

أثر خفة الحركة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية بحث تطبيقي في البنك المركزي العراقي

م.م. قتيبة أمجد عبدالغفور
معهد الإدارة/الرصافة
الجامعة التقنية الوسطى
qutaibahalani@gmail.com

م.م. علي حسين التميمي
معهد الإدارة/الرصافة
الجامعة التقنية الوسطى
Ali.hussein@mtu.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث الى الاهتمام بالعوامل التنظيمية المتعلقة ببناء الاستراتيجيات الصحيحة التي تؤدي الى تحقيق مستويات عالية من الفاعلية التنظيمية وكذلك التعرف على واقع تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على فاعلية القطاع المصرفي وبالأخص البنك المركزي العراقي من خلال استخدام بعض المؤشرات، حيث اجري البحث داخل البنك المركزي العراقي وكان مجتمع البحث يتمثل بأصحاب القرار داخل البنك والذين تم استهدافهم من خلال اختيار عينة عمدية (قصديه) شملت (٣٣) مدير من البنك المركزي العراقي، حيث كانت الاستبانة الاداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات، وبهدف معالجة البيانات استعملت العديد من الاساليب الإحصائية أبرزها، الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار الخطي البسيط، وكانت ابرز النتائج التي توصل اليها البحث هي توظيف البنك المركزي العراقي لأساليب خفة الحركة الاستراتيجية، وكذلك الاهتمام الكبير الذي يوليه البنك بالأهداف والتي تعتبر السبب الرئيس لفاعليته، اما اهم التوصيات هي ضرورة اهتمام البنك المركزي بالتحسس الاستراتيجي لما له من دور مهم في تحسين خفة الحركة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: خفة الحركة الاستراتيجية، الفاعلية التنظيمية، البنك المركزي العراقي.

The effect of strategic agility on organizational effectiveness Applied research at the Central Bank of Iraq

Assist Lecturer: Ali H. Al-Tameemi
Institute of Administration/Rusafa
Middle Technical University

Assist Lecturer: Qutaiba A. Abd-Alghafur
Institute of Administration/Rusafa
Middle Technical University

Abstract:

The research aims to pay attention to organizational factors related to building the right strategies that lead to achieving high levels of organizational effectiveness. As well as learning about the reality of applying strategic agility and the extent of its impact on the effectiveness of the banking sector, especially the Central Bank of Iraq through the use of some indications. Where the research was conducted within the Central Bank of Iraq. The research community was represented by the decision-makers inside the bank and who were targeted by selecting a deliberate(intentional) sample It included (33) managers from the Central Bank of Iraq. As the questionnaire was the main tool for collecting data and information. In order to process the data, used several statistical methods, the most prominent of which are standard deviation, mean, Pearson correlation coefficient, And the simple linear regression coefficient. The most prominent results of the research is to employ the Central Bank of Iraq for strategic

agility methods. As well as the great interest that the bank attaches to the objectives, which are the main reason for its effectiveness. As for the most important recommendations, it is necessary for the central bank to pay attention to strategic sensitivity because of its important role in improving the strategic agility.

Keywords: strategic agility, organizational effectiveness, Central Bank of Iraq.

المقدمة

ان من اسباب التنافس الشديد بين المنظمات هو ندرة الموارد، اذا ان كل ما يتقدم الزمن فإن التنافس يصبح اكثر على هذه الموارد، وبالتالي تسعى اغلب المنظمات الى زيادة حصتها السوقية على حساب المنافسين الاخرين وهذا يتطلب منها انتاج منتجات وخدمات تلائم حاجة الزبائن وكذلك مواكبة التغيرات البيئية المختلفة، من هنا ظهرت الحاجة الى اختراع اساليب وطرق لتتلاءم مع رغبات الزبون ومن خفة الحركة الاستراتيجية، بمعنى اخر الاستجابة للتغيرات المحيطة ببيئة المنظمة الخارجية والداخلية بأسرع وقت، ومن هذا المنطلق يسعى البحث الحالي الى معرفة وابرار دور خفة الحركة الاستراتيجية في تحسين وتقوية الفاعلية التنظيمية للبنك المركزي العراقي، وقد تمثلت مشكلة البحث الاجابة عن مجموعة من التساؤلات اهمها هو "هل يمكن تعزيز الفاعلية التنظيمية للبنك المركزي العراقي من خلال تطبيق اساليب خفة الحركة الاستراتيجية؟"، وقد تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث، يشمل المبحث الاول منهجية البحث، اما المبحث الثاني فقد تضمن الجانب النظري للبحث والمتمثل بخفة الحركة الاستراتيجية بأبعاده الفرعية والفاعلية التنظيمية بأبعاده الفرعية، اما المبحث الثالث فقد اشتمل على الجانب العملي للبحث، اما المبحث الرابع والاخير فقد اشتمل على الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها البحث.

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: ادى ظهور العولمة والخصخصة العالمية وحرية الانتقال بين الاسواق الى جعل بيئة الاعمال اكثر تعقيداً من اي وقت مضى، وبما ان بيئة العمل العراقية على وجه العموم والاسواق المالية متمثلة بالبنك المركزي على وجه الخصوص هي امتداد لبيئة العمل العالمية فان البنك المركزي يواجه منافسة شديدة لغرض تحقيق اهدافه، ومن اجل التغلب على هذه التحديات يجب على البنك المركزي العراقي ان يواكب هذا التطور وعلى كافة المستويات الادارية، وذلك من خلال وضع الادارة العليا خطط وسياسات اكثر مرونة وقابلية للتغير لمواجهة التحديات والمنافسة العالية وكذلك ترك الاساليب التقليدية في صياغة الاستراتيجيات الخاصة بالبنك واتباع اساليب حديثة وملائمة عليه يمكن تظهر مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

١. هل توجد رغبة لدى البنك المركزي العراقي في ترك الاساليب التقليدية في صياغة الاستراتيجية؟
٢. هل من الممكن تطبيق اساليب خفة الحركة الاستراتيجية في بيئة البنك المركزي العراقي؟
٣. ما هو مدى اهتمام ادارة البنك المركزي العراقي بمستويات الفاعلية التنظيمية؟
٤. هل يمكن تعزيز الفاعلية التنظيمية للبنك المركزي العراقي من خلال تطبيق أساليب خفة الحركة الاستراتيجية؟

ثانياً. اهمية البحث: تنبع اهمية البحث من عدة جوانب وهي كالاتي:

١. اختبار علاقة خفة الحركة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية للبنك المركزي العراقي، وهو نموذج يمكن الاعتماد عليه من قبل الادارة لزيادة نسب الفاعلية التنظيمية.
٢. الانتقال الى اساليب أكثر حداثة في صياغة الاستراتيجيات الخاصة بالبنك المركزي العراقي
٣. يسعى إلى إضافة معرفية الى مسؤولي البنك المركزي العراقي في مجال خفة الحركة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية.

ثالثاً. اهداف البحث: يهدف البحث الى تحقيق ما يأتي:

١. زيادة نسبة الفاعلية التنظيمية لدى البنك المركزي العراقي.
 ٢. اختبار عامل المرونة للإدارة العليا للبنك المركزي العراقي، من خلال ترك الاساليب التقليدية والانتقال الى اساليب أكثر حداثة في صياغة الاستراتيجيات.
 ٣. التعرف على واقع تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية ومدى تأثير ذلك على فاعلية القطاع المصرفي وبالأخص البنك المركزي العراقي من خلال بعض المؤشرات.
- رابعاً. فرضيات البحث: يعتمد البحث على مجموعة من الفرضيات التي تهدف بصفة أساسية إلى معرفة أثر خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية كما يراها أفراد العينة، وقد تم صياغة فرضيات البحث على الشكل التالي:
- الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات معنوية احصائية بين خفة الحركة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية.

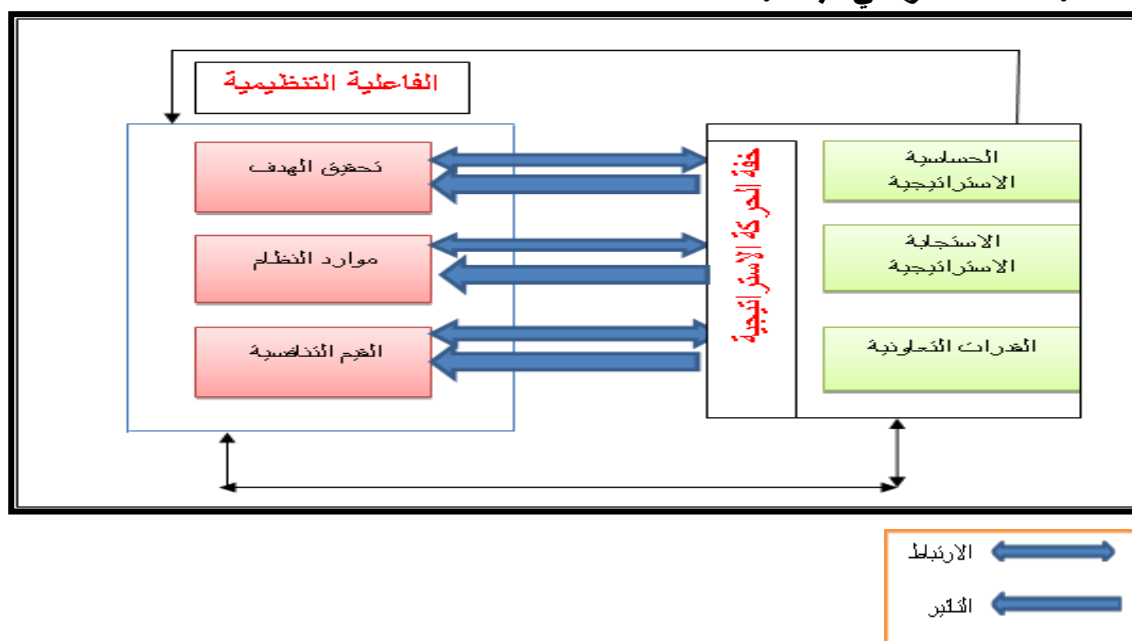
وينطلق من الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية هي:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين خفة الحركة الاستراتيجية والاهداف.
 ٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين خفة الحركة الاستراتيجية والقيمة التنافسية.
 ٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين خفة الحركة الاستراتيجية وموارد النظام.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لخفة الحركة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية.

وينطلق من الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية هي:

١. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لخفة الحركة الاستراتيجية في الاهداف.
٢. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لخفة الحركة الاستراتيجية في القيمة التنافسية.
٣. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لخفة الحركة الاستراتيجية في موارد النظام.

خامساً. المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على ادبيات البحث.

سادسا. الادوات الاحصائية المستخدمة في البحث:

تم معالجة بيانات هذا البحث باستخدام البرنامج الاحصائي المعروف باسم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences: SPSS V.20) وتم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية أهمها:

١. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
 ٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة المستجيبين للبحث.
 ٣. معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
 ٤. الانحدار الخطي البسيط: تم استخدامه لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.
- سابعا. اداة قياس البحث:** اعتمد الباحثان على استبانة البحث كمصدر رئيس في جمع المعلومات الأولية من عينة البحث وكذلك في الحصول على الاجابة عن التساؤلات لغرض اجراء التحليل الاحصائي، حيث تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس استجابة العينة لفقرات الاستبيان، وتم اعداد الاسئلة المتعلقة بالفاعلية التنظيمية من خلال الاعتماد على كل من (Rahman et al., 2013; Banat, 2002; Abu El Khair, 2016)، اما الاسئلة المتعلقة بموضوع خفة الحركة الاستراتيجية فتم اعدادها من خلال الاعتماد على (Mavengere, 2013)، وقد قسمت الاستبانة الى جزئين اساسيين هما:

الجزء الأول: ويضم معلومات عامة عن بعض المتغيرات الشخصية لعينة البحث وتشمل (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، مستوى التعلم، عدد سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: ويضم (٢٧) فقرة ذات اجابات مقيدة تتعلق بمتغيرات البحث مقسمة على محورين:

١. المحور الاول: يتكون من (١٥) فقرة خاصة ببعد خفة الحركة الاستراتيجية.
٢. المحور الثاني: يتكون من (١٢) فقرة خاصة ببعد الفاعلية التنظيمية.

سابعا. مجتمع البحث وعينته: تهدف هذه الفقرة الى معرفة مجتمع البحث وعينته، حيث ضم مجتمع البحث جميع المدراء ومدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في البنك المركزي، وتم اختيار عينة عمدية (قصدية) وعددها ٥٠ مدير ومسؤول قسم ومدير شعبة وايضا المدراء التنفيذيين وذلك لكون المدراء هم أكثر الاشخاص معرفة بكيفية اداء الانشطة على صعيد البنك وهم المشاركون في صياغة استراتيجية البنك المركزي محل البحث، حيث شملت العينة جميع اصحاب القرار داخل البنك المركزي العراقي وكان معدل الاستجابة كما موضح ادناه:

الحالة	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستبانات الموزعة	50	100%
عدد الاستبانات المسترجعة	43	86%
عدد الاستبانات غير المسترجعة	7	14%
عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل	10	20%
عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	33	66%

ثامنا. الحدود الزمانية والمكانية للبحث:

١. الحدود المكانية وتمثل الحدود المكانية لإجراء الجانب التطبيقي الذي تم في البنك المركزي العراقي
٢. الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية للبحث في المدة الواقعة من ٢٠١٩/٩/١٥ الى ٢٠١٩/١٠/١٥ والتي بدأت من تحديد المشكلة وانتهاءً بالتحليل الاحصائي واستخراج النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

أولاً. خفة الحركة الاستراتيجية:

١. مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية: في ضوء المنافسة العالمية الشديدة والابتكار، تحتاج المنظمات الى تحويل نماذج اعمالها بسرعة اكبر وابتكارية اعلى وسرعة وصول مما كانت تعمل به في السابق، وتبحث عن طرائق من اجل تطوير قدراتها الديناميكية مما يجعل المنظمة اكثر تكيفا للتغير، واقل عرضة لمخاطر اللاتأكد البيئي وذلك عبر خفة حركة استراتيجية التي اصبحت هي الحياة الحقيقية، وتناقض صعب للوصول لحل مشكلة ما لمدراء المنظمات ومتخذي قراراتها، فالتحرك الاسرع والاقوى يقود المنظمة نحو البقاء والازدهار في بيئة معقدة ودائمة التغير (سموعي واحمد، ٢٠١٦: ٩١). يشير مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية الى القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الاعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للشركة من اجل الاستجابة السريعة لهذه التغيرات وعدم التعرض للمخاطر (العابدي والموسوي، ٢٠١٤: ١٥٣)، فيما يرى (المعاضدي، ٢٠١٦: ٢٨٩) ان خفة الحركة الاستراتيجية تتمثل بقدرة تمتلكها المنظمات الباحثة عنها لتساعدها في تحقيق سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية بإحداث تغيرات استراتيجية تمكّن المنظمة من البقاء والاستمرار. فيما عرفها (dehaghi & navabakhsh, 2014; 315) بأنها مفهوم واسع يحيط بمجموعة من مبادرات الأعمال التي تمكن المنظمة من تنفيذ اعمالها بسهولة، وتعرف كذلك بأنها قدرة المنظمة على تحقيق تخفيض في تكاليف الإنتاج، وزيادة حصتها السوقية، زيادة عدد زبائنهم، وتقديم المنتج أو خدمة جديدة بأفضل صورة واسرعها، والغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة وكذلك زيادة القدرة التنافسية للمنظمة. كما وعرفت بأنها قدرة المنظمة على التحرك السريع والسهل لتحقيق الاستجابة للمواقف المتغيرة غير المتوقعة، وذلك من خلال اكتساب المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير اعمالها نتيجة لامتلاكها القدرة الحقيقية لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وهذا يتطلب قدرات متنوعة كالحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية، وتدفق وتوجيه الموارد بأنواعها والتي تمثل أبعاد جوهرية لخفة الحركة الاستراتيجية (البدراي، ٢٠١٥: ١٧١).

في حين عرف (Worley & lawer, 2009: 3) خفة الحركة بأنها القدرة على تصميم منظمة ديناميكية تستطيع تحسس التغيرات المختلفة في البيئة سواء من البيئة الداخلية او الخارجية، وتنفيذ تلك التغيرات بشكل روتيني، والحفاظ على اداء اعلى من المتوسط. ولقد تم تطبيق مصطلح خفة الحركة من قبل الباحثين في جامعة (لاهاي) لأول مرة في عام ١٩٩١ وذلك لبناء نظام تصنيع مرّن يحتوي على القدرات اللازمة لتلبية الاحتياجات المتغيرة بصورة سريعة في السوق ويستجيب لمتطلبات الزبائن في الوقت المناسب (khoshnood & nematizeh, 2017; 221)، ومن اهم اسباب الاهتمام بخفة الحركة الاستراتيجية تلك المتعلقة بالصعوبة التي تعترض اجراء عمليات التغيير وفق المدخل التقليدي، اذ ان حصول التغيير وادارته يحدثان في ان واحد، وعندئذ يصبح التغيير بمثابة معركة تشن ضد العمليات القائمة والانظمة الادارية المستخدمة، لذا ظهرت خفة الحركة الاستراتيجية بوصفها منتظم نحو التغيير عندما يكون ذلك التغيير مطلوباً، لذلك فهي توجه مستمر تتبعه المنظمة لتعظيم حالات النجاح (نوري وضييف، ٢٠١١: ١١).

تتطلب الرقابة الاستراتيجية ايجاد نماذج لأعمال جديدة بدلاً من إعادة ترتيب المنتجات القديمة بطريقة تستطيع التعامل مع الاضطرابات الاستراتيجية، وقد اقترح الباحثين إنشاء منظمات

رشيقة استراتيجية تتضمن تلك المنظمات: طرق جديدة لإدارة أعمال التحول والتجديد؛ تطوير القدرات الديناميكية؛ المحافظة على مستوى عال من المرونة التنظيمية؛ تطوير مهارات التعلم ونقل المعرفة (23; 2015; sajdak).

وعليه يمكن ان تعرف خفة الحركة الاستراتيجية من قبل الباحثان بأنها مجموعة من الاجراءات والقدرات الديناميكية التي تمتلكها المنظمة بطريقة تمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية سواء فيس البيئة الداخلية او في البيئة الخارجية.

٢. **ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية:** تناول الباحثين مجموعة من الابعاد المختلفة وتم اخذ الابعاد الثلاثة التالية:

أ. **الحساسية الاستراتيجية:** وتمثل مدى وعي المنظمة بالتوجه الاستراتيجي لها وادراكها للمسلك الذي تستطيع من خلاله تحقيق رؤيتها ورسالتها واهدافها الاستراتيجية من خلال فهم الفرص المؤاتية فيها بسرعة والرد او التصرف اسرع من المنافسين (البدراي، ٢٠١٥: ١٧٢)، بمعنى اخر هي مزيج من التبصر والتدقيق البسيط، مع التركيز على البصيرة والانفتاح على أكبر قدر ممكن من المعلومات والابتكارات وذلك من خلال إنشاء علاقات مع مجموعات مختلفة من الأشخاص والمنظمات والحفاظ عليها، حيث ان البصيرة الاستراتيجية الحقيقية تعني البحث عن اتجاهات وابتكارات جديدة حتى وان كانت لا تدعم الاستراتيجية الحالية وتتطلب احداث تغييرات جذرية (47; 2009; santala)، حيث تمثل الحساسية الاستراتيجية مدى قدرة المنظمة على تحديد التغيرات المختلفة التي تتعرض لها في بيئتها، بمعنى اخر ادر اك التوجهات المختلفة والقوى المختلفة، وايجاد رؤية عن المستقبل، لذلك يجب ان يكون البحث المعرفي مستمر في هذا المجال.

ب. **الاستجابة الاستراتيجية:** تشير الاستجابة الاستراتيجية الى القرارات التي يتم اتخاذها من قبل المنظمة من أجل التوفيق بين المنظمة مع التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية او الداخلية، ووفقا لـ (الطائي ومحمد، ٢٠١٧: ١٦٥) فان متخذ القرار الى بيئة معقدة ومتغيرة، وهذا سيؤثر بشكل كبير على تحقيق اهداف المنظمة ومن أجل ضمان بقاء وتحقيق الاستقرار التنظيمي فلا بد من التحكم بالبيئة من خلال الاستجابة الاستراتيجية للمنظمة، اذ ان هذه العملية التي تتطلب من المنظمة الاستجابة للمتغيرات الطارئة يحتم عليها ان تكون مرنة وقادرة على تشخيص وتحليل هذه المتغيرات من خلال جمع المعلومات الكافية عنها، كما عرف (11; 2013; Mavengere) الاستجابة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التعاون مع زبائنها وشركاء الأعمال بسرعة وسهولة و (إعادة) تكوين مواردها وعملياتها للاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، وقد بين كذلك وجود توجهين من الاستجابات الاستراتيجية هما توجه الاستجابة الداخلية والذي يشير الى قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها الداخلية بسرعة وتكوين مزيج من القدرات الداخلية للتحكم بالتحركات الاستراتيجية بطريقة سهلة نسبيا، اما التوجه الاستراتيجي الخارجي فيشير الى قدرة المنظمة على تحويل تصرفاتها بناء على متطلبات بيئة العمل.

ج. **القدرات التعاونية:** ان مصطلح "القدرات التعاونية" قد تم تناوله لأول مرة من قبل العالم بيتر ايفنز في مقالته (القدرات التعاونية، الثقافة والتنمية)، حيث اوضح فيها أن القدرات الفردية تعتمد على المجموعات التعاونية، وبالتالي، لا تعتبر المجموعات التعاونية مجرد وسيلة لتحقيق الأهداف التي يقدرها الفرد ولكن الاساس لصياغة (4; 2013; ibraham) وعليه تشير القدرات التعاونية الى قدرة المنظمة على الاستفادة من تكامل مواردها جنب الى جنب على سبيل المثال، الموظفين،

المعلومات، البنى التحتية، والشركاء وهذا بدوره يزيد من ازهار المنظمة ويحقق لها مكاسب مستمرة في العمل (حسين، ٢٠١٦: ١١٣)، فيما عرفها (Mavengere, 2013: 14) بأنها تتضمن جميع القدرات التنظيمية الأساسية التي لم تصنف ضمن الحساسية الاستراتيجية و الاستجابة استراتيجية، وعليه فإن القدرات التي تتضمنها القدرات الجماعية هي الموارد البشرية والبنية التحتية ومصادر المعلومات، كما وأشار (Audran, 2011; 41) الى ان التعاون والعمل الجماعي تعتبر من الخصائص المهمة للمنظمات الرشيدة، حيث تظهر وجهات نظر عديدة عندما يتم تنفيذ العمل بصورة صحيحة من قبل فرق العمل، والذي يحسن في المجمل اداء المنظمة، ولكي تستطيع المنظمة التكيف مع البيئة يجب عليها توجيه وجهات النظر المختلفة نحو اتجاه واضح من اجل تجنب اي قرارات متسرعة وغير دقيقة.

ثانيا. الفاعلية التنظيمية

١. مفهوم الفاعلية التنظيمية: تعتبر الفاعلية التنظيمية من اكثر المفاهيم تعقيدا والاقبل معالجة في مجال السلوك التنظيمي، ولكي تحقق المنظمات الفاعلية التنظيمية فانه من الضروري ان تفهم أولا حاجة الموظف الى تقدير جهوده في مكان العمل، حيث اصبح الموظف مطالباً بأداء ما يتجاوز متطلبات مهامه، وهنا يبرز دور السلوك التنظيمي الذي يهدف الى جعل الموظف يعمل على تحقيق ما يتجاوز متطلبات عمله من خلال توفير البيئة الملائمة وجعل الموظف يشعر بانه جزء من المنظمة ويمتلك ولاء كبير لها، لكن بسبب التعقيد الذي يسود الفاعلية اختلف الباحثين في تحديد هذا المفهوم وكذلك في كيفية قياسه، ويرجع هذا التعقيد الى صعوبة تحديد الظواهر المحيطة بفاعلية المنظمات، ويذكر (Kareem, 2019; 3) بانه يعد (Barnard, 1938) اول باحث حاول تقديم مفهوم للفاعلية التنظيمية حيث عرف الفاعلية التنظيمية بانها " اي نشاط يؤدي الى النجاح من خلال تحقيق الاهداف التي وضعت من اجلها المنظمة " بينما يوضح (Scott, et al., 2008) ان الفاعلية هي احتمال تحقيق الاهداف المحددة من خلال نشاط وسياسة عمل الآخرين، حيث تعتمد الفاعلية على مدى فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها ولا تمثل الربحية أو الإنتاجية و أرقام المبيعات أو وحدات التخزين سوى جزء من الفاعلية التنظيمية حيث تعتمد الفاعلية ايضا على جود الادارة لأفراد المنظمة. تعتبر الفاعلية التنظيمية اهم هدف لأي منظمة وهي الوجهة التي تسعى جميع المنظمات الوصول اليها (Asadzadeh, 2009; 28)، ويعتقد اغلب المفكرين في حقل الادارة وكما يوضح (Vaezi, 2009) ان هنالك عدد من العوامل التي تؤثر على فاعلية المنظمة منها العوامل (التنظيمية والبيئية والفردية) ويقصد بالتنظيمية بناء الاستراتيجيات الصحيحة والانتقال الى مرحلة التنفيذ والرقابة، اما البيئية فهي كل ما يحيط بالمنظمة من بيئة خارجية وما موجود بداخل المنظمة، ويوضح العوامل الفردية بانها السمات السلوكية للموظفين التي تسهم في زيادة أو تقليل الفاعلية التنظيمية، بينما يرى (Daft, 2008) ان الخطوة الاولى لتحقيق الفاعلية لأي منظمة هي فهم اهداف المنظمة من قبل جميع العاملين ولجميع المستويات ويضيف كذلك انه لتحقيق الفاعلية والمحافظة على النجاح في المنظمات، يجب أن يمتلك القادة سمات خاصة وقدرة وكفاءة ومعرفة ومهارات التواصل بين الافراد (Rahnama, et al., 2011; 98-99).

ويذكر (Shet, et al., 2018; 8) ان الفاعلية التنظيمية هي "قدرة اي منظمة لتنشيط مراكز القوة لديها من خلال التكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية" وان الهدف الرئيس لجميع المنظمات هو تحسين كفاءة وفاعلية أداء الموظفين وهذا يعتمد جزئياً على الإدارة

الفاعلة نظرا للتطور المتزايد للمنظمات وارتباطها بجميع جوانب الحياة البشرية، حيث أصبح كل شيء بالحياة يأخذ شكل المنظمة وبدأت المنظمات تقدم التسهيلات اللازمة لشؤون حياة الانسان وبالتالي أصبحت المنظمات تؤثر على سلوك الناس، لذلك فمن الضروري تحديد المشاكل التي تواجه المنظمات والعمل على حلها لتحسين الفاعلية التنظيمية (Tanhaei, 2000; 96)، بينما يرى (Davis & Pett, 2002; 89) انه يتوقف تطوير المنظمات على قدرة المنظمة في تصميم الاستراتيجيات التي تمكنها من الاستجابة للتغيرات في البيئة والتكيف معها والاستجابة لها بفاعلية ويجد كذلك انه لا يمكن تحقيق اداء تنظيمي عالي الا من خلال بذل مزيد من الجهود الاستراتيجية، ويوضح مفهوم تطوير المنظمات على انه النمو الذي يتم تحقيقه من خلال الأنشطة المخططة بعناية والجهود المبذولة لتعزيز أهمية وبقاء واداء المنظمة، في البداية تم قياس الفاعلية التنظيمية على اساس المقاييس المالية والربحية والاقتصادية لكن اهتمت هذه الابعاد الجوانب النفسية للموظفين ومدى مساهمتها في تحقيق فاعلية الموارد البشرية، وبالتالي، تم إعادة قياس الفاعلية التنظيمية من حيث استخدام متغيرات مختلفة. ويجد (Oghojafor, et al., 2012; 87) انه لا يوجد للفاعلية التنظيمية مفهوم محدد حيث تتسم الفاعلية من وجهة نظره بالتعقيد والغموض، ويضيف كذلك بانه على الرغم من عدم وجود توافق حول اعتماد ابعاد محددة لقياس الفاعلية، الا ان بعض الدراسات تعتبر الفاعلية بمثابة (تحقيق الاهداف ودرجة الرضا للمساهمين وكذلك مدى تواصل المنظمة مع البيئة الخارجية)، ووفقا لـ (Hotho & Easterby, 2015; 89) ترتبط الفاعلية التنظيمية بقدرة حصول المنظمة على اهدافها من خلال التحكم الجيد بعناصرها مثل (استراتيجيات الابتكار والرقابة الجيدة وادارة الموهبة) والاستمرار بتعديل الاستراتيجيات وفقا لظروف السوق، ويلاحظ (Payambarpour & Hooi, 2015; 321) من خلال دراستهم للفاعلية التنظيمية في المنظمات متعددة الجنسيات، انه يوجد تأثير كبير لسياسات الادارة وتطوير العاملين على فاعلية المنظمة، في حين يؤكد (Hierarchy, 1992; 387) أن الفاعلية تعني امتلاك القدرة على تحديد وتنفيذ استراتيجيات جيدة، في حين يرى (Marinho & Façanha, 2001; 6) "ان المنظمات الفعالة هي المنظمات التي تحقق انجازاتها واهدافها باستمرار على وفق المعايير الموضوعية، وتحظى بثقة عالية من قبل الافراد الذين يكونون المنظمة".

بينما يحدد (McCann, 2004; 30) مفهوم الفاعلية التنظيمية بانه "القيام بالشئ الصحيح مع مرور الوقت، في حين يرى (Zarei, 2005; 161) انه يجب أن يكون مفهوم الفاعلية في الإدارة هو الهدف الرئيس للمديرين، ويوضح الفاعلية على انها "الإجراءات التصحيحية التي يتخذها مدير المنظمة ويقدمها على شكل مخرجات للعمل"، ويتم تعريف الفاعلية التنظيمية من قبل (Ullah & Yasmin, 2013; 11) على انه "الاهداف التي يتم تحقيقها من خلال الجهود المشتركة للأشخاص العاملين في بيئة عمل واحدة وتحت نفس القيادة" وبالتالي فان تحقيق الاهداف يتأثر بعملية (الملائمة) اي اختيار الشخص المناسب بالمكان المناسب وبالمهارة والكفاءة المطلوبة.

٢. ابعاد الفاعلية التنظيمية:

يتفق كل من (Balduck & Buelens, 2008; Shoo, 2016; Kareem, 2019) على

انه يمكن قياس الفاعلية التنظيمية من خلال:

أ. تحقيق الهدف: ينظر الى الفاعلية التنظيمية من خلال هذا البعد بانها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، وتستند فكرة هذا البعد الاهداف الاستراتيجية التي تمتلكها جميع المنظمات وتسعى الى تحقيقها حيث

تصبح هذه الاهداف كمعايير اساسية لتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي فان هذا البعد يركز على تقدير الاهداف التي يمكن للمنظمة ان تحققها (Lee, 2006; 142).

ب. موارد النظام: يركز هذا البعد في مدى قدرة المنظمة استغلال بيئتها للحصول على الموارد النادرة والقيمة، حيث تعمل المنظمة على استخدام تلك الموارد بفاعلية لتحقيق اهدافها و تحافظ على توازنها واستقرارها (Cameron, 1980; 617)، ووفقا لـ (Banat, 2002; 19) فان تحقيق الفاعلية لمنظمة ما يرتبط ارتباطا كبيرا بمدى قدرة تلك المنظمة في الحصول على الموارد اللازمة لضمان استدامتها والحفاظ على بقائها، وان الأداء العالي للمنظمة في عملية الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية يؤدي إلى الكفاءة وبالتالي فان الفاعلية التنظيمية هي عبارة عن قدرة المنظمة في جمع أفضل الموارد من البيئة الخارجية، وبالتالي التركيز على المدخلات كمقياس أساسي للفاعلية بدلاً من المخرجات.

ج. القيم التنافسية: يفترض هذا البعد انه لا توجد معايير مثالية لقياس الفاعلية التنظيمية، حيث يمكن تقييم المنظمات من خلال طرق مختلفة تعتمد على القيم الشخصية للمقيمين (Quinn & Rohrbaugh, 1983; 131)، وتتمثل القيم التنافسية بما يمكن ان يكون فعالا من وجهة نظر المنظمة (الموظفين واصحاب المصلحة) خلال فترة معينة، حيث يعمل هذا البعد على قياس مدى قدرة المنظمة بالتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة وتركيزها على تحسين مواردها باستمرار وتحقيق والاستقرار والمرونة وبالتالي تحقيق الفاعلية التنظيمية.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

تم استخدام مقياس ليكرت Likert لقياس استجابة العينة لفقرات الاستبيان، يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا، حيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها.

أولاً. صدق الاستبيان: تعني قدرة استبيان البحث على قياس المتغيرات التي صمم هذا الاستبيان لقياسها من حيث مراعاة الشمولية وعدم الازدواجية في تصميم الأسئلة نسبيا، وقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أساتذة المعهد لدراسة مدى صياغة عبارات الاستبيان ودرجة ملاءمتها لأهداف البحث.

ثانيا. ثبات الاستبيان: يشير إلى مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام نفس الاستبيان، ويستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد ثبات الاستبيان وتعد قيمة معامل الثبات مقبولة عندما تكون مساوية أو أكبر من (٠,٦٠)

الجدول (٢): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحور	البيان	معامل ألفا كرونباخ
الاول	خفة الحركة الاستراتيجية	0.847
الثاني	الفاعلية التنظيمية	0.958
المجموع	فقرات الاستبيان الكلية	0.952

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS.

ومن الجدول (٢) يتبين لنا أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة جداً، حيث بلغت (٠,٨٤٧) و(٠,٩٥٨)، بالنسبة لمحاور الاستبيان على التوالي، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لجميع فقرات الاستبيان (٠,٩٥٢)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية تبرز مدى الارتباط بين فقرات الاستبيان.

ثالثاً. وصف خصائص عينة البحث: الجدول التالي يوضح تحليل اجابات العينة بخصوص أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية.

الجدول (٣): النسب المئوية والتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية

الانحرافات المعيارية	الايوساط الحسابية	مقاييس الاستجابة										المتغيرات
		لا اتفق تماماً (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		اتفق تماماً (5)		ابعاد خفة الحركة
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	الاستراتيجية
التحسس الاستراتيجي												
0.976	3.38	3.1	1	12.5	4	40.6	13	31.3	10	12.5	4	Q1
0.902	3.66			12.5	4	25	8	46.9	15	15.6	5	Q2
1.076	3.56	6.3	2	9.4	3	21.9	7	46.9	15	15.6	5	Q3
1.135	3.47	6.3	2	15.6	5	18.8	6	43.8	14	15.6	5	Q4
0.998	3.81			9.4	3	31.3	10	28.1	9	31.3	10	Q5
0.640	3.57	% 3.1		% 11.9		% 27.5		% 39.4		% 18.1		المؤشر الكلي
الاستجابة الاستراتيجية												
1.164	3.53	6.3	2	9.4	3	34.4	11	25	8	25	8	Q1
0.915	3.47			15.6	5	34.4	11	37.5	12	12.5	4	Q2
1.073	3.41	6.3	2	12.5	4	28.1	9	40.6	13	12.5	4	Q3
1.045	3.44	3.1	1	18.8	6	21.9	7	43.8	14	12.5	4	Q4
1.070	3.63	3.1	1	9.4	3	34.4	11	28.1	9	25	8	Q5
0.803	3.49	% 3.7		% 13.1		% 30.6		% 35		% 17.5		المؤشر الكلي
القدرات التعاونية												
1.382	3.66	9.4	3	18.8	6	3.1	1	34.4	11	34.4	11	Q1
1.134	3.94	6.3	2	3.1	1	18.8	6	34.4	11	37.5	12	Q2
1.218	3.50	9.4	3	9.4	3	25	8	34.4	11	21.9	7	Q3
1.241	3.41	12.5	4	6.3	2	28.1	9	34.4	11	18.8	6	Q4
1.125	3.66	6.3	2	6.3	2	28.1	9	34.4	11	25	8	Q5
0.957	3.63	% 8.7		% 8.7		% 20.6		% 34.4		% 27.5		المؤشر الكلي
0.622	3.56	% 5.1		% 11.2		% 26.2		% 36.2		% 21		المؤشر العام

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS.

يظهر الجدول (٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات متغير أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية، حيث كانت نسبة (٥٧,٢%) من المؤشر العام بأن افراد عينة البحث متفقون (أتفق وأتفق تماماً) على اهمية أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية، وهذا يبين اهتمام موظفي البنك المركزي محل البحث وامتلاكهم وعي اتجاهها، فيما كانت نسبة الرفض أو عدم القناعة (لا أتفق ولا أتفق تماماً) بنسبة (١٦,٣%).

بينما بلغت متوسطات فقرات أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية العامة (٣,٥٦) وبانحراف معياري (٠,٦٢٢)، كذلك يبين الجدول نلاحظ أن جميع الفقرات المتعلقة بأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية متوسطها الحسابي الكلي لكل بعد يتراوح من (٣,٤٩ إلى ٣,٦٣) وهي قيمة عالية نسبياً، وهذا يشير إلى ارتفاع درجة رضا (موافقة) المستجيبين عن بنود الاستبانة لمحوّر فقرات أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية وبالتالي فهي تقييمات ايجابية، ويمكن ترتيب هذه الابعاد تنازلياً حسب مستوى الاهمية لها من خلال قيمة وسطها الحسابي "القدرات التعاونية" بالمرتبة الأولى بوسط حسابي (٣,٦٣) ويليه "التحسس الاستراتيجي" بوسط حسابي (٣,٥٧) واخيراً "الاستجابة الاستراتيجية" بوسط حسابي (٣,٤٩) وهذا يدل على ان العينة محل البحث تولي اهتمام بالقدرات التعاونية اكثر من التحسس الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية.

تحليل اجابات العينة بخصوص الفاعلية التنظيمية

الجدول (٤): النسب المئوية والتوزيعات التكرارية والاطواس الحسابية والانحراف المعياري

لمتغير ابعاد الفاعلية التنظيمية

الانحرافات المعيارية	الاطواس الحسابية	مقاييس الاستجابة										المتغيرات
		أبدأ		بين الحين والاخر		بعض الاحيان		في كثير من الاحيان		كثير جدا		ابعاد الفاعلية الانتظمية
		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
القيمة التنافسية												
1.500	3.59	15.6	5	12.5	4	6.3	2	28.1	9	37.5	12	Q1
1.224	3.72	6.3	2	12.5	4	15.6	5	34.4	11	31.3	10	Q2
1.078	3.75	6.3	2	6.3	2	15.6	5	50	16	21.9	7	Q3
1.039	3.78	3.1	1	9.4	3	18.8	6	43.8	14	25	8	Q4
1.051	3.71	% 7.8		% 10.1		%14		%39		% 28.9		المؤشر الكلي
الاهداف												
1.306	3.31	9.4	3	21.9	7	18.8	6	28.1	9	21.9	7	Q1
1.338	3.37	15.6	5	9.4	3	15.6	5	40.6	13	18.8	6	Q2
1.218	3.75	6.3	2	12.5	4	12.5	4	37.5	12	31.3	10	Q3
1.118	3.91	3.1	1	12.5	4	9.4	3	40.6	13	34.4	11	Q4
1.106	3.58	%8.6		%14		% 14		%36.7		% 26.6		المؤشر الكلي
موارد النظام												
1.491	3.31	18.8	6	12.5	4	15.6	5	25	8	28.1	9	Q1
1.191	3.75	6.3	2	9.4	3	18.8	6	34.4	11	31.3	10	Q2
1.091	3.69	3.1	1	12.5	4	21.9	7	37.5	12	25	8	Q3
1.266	3.59	12.5	4	3.1	1	21.9	7	37.5	12	25	8	Q4
1.084	3.58	% 10.1		% 9.3		%19.5		%33.6		% 27.3		المؤشر الكلي
1.029	3.62	%8.8		% 11.1		% 15.8		%36.4		%27.6		المؤشر العام

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS.

يظهر الجدول (٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات متغير الفاعلية التنظيمية، حيث بلغت نسبة (٦٤%) من المؤشر العام بأن افراد عينة الدراسة متفقون (في كثير من الاحيان وكثير جدا) على اهمية أبعاد

الفاعلية التنظيمية بمعنى آخر، ان عينه الدراسة تولي اهتمام كبيراً بالفاعلية التنظيمية التي تمتلكها من خلال اهتمامها بسعيها لتحقيق اهدافها الموضوعة وامكانية تنويع الموارد التي تعتمد عليها وكذلك زيادة من قيمتها التنافسية ، فيما كانت نسبة الرفض أو عدم القناعة (بين الحين والآخر وأبداً) بنسبة (١٩,٩%). بينما بلغت متوسطات فقرات أبعاد الفاعلية التنظيمية العامة (٣,٦٢) وبانحراف معياري (١,٠٢٩)، كذلك فان جميع الفقرات المتعلقة بأبعاد الفاعلية التنظيمية متوسطها الحسابي يتراوح من (٣,٥٨ إلى ٣,٧١) وهذه النسبة المرتفعة نسبياً تشير إلى ارتفاع درجة رضا المستجيبين عن بنود الاستبانة لمحور فقرات الفاعلية التنظيمية وبالتالي فهي تقييمات ايجابية، أي ان العينة محل البحث تمتلك وعي كامل عن اهمية الفاعلية التنظيمية، ويمكن ترتيب هذه الابعاد تنازلياً حسب مستوى الاهمية لها من خلال قيمة وسطها الحسابي "القيمة التنافسية" بوسط حسابي (٣,٧١) و يليه "الاهداف" و "موارد النظام" بنفس الوسط الحسابي (٣,٥٨).

رابعاً. تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

١. تحليل علاقة الارتباط بين خفة الحركة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية: حيث يمثل مضمون هذه العلاقة اختيار الفرضية الرئيسة الاولى العامة للبحث والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خفة الحركة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية إجمالاً).

الجدول (٥): معامل الارتباط بين خفة الحركة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية

المتغير التابع	خفة الحركة الاستراتيجية	
	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (Sig.)
الفاعلية التنظيمية	0.873**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠١.

تشير معطيات الجدول (٥) الى وجود علاقة ارتباط معنوية قوية وموجبة بين المتغير المستقل (خفة الحركة الاستراتيجية) والمتغير التابع متمثلاً ب (الفاعلية التنظيمية) عن طريق المؤشر الكلي الذي بلغ (٠,٨٧٣**) عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يعني انه كلما كان هناك اهتمام بدور خفة الحركة الاستراتيجية كلما ادى ذلك الى تحقيق تأثير في الفاعلية التنظيمية.

الجدول (٦): معامل الارتباط بين أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية

المتغير التابع	الفاعلية التنظيمية	
	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (Sig.)
التحسس الاستراتيجي	0.699**	0.000
الاستجابة الاستراتيجية	0.436*	0.013
القدرات التعاونية	0.868**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠١.

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥.

يوضح الجدول أعلاه نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية كل على انفراد والفاعلية التنظيمية حيث: يشير الجدول (٦) الى وجود علاقات ارتباط معنوية قوية وموجبة بين أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية المتمثلة بالتحسس الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية والقدرات التعاونية) والفاعلية التنظيمية، حيث بلغت علاقة الارتباط (٠,٦٩٩**، ٠,٤٣٦*، ٠,٨٦٨**) على التوالي، وهذا يدل على أن هذه الابعاد لها دور في الفاعلية التنظيمية.

٢. تحليل تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: حيث يمثل مضمون هذه العلاقة اختيار الفرضية الرئيسية الثانية العامة للبحث والتي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة الحركة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية إجمالاً.

الجدول (٧): تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية

خفة الحركة الاستراتيجية						المتغير المستقل المتغير التابع
نتيجة الفرضية البديلة	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	
قبول الفرضية	0.000	9.796	95.962	1.445	0.762	الفاعلية التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS.

أجري تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيان تأثير متغير خفة الحركة الاستراتيجية على الفاعلية التنظيمية وكانت نتائج التحليل كما في الجدول (٧) أعلاه حيث أن قيمة F المحسوبة بلغت (٩٥,٩٦٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٧,٥٦) عند درجات حرية (١ و ٣٠) ومستوى الدلالة البالغ (٠,٠٥) وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على "وجود تأثير لخفة الحركة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية". ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (٠,٠٠٠) حيث انه أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، بالإضافة إلى ذلك يتضح أن قيمة معامل التحديد R² بلغت (٠,٧٦٢) مما يعني أن نسبة (٧٦,٢%) فقط من التغيرات التي تحدث في متوسط إجابات أفراد عينة الفاعلية التنظيمية (المتغير التابع) تعزى إلى التغيرات في خفة الحركة الاستراتيجية (المتغير المستقل)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B = ١,٤٤٥)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في خفة الحركة الاستراتيجية يؤدي الى الزيادة في الفاعلية التنظيمية بقيمة (١,٠٤٥) ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة ٩,٧٩٦ وهي دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥) المستوى المعتمد لهذا البحث.

الجدول (٨): تأثير أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية في القيمة التنافسية

القيمة التنافسية						المتغير التابع المتغير المستقل
نتيجة الفرضية البديلة	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	
رفض الفرضية	0.294	1.070	29.523	0.233	0.760	التحسس الاستراتيجي
قبول الفرضية	0.004	3.174		0.405		الاستجابة الاستراتيجية
قبول الفرضية	0.000	4.928		0.698		القدرات التعاونية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS.

الفرضية الأولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية في القيمة التنافسية).

يبين الجدول (٨) أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة (٢٩,٥٢٣) وهي أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (٤,٥٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجات حرية

(٣، ٢٨)، مما يوجب قبول الفرضية والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية في القيمة التنافسية، ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (٠,٠٠٠)، حيث أنه أقل من (٠,٠٥) المستوى المعتمد لهذا البحث. ويؤكد معنوية هذا التأثير من خلال قيمة (T) المحسوبة ٢٠,٥٤٣ عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) بالنسبة لأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية (الاستجابة الاستراتيجية، القدرات التعاونية) على القيمة التنافسية. مع انعدام هذا التأثير للبعد (التحسس الاستراتيجي) على موارد النظام بمستوى دلالة (٠,٢٩٤) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥).

الجدول (٩): تأثير أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية في الأهداف

المتغير التابع المتغير المستقل	الأهداف				
	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)
التحسس الاستراتيجي	0.813	0.308	40.535	1.521	0.139
الاستجابة الاستراتيجية		0.192		1.618	0.117
القدرات التعاونية		0.836		6.348	0.000

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS.

الفرضية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية في الأهداف).
يبين الجدول (٩) أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة (٤٠,٥٣٥) وهي أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (٤,٥٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجات حرية (٣، ٢٨)، مما يوجب قبول الفرضية والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية في الأهداف، ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (٠,٠٠٠)، حيث أنه أقل من (٠,٠٥) المستوى المعتمد لهذا البحث.

ومن خلال قيمة (T) المحسوبة، ٢٢,٠٤٨ يتبين بوجود تأثير معنوي بالنسبة لبعدي خفة الحركة الاستراتيجية (الاستجابة الاستراتيجية، القدرات التعاونية) على الأهداف عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥). مع انعدام هذا التأثير للبعد (التحسس الاستراتيجي) على موارد النظام بمستوى دلالة (٠,١٣٩) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥).

الجدول (١٠): تأثير أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية في موارد النظام

المتغير التابع المتغير المستقل	موارد النظام				
	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)
التحسس الاستراتيجي	0.696	- 0.017	21.329	- 0.066	0.948
الاستجابة الاستراتيجية		0.325		2.195	0.037
القدرات التعاونية		0.855		5.195	0.000

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS.

الفرضية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية في موارد النظام).

يبين الجدول (١٠) أن قيمة (F) المحسوبة (٢١,٣٢٩) وهي أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (٤,٥٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجات حرية (٣, ٢٨)، مما يوجب قبول الفرضية والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية في موارد النظام، ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (٠,٠٠٠)، حيث أنه أقل من (٠,٠٥) المستوى المعتمد لهذا البحث.

ومن خلال قيمة (T) المحسوبة ٢٢,٠٤٨ يتبين وجود تأثير معنوي لبعدي خفة الحركة الاستراتيجية (الاستجابة الاستراتيجية، القدرات التعاونية) على موارد النظام عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) مع انعدام هذا التأثير لبعد (التحسس الاستراتيجي) على موارد النظام بمستوى دلالة (٠,٩٤٨) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. اعتماد البنك المركزي لأساليب خفة الحركة الاستراتيجية بمستوى عالي.
٢. أظهرت نتائج البحث الى وجود ارتباط ضعيف بين الاستجابة الاستراتيجية وابعاد الفاعلية التنظيمية وهذا يبين عدم سعي البنك المركزي الى تحقيق استجابة سريعة للتغيرات التنظيمية.
٣. ان التحسس الاستراتيجي سواء للبيئة الداخلية او الخارجية الذي يقوم به البنك المركزي لا يؤثر في الفاعلية التنظيمية.
٤. يولي البنك المركزي العراقي اهتمام كبير بالأهداف والتي تمثل أحد ابعاد الفاعلية التنظيمية.

ثانياً. التوصيات:

١. ضرورة اهتمام البنك المركزي بالتحسس الاستراتيجي لما له من دور مهم في تحسين خفة الحركة الاستراتيجية.
٢. زيادة الاهتمام بالقدرات التعاونية والاستجابة الاستراتيجية لما لهما من تأثير كبير في تحسين الفاعلية التنظيمية.
٣. ضرورة الاهتمام بالبيئة الداخلية للبنك المركزي على وجه العموم والموظفين على وجه الخصوص لما له من دور في تعزيز فاعلية البنك المركزي من خلال تحديد الاهداف بشكل واضح وزيادة الثقة بين الادارة والعاملين.
٤. تعزيز تحليل دقيق للبيئة الخارجية المحيطة بالبنك المركزي لما تمثله من نظام مفتوح ومتفاعل والتكيف معها لتحقيق الفاعلية من خلال تقليل الاخطاء الوظيفية التي تنكس على ادائها.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. المعاضبي، معن وعدا، (٢٠١٦)، قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد (٢٩).
٢. العابدي، علي رزاق جواد والموسوي، هاشم مهدي هاشم، (٢٠١٤)، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية (دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق)، مجلة الغري، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثين.

٣. البدراني، ايمان عبد محمد احمد، (٢٠١٥)، علاقة التمكين الاداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة أربيل، مجله جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والمالية، المجلد ٧ العدد ١٤.
 ٤. الطائي، يوسف حليم سلطان ومحمد، احمد عبد اللطيف، (٢٠١٧)، الاستجابة الاستراتيجية ودورها في الحد من التكاليف الوظيفي/دراسة ميدانية في ديوان المحافظة، مجلة الغري، المجلد ١٤ العدد ٢، بحث مستل من رسالة ماجستير.
 ٥. حسين، عادل عباس عبد، (٢٠١٦)، العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث.
 ٦. نوري، طه حسين وضيف، احمد، (٢٠١١)، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير المنظمي في المنظمات الحديثة، جامع سعد دحلب، البليدة.
 ٧. سموعي، رفاء فرج واحمد، شهناز فاضل، (٢٠١٦)، تأثير توافر مقومات الصلابة النفسية للمديرين في تحقيق خفة حركة استراتيجية/بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في مقر وزارة النفط، مجله الإدارة والاقتصاد، العدد ١٠٧.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Akhbarfar, AR., (2000), Relationship between high school administrator's positions of control and organizational effectiveness in four areas of Shiraz, thesis Shiraz University.
2. A.L. Balduck and M. Buelens. (2008), A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness, Ghent University: Vlerick Leuven Gent Management School.
3. A. Marinho and L.O. Façanha. Programas sociais: efetividade, (2001), eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação, Texto para discussão n. 787, IPEA-Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Rio de Janeiro.
4. American Public Human Services Association, (2012), Organizational effectiveness, Available at: http://www.pacwrc.pitt.edu/Curriculum/700_Fndtns OfLd shp/prework/OEQuickGuide.pdf.
5. Asadzadeh, Naser, (2009), The relationship between the effectiveness of creativity training - research faculty, Master Thesis, Islamic Azad university, Tabriz.
6. A., Simon, B., Nick, H., & Karina, W., (2008), Assessing multilateral organization effectiveness: Evaluation study, From Danida's Evaluation Department-Development Cooperation, Ministry of Foreign Affairs Denmark.
7. Audran, Arthur, (2011), Strategic Agility A winning Phenotype in Turbulent Environments, Master thesis Science of Management, Economics and Industrial Engineering.
8. Banat, M.S. (2002), Organizational Effectiveness of Palestinian Universities the Islamic University of Gaza-A case study. Gaza, Palestine: The Islamic University of Gaza.
9. Bush, Tony, (2011), Theory of educational leadership and management, (4th ed.), London: SAGE Publication.

10. Cameron, K., (1980), Critical questions in assessing organizational effectiveness, *Organizational Dynamics*, Vol. 4 No. 2, pp. 66-80.
11. Daft, R., (1992), *Organization Theory and Design*. New York, NY: West Publishing Company.
12. Davis, P.S., & Pett, T.L., (2002), Measuring organizational efficiency and effectiveness. *Journal of Management Research*, 2(2), 87-97.
13. Dehaghi, Azam Kalantari& Navabakhsh, Mehrzad, (2014), Study the Effect of Organizational Factors to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 1.
14. Ferrer, M., & Santa, R., (2012), The interrelatedness of innovation competencies, operational effectiveness and organizational processes. *Review of Management Innovation and Creativity*, 5(14), 35-49.
15. Hotho, J. J., Lyles, M. A., & Easterby-Smith, M., (2015), The mutual impact of global strategy and organizational learning: Current themes and future directions. *Global Strategy Journal*, 5(2), 85-112.
16. Ibrahim, Solava S., (2006), From Individual to Collective Capabilities: The Capability Approach as a Conceptual Framework for Self-help, 2006, *Journal of Human Development*, Vol. 7, No.3.
17. Ibrahim, Solava S., (2013), Collective Capabilities: What Are They And Why Are They Important? *E-Bulletin of the Human Development & Capability Association*.
18. J. Mccann, (2004), Organizational effectiveness: changing concepts for changing environments, *Human Resource Planning*, 27, 42-50.
19. Idris, W.M.S. & AL- Rubaie, T.K., (2013), Examining the Impact of strategic Learning on strategic Agility, *Journal of Management and strategy* VOL.(4),NO.(2).
20. Kareem, Mohanad Ali, (2019), The Impact of Human Resource Development on Organizational Effectiveness: An Empirical Study, *Management Dynamics in the Knowledge Economy* Vol.7 (2019) no.1. 2. Scott, 3.
21. Kettunen O., (2010), *Agile product Development and strategic Agility in Firms Technology* Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of science (Technology).
22. Khoshnood, Nikoo Tabe & Nematizadeh, Sina, (2017), Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks , *International Journal of Business and Management*; Vol. 12, No. 2.
23. L.daft, Rechard, (2008), *Organization Theory and Design'*, Translated by: arsayan and Arabi, Cultural Research Service Publication
24. Lee, D., (2006), Toward away to Enhance Organization Effectiveness. *Korean Journal of Defence Analysis*, 18(1), 135-159. doi: 10.1080/10163270609464102.
25. Mavengere, Nicholas, (2013), *Information Systems Role in Strategic Agility: A supply chain context*, Tampere University Press.
26. Ogbojafor, B.E.A., Muo, F.I. & Aduloju, S.A., (2012), Organizational effectiveness: whom and what do we believe? *Advances in Management and Applied Economics*, Vol. 2 No. 4, pp. 81-108.

27. Payambarpour, S. A., & Hooi, L. W., (2015), The impact of talent management and employee engagement on organisational performance. *International Journal of Management Practice*, 8(4).
28. Potnuru, R.K.G., & Sahoo, C.K., (2016), HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 40(5), pp. 345-365.
29. Rahnama, Afshin, Mousavian, Seyed Javad, Alaei, Abbas, Maghvan, Tavakkol Salimi, (2011), The Survey OF Relationship Between Creativtty OF Staffs AND Organizational Effectiveness, *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1 No.6.
30. R.E. Quinn and J. A. Rohrbaugh, Spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis, *Management Science*, 29 (1983), 363-377.
31. R. Radner, Hierarchy, (1992), the economics of managing. *Journal of Economic Literature*, v. 30 n. 1, 382-415.
32. Sajdak, Maja, (2015), Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations, *journal of Economics and Management*, vol.7, no. 2.
33. Santala. Maarit, (2009), Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting, Department of Marketing and Management, Master degree, Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland.
34. Scott, A., Simon, B., Nick, H., & Karina, W., (2008), Assessing multilateral organization effectiveness: Evaluation study, From Danida's, Evaluation Department-Development Cooperation, Ministry of Foreign Affairs Denmark.
35. Shet, Sateesh V., Patil, S.V., Chandawarkar, Meena R, (2018), Competency based superior performance and organizational effectiveness, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Emerald Publishing Limited 1741.
36. Tanhaei, A., (2000), Review the organizational structure and its impact on organizational effectiveness, thesis Tehran University: Faculty of Administrative Sciences and Business Administration.
37. Trierweiler, A., Peixe, B., Tezza, R., Pereira, V., Jr, W., Bornia, A., Andrade, D., (2012), Measuring organizational effectiveness in information and communication technology companies using item response theory, *IOS Press, Work* 41 (2012) 2795-2802, DOI: 10.3233/WOR-2012-0526-2795.
38. Ullah, I., & Yasmin, R., (2013), The influence of human resource practices on internal customer satisfaction and organizational effectiveness. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 18(2), 1-28.
39. Worley, Christopher G. & Lawler, Edward E., (2009), *Agility and Organization Design A Diagnostic Framework*, 2009, Center for Effective Organizations - Marshall School of Business, University of Southern California - Los Angeles.
40. Zarei, Kh., (2005), Educational effectiveness. *Scientific Journal of Management*; 166.

استبانة البحث

أولاً. خفة الحركة الاستراتيجية Strategic Agility: هي قدرة المنظمة على الاستجابة الموجهة والتغيرات والمواقف المتغيرة، وقد قام الباحثان باعتماد مقياس 5-Point Likert لقياس هذا المتغير، ويتدرج هذا المقياس بما يأتي:

لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
1	2	3	4	5

الرجاء ضع علامة √ في المربع المناسب لوجهة نظرك ولكل العبارات الموجودة في الجدول أدناه:

البعد الأول التحسس الاستراتيجي (strategic sensitivity):					
ت	الفقرات				
1	2	3	4	5	
1					نستطيع تحديد توجهاتنا المختلفة (بما في ذلك تحديد التغييرات وتوقع المواقف الحاسمة).
2					نسعى دائماً لتصميم سناريو للمستقبل على اساس الواقع.
3					نتعامل بسرعة مع الفرص التي تتاح الينا.
4					نتبادل المعرفة مع البيئة الخارجية مثل (الجامعات).
5					نجمع وباستمرار معلومات حول المنتجات البديلة والموردين والمنافسين الجدد.
البعد الثاني الاستجابة الاستراتيجية (strategic response):					
1					نتكيف بسرعة وسهولة مع الموارد المتاحة لدينا عند حدوث توقف معين.
2					عملياتنا موحدة بطريقة تمكننا من تحقيق تواصل فاعل سواء داخل المنظمة او خارجها.
3					نحدث وباستمرار عملياتنا التجارية المتعلقة ببيئة العمل.
4					نمتلك قدرة كبيرة للاستجابة السريعة للتغيرات التي تطراً على الطلب الكلي للزبائن.
5					نطور الابداع وندعمه بطريقة تمكننا من تحقيق قيادة السوق
البعد الثالث القدرات التعاونية (Collective Capabilities):					
1					نطور العاملين وباستمرار من خلال التدريب لتحسين ادائهم الفردي وبالتالي تحسين الاداء التنظيمي.
2					نحتفظ بالمعلومات التي حصلنا عليها من خلال التجارب السابقة لتساعدنا في حل المشاكل التي تواجهنا بالمستقبل
3					نمتلك موجودات متميزة تمكننا من انجاز الوظائف الاساسية للمنظمة.
4					نمتلك مسارات مخططة نستطيع من خلالها تحقيق اقصى درجات المنفعة.
5					نأخذ بعين الاعتبار المعلومات التي نحصل عليها من البيئة الخارجية مثل (الشركات والجامعات).

ثانياً. الفاعلية التنظيمية **Organizational Effectiveness**: هي قدرة المنظمة في الوصول إلى الموارد التي تحتاجها والاستخدام الأمثل لها وبالتالي تحقيق أهدافها (Federman, 2006).

البعد الاول القيمة التنافسية (Competing values approach):										
ت	الفقرات					1	2	3	4	5
1	تبذل الكثير من الجهود للتحسين من الانتاج.									
2	نسعى دائما للتكيف وباستمرار مع التغير في البيئة.									
3	يوجد تحسين مستمر في الموارد.									
4	تبذل جهودا كبيرة لتحقيق الاستقرار في بيئة العمل.									
البعد الثاني الأهداف (Goal approach):										
1	نضمن تحقيق الاهداف.									
2	نمتلك تخطيط استراتيجي فعال.									
3	نشجع دائما على الابتكار.									
4	تبذل جهودا كبيرة لتحسين الجودة.									
البعد الثالث موارد النظام (System resource approach):										
1	تمتلك قدرة كبيرة في الحصول على الموارد.									
2	تمتلك بنى تحتية مادية ومعدات جيدة.									
3	معتمدة في الاماكن الرسمية.									
4	تشجع وتطور الصحة التنظيمية.									