياً:

يتضح من نتائج الجدول (4) ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج (109.311) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي تزيد عن قيمتها المجدولة (3.935) عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (103)، لتشير الى معنوية الانموذج وقوته التي يعزوها الباحث الى تداؤبية ابعاد الزخم الاستراتيجي لتشكل انموذج مقبول احصائياً، فضلاً عن وجود معامل تحديد (0.684)، وبمعامل تحديد مصحح (0.678) ، اذ استطاعت ابعاد الزخم الاستراتيجي مجتمعة (البصيرة المشتركة (الرؤية)، التمكين، الالتزام الجماعي) من تفسير ما نسبته (67.8%) من التغيرات التي تطرأ على المعمارية التنظيمية، فيما تُعزى النسبة المتبقية (32.2%) لمتغيرات أخرى لم تدخل ضمن الانموذج المختبر الحالي.

تبين وجود تأثير إيجابي للتمكين مقداره (0.410) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (4.212) ، كما تبين وجود تأثير إيجابي لبعد الالتزام الجماعي مقداره (0.448) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (4.622)، فضلاً عن عدم وجود تأثير لبعد البصيرة المشتركة (الرؤية) في المعمارية التنظيمية ، اذ لم تتمكن مديرية التدريب والتأهيل في وزارة الداخلية من توظيف البصيرة المشتركة في تحسين المعمارية التنظيمية، ومن جميع ما عُرض من نتائج ، نقبل الفرضية الرئيسة الاولى (يؤثر الزخم الاستراتيجي بأبعادها مجتمعة في المعمارية التنظيمية تأثيراً معنوياً) ، وبحسب الجدول(4) الاتي:

الجدول (4) تأثير الزخم الاستراتيجي بأبعادها مجتمعة في المعمارية التنظيمية (n=104)

المعمارية التنظيمية							المتغير المستقل
F	T	P-V	A R ²	R ²	B	α	
74.753	1.570	0.120	0.682	0.692	0.138	0.403	البصيرة المشتركة (الرؤية)
	2.731	0.007			0.313		التمكين
	4.485	0.000			0.433		الالتزام الجماعي
الانموذج الافضل							
109.311	4.212	0.000	0.678	0.684	0.410	0.517	التمكين
	4.622	0.000			0.448		الالتزام الجماعي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- ركزت مديرية التدريب والتأهيل على البصيرة المشتركة (رؤيتها) في سعيها الى تعزيز الزخم الاستراتيجي من خلال اهتمامها ببرامج التدريب والتأهيل لمنسوبيها وبما يزيد من قدرتهم على تنفيذ رسالتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية، فضلاً عن تعرضهم الى اختبارات حقيقية تزيد من قدرتهم على اتخاذ القرارات الحاسمة بشكل سريع.
- 2- اتجهت مديرية التدريب والتأهيل الى اعتماد التمكين كمرتكز رئيس في تحسين زخمها الاستراتيجي من خلال اتخاذها قرارات تزيد من شعور منسوبيها بالولاء والالتزام بالعمل، فضلاً عن امتلاكها إجراءات إدارية مبسطة تفوض من خلالها المهام وتقدير مساهماتهم في انجاز المهام.
- 3- أظهرت مديرية التدريب والتأهيل توجهها الى الالتزام الجماعي كمرتكز رئيس تحسن من خلاله زخمها الاستراتيجي من خلال تعزيزها للترابط والتماسك القوي بين منسوبيها وحثهم على الإخلاص والوفاء بالعمل، فضلاً عن مواجهة التحديات الصعبة بالولاء لصالح المديرية.
- 4- تبين اهتمام المديرية بهيكلها التنظيمي وبما يعزز من معماريتها التنظيمية والناجم عن قدرتها على إدارة إجراءات العمل الداخلية بوضوح وشفافية، وتوزيع المهام على منسوبيها كلاً بحسب تخصصه الوظيفي.
- 5- أظهرت مديرية التدريب والتأهيل اهتمامها الواضح بثقافتها التنظيمية وبما يحسن من اهتمامها بالمعمارية التنظيمية من خلال عملها على انشاء ونشر ثقافة التعاون بين منسوبيها وبما يحقق من أهدافها، في ظل توظيفها الثقافة الشخصية لمنسوبيها بطريقة تعزز من شعورهم بالولاء والانتماء اليها.
- 6- لجأت المديرية الى التكنولوجيا كمرتكز تحسن من خلاله معماريتها التنظيمية من خلال استعمالها التكنولوجية للمساعدة في اختصار الوقت والجهد المبذول من منسوبيها اثناء العمل، فضلاً عن اعتماد التكنولوجيا الحديثة والمتطورة لنجاحها في بلوغ أهدافها بكفاءة.
- 7- اتضح اهتمام المديرية بصياغة استراتيجية تحسن من مستوى معماريتها التنظيمية من خلال قيامها بتحويل تلك الاستراتيجية لبرامج عمل قابلة للتنفيذ، فضلاً عن موازنتها بين عملياتها الداخلية والخارجية لتحقيق رسالتها.
- 8- ركزت المديرية بشكل واقعي على تحسين معماريتها التنظيمية، لذلك استعانت بالزخم الاستراتيجي بشكل رئيس، والالتزام الجماعي والتمكين على وجه الخصوص، فضلاً عن تحسين هيكلها التنظيمي والتكنولوجيا من خلال التمكين والالتزام الجماعي، الا انها وظفت البصيرة المشتركة والتمكين والالتزام الجماعي في تحسين ثقافتها التنظيمية، وتحسين استراتيجيتها بالبصيرة المشتركة والالتزام الجماعي.

ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة الاهتمام الإضافي بالبصيرة المشتركة وبما يعزز من قدرة المديرية على الارتقاء بمستوى الزخم الاستراتيجي من خلال الاهتمام ببرامج التدريب وتأهيل المنسوبين تنفيذاً لرسالتها واهدافها بكفاءة.
- 2- ينبغي الاهتمام الإضافي بالتمكين وبما يسهم في تحسين مستوى الزخم الاستراتيجي للمديرية من خلال تبني القرارات التي تسهم في بناء الشعور بالولاء والالتزام بالعمل.
- 3- على مديرية التدريب والتطوير الاهتمام الإضافي بالالتزام الجماعي من خلال تعزيزها للترابط والتماسك بين منسوبيها وحثهم على الإخلاص والولاء والوفاء بمتطلبات العمل.
- 4- ضرورة تركيز اهتمام المديرية على هيكلها التنظيمي وبما يسهم في تعزيز معماريتها التنظيمية من خلال تسيير إجراءات العمل الداخلية بوضوح وشفافية.
- 5- العمل على تحسين مستوى الثقافة التنظيمية للمديرية من خلال توليد ونشر ثقافة التعاون بين منسوبيها وبما يؤهلهم لتحقيق أهدافها.
- 6- على مديرية التدريب والتأهيل اعتماد التكنولوجيا كمرتكز رئيس لتحسين معماريتها التنظيمية من خلال استعمال التكنولوجيا في اختصار الوقت والجهد المبذول اثناء العمل.
- 7- يجب التركيز على صياغة استراتيجية فاعلة في تحسين معمارية المديرية من خلال تحويلها الى برامج عمل قابلة للتنفيذ.
- 8- ضرورة تركيز المديرية بشكل واقعي على تحسين معماريتها التنظيمية، بالاعتماد على الزخم الاستراتيجي بشكل رئيس، والالتزام الجماعي والتمكين على وجه الخصوص، فضلاً عن تحسين هيكلها التنظيمي والتكنولوجيا من خلال التمكين والالتزام الجماعي، واعتماد البصيرة المشتركة والتمكين والالتزام الجماعي في تحسين ثقافتها التنظيمية، وتحسين استراتيجيتها بالبصيرة المشتركة والالتزام الجماعي.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

- 1- البغدادي، عادل هادي. العطوي، مهند حميد. الجبوري، حيدر جاسم. الكلابي، امير نعمة. زيارة، سهيلة حسان.(2018). السلوك التنظيمي مدخل متكامل - حالات دراسية وتطبيقات. مكتبة توته للطباعة والاستنساخ/ بغداد.
- 2- الحريري، رافدة، عبد الحميد، فاتن، الحداد، سناء.(2020). المهارات القيادية في ادارة المعرفة، كتاب غير منشور، الطبعة الاولى، دار امجد للنشر والتوزيع، المملكة الاردنية الهاشمية.
- 3- درة، عبد الباري ابراهيم. جرادات، ناصر محمود سعد.(2014).الاساسيات في الادارة الاستراتيجية منحى نظري تطبيقي. دار وائل للنشر والتوزيع الاردن _ عمان.
- 4- الشمري، & ريم حسن هادي. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في إستدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً دراسة ميدانية على شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للدورات الخمسة الاخيرة (2005-2015) The Impact of Strategic Human Resources Management Practices on Excellence Sustainability By Existence of the Organizational Architecture as a Mediator Variable A Field Study in Private Manufacturing Sector Companies that Won King Abdullah II Award for Excellence for the Last ... (Doctoral dissertation, جامعة الشرق الاوسط).
- 5- صالح صلاح حمه سعيد حمه. م. هه لات سعيد محمد. دور السيمائية التنظيمية وانعكاساتها على تطوير المعمارية التنظيمية. دراسة تطبيقية في مديرية ضمان الجودة في جامعة السليمانية. مجلة قمل اي زانست العلمية. مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل ، كوردستان، العراق المجلد(٥) - (العدد) ٤، شتاء ٢٠٢٠).
- 6- عاشوري. (2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (Doctoral dissertation, جامعة محمد خيضر بسكرة, قسم العلوم الاجتماعية).
- 7- عباس، زياد علي(2021)، دور الحوار الاستراتيجي في السلوك الريادي بتوسط بوصلة الاستراتيجية الريادية، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 8- شرار، محمد بن صالح، (2015)، التحليل الاحصائي للبيانات (spss)، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ، جدة.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Al-Hakim, L. A. Y., Thabit, T. H., & Al-Nasrawi, H. A. A. (2017). The Complementary Relationship between Organizational Architecture and Organizational Agility An Empirical Study in Mobile Carriers of Erbil-Iraq. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 3(3), 19.
2. Aken, Joan E. van & Opdenakker, Raymond (2005), *Strategic Momentum: The Immediate Outcome Of An Effective Strategy Formation Process*, ECIS Eindhoven Centre for Innovation Studies, Vol. 17, PP.1- 6.
3. Akkermans, H. A., & Aken, J. V. (2005). Strategic decision-making in turbulent settings: Creating strategic momentum. *Eindhoven University of Technology: Ecis working paper*, 5.
4. Alhimyari, B. A., & Aljanabi, A. A. A. (2021). Leaders' Thinking Styles And Impacts In Strategic Momentum: Pilot Study Of University Leaders' Opinions In Karbala University. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* Vol, 27(1).
5. Amburgey, T. L., & Miner, A. S. (1992). Strategic momentum: The effects of repetitive, positional, and contextual momentum on merger activity. *Strategic Management Journal*, 13(5), 335-348.
6. Aref, I. A., & Saeed, S. A. R. (2020). The Role Of Knowledge Innovation In Managing Strategic Momentum (Field Research. *journal of Economics And Administrative Sciences*, 26(122).
7. Brickley, J., Smith, C., & Zimmerman, J. (2020). The Economics of Organizational Architecture. *Journal of Applied Corporate Finance*, 32(1), 108-119.
8. Buckl, S., Dierl, T., Matthes, F., & Schweda, C. M. (2011, January). Complementing the open group architecture framework with best practice solution building blocks. In *2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-9). IEEE.
9. Burke, B. L., Arkowitz, H., & Menchola, M. (2003). The efficacy of motivational interviewing: a meta-analysis of controlled clinical trials. *Journal of consulting and clinical psychology*, 71(5), 843.
10. Dang, D. D., & Pekkola, S. (2017). Systematic literature review on enterprise architecture in the public sector. *Electronic Journal of e-Government*, 15(2), pp130-154.
11. Elsayaby, S. M. M. (2009). *Organizational Architecture as an Antecedent to Business Process Management*.
12. Foorthuis, R., Van Steenbergen, M., Brinkkemper, S., & Bruls, W. A. (2016). A theory building study of enterprise architecture practices and benefits. *Information Systems Frontiers*, 18(3), 541-564.
13. Gabr, S. M. H., & Alabadi, H. F. D. (2022). Strategic Momentum as an Effective Tool to Reduce Ostracism in the Workplace (Analytical study of a sample of employee opinions of the Najaf Refinery). *Journal of Positive School Psychology*, 5323-5337.
14. Gabr, S. M. H., & Alabadi, H. F. D. (2022). Strategic Momentum as an Effective Tool to Reduce Ostracism in the Workplace (Analytical study of a sample of

- employee opinions of the Najaf Refinery). *Journal of Positive School Psychology*, 5323-5337.
15. Ginter, P. M., Duncan, W. J., & Swayne, L. E. (2018). *The strategic management of health care organizations*. John Wiley & Sons.
 16. Gonçalves, J. P. S. (2009). *Integrating Organizational Design and Architecture: A Case Study* (Doctoral dissertation, Thesis to Obtain Mestrado em Engenharia Informatica e de Computadores. Technical University. Portugal).
 17. Jansen, K. J. (2004). From persistence to pursuit: A longitudinal examination of momentum during the early stages of strategic change. *Organization Science*, 15(3), 276-294.
 18. Machado, C., & Davim, J. P. (2018). *Organizational Behaviour and Human Resource Management*. Switzerland, Springer, 362.
 19. Mhaibes, H. A., & Al-Janabi, A. S. H. (2019). Negotiation Strategies in Terms of Transformational Leadership: Empirical Design. *Journal of Engineering and Applied Science*, 14(14), 4882-4895.
 20. MHAIBES, H., & Mahmood, H. A. (2020). The Differentiation in Work Enrichment Strategies and Organizational Creativity Function: A Perspective from the Leaders of the Ministry of Oil in Iraq. *Journal of Sustainability Science and Management*, 15(5), 140-150.
 21. Opdenakker, R. J. G. (2012). Strategic momentum in virtual R&D project teams: a complement to management.
 22. Opdenakker, R., & Cuypers, C. (2019). Effective virtual project teams: a design science approach to building a strategic momentum. Springer.
 23. Peltonen, T. (2012). Exploring organizational architecture and space: a case for heterodox research. *International Journal of Organizational Analysis*.
 24. Purcell, J. H., & Eckert, R. D. (2013). *Designing Services and Programs for High-Ability Learners: A Guidebook for Gifted Education* (Vol. 4).
 25. Sauer, C., & Willcocks, L. (2004, January). Strategic alignment revisited: connecting organizational architecture and IT infrastructure. In *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 2004. Proceedings of the (pp. 10-pp). IEEE.
 26. Silverman, L. L. (1997). *Organizational Architecture-A Framework for Successful Transformation*. Partners for Progress.
 27. Yang, L. (2015). Empirical study on the relationship between entrepreneurial cognitions and strategic change momentum: The moderating effect of organizational knowledge structures. *Management Decision*.
 28. Yu, S., & Li, Y. (2010, August). Research on Formation and Effect on Strategic Change of Strategic Momentum Based on Case Study of Chinese Enterprises. In *2010 International Conference on Management and Service Science* (pp. 1-4). IEEE.
 29. Zachman, J. A. (1997). Enterprise architecture: The issue of the century. *Database programming and design*, 10(3), 44-53.