

أثر خصائص شخصية المنظمة في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية بحث تحليلي لعدد من الجامعات الأهلية في العراق

الباحث: أمين طلال ذياب

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

amentalal16@gmail.com

أ.د. أنيس أحمد عبدالله

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

dr_anees.ahmed@yahoo.com

المستخلص:

يهدف البحث بشكل رئيسي في تشخيص العوامل المحددة لشخصية المنظمة الأكثر تأثيراً في تعزيز قدرة الجامعات المبحوثة على الاستجابة للتغيرات البيئية المفاجئة. ولغرض تحقيق هدف البحث والاجابة عن تساؤلات المشكلة، اختيرت عينة قصدية مكونة من (٦٤) فرداً من عمداء ورؤساء الأقسام في عدد من الجامعات الأهلية في العراق، واعتمد الباحثان (الاستبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات، فضلاً عن الزيارات والمقابلات التي أجراها الباحثان مع الجامعات المبحوثة، وتم تحليل البيانات باستعمال عدد من الأساليب الاحصائية المتمثلة ب (النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، نسبة الاستجابة)، وتوصل البحث لمجموعة من النتائج لعل أهمها:

١. توفر الخصائص التي تحدد للجامعات المبحوثة هويتها المتميزة عن غيرها ولكن بدرجات متفاوتة من حيث اهتمام تلك الجامعات بتلك الخصائص وفلسفتها في التركيز والتعاون في الاهتمام فيما بينها سواءً على مستوى الجامعة الواحدة أم عند المقارنة بين الجامعات المبحوثة.
 ٢. امتلاك الجامعات المبحوثة مقدرات الرشاقة الاستراتيجية التي تؤهلها لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية والاستجابة بمرونة وسرعة لكافة المتغيرات البيئية المتسارعة فيما تحمله من فرص يمكن استغلالها بسرعة ومواجهة التهديدات التي تهدد بقائها واستمراريتها في قطاع التعليم العالي الأهلي (الخاص).
- الكلمات المفتاحية: شخصية المنظمة، الرشاقة الاستراتيجية.

The impact of characteristics of the Organization DNA in enhancing the capabilities of strategic agiliy

Analytical study in a number of private universities in Iraq

Prof. Dr. Anees Ahmed Abdulah

College of Administration and Economics

Tikrit University

Researcher: Ameen Talal Dhyab

College of Administration and Economics

Tikrit University

Abstract:

The main objective of the research is to diagnose the determinants of the of the Organization DNA which are most influential in enhancing the ability of the researched universities to respond to sudden environmental changes. In order to achieve the objective of the study and to answer the questions of the problem, a purposive sample of (64) individuals were chosen from the deans and heads of departments in a number of

private universities in Iraq. The data were analyzed using a number of statistical methods (percentages, averages, standard deviations, response rate).

1. The characteristics that determine the universities of the respondents provide a distinct identity from others, but to varying degrees in terms of those universities interest in those characteristics and philosophy in the focus and cooperation in the interest among them, both at the level of one university or when comparing the universities researched.
2. The researched universities possess the capabilities of strategic agility that qualifies them to achieve strategic agility and respond flexibly and quickly to all accelerated environmental variables in the opportunities they can exploit quickly and face the threats that threaten their survival and continuity in the private higher education sector.

Keywords: Organization DNA, Strategic agility.

المقدمة

إزاء ما يمر به العصر الحالي من تغيرات وتطورات متلاحقة ومتسارعة الخطى في مختلف المجالات والنشاطات، لم تعد المنظمات بمنأى عن تداعيات تلك المتغيرات والتطورات المبهرة، فقد فرض هذا العصر بإيقاعاته السريعة وأحداثه الفجائية وتغييراته المستمرة وتحدياته غير المسبوقة على المنظمات المعاصرة أن تكون كيانات ديناميكية قادرة على متابعة التغير وفك طلاسمه ومواجهته بالإجراءات التنظيمية الفعالة والاستراتيجيات الإدارية المرنة كي تتمكن من أداء مهامها وتحقيق أهدافها، فلا تستطيع المنظمات المعاصرة في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والضغط والتحديات التي تواجهها أن تقف مكتوفة الأيدي، لذلك توجب عليها أن تجد الأساليب والوسائل للتأقلم والتكيف مع متطلبات هذه البيئة سريعة التغير. وتعد الرشاقة الاستراتيجية إحدى الوسائل في إدارة هذا التغيير غير المتوقع، وإدارة المخاطر التي تواجه المنظمات في ظل هذا التغيير، وبقدر ما تمتلك المنظمة من عوامل أو خصائص تميز شخصيتها فإن ذلك يساعدها على تشخيص المشكلات واكتشاف أسباب عدم تحقيق منظمة ما لنتائج متوقعة. فهذه الخصائص تسهم في تقديم طرق المعالجة الصحيحة لحل المشكلات واتخاذ القرارات، ومن هنا جاءت فكرة البحث على طبيعة علاقة الارتباط الفاعل بين خصائص شخصية المنظمة والرشاقة الاستراتيجية.

المحور الأول: الإطار العام للبحث

أولاً. مشكلة البحث: تشهد البيئة المحلية تزايداً في أعداد الجامعات الأهلية استجابة للمرحلة الحالية التي يشهدها بلدنا في الانفتاح والتوجه نحو التخصص، وقد نال التعليم العالي حصته من هذا التوجه، للعمل سوية مع الجامعات الحكومية في رفد المجتمع بالموارد المعرفية التخصصية في مختلف حقول المعرفة التي يحتاجها البلد للنهوض بالتنمية في مختلف المجالات نظراً لكون التعليم العالي أهم القطاعات القادرة على تحقيق هذا الهدف، ومن هذا المنطلق فإن موضوع دراستنا يسلط الضوء على أهمية أن تتسم تلك الجامعات بهوية مميزة تتحدد ملامحها من خلال قدرتها على امتلاك هياكل تنظيمية مرنة كوسيلة تساعدها في تنفيذ أنشطتها يتوضح فيها حقوق اتخاذ القرار وإدارة المعلومات بكفاءة عالية وتحفز عاملها بأنواع الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق أثرها في مساعدة تلك الجامعات للنهوض بمهامها للوصول للرشاقة الاستراتيجية التي تمنح تلك المنظمات سرعة الاستجابة لمختلف المتغيرات البيئية لتتمكن من البقاء والمنافسة وتحقيق نتائج نمو أكاديمي تحقق من خلال الأداء المتميز. لذلك فإن البحث الحالي هو محاولة لطرح التأطير المعرفي في

حقلي علم المنظمة والإدارة الاستراتيجية وأهمية العلاقة بينهما، وما تمتلك الجامعات المبحوثة من القدرة على بقاء هويتها المنظمة المميزة في بيئتها التنافسية والتي تتيح لتلك الجامعات المرونة والسرعة والرشاقة الاستراتيجية للاستجابة لمختلف التحديات التي تواجه تحقيق أهدافها. واستنادا إلى ما سبق تتجسد مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات الآتية:

١. ماهي خصائص شخصية المنظمة المؤثرة فعلا في تعزيز المقدرات الاستراتيجية للجامعات المبحوثة؟

٢. هل تمتلك الجامعات المبحوثة جميع المقدرات الاستراتيجية التي تتيح لها سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية.

ثانياً أهمية البحث: يأخذ البحث أهميته العلمية من خلال:

١. تناولها موضوع خصائص شخصية المنظمة (البصمة الوراثية التنظيمية)، إذ يتميز هذا الموضوع بالحدثة في الدراسات والبحوث المحلية والعربية على المستويين النظري والتطبيقي، إذ تعد البصمة الوراثية الأداة التي تساعد الإدارة في تحديد المشكلات وتصنيفها تبعا لأولوياتها وتكييف الإدارة لحل تلك المشكلات من خلال توفير البيانات اللازمة.

٢. تناول البحث لموضوع الرشاقة الاستراتيجية وهو من المواضيع الأكثر رواجاً في إطار الأدبيات الإدارية المعاصرة لما يمتلك هذا الموضوع من أهمية في تحقيق أهداف المنظمة، إذ تعد الرشاقة الاستراتيجية ضرورة لبقاء واستمرار منظمات الأعمال، ومفتاحاً لنجاحها في بيئة الأعمال الدينامية كونها تمكنها من السيطرة والتكيف مع التغيرات البيئية المفاجئة.

٣. إسهام البحث الحالي في رفد المكتبة العراقية والعربية بإسهام معرفي في حقلي المنظمة والإدارة الاستراتيجية.

ثالثاً اهداف البحث: يسعى البحث الحالي إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

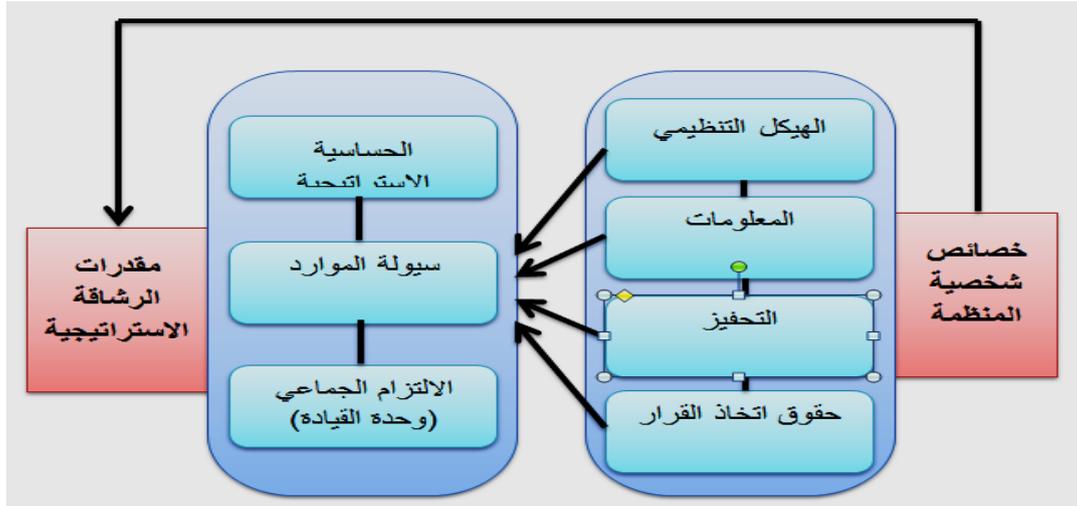
١. تشخيص العوامل المحددة لشخصية المنظمة الأكثر تأثيراً في تعزيز قدرة الجامعات المبحوثة على الاستجابة للتغيرات البيئية المفاجئة.

٢. تقديم مجموعة من المقترحات للقيادات الإدارية في الجامعات بناءً على نتائج البحث الميداني فيما يخص متغيري البحث.

رابعاً مخطط البحث: يعبر مخطط البحث عن طبيعة العلاقة السائدة بين المتغيرات المستقلة والتابعة إذ إن المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينها التطبيقية تستلزم بناءً مخطط أو نموذج فرضي يشير إلى العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث سعياً للوصول إلى الحلول المبدئية لمشكلة البحث، ويتضمن المخطط المتغيرات الآتية:

١. **المتغير المستقل:** شخصية المنظمة (البصمة الوراثية التنظيمية) متمثلة بأبعادها الفرعية (الهيكلة التنظيمية، المعلومات، التحفيز، حقوق اتخاذ القرار) وفقاً لنموذج (Neilson, 2007).

٢. **المتغير التابع:** الرشاقة الاستراتيجية متمثلة بأبعادها الفرعية (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، الالتزام الجماعي (وحدة القيادة) وفق نموذج (Doz & Kosonen, 2008) الذي يجعل المنظمة قادرة على الاستجابة السريعة للتقلبات البيئية المختلفة ومواجهة المنافسين بأفضل الطرق.



الشكل (١): مخطط البحث الافتراضي

خامسا. فرضيات البحث:

١. تمتلك الجامعات المبحوثة جميع مقدرات الرقابة الاستراتيجية التي تمكنها من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية.

٢. تؤثر خصائص شخصية المنظمة في تعزيز مقدرات الرقابة الاستراتيجية للجامعات المبحوثة.

سادسا. منهجية البحث:

١. **منهج البحث:** اعتمدت هذه البحث المنهج الوصفي والتحليلي الذي يتخصص ببحث ظاهرة أو مشكلة في منظمة أو جزء من منظمة بهدف التعرف الشامل على تلك المشكلة وتحليلها وبيان أبعادها ومتغيراتها والعلاقات بينها، من دون الاكتفاء بالمعرفة أو الوصف الظاهري لها، وفي دراستنا الحالية تم بحث العلاقة بين خصائص شخصية المنظمة ومقدرات الرقابة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

٢. **أداة الدراسة (طرائق جمع البيانات):** تعد أداة البحث هي الطريقة المتبعة في جمع المعلومات والبيانات الأولية والثانوية. ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الخاصة بالجانب النظري في البحث تم الاعتماد على ما تيسر للباحثان من إسهامات الباحثين المتخصصين ببعدي البحث من المصادر العربية والأجنبية، أما بالنسبة لجمع البيانات العلمية المهمة لغرض اختبار فرضيات البحث فقد اعتمدت البحث بشكل رئيس على الاستبانة لجمع البيانات الأولية المتعلقة ببعدي البحث تمهيدا لتحليلها إحصائيا لاختبار الفرضيات فضلا عن إجراء المقابلات مع العمداء ورؤساء الأقسام في المنظمات المبحوثة موضحة.

٣. **تصميم الاستبانة:** تمثل الاستبانة وسيلة قياس إدراكية للحصول على البيانات والمعلومات، وقد صممت الاستبانة بالاستناد إلى الجانب النظري للبحث على نحو يتلاءم مع بعدي البحث ومدعما بآراء العديد من الباحثين، وقد روعي الوضوح والقياس والتجانس في صياغة فقراتها لتمنح المستجيب قدرة أكبر على إدراك أبعادها والهدف منها.

٤. **قياس صدق وثبات أداة القياس (الاستبانة):** لقد أخضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات، وكما يأتي:

أ. **الصدق الظاهري:** لكي يتسنى للباحثان التأكد من إمكانية استمارة الاستبانة في قياس متغيرات البحث تم عرض هذه الأداة على العديد من المحكمين الأفاضل لإبداء آرائهم وتعديلاتهم ومقترحاتهم على فقرات هذه الأداة للتحقق من الصدق الظاهري لها، واستنادا إلى ما تقدم قام الباحثان بعرض الصيغة الأولية لاستمارة الاستبانة وعرضت على عدد من المسؤولين في المنظمة المبحوثة أولا لأخذ رأيهم بشأن فقراتها والتعديلات التي يمكن الأخذ بها كإضافة أو حذف وقد تم ذلك فعلا، وتم عرضها لاحقا على عدد من المحكمين والخبراء موزعين على عدد من الكليات والجامعات من ذوي الاختصاص في العلوم الإدارية والسلوكية واللغوية.

ب. **اختبار ثبات الاستبانة:** تماشيا مع متطلبات الوصول إلى استبانة كفوة فقد تم إخضاع هذه الأداة إلى اختبار الثبات الذي هو ضمان الحصول على النتائج نفسها تقريبا إذا أعيد تطبيق الاستبانة أكثر من مرة على المجموعة نفسها من الأفراد تحت ظروف مماثلة، ويعني ذلك مدى الاتساق في إجابة المستجيب إذا طبقت الاستبانة نفسها عدة مرات بالظروف نفسها.

لقد تم اختيار اختبار كرونباخ الفا لحساب معامل الثبات لمتغيرات البحث الرئيسية وعلى مستوى العينة الكلية للبحث. إذ تبين ان قيمة معامل كرونباخ الفا سواءً للمتغيرات الرئيسية أم على المستوى الكلي لأبعاد البحث مرتفعة مقارنة بمعامل الثبات المقبول في الدراسات الادارية والبالغ (٧٠%)، وهذا يدل على ثبات المقياس وكما يتضح من الجدول (1) (Hair et al, 2010: 124).

استكمالاً لما تقدم ومن أجل الوصول إلى استمارة استبانة قادرة على تغطية أبعاد البحث كافة، قام الباحثان بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة والذي يقصد به مدى اتساق كل متغير من متغيرات البحث مع بقية المتغيرات الأخرى، إذ تم إجراء الاختبار باستعمال معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة الفقرة (كل x) والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه، إذ تعكس قيم معاملات الارتباط العالية قوة انتماء الفقرات لقياس الظاهرة المدروسة.

بالنسبة لمتغيرات خصائص شخصية المنظمة تبين أن فقرات المتغيرات جميعا ترتبط ارتباطا معنويا وعاليا نسبيا بمتغيراتها الرئيسية (الهيكل التنظيمي، المعلومات، الحوافز، حقوق اتخاذ القرار) عند مستوى معنوية لجميع العلاقات بلغت (٠,٠٠٠) الأقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (٠,٠٥) كما بين ذلك الجدول (١).

الجدول (١): الاتساق الداخلي لمتغيرات شخصية المنظمة في الكليات المبحوثة مجتمعة

الأبعاد الفرعية	الهيكل التنظيمي	الأبعاد الفرعية	المعلومات	الأبعاد الفرعية	الحوافز	الأبعاد الفرعية	حقوق اتخاذ القرار
X1	٠,٧٦**	X7	٠,٧٨**	X13	٠,٨٧**	X18	٠,٥٤**
X2	٠,٨٨**	X8	٠,٧١**	X14	٠,٧٩**	X19	٠,٧٤**
X3	٠,٨٧**	X9	٠,٨٥**	X15	٠,٧٦**	X20	٠,٧٦**
X4	٠,٧٣**	X10	٠,٨٢**	X16	٠,٦٣**	X21	٠,٦٧**
X5	٠,٧٦**	X11	٠,٨٢**	X17	٠,٧٢**	X22	٠,٧٨**
X6	٠,٦٦**	X12	٠,٧٧**	-	-	X23	٠,٥٩**
خصائص شخصية المنظمة	٠,٦٠**		٠,٧١**		٠,٦٩**		٠,٧١**

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي.

الجدول (٢): الاتساق الداخلي لمتغيرات المقدرات الاستراتيجية في الكليات المبحوثة مجتمعة

الأبعاد الفرعية	معامل ارتباط بيرسون الحساسة الاستراتيجية	الأبعاد الفرعية	سيولة الموارد	الأبعاد الفرعية	معامل ارتباط بيرسون وحدة القيادة
X24	٠,٧٣**	X29	٠,٦٧**	X34	٠,٧١**
X25	٠,٦٧**	X30	٠,٦٦**	X35	٠,٧٠**
X26	٠,٧٥**	X31	٠,٨٢**	X36	٠,٧٩**
X27	٠,٨٢**	X32	٠,٨٢**	X37	٠,٨٦**
X28	٠,٧٤**	X33	٠,٨٢**	X38	٠,٨٦**
-	-	-	-	X39	٠,٦٣**

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي.

أما بالنسبة لمتغيرات مقدرات الرشاقة الاستراتيجية فيبين الجدول (٢) أن فقرات المتغيرات جميعا ترتبط ارتباطا معنويا بمتغيراتها الرئيسية (الحساسة الاستراتيجية، سيولة الموارد، الالتزام الجماعي (وحدة القيادة)، فقد كانت جميع علاقات الارتباط معنوية وعالية نسبيا عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) الأقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث. وبهذه النتائج تبين أن أسئلة الاستبانة لكل متغير من متغيرات البحث تنتمي لذلك المتغير وهي تبين بوضوح قدرتها على قياس متغيرات البحث بكفاءة.

٥. الأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل: لغرض التعرف على مستوى إدراك الأفراد المبحوثين لأبعاد البحث ومن أجل اختبار صحة الفرضيات المطروحة تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية المستندة إلى برنامج (SPSS) والتي يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

- معامل الفا كرونباخ للتحقق من صدق ثبات الاستبانة.
 - معامل ارتباط بسيط (بيرسون) للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات استمارة الاستبانة.
 - أدوات الإحصاء الوصفي الخاصة بوصف بعدي البحث وتشخيصهما وتمثلت بالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة.
 - اختبار الانحدار بطريقة Forward الذي يتميز بقدرته على إظهار تأثيرات المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد تباعا حسب أهميتها في التأثير في المتغير أو المتغيرات المعتمدة.
- سابعاً. وصف المنظمات المبحوثة ومسوغات اختيارها: يعرض في المبحث الحالي وصف للمنظمات المبحوثة والأفراد المبحوثين من خلال محورين أساسيين وعلى النحو الآتي:

١. وصف المنظمات المبحوثة ومسوغات الاختيار: يكتسب تحديد القطاع الذي يجري فيه البحث أهمية كبيرة وتعد عملية اختيار ميدان البحث من المحاور ذات الأهمية البالغة في البحث العلمي، إذ إن الاختيار المناسب والملائم لميدان البحث يسهم على نحو كبير في صحة النتائج واختبار الفرضيات، وتأسيساً على ما تقدم تتحدد مسوغات اختيار ميدان البحث في الآتي:

١. انسجام طبيعة البحث وأهدافه مع قطاع التعليم فيما يتعلق بخصائص شخصية المنظمة ومقدرات الرشاقة الاستراتيجية.

٢. إن قطاع التعليم من الميادين التي تمثل بيئة مناسبة وخصبة لبحث طبيعة العلاقة بين متغيري البحث وأبعاده الفرعية.

ب. وصف الأفراد المبحوثين: تناول الباحثان وصف الأفراد المبحوثين، وتم اختيار عينة قصدية من العمداء ورؤساء الأقسام في عدد من الجامعات الأهلية في العراق، إذ تم اختيار هذه الشريحة لما لها من تأثير كبير في جانب التعليم، ولضمان تحقيق الاستفادة من المعلومات المقدمة من قبلهم من خلال توزيع (٦٤) استمارة على العينة المختارة بواقع (١٦) استمارة لكلية التراث الجامعة، و (١٩) استمارة لكلية الرافدين الجامعة، و (١٤) استمارة لكلية المأمون الجامعة، و (١٥) استمارة لكلية المنصور الجامعة، وتم استقصاء آرائهم فيما يخص متغيري البحث الرئيسيين وأبعادهما الفرعية.

الجدول (٣): الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين في الجامعات الأهلية في العراق

النسبة	العدد	الخصائص	
٧٣,٥	٤٧	الذكور	
٢٦,٥	١٧	الاناث	
١٠٠	٦٤	المجموع	
٠	٠	دبلوم عالي	
٠	٠	بكالوريوس	
٠	٠	ماجستير	
١٠٠	٦٤	دكتوراه	
١٠٠	٦٤	المجموع	
٣,١	٢	٥-١	
١٢,٥	٨	١٠-٥	
٢٩,٧	١٩	١٥-١٠	
٥٤,٧	٣٥	١٥ فأكثر	
١٠٠	٦٤	المجموع	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.

يتضح من الجدول (٣) ما يأتي:

١. من خلال وصف العينة وفقاً للجنس يتبين أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من المجموع الكلي لأفراد العينة وهذا امر طبيعي ويعود السبب إلى الطبيعة الديموغرافية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمات المحلية والتي يستحوذ فيها الذكور على النسبة الأكبر من المناصب القيادية في الجامعات.
٢. بالنسبة للتحصيل الدراسي فقد كانت النسبة الأكبر من القيادات يحملون شهادة الدكتوراه وهي نسبة طبيعية في التعليم العالي.
٣. النسبة الأكبر من الأفراد المبحوثين، لهم خدمة وظيفية في الجامعات المبحوثة (١٥ سنة فأكثر) وهذا مؤشر جيد على قدرة هؤلاء الأشخاص في التعامل مع أسئلة الاستبانة وعلى قيادة المؤسسات التعليمية وجهودهم في بناء شخصية مميزة ورشيقة استراتيجياً لجامعاتهم بحكم الخبرة والمعرفة التي يمتلكونها في إدارة الجامعات.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. مفهوم شخصية المنظمة: إسهام المنظمة بتميز نفسها عن غيرها من المنظمات القائمة من خلال هوية الأعمال والنماذج التنظيمية (4: Bordia & et al., 2005). البصمة الوراثية هي المدى الذي يفهم فيه الموظفون بيئة الأعمال ذات الصلة ومن ثم يحولون هذا الفهم إلى قيمة اختلاف في السوق عن المنظمات المماثلة المنافسة (2: Landry et al., 2006).

الإطار الخاص بالمنظمة والذي تتحدد من خلاله طبيعة الأنشطة والأداء الخاص بكافة اقسامها فضلا عن كونها المحدد الاساسي لخلاصة الخبرة التي اكتسبتها المنظمة (العاني، ٢٠١١: ٢٤).

ثانياً. أهمية شخصية المنظمة: تتمثل أهمية شخصية المنظمة في مساعدة المنظمات التي تتبنى النظم المعقدة من خلال المساهمة في تقديم المقترحات لتبني القرارات الأفضل لمواجهة التغيرات التي تحصل في البيئة عن طريق استخدام أحد خصائص الحمض النووي التنظيمي والذي يحقق جملة من الفوائد للمنظمة والتي تتمثل بالآتي (3: Hollady, 2005):

١. الأفراد قادرون بشكل أفضل على توقع ما سيفعله الأعضاء الآخرون، مما يؤدي إلى مزيد من التماسك والاتساق في صنع القرار.
٢. الأفراد هم أكثر قدرة على توقع وفهم ما يتوقعه المشرفون في اتخاذ القرارات. هذا الفهم المتزايد يولد قدراً أكبر من الأمن والثقة بين الأفراد.
٣. تقل الحاجة إلى طبقات البيروقراطية التي تحاول تدوين جميع القرارات وأي حالات طوارئ محتملة.

خصائص شخصية المنظمة (مكونات الحمض النووي للمنظمات): لبناء نموذج، تتألف جميع الكائنات الحية في مجملها من مادة وراثية تسمى الحمض النووي، والتي تجعلهم قادرين على التطور والرد على بيئتهم. وبالطريقة نفسها، تعتمد المنظمات على بناء أنموذج يمكنها من الاستعداد والتوجه نحو التغيير، وحددت خصائص الحمض النووي التي تحتاجها المنظمات لتتطور وتتفاعل مع الفرص المحيطة بها، وبالتالي فهي على يقين من أن التوجه نحو التغيير يتحقق من خلال بناء سلسلة من العناصر المترابطة.

١. الهيكل التنظيمي

أ. مفهوم الهيكل التنظيمي وتعريفه: إن تصميم الهيكل التنظيمي يعد واحداً من المؤشرات التي تؤخذ بنظر الاعتبار في بحث أي منظمة، فينبغي تصميمه بما يتوافق مع التغيرات المتسارعة التي تفرضها البيئة التي تعمل فيها، وبما يضمن مشاركة جميع الأفراد العاملين في تحقيق هدفها بالشكل الذي يضمن لها البقاء في عالم اليوم (10: Vazifedoust & Nasiri, 2012). عرف الهيكل التنظيمي بأنه إطار العلاقات المتعلقة بالوظائف والأنشطة وعمليات التشغيل والأفراد العاملين الذين يبذلون جهوداً جماعية في تحقيق أهداف المنظمة (475: Ahmady et al., 2016).

ب. أهمية الهيكل التنظيمي: يمكن ايجاز أهمية الهيكل التنظيمي في أنه يوضح أطر العمل والإرشادات التوجيهية لجميع العاملين (15: Christensen et al., 2007) وتحسين ورفع معنويات الأفراد العاملين وكسب رضاهم وولائهم، لذلك ينبغي أن يصمم الهيكل التنظيمي لهذا الغرض من أجل تشجيع أعضاء المنظمة على المشاركة الفعالة في تحقيق أهدافها (10: Jones, 2013).

ج. خصائص الهيكل التنظيمي: وفيما يأتي نستعرض الخصائص الآتية الأكثر شيوعاً للهيكل التنظيمي:

❖ الرسمية: تشير الرسمية إلى درجة توثيق اللوائح والامور والإجراءات والنظم بشكل مكتوب، وكلما زادت الوثائق التنظيمية التي ينبغي ان يلتزم بها العاملون بشكل صارم، كلما ازدادت درجة إضفاء الطابع الرسمي على الهيكل التنظيمي وانخفضت مرونته (Al-Raggad, 2013: 252). ويعتقد (Martinez-Leon&Martinez-Garcia, 2011: 548) أن المنظمات ذات الطابع الرسمي تستخدم بشكل كبير الإجراءات المكتوبة والصريحة والقواعد، والتي لا تعطي فرصة للمشاركة للعاملين.

❖ التخصص: يشير التخصص إلى تقسيم مهام وأنشطة المنظمة إلى مهام وأنشطة أصغر، والتخصص ينقسم إلى قسمين:

✓ التخصص الأفقي: ويعني الاتساع في العمل. الزيادة في عدد الأنشطة والفعاليات التي يتم إنجازها من قبل الأفراد في المنظمة.

✓ التخصص العمودي: ويعني مدى قدرة الفرد على التحكم بالعمل المكلف بإنجازه في المنظمة.

❖ التعقيد: ويشير التعقيد إلى مدى الانقسام بين الوظائف في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. والتعقيد يتضمن الوظائف من حيث عددها وتوزيعها داخل المنظمة، التسلسل الهرمي والمستويات الإدارية، درجة التعلم، والتشتت الجغرافي للوحدات التنظيمية عن بعضهم البعض. وينقسم التعقيد إلى ثلاثة أقسام وهي:

✓ التعقيد العمودي: يكون المعيار هنا عدد المستويات في التنظيم ومستويات الإدارة.

✓ التعقيد الجغرافي: يركز التعقيد الجغرافي على عدد المواقع الجغرافية التي تتواجد فيها

✓ التعقيد الأفقي: يشير إلى الانفصال، وعدد من الوظائف في مجموعات موازية في نفس المستوى (Miri et al., 2011: 57-58).

❖ المركزية: المركزية تتناسب طردياً مع مستوى الموقع الذي تصدر منه القرارات في المنظمة، كلما كان مستوى الموقع الذي تصدر منه القرارات في المستويات العليا في الهرم التنظيمي كلما كانت درجة المركزية مرتفعة (Al-Raggad, 2013: 252). ويشير (Elsaid et al., 2013: 6-7) إلى أن المنظمات ذات المركزية العليا لديها العديد من المستويات الإدارية التي تتحكم في المنظمة من خلال الحفاظ على مستوى عالٍ من السلطة، والأفراد هنا لديهم سلطة محدودة لتنفيذ عمل ما دون الحصول على موافقة مسبقاً.

٢. المعلومات

أ. مفهوم المعلومات وأهميتها: تعد المعلومات القاعدة الأساسية والهامة التي تعتمد عليها جميع القرارات التي تتخذ من قبل صناع القرار، فكلما كانت المعلومات دقيقة وتتصف بمواصفات معينة فإن القرارات التي تتخذ اعتماداً عليها، تكون قرارات ذات فاعلية وتعطي قيمة للمنظمة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف. وتعرف المعلومات بأنها: عبارة عن أي اختلاف يمكن ان تحدثه في العقل البشري الواعي (Pijpers, 2010: 13-14). ويمكن تلخيص أهمية المعلومات من خلال أن لها أهمية كبيرة، فالخطأ في صحة المعلومات المقدمة لمتخذ القرار قد يؤدي إلى خطأ تترتب عليه خسائر فادحة (Valacich & Schneider, 2012: 38).

ب. خصائص المعلومات:

❖ الأمن: المعلومة ينبغي أن تكون مؤمنة، ويمكن الوصول إليها عن طريق الأشخاص المخولين لها فقط.

❖ إمكانية الوصول: ينبغي أن تخزن المعلومات في المكان المناسب بالشكل الذي يسهل من الحصول عليها في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب.

❖ الدقة: ينبغي أن تكون المعلومات دقيقة وخالية من الأخطاء.

٣. التحفيز

أ. مفهوم التحفيز وتعريفه: احتل موضوع الحوافز في الفكر الإداري أهمية كبيرة انطلاقاً من تأثيره في سلوك الفرد العامل المتمثلة في تصرفاته تجاه تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها. ويعرف التحفيز عبارة عن مجموعة من الطرق والأساليب التي تتبعها الإدارة من أجل إشباع حاجات الأفراد ورغباتهم وتحفزهم لأداء المهام التي وكلت إليهم على أتم وجه (البهادلي، ٢٠١٨: ٢١٨).

ب. أهمية التحفيز: تعتبر الحوافز أداة مهمة في أية منظمة، إذ تؤدي الحوافز دوراً مهماً وحيوياً في تنظيم وترشيد سلوك الأفراد تجاه أنفسهم وتجاه غيرهم، كذلك تجاه أهداف المنظمة. لذلك اهتمت المنظمات في وضع وسائل تحفيزية مناسبة من أجل ان تكون رغبة للأفراد في إنجاز الأعمال المكلفين بها على أتم وجه، وبما يحقق أهداف المنظمة (مصباح، ٢٠١٦: ١٣-١٤). ويمكن تخيص أهمية الحوافز في النقاط التالية:

❖ تسهم الحوافز في كسب انتماء العاملين وولائهم في المنظمة، وكذلك جذب عاملين ذوي مهارات وأفكار جديدة.

❖ المساهمة في توجيه سلوك الأفراد العاملين بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة.

٤. حقوق اتخاذ القرار: يتخذ كل فرد في المنظمة القرارات بصورة مستمرة على أساس مستوى أساسي محدد ويحاول التوصل إلى حلول وسطى للمشاكل المرتبطة بعمله، وتحدد حقوق اتخاذ القرارات والتقنيات الأساسية الخاصة بكيفية اتخاذ القرارات فعلياً مدى فاعلية عمل المنظمات والفترة الزمنية اللازمة للمنظمة للحصول على النتائج لذلك تعد حقوق اتخاذ القرار الوحدة المكونة الأولى التي ينبغي أن تنظر إليها المنظمات التي تعاني خللاً وظيفياً فهي ركيزة التجديد الفاعل للمنظمات. يرتبط بحقوق اتخاذ القرار كأحد خصائص شخصية المنظمة بالإجابة على التساؤلات الآتية:

❖ من يمتلك صلاحية اتخاذ القرار؟

❖ ماذا يقرر؟

❖ عدد الأفراد المشاركين في عملية صنع القرارات؟

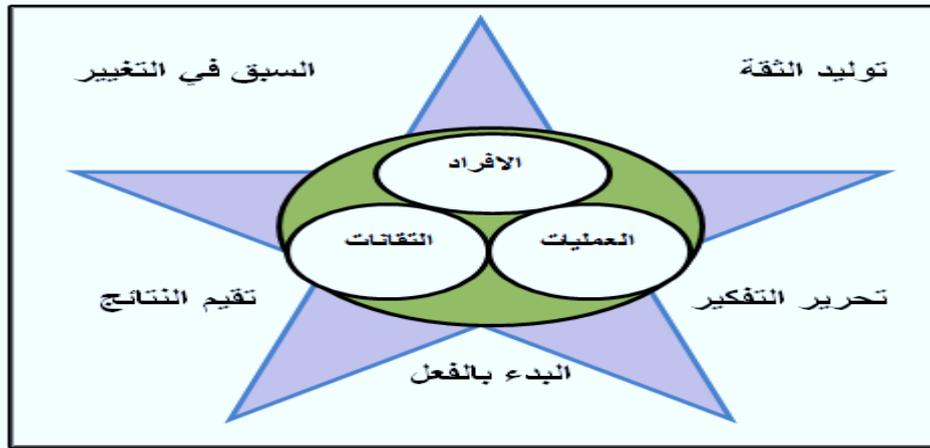
❖ أين تنتهي صلاحية اتخاذ القرارات ومع من تبدأ؟

❖ وجوب جعل صلاحيات ومسؤوليات القرار واضحة قدر الامكان لأنها من الأمور الأساسية في سياق قرار التنفيذ، وإن حقوق اتخاذ القرار تحدد الشخص الذي له صلاحية اتخاذ القرار ونوعها وايضاح هذه الحقوق يكسب خريطة المنظمة بمزيد من التفاصيل والمعلومات وبيان موقع المسؤولية (Neilson et al., 2003: 7).

المحور الثالث: الرشاقة الاستراتيجية

أولاً. الرشاقة الاستراتيجية/إطار مفاهيمي: تستخدم كلمة الرشاقة (Agility) في كثير من الاتجاهات بنطاق واسع وبصور وأشكال متعددة على وفق العلوم التي تستخدمها، فينبغي التوقف على معناها الحقيقي وما تحققه في بيئة تتسم بالمنافسة والتغيير، توصف الرشاقة بمعناها العام في قاموس oxford القدرة على التحرك السريع والسهل (Audran, 2011: 21). تعرف الرشاقة

- الاستراتيجية بانها القدرة على ضبط الاتجاه الاستراتيجي وتكييفه بشكل مستمر في الأعمال الأساسية، كدالة في الطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة، وإنشاء منتجات جديدة ونماذج أعمال مبتكرة لإضافة قيمة للمنظمة (Alon et al., 2017:116)، (Vecchiato, 2015: 29).
- ثانياً. أهمية الرشاقة الاستراتيجية: ظهرت الرشاقة الاستراتيجية كمصطلح تفرض ذاتها على المنظمات وإن وجودها أصبح ضرورياً وذلك لما تحققة من أهمية كبيرة في أهداف المنظمات، وتزويد الإدارات المختلفة في المنظمات لصنع واتخاذ القرارات سواء على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي ومتابعتها وتنفيذها، كذلك يعد وجودها أمراً حتمياً لنجاح المنظمات المعاصرة التي تواجه التنافس الشديد، والعولمة، وضغوط الوقت في السوق (Li & Holsapple, 2008: 2).
- وفق لما تقدم يمكن استعراض أهمية الرشاقة الاستراتيجية من خلال الآتي:
١. ان الرشاقة الاستراتيجية تجعل المنظمات أكثر ديناميكية في الاستجابة للتغيرات البيئية والبقاء في عالم الاعمال (Christofi et al., 2013: 531) (Mavenere, 2013: 15).
 ٢. أن الرشاقة الاستراتيجية تمكن المنظمة من الاستجابة بسرعة وفعالية أكبر لتقلبات السوق وغيرها من أوجه عدم اليقين، مما يسمح للمنظمة بتأسيس موقع تنافسي متميز (AbdAziz & Zalilani, 2011: 457).
- ثالثاً. أهداف الرشاقة الاستراتيجية: ان ما يدفع المنظمات لتبني مفهوم الرشاقة الاستراتيجية لتحقيق جملة من الاهداف تتمثل في إطار المعادلة التالية:
- اهداف الرشاقة الاستراتيجية = توليد التركيز+ السرعة + مرونة المنظمة والقادة
- وتتسلسل هذه الاهداف في نموذج يعرف بأنموذج الرشاقة الاستراتيجية والذي يوضح الابعاد الأساسية للرشاقة الاستراتيجية كما في الشكل (٢) الآتي:

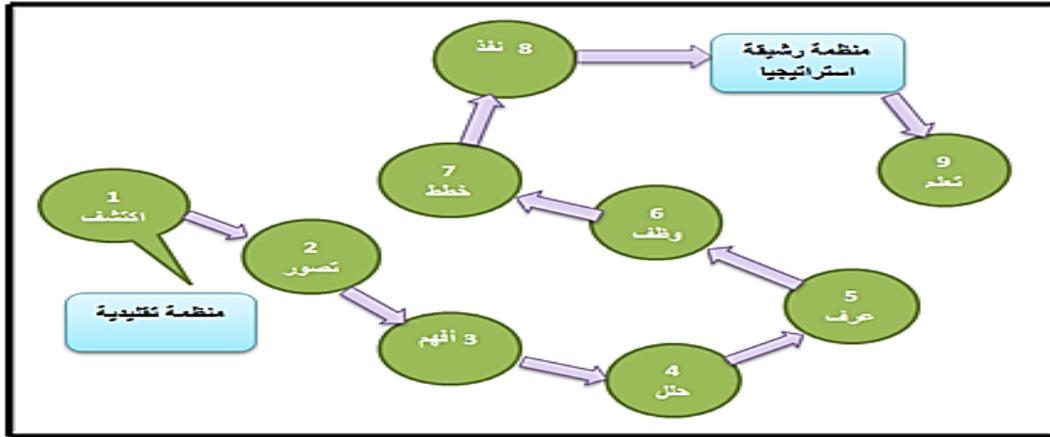


الشكل (٢): انموذج الرشاقة الاستراتيجية

Source: www.agilityconsulting.com.

يتضح من الشكل (٢) يتطلب على المنظمات التي تتبني مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ان تمتلك العديد من القدرات التنظيمية (مثل تقانات المعلومات)، اذ يوضح الشكل وجود علاقة تكامل تربط عناصر الرشاقة الاستراتيجية بالقدرات التنظيمية التي تشمل (الأفراد والعمليات والتقانات). وفي الوقت الذي تسعى فيه المنظمات الى تحقيق اهدافها الاكثر اهمية عبر تبني مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من اجل البقاء والاستمرار في عالم الاعمال الذي يتسم بالتغيير المستمر، ينبغي عليها الاجابة على السؤال التالي: كيف يمكن للمنظمة ان تصبح رشيقة استراتيجياً؟

ويمكن الاجابة على هذا السؤال من خلال مجموعة من الخطوات المتسلسلة الذي ينبغي على المنظمة ان تتبعها، وكما موضحة في الشكل (٣).



الشكل (٣): خارطة الطريق لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية

المعاصيدي، معن وعدا الله جارالله. (٢٠١١)، قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية: بحث حالة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ٧، العدد ٢٩، ص ١٦. رابعاً. دوافع تبني الرشاقة الاستراتيجية: اغلب المنظمات في الوقت الحالي تنسحب او تعلن افلاسها ليس بسبب الاخطاء التي ترتكبها، بل لأنها لا تستطيع فعل الاشياء الصحيحة على المدى الطويل. وقد اجاب كل من (Doz & Kosonen, 2008) عندما وجه لهم سؤال هل المنظمات في الوقت الحالي بحاجة الى الرشاقة الاستراتيجية؟ الاجابة كانت ان الامر لم يعد خيارا امام المدراء التنفيذيين فالمنظمات التي تسعى الى تحقيق الاداء المتفوق على المدى الطويل ومواكبة التطورات التكنولوجية وموجهات التهديدات واغتنام الفرص قبل المنافسين عليها ان تتبنى مفهوم الرشاقة الاستراتيجية (هنية، ٢٠١٦: ١٢).

مقدرات الرشاقة الاستراتيجية: يهدف هذا المبحث إلى استعراض مقدرات الرشاقة الاستراتيجية بناءً على ما جاء بمخطط البحث والمبررات التي ذكرت حول اختيار تلك المقدرات، وحسب ورودها في مخطط البحث:

أولاً. الحساسية الاستراتيجية:

١. مفهوم الحساسية الاستراتيجية: يمكن النظر إلى الحساسية الاستراتيجية بأنها تشمل كلاً من حدة الإدراك المبكر وشدة الوعي والاهتمام في التواصل مع العالم الخارجي من خلال استراتيجية مفتوحة (Kwon et al., 2018: 3). يتم تعزيز الحساسية الاستراتيجية من خلال الجمع بين استراتيجية قوية ذات توجه خارجي وتشارك داخلي، ومستوى عال من التركيز والانتباه، وحوار داخلي غني ومكثف ومفتوح (Sajdak, 2015: 23) ويمكن تعريف الحساسية الاستراتيجية بأنها:

أ. رؤية وتأيير الفرص والتهديدات بطرق ثاقبة جديدة (Alon et al., 2017: 116).

ب. القدرة على فهم وموازنة الاتجاهات الحالية والناشئة وكذلك التفضيلات والتوقعات المجتمعية (Leterme, 2014: 160).

٢. مرتكزات الحساسية الاستراتيجية: إن الحساسية الاستراتيجية تتكون من ثلاث مرتكزات أساسية من خلالها يمكن للمنظمة بناء خفة حركتها الاستراتيجية والوصول إلى تحقيق هدف

المنظمة بأسرع وقت ممكن وبأقل ما يمكن من التكاليف وفيما يلي نستعرضها بإيجاز (Doz & Kosonen, 2009: 343):

أ. التأكيد على اليقظة الاستراتيجية: ويتضمن ثلاثة عناصر رئيسية وهي: مرونة الرؤية، والأهداف المتناقضة، الانفتاح على الرؤية المستقبلية. يتم تحقيق ذلك من خلال تحفيز الأفراد العاملين في جميع مستويات المنظمة للتفكير في كيفية استمرار المنظمة في تحقيق النجاح.

ب. عمليات الاستراتيجية المفتوحة: وتتمثل باكتساب نظرة ثاقبة وإدراك أن البصيرة ليست كلها تأتي من مراقبة الآخرين. بل تأتي بعض الأفكار الأكثر ثراءً وإفادة من المواجهة مع العالم الخارجي الذي يتكون من العديد من الأشخاص أو المجموعات المختلفة بما في ذلك الزبائن والشركاء ومراكز الفكر.

ج. الحوار الداخلي عالي الجودة: ويتكون من عنصرين وهما واقعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي. يمكن للمنظمات تحقيق ذلك من خلال الاستعانة بخبراء استشاريين داخليين وخارجيين كميسرين للحوار الاستراتيجي.

ثانياً. سيولة الموارد:

١. مفهوم سيولة الموارد: نالت سيولة الموارد قدراً متزايداً من الاهتمام خلال العقد الماضي لأنها توفر للمنظمات القدرة على الالتزام بالتغيرات التي تحدث في عملية الإنتاج بحيث يمكن إنتاج منتجات جديدة بسرعة أكبر وتعرف سيولة الموارد:

أ. قدرة المنظمة على توفير الموارد المطلوبة من أجل إنجاز مهامها وإنتاج منتجاتها، والمنظمة التي تمتلك هذه القدرة تعرف بانها منظمة ذات سيولة عالية، إذ إن السيولة تمثل قدرة المنظمة على تخصيص الموارد الكافية للوفاء بمتطلبات والتزامات الزبون دون تكبد خسائر غير مقبولة (راضي والموسوي، ٢٠١٨: ٧٩).

ب. القدرة الداخلية لإعادة تكوين القدرات وإعادة نشر الموارد بسرعة (Morton et al., 2018: 3).

٢. متطلبات تحقيق سيولة الموارد: بلا سيولة الموارد، تبقى الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي (وحدة القيادة) عديمي الفائدة، لذلك أكد (Doz & Kosonen, 2008: 107) على أهمية تخصيص الموارد بطريقة يمكن تغييرها وتنظيمها بسهولة، والعمل على توفير العديد من قنوات الاتصال التي يمكن من خلالها الوصول إلى الموارد عند الحاجة لها، وكذلك من الضروري عزل نتائج الأعمال عن ملكية الموارد، مما يعني أنه لا يوجد إدارة أو قسم في المنظمة تمتلك الموارد اللازمة لإدارة أعمالها، ويمكن معالجة ذلك عن طريق التخطيط، بحيث يتم استخدام الموارد الضرورية بمرونة عالية نظراً لكون سيولة الموارد قد تكون سهلة أو صعبة التحرك.

ثالثاً. الالتزام الجماعي (وحدة القيادة): الحساسية الاستراتيجية لا تُستخدم دون التزام جماعي، أي اتخاذ القرارات من خلال فريق إدارة متكامل بحيث يلتزم جميع أعضاء الفريق في النهاية بالنجاح الجماعي (Doz & Kosonen, 2008: 10). وبما أن الرشاقة الاستراتيجية أصبحت مطلوبة في استراتيجية كل منظمة، لذلك نجد أن المديرين يواجهون صعوبة في اتخاذ القرارات لأن الوقت غير كافي للبحث عن المعلومات (Kettunen, 2010: 12). كما أن الرشاقة الاستراتيجية تتطلب التزام العاملين بالعمل المكلفين به يؤدي لإنجاز المهمة بأفضل صورة ممكنة. ودون الالتزام يكون إنجاز المهام ضئيل وغير مرضي (Drucker, 2005: 1). ويمكن تعريف الالتزام الجماعي بأنه:

الالتزام الجماعي هو قدرة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات جماعية جريئة بسرعة وبكفاءة عالية بمجرد فهم الموقف الاستراتيجي والخيارات الاستراتيجية (Alon et al, 2017: 116) (Christofi et al., 2013: 533).

المحور الرابع: الإطار الميداني للبحث

تحقيقاً لمتطلبات منهجية البحث وبيان مدى سريان مخططه واختبار فرضيته الرئيسية، نحاول في هذا المحور ترجمة النتائج النظرية والفكرية التي انبثقت أساساً من مراجعة الأدبيات وتم تأكيدها على المستوى النظري إلى نتائج تطبيقية في المنظمات عينة الدراسة من خلال الاستناد إلى الفرضيات المشتقة من الإطار النظري ومحاولة التحقق منها باستعمال الوسائل والأساليب الإحصائية.

أولاً. عرض الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة: يعرض الجدول (٤) نسبة الاستجابة والأوساط المحاسبية والانحرافات المعيارية لخصائص شخصية المنظمة ومقدرات الرقابة الاستراتيجية، إذ يبين الجدول أن الهيكل التنظيمي نال أعلى استجابة ووسط حسابي مقارنة ببقية خصائص شخصية المنظمة والمقدرات الاستراتيجية أما أقل نسبة استجابة ووسط حسابي مقارنة ببقية خصائص شخصية المنظمة والمقدرات الاستراتيجية فكان لسيولة الموارد.

الجدول (٤): نسب الاستجابة والأوساط المحاسبية والانحرافات المعيارية لمتغيري البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة %	المتغيرات	ت	المتغيرات
٠,٦٣	٤,٢٨	٨٥,٦	الهيكل التنظيمي	١	خصائص شخصية المنظمة
٠,٥٩	٤,١٨	٨٣,٦	حقوق اتخاذ القرار	٢	
٠,٧٣	٤,١٣	٨٢,٦	الحوافز	٣	
٠,٦٩	٤,١١	٨٢,٢	المعلومات	٤	
٠,٧٣	٤,٠٩	٨١,٨	الالتزام الجماعي	١	مقدرات الرقابة الاستراتيجية
٠,٧٥	٤,٠٦	٨١,٢	الحساسية الاستراتيجية	٢	
٠,٧٤	٤,٠٤	٨٠,٨	سيولة الموارد	٣	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

ثانياً. اختبار فرضية البحث: من أجل الحصول على أفضل أنموذج انحدار لتأثيرات المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد تم استخدام نموذج الانحدار المتدرج بطريقة (BackFword) الذي يعد أحد الحلول لمشكلة تعدد العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة في انموذج الانحدار من خلال خطوات الغربلة للمتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج، إذ تميز بقدرته على ادخال المتغيرات المستقلة كافة والإبقاء على المتغيرات التي لها تأثير معنوي حقيقي والتي تعطي نتائج أكثر دقة لتأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

وتبين نتائج تحليل البيانات الميدانية الموضحة في الجدول (٥) ما يأتي:

١. كلية التراث الجامعة: الحوافز هو المتغير الوحيد الذي ساهم في التأثير المعنوي دون تداخل المتغيرات الأخرى معه (الهيكل التنظيمي، وضوح حقوق اتخاذ القرار، المعلومات) في تعزيز مقدرات الرقابة الاستراتيجية في كلية التراث وذلك بدلالة قيمة t المحسوبة (٦,٦٠) ويدعم ذلك قيمة f المحسوبة (١٣,٣١) عند مستوى معنوية بلغت (٠,٠٠٠) وبمعامل انحدار β_1 (٠,٧٥) وهي

قيمة عالية وكانت القوة التفسيرية للأنموذج R^2 (٠,٨٣) وهي نسبة عالية تبين الدور العالي للحوافز في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية في هذه الكلية.

اما بقية المتغيرات فلم يظهر لها تأثيرا فاعل واساسي في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية فقد استبعدت من أنموذج الانحدار تباعا.

٢. كلية الرافدين الجامعة: ان وضوح حقوق اتخاذ القرار والحوافز ساهما لوحدهما في التأثير المعنوي في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية دون تدخل بقية الخصائص معها (الهيكل التنظيمي، المعلومات) في هذه الكلية وذلك بدلالة قيمة t المحسوبة (٣,٠٤) و (٣,١٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٨) و (٠,٠٠٧) على التوالي الأقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (٠,٠٥). وبمعامل انحدار β (٠,٥٤) و (٠,٤٧) على التوالي، وبلغت القوة التفسيرية للأنموذج (٠,٦٨) وهي نسبة جيدة تدل على نسبة التأثير العالية نسبيا لهذين المتغيرين في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية في هذه الكلية. ولم يظهر لبقية المتغيرات (الهيكل التنظيمي، المعلومات) تأثيرا فاعلاً وجوهري في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية فقد استبعدت هاتين الخاصتين من أنموذج الانحدار تباعا.

٣. كلية المأمون الجامعة: اظهرت نتائج الجدول (٥) التأثير المعنوي الفعال والجوهري للهيكل التنظيمي ووضوح حقوق اتخاذ القرار دون تداخل خاصتي (المعلومات، والحوافز) في هذه الكلية وفقا لقيمة t المحسوبة للهيكل التنظيمي بلغت (٢,٣٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٤) و (١,٨١) لوضوح حقوق اتخاذ القرار عند مستوى معنوية (٠,٠٩)*، ويدعم ذلك قيمة f المحسوبة للأنموذج ككل البالغة (٣٩,٣٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وبمعامل انحدار (٠,٦٥) و (٠,٥٤) على التوالي وبقوة تفسيرية عالية للأنموذج (R^2) بلغت (٠,٨٨) مما يدل على فاعلية هاتين الخاصيتين في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية في هذه الكلية.

٤. كلية المنصور الجامعة: لم يظهر أي تأثير معنوي لأي من خصائص شخصية المنظمة في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية في هذه الكلية حيث تم استبعاد جميع الخصائص خلال مراحل أنموذج الانحدار بهذه الطريقة. وعند المقارنة بين الكليات الثلاث التي أظهرت نتائجها تأثيرا معنويا لبعض خصائص شخصية المنظمة في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية كما يوضحها الجدول (٥) أن قيمة R^2 المعدلة (القوة التفسيرية) لكلية المأمون كانت هي الأعلى (٠,٨٦) مقارنة ببقية الكليات الأخرى ثم تأتي من بعدها كلية التراث (٠,٧٧) وأخيرا كلية الرافدين (٠,٦٤).

الجدول (٥): نتائج تأثير خصائص شخصية المنظمة في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية

ت	المتغيرات التفسيرية	قيمة الثابت B	قيمة معامل الانحدار β	مستوى المعنوية t	R^2	R^2 المعدلة	F المحسوبة	
							قيمة F	مستوى المعنوية
١	الحوافز	٠,٩٥	٠,٧٥	٠,٠٠٠	٠,٨٣	٠,٧٧	١٣,٣١	٠,٠٠٠
			(٦,٦٠)					
٢	وضوح حقوق اتخاذ القرار	٠,٠٨	٠,٥٤	٠,٠٠٨	٠,٦٤	٠,٦٤	١٦,٦٣	٠,٠٠٠
			(٣,٠٤)					
١	الحوافز	٠,٠٨	٠,٤٧	٠,٠٠٧	٠,٦٤	٠,٦٤	١٦,٦٣	٠,٠٠٠
			(٣,١٢)					
١	الهيكل التنظيمي	١,٠٣	٠,٦٥	٠,٠٤	٠,٨٦	٠,٨٦	٣٩,٣٢	٠,٠٠٠
			(٢,٣٧)					
٢	وضوح حقوق اتخاذ القرار	١,٠٣	٠,٥٤	٠,٠٩	٠,٨٦	٠,٨٦	٣٩,٣٢	٠,٠٠٠
			(١,٨١)					
	لا يوجد اي متغير يؤثر	--	--	--	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات أولاً. الاستنتاجات:

١. تبين من معطيات نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للبحث، فهم كلية التراث تركيزها على الحوافز كأحدى السمات المميزة لشخصيتها والتي لها القدرة العالية على تعزيز قدراتها في الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة باعتبار ان الرشاقة الاستراتيجية هو منهج اداري فعال في مواجهة التقلبات البيئية المستمرة والذي يساعدها على مواجهة المخاطر بكفاءة وفاعلية واستغلال الفرص المتاحة.

أما كلية المأمون فقد اثمرت جهودها في التركيز على الاهتمام بالهيكل التنظيمي المرن الذي يتسم بالوضوح في المهام والاورام وخطوط الاتصال وتبادل المعلومات في كافة الاتجاهات وتتضح فيه صلاحية اتخاذ القرارات المتخذة بشكل جماعي والتي تساهم جميعها في اتخاذ قرارات فاعلة تعزز خفة الحركة الاستراتيجية للجامعة وتتيح لها سرعة الاستجابة للتحديات والفرص البيئية.

أما كلية الرافدين فقد بينت نتائج اختبار هذه الفرضية تأثيرا عاليا للهيكل التنظيمي ووضوح حقوق اتخاذ القرار في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية، بالرغم من ان اهتمام هذه الكلية كان بالدرجة الأولى بالهيكل التنظيمي، الا انه لم يظهر فاعلية تذكر فضلا عن المعلومات في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية.

أما كلية المنصور فلم يظهر اي دور تأثيري فعال لخصائص شخصية المنظمة التي تمتلكها في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية. فلم توفق ادارة هذه الكلية في توظيف او استثمار الخصائص المميزة عن شخصيتها في تحقيق نتائج ايجابية مؤثرة تمكنها عن خفة الحركة والاستجابة بسرعة للبيئة بكافة تحدياتها وفرصها بشكل فاعل.

٢. من خلال تلك التحليلات لنتائج اختبار هذه الفرضية توصل الباحثان إلى استنتاج رئيس مفاده ان امتلاك الجامعة لجميع الخصائص المميزة لشخصية الجامعة لا يعني بالضرورة امتلاكها القدرة الفاعلة للاستجابة للتحديات والمخاطر والفرص البيئية إذا لم يتم توظيف تلك الخصائص بالشكل الذي يمكنها من خفة الحركة الاستراتيجية.

ثانياً. التوصيات والمقترحات: بينت نتائج البحث الميدانية ان هناك جهدا مبذولا من قبل الكليات المبحوثة في مجال متغيري البحث الرئيسيين وابعادهما الفرعية مكنت بعض تلك الكليات من تكوين هوية تميزها عن الكليات الاخرى والتي اتاحت لها حرية وسرعة في الحركة في مواجهة التغيرات البيئية، ويسجل هذا الانجاز لصالح الفعل الذي حققته ادارات تلك الكليات، الا ان الطرح النظري لمتغيري البحث وابعادهما الفرعية يستهدف اظهار الواقع الفعلي بالكمال، وبناء عليه يقدم الباحثان مجموعة من التوصيات لعلها تكون الوصفة العلاجية لنقاط الضعف التي اعترت متغيرات وابعاد البحث وتعزيز نقاط القوة فيها:

١. ينبغي ايلاء الاهتمام الكاف والمتساوي لخصائص شخصية المنظمة وامتلاك مقدرات الرشاقة الاستراتيجية من قبل جميع الكليات المبحوثة وبحسب ما جاء في النظريات التي اطرحها الباحثين في دراساتهم لهذين الموضوعين من اجل تحقيق نتائج ايجابية فيما يخص العلاقة بين متغيري البحث وبالشكل الذي يضيق الفجوة بين النظرية وتطبيقها في الميدان.

فقد اثبتت النتائج والتفسيرات حولها ان ثلاثة من خصائص شخصية المنظمة (الهيكلة التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، الحوافز) اثبتت فعالية وتأثير هذه الخصائص في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية، ولكن لم يتحقق ذلك في كلية واحدة.

٢. ينبغي على القيادات الادارية في كلية المنصور ايلاء مزيد من الاهتمام في بناء خصائص لشخصية كلياتهم تكون فاعلة مؤثرة في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية نظرا لعدم فاعلية تلك الخصائص في التأثير ودعم تلك المقدرات بحسب ما افصحت عنه نتائج اختبار الفرضية الثالثة في هذه الكلية فالفجوة واسعة بين النظرية التي اثبتت فاعليتها فيما يخص العلاقة بين المتغيرين في ميادين متعددة ومنها الميدان المبحوث حيث اظهرت بعض الخصائص علاقة تأثيرية في قدرات الرشاقة الاستراتيجية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. راضي، جواد محسن، والموسوي، توفيق عبد الحسن. (٢٠١٨)، تأثير اليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية: دراسة استطلاعي لأراء عينة من القيادات العليا في المصارف الاهلية لمحافظة الفرات الاوسط، جامعة المثنى، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد ٩، العدد ١، ص٦٩-٨٨.
٢. العاني، آلاء عبد الجبار عبد الموجود. (٢٠١١)، بعض العوامل المحددة لشخصية المنظمة وانعكاساتها في تكوين المعرفة التنظيمية: دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات في مدينة الموصل، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال، جامعة الموصل.
٣. هنية، محمد أنور رشدي. (٢٠١٦)، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة-قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
٤. البيهادلي، سلمان صدام جاسم. (٢٠١٨)، أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات: دراسة تحليلية في الكليات الاهلية في بغداد، كلية الرافدين الجامعة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد ٣، العدد ٤٣.
٥. مصبح، اياد محمد احمد. (٢٠١٦)، نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الاداء الامني بجهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم القيادة والادارة، جامعة الاقصى، فلسطين.
٦. المعاضيدي، معن وعداالله جارالله. (٢٠١١)، قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ٧، العدد ٢٩، ص١٦.
٧. عبدالله، انيس احمد. (٢٠٠٧)، العلاقة بين المزيج الترويجي المبتكر ودوافع الشراء وانعكاساتها على الولاء للعلامات: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مستخدمي الهواتف النقالة في مدينة الموصل، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Bordia, Rakesh & Kronenberg , Eric & Neely , David, Innovation's Org. DNA,Booz, Allon Hamilton , USA , 2005

2. Hollady, Royce, (2005), Simple Rules: Organizational DNA, Human Systems Dynamics institute, Vol.37, No. 4
3. Vazifedoust, H., & Nasiri, M. (2012). Analyzing the relationship between organizational structure and employee empowerment in Eastern Azerbaijan.
4. Ahmady, G. A & Mehrpour, M. & Nikooraveshb, A. (2016), Organizational Structure, International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE.
5. Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2007). Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth. Routledge.
6. Jones, G. R. (2013). Organizational theory, design, and change. Upper Saddle River, NJ: Pearson
7. Al Raggad, M.(2013), Effect of organizational structure dimensions on fulfilling managers' needs in Jordanian industrial companies, Business administration department, Faculty of finance & business administration World Islamic science and Education university, Amman, Jordan Journal of Contemporary Research in Business, Vol 5, No 7.
8. María Martínez-León, I., & Martínez-García, J. A. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning. International Journal of Manpower, 32(5/6), 537-566.
9. Miri, A., Rangriz, H., & Sabzikaran, E. (2011). The relationship between organizational structure and employees' empowerment in National Iranian Oil Products Distribution Company. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 33(831), 1-18.
10. Elsaid, N. M., Okasha, A. E., & Abdelghaly, A. A. (2013). Defining and Solving the Organizational Structure Problems to Improve the Performance of Ministry of State for Environmental Affairs-Egypt. International Journal of Scientific and Research Publications, 3(10), 273.
11. Pijpers, G. (2010). Information overload: A system for better managing everyday data. John Wiley & Sons.
12. Valacich, J., & Schneider, C. (2012). Information Systems Today: Managing the Digital World. Prentice Hall Press.
13. Neilson, Gary L., Pasternack, Bruce A. & Mendes, Deciog, (2007), The 7 type of organizational DNA, Journal of content management.
14. Audran, A. (2011). Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments.
15. Christofi, M., Kaufmann, H. R., Vrontis, D., & Leonidou, E. (2013). Cause-related marketing and strategic agility: an integrated framework for gaining the competitive advantage. World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 9(4), 518-542.
16. Mavengere, N. B. (2013). Information technology role in supply chain's strategic agility. International Journal of Agile Systems and Management, 6(1), 7-24.

17. Abd Aziz, A., Zailani, S., (2011), A Conceptual Paper on Determinants and Outcomes of Supply Chain Agility, International Conference on Computer Communication and Management, Proc. of CSIT vol.5.
18. Vecchiato, R. (2015) Creating Value through Foresight: First Mover Advantages and Strategic Agility, Technological Forecasting & Social Change, 101, 25-36.
19. Doz, Yves & Kosonen, Mikko, (2008) The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience, California Management Review .22.
20. Kwon, S. J., & Ryu, D., & Park, E. (2018). The influence of entrepreneurs' strategic agility and dynamic capability on the opportunity pursuit process of new ventures: Evidence from South Korea. Academy of Strategic Management Journal, 17(1).
21. Sajdak, M. (2015). Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations. Ekonomia i Zarządzanie, 7.
22. Alon, I., Madanoglu, M., & Shoham, A. (2017). Strategic agility explanations for managing franchising expansion during economic cycles. Competitiveness Review: An International Business Journal, 27(2), 113-131.
23. Leterme, Y. (2014), Chiles Supreme Audit Institution: Enhancing Strategic Agility and Public Trust, OECD Public Governance Reviews.
24. Doz.Y & Kosonen. M. (2009). Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game Journal of Engineering and Technology Management, 26.
25. Morton, J., Stacey, P., & Mohn, M. (2018). Building and maintaining strategic agility: an agenda and framework for executive IT leaders. California Management Review, 61(1), 94-113.
26. Kettunen, O. (2010), Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms ,Master Thesis, Faculty of Information and Natural Sciences, Helsinki University of Technology.
27. Drucker, P. (2005) Organizational Commitment journal human development & leadership division, 1-26.

ثالثاً. الانترنت:

1. www.agilityconsulting.com.
2. Knott, David d,G., Boschwitz, Deff & Mendes, Device, k., (2004), know your Company's DNA, journal of Best's Review, July. www.bestreview.com
3. Landry, E., & Tipping, A., & Dixon, B. (2006). The DNA of marketing, www.strategyand.pwc.com/media/uploads/TheDNAofMarketing.pdf.
4. Neilson, Gary L., Pasternack, Bruce, A. & Mendes, Decio, (2003), the four Bases of Organizational DNA, journal of content\Management: <http://www.stategybusiness.com/Media/file/03406.pdf>.