

دور التكيف الاستراتيجي في تعزيز مرونة الهيكل التنظيمي دراسة تحليلية في رئاسة الجامعة المستنصرية

أ.م.د محمود اسامة عبد الوهاب عبد الباقي

خنساء شاكر محمود سالم

الجامعة المستنصرية كلية الادارة والاقتصاد

The Impact of Strategic Adaptation on Strengthening Strategic
Responsiveness

An Analytical Study at the Presidency of Al-Mustansiriya University

Prof. Dr Mahmood Osama Abdul Wahab

Khansaa Shahr Mahmood Salim

College of Administration and Economics Al-Mustansiriya University

College of Administration and Economics Al-Mustansiriya University

Mahmooda73@uomustansiriya.edu.iq

khnsashahr5@uomustansiriya.edu.iq

المستخلص

يهدف الباحثان إلى تحليل طبيعة العلاقة بين التكيف الاستراتيجي ومرونة الهيكل التنظيمي وقد تناولت الدراسة متغيرين رئيسيين، هي: التكيف الاستراتيجي بأبعاده (تبنى التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداوب الاستراتيجي)، ومرونة الهيكل التنظيمي بأبعاده (اللامركزية، التبسيط، اللامرسمية) وقد كان الميدان التطبيقي للدراسة تنطلق من مشكلة رئيسة في رئاسة الجامعة المستنصرية كونها المكان الذي يتضمن التفاعل المباشر مع القيادات الأكاديمية والإدارية حيث تتمثل في وجود فجوة بين امتلاك الجامعة لمقومات التكيف الاستراتيجي وبين قدرتها على تحويل هذه المقومات إلى مرونة تنظيمية فعلية على أرض الواقع. وقد اختير رئيس الجامعة ومساعديه ومدراء الاقسام ومعاوني المدراء ومسؤولي الشعب والوحدات الادارية كعينة قصدية، كونهم الجهة المعنية في تحديد التوجيهات الاستراتيجية ومنح الصلاحيات اللازمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الموظفين في رئاسة الجامعة بلغت (١٥٩) مسؤولاً، اعتمدت الدراسة على التحليل الاحصائي باستعمال عددا من التحليلات الاحصائية المناسبة ضمن الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وعلاقات الارتباط والتأثير وتحليل المسار) أظهرت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط معنوية طردية موجبة بين جميع المتغيرات، حيث تبين أن التكيف الاستراتيجي يرتبط إيجابياً مع مرونة الهيكل التنظيمي، كذلك أثبتت النتائج وجود تأثيرات مباشرة طردية موجبة للتكيف الاستراتيجي مع مرونة الهيكل التنظيمي، وعلى الرغم من هذه النتائج الإيجابية، كشفت الدراسة عن وجود فجوة تطبيقية داخل رئاسة الجامعة، تتمثل في ضعف تحويل الأنشطة الاستراتيجية إلى ممارسات فعلية، وعدم توازن توزيع برامج التغيير، واستمرار بعض التعقيدات الإجرائية التي تحد من المرونة التنظيمية. أوصت الدراسة بضرورة تقليل فجوة التطبيق من خلال ربط الأنشطة الاستراتيجية بنتائج قابلة للقياس، وتعزيز اللامركزية، وتبسيط الإجراءات، وتحقيق التداوب بين الهيكل التنظيمي والممارسات الفعلية لتحقيق مرونة تنظيمية مستدامة. **الكلمات المفتاحية:** التكيف الاستراتيجي، مرونة الهيكل التنظيمي

Abstract

The study aims to analyze the nature of the relationship between strategic adaptation and organizational structure flexibility. It examines two main variables: strategic adaptation with its dimensions (adoption of strategic change, interaction with the environment, and strategic perseverance), and organizational structure

flexibility with its dimensions (decentralization, simplification, and informality). The applied field of the study is the Presidency of Al-Mustansiriya University, where a key problem is identified as a gap between possessing the elements of strategic adaptation and the ability to translate them into actual organizational flexibility. A purposive sample was selected, including the university president, assistants, department directors, their deputies, and heads of administrative units, as they are responsible for strategic direction and authority allocation. Data were collected by a questionnaire from 159 respondents, and analyzed using statistical methods such as mean, standard deviation, correlation, regression, and path analysis within SPSS. The results revealed significant positive correlations and direct effects between strategic adaptation and organizational structure flexibility. However, despite these positive findings, a practical gap persists, reflected in weak implementation of strategic activities, imbalance in change programs, and procedural complexities limiting flexibility. Accordingly, the study recommends reducing the implementation gap by linking strategic activities to measurable outcomes, enhancing decentralization, simplifying procedures, and ensuring alignment between organizational structure and actual practices to achieve sustainable flexibility

Keywords: Strategic Adaptation, Organizational Structure Flexibility

المحور الأول: الفصل المنهجي أولاً: المقدمة

تعد المنظمات الجامعية في الوقت المعاصر من أكثر المنظمات تعرضاً للتغيرات المتسارعة والمتلاحقة، سواء على المستوى التكنولوجي أو الإداري أو البيئي، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة امتلاك قدرات استراتيجية تمكّنها من التكيف الفاعل مع هذه التحولات، بما يضمن استمراريتها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وفي ظل هذه البيئة الديناميكية، لم يعد الاعتماد على الهياكل التنظيمية التقليدية كافياً، بل أصبح من الضروري تبني هياكل تنظيمية مرنة قادرة على مواجهة التغيرات، وإعادة توزيع الموارد، وتحقيق التداوب بين الوحدات التنظيمية. ويُعد التكيف الاستراتيجي أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، إذ يشير إلى قدرة المنظمة على مواءمة استراتيجياتها مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، من خلال تبني التغيير، والتفاعل مع البيئة، وتعزيز التداوب الاستراتيجي. ومن جانب آخر، تمثل مرونة الهيكل التنظيمي أحد المرتكزات الأساسية التي تسهم في تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي، إذ تتيح للمنظمة إمكانية التكيف مع المتغيرات، وتقليل التعقيدات الإجرائية، وتعزيز اللامركزية، بما يدعم سرعة اتخاذ القرار وتحسين كفاءة العمل. وانطلاقاً من ذلك، تكتسب دراسة العلاقة بين التكيف الاستراتيجي ومرونة الهيكل التنظيمي أهمية بالغة وقد حدد الباحثان من خلال العمل الميداني في رئاسة الجامعة أن الهيكل التنظيمي يواجه عدداً من التحديات التي تحد من مرونته، أبرزها استمرار المركزية وضعف تطبيق تفويض الصلاحيات بشكل فعلي، فضلاً عن محدودية إشراك العاملين في اتخاذ القرار وضعف قنوات الاتصال التنظيمي. كما تبين وجود قصور في تفعيل الاستجابة الاستراتيجية بالشكل الذي يدعم التكيف الاستراتيجي، مما يشير إلى ضرورة فهم العلاقة بين هذه المتغيرات، وانطلاقاً من هذه الأرضية استهدفت الدراسة الاجابة على التساؤلات التالية.

١. هل يتوافر لدى رئاسة الجامعة المستنصرية مستوى ملائم من التكيف الاستراتيجي؟
 ٢. هل يتمتع الهيكل التنظيمي في رئاسة الجامعة المستنصرية بدرجة كافية من المرونة؟
 ٣. هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التكيف الاستراتيجي ومرونة الهيكل التنظيمي في رئاسة الجامعة المستنصرية؟
- ويحاول الباحثان في هذا البحث تسليط الضوء على المفاهيم النظرية للبحث ودراسة العلاقة والاثار بينهما.

ثانياً: مشكلة البحث-

تواجه المؤسسات الجامعية في البيئة المعاصرة تحديات متسارعة نتيجة للتغيرات التكنولوجية والإدارية والبيئية، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة امتلاك قدرات استراتيجية تمكّنها من التكيف الفاعل مع هذه المتغيرات. وفي هذا الإطار، يُعد التكيف الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية التي تسهم في تمكين المنظمة من مواءمة استراتيجياتها مع متطلبات البيئة، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة أدائها واستمراريتها. وعلى الرغم من ذلك، فإن تحقيق مرونة الهيكل التنظيمي لا يزال يمثل تحدياً قائماً في العديد من المؤسسات الجامعية، ومنها رئاسة الجامعة المستنصرية، إذ تشير المعايير الميدانية إلى وجود فجوة بين التوجهات الاستراتيجية المعلنة ومستوى تطبيقها الفعلي داخل التشكيلات التنظيمية. كما يواجه الهيكل التنظيمي مجموعة من التحديات التي تحد من مرونته، من أبرزها استمرار المركزية، وضعف تفويض الصلاحيات، ومحدودية إشراك العاملين في اتخاذ القرار، فضلاً عن قصور قنوات الاتصال التنظيمي. وانطلاقاً من ذلك، تتحدد مشكلة البحث ومن خلال ما سبق التساؤل الرئيس للبحث " ما دور التكيف الاستراتيجي في تعزيز مرونة الهيكل التنظيمي " ويتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما مستوى التكيف الاستراتيجي في رئاسة الجامعة المستنصرية؟
٢. ما مستوى مرونة الهيكل التنظيمي؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين التكيف الاستراتيجي ومرونة الهيكل التنظيمي؟
٤. هل توجد فروق بين نتائج الاستبانة والواقع الفعلي؟

ثالثاً: أهمية البحث

الأهمية العلمية تركّز هذه الدراسة على بيان الدور الحيوي للتكيف الاستراتيجي في تعزيز مرونة الهيكل التنظيمي، من خلال توضيح طبيعة العلاقة بينهما داخل البيئة الجامعية. كما تسهم في إثراء الأدبيات الإدارية عبر تقديم إطار تحليلي يفسّر كيف يمكن للمنظمات تحقيق قدر أعلى من المرونة التنظيمية من خلال تبني ممارسات التكيف الاستراتيجي، مما يدعم تطوير الهياكل التنظيمية بما يتلاءم مع التغيرات البيئية المتسارعة. الأهمية التطبيقية تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم مؤشرات عملية تساعد القيادات الإدارية على تشخيص واقع التكيف الاستراتيجي ومرونة الهيكل التنظيمي وتحديد نقاط القوة والضعف فيهما. كما تسهم في دعم تطوير الهياكل التنظيمية من خلال تعزيز ممارسات التكيف الاستراتيجي، بما ينعكس على زيادة مرونة التنظيم وتحسين كفاءته في مواجهة التغيرات البيئية واتخاذ قرارات تنظيمية أكثر فاعلية.

رابعاً: أهداف البحث.

يهدف الباحثان في هذه الدراسة اساساً للإجابة عن الاسئلة التي تم طرحها سابقاً ومن ثم هنالك طموح من قبل الباحثان الى تحقيق الاهداف الاتية

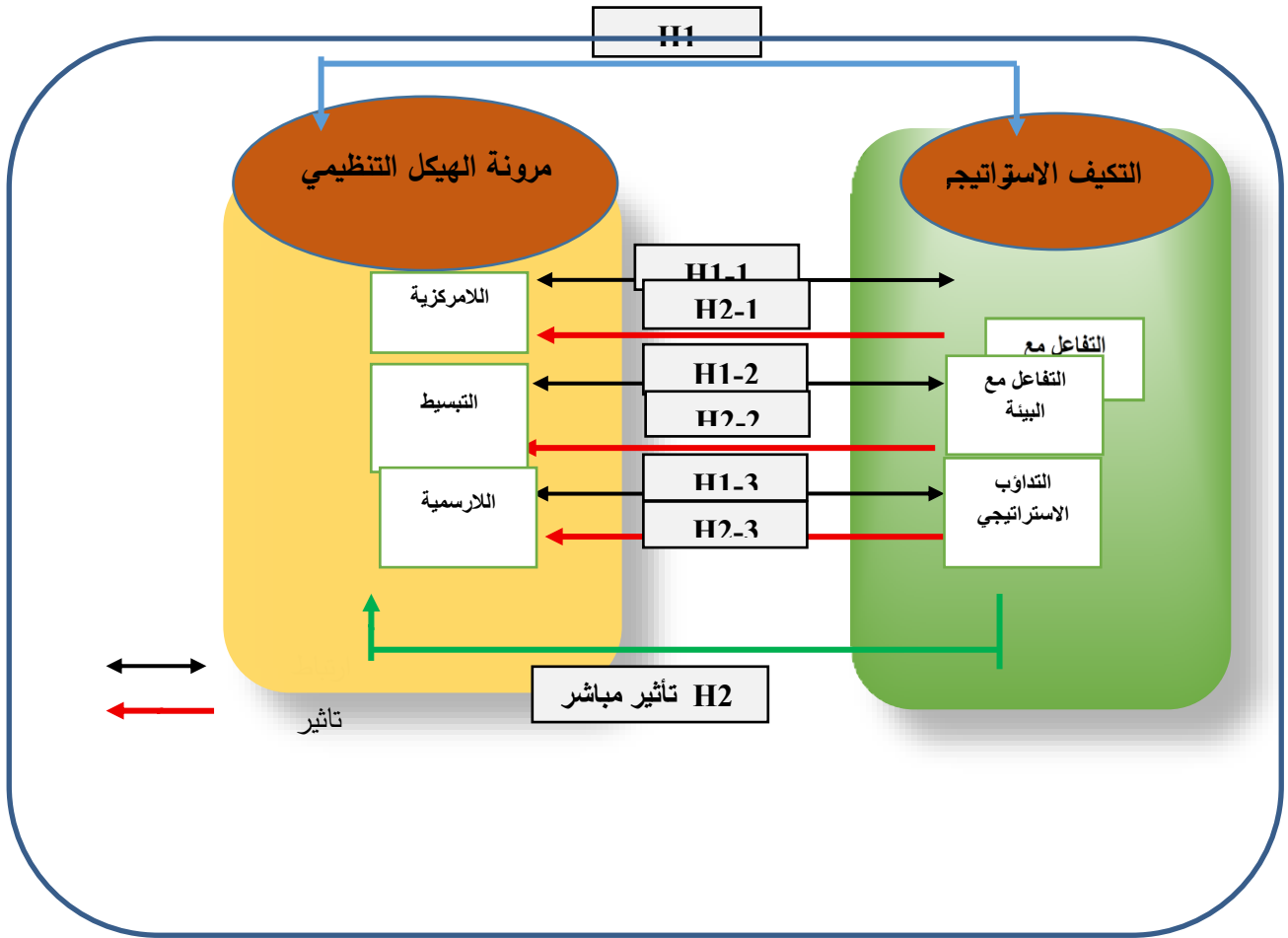
١. تشخيص مستوى التكيف الاستراتيجي في رئاسة الجامعة المستنصرية .
٢. تحديد مستوى مرونة الهيكل التنظيمي في رئاسة الجامعة المستنصرية .
٣. تحليل طبيعة العلاقة بين التكيف الاستراتيجي ومرونة الهيكل التنظيمي .
٤. المقارنة بين نتائج الاستبانة والواقع الفعلي لتشخيص الفجوة التنظيمية واعداد خطة عمل.

خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى H1: توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية بين التكيف الاستراتيجي ومرونة الهيكل التنظيمي، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى H1-1: توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية بين تبني التغيير الاستراتيجي ومرونة الهيكل التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثانية H1-2: توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية بين التفاعل مع البيئة ومرونة الهيكل التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثالثة H1-3: توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية بين التداؤب الاستراتيجي ومرونة الهيكل التنظيمي.
- **الفرضية الرئيسية الثانية H2:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية ل (التكيف الاستراتيجي) في مرونة الهيكل التنظيمي , وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى H2-1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية ل (تبني التغيير الاستراتيجي) في مرونة الهيكل التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثانية H2-2: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية ل (التفاعل مع البيئة) في مرونة الهيكل التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثالثة H2-3: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية ل (التداؤب الاستراتيجي) في مرونة الهيكل التنظيمي.



شكل (١) المخطط الفرضي للدراسة المصدر : اعداد الباحثان

سابعاً - منهج البحث:

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم مراجعة النظرية الفكرية المبحوثة عن المفاهيم التي تم تناولها ، اعتماداً على الكتب والأبحاث ، إضافة الى جميع البيانات لمعرفة آراء المستجوبين تجاه الأسئلة التي تناولتها الاستبانة ، وقد تم تحليلها عن طريق برنامج (SPSS & AMOS).

ثامناً - مجتمع وعينة البحث

اختار الباحثان رئاسة الجامعة المستنصرية لتكون ميداناً تطبيقياً للبحث وقد اختار الباحثان عينة قسدية تتضمن (رئيس الجامعة ومساعدة ومدراء الأقسام ومعاونينهم ومسؤولي الشعب والوحدات) تم توزيع الاستمارات بعدد (١٧٠) وتم استرداد (١٦٥) استمارة وكانت القابلة للتحليل (١٥٩) استمارة.

المحور الثاني. الإطار النظري للبحث

أولاً: التكيف الاستراتيجي

١- مفهوم التكيف الاستراتيجي:

يمكن تعريف التكيف بأنه التغييرات في سلوك المنظمة لملاءمة البيئة التي تعمل فيها (Tayauova,2011:573)، و حدد (Fry & Smith,1987) الخصائص الثلاث للتكيف الإستراتيجي من خلال خاصية التطابق، والتفاعل، والموقف؛ إذ أن الاختلاف بين التطابق والموقف يأتي من خلال أن التطابق يعبر عن قوانين العلاقة، فيما يعبر الموقف عن حالة النظام الذي تعمل من خلاله المنظمة، إذ أن هذه المرحلة تركز على تحليل مكونات البيئة الخارجية للمنظمة، بهدف تحديد الفرص والتهديدات. فتحليل مكونات البيئة الخارجية للمنظمة يرتبط بتحديد مركزها الإستراتيجي، ومعرفة التغيرات البيئية الحاصلة ومدى تأثيرها على فعاليتها الداخلية، ومن ثم تحديد قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها

الداخلية(صفوت،٢٠١٧: ١٧) لذا يتطلب من المنظمة اجراء مسح بيئي الى القدرات التي تمتلكها المنظمة والتي من خلالها يمكن معرفة وفحص الاشارات المرسله من بيئتها الداخلية والخارجية والتكيف مع الاستعداد للتغيير من خلال اعاده توزيع، وتوجيه الموارد بكفاءة (احمد وعناد،٢٠٢٣: ١٨).

٢. اهمية دراسة التكيف الاستراتيجي:

بين (العمرى والعمرى،٢٠٢٥: ٢٥٠) أهمية التكيف الإستراتيجي للأفراد والمنظمات بما يأتي:

- ١- تحقيق المرونة اللازمة لمواكبة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في بيئة العمل، بما يضمن الاستفادة من الفرص المتاحة والتغلب على التحديات التي قد تعيق تحقيق الأهداف.
- ٢- أداة أساسية لتمكين العاملين من تطوير مهاراتهم بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل المتغيرة، حيث يساهم في تحليل نقاط القوة والفرص المتاحة، ومعالجة نقاط الضعف التي قد تحد من اندماجهم المهني.
- ٣- يساهم في تعزيز قدرة الموظفين على الإبداع والابتكار من خلال تطوير استراتيجيات تكيف ديناميكية تمكنهم من تحويل التحديات إلى فرص حقيقية.
- ٤- تعزيز الكفاءة والقدرة التنافسية للموارد البشرية من خلال التركيز على رفع جودة الأداء، تحسين المرونة في سوق العمل، وتعزيز مواءمة المهارات مع متطلبات الاقتصاد الرقمي.
- ٥- يتيح بيئة داعمة لتبادل المعرفة والخبرات بين الأفراد والمنظمات، مما يضمن تكامل الجهود لتحقيق الأهداف.

٣. مقومات التكيف الاستراتيجي:

يُقصد بمقومات التكيف الاستراتيجي تلك العناصر الداخلية التي تمتلكها المنظمة، والتي تمكنها من الاستجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية بشكل فعال، والمحافظة على استمراريته وتنافسيته؛ أن المنظمات القادرة على التكيف بسرعة وفاعلية لا تستطيع البقاء فحسب، بل تزدهر أيضًا في ظل ظروف غير مؤكدة؛ إذ يؤدي التكيف الإستراتيجي إلى (Mulyono & Za,2025:98):

- ١- الاستجابة السريعة للتغيير: تُعد سرعة الاستجابة لتغيرات السوق عاملاً رئيساً في التكيف الناجح؛ فالمنظمات التي تُحوّل تركيزها فوراً نحو الرقمنة وابتكار المنتجات لا تواجه عقبات تُذكر في الحفاظ على مكانتها في السوق.
- ٢- الابتكار كمحفز: أثبت الابتكار، سواء في المنتجات أو الخدمات أو العمليات، أنه دافع رئيسي للمنظمات لخلق قيمة جديدة وتلبية احتياجات المستهلكين المتغيرة. وهذا يشير إلى أن الاستثمار في الابتكار يجب أن يكون أولوية استراتيجية.
- ٣- القيادة الفاعلة: تلعب القيادة المتجاوبة والمتعاطفة دوراً حاسماً في تعزيز ثقافة التكيف داخل المنظمة؛ ويميل القادة القادرون على إلهام وتحفيز فرقهم إلى أن يكونوا أكثر نجاحاً في إدارة التغيير.
- ٤- أهمية التعاون: يُعدّ التعاون والشراكة مع الآخرين استراتيجية مهمة للتغلب على التحديات. فالعلاقات القوية بين المؤسسات تُعزز القدرة على التكيف وتُعزز الابتكار.
- ٥- الأثر طويل المدى: من المرجح أن تستمر بعض التغييرات التي تحدثها ظروف معينة، مثل اعتماد التكنولوجيا وممارسات العمل المرنة، وتُشكّل بيئة أعمال أكثر ديناميكية في المستقبل.

٤. ابعاد التكيف الاستراتيجي

١-تبني التغيير الاستراتيجي Adopt Strategic Change

في ظل حالة عدم التأكد وعدم الاستقرار التي تميز عولمة الأسواق والتقدم التكنولوجي، يتعين على المنظمات الحالية التكيف باستمرار، وتبني تغييرات أكثر وضوحاً وأهمية عند الاقتضاء. تُسمى هذه التغييرات عموماً بالتغييرات الاستراتيجية. يُعرّف التغيير الاستراتيجي بأنه "إجراءات تُغير طبيعة المنظمة، وليس مجرد مراجعة العمليات أو الهيكل أو الاستراتيجية"، ويتناول مفهوم التغيير الاستراتيجي بأنه "تغييرات في محتوى استراتيجية المنظمة كما هو مُحدد من خلال نطاقها، وتوزيع مواردها، وميزتها التنافسية، وتداوُبها"(Karim et al.,2021:1650).

٢. التفاعل مع البيئة Interaction With the Environment

تُعدّ البيئة جزءاً من العوامل التي تُسهم في نجاح المنظمة وتزيد من فعاليتها، حيث تواجه بيئة الأعمال درجةً عاليةً من التغيير والتعقيد، إذ إن التغييرات والتعديلات في القواعد، وكذلك السياسات والأساليب المستخدمة، لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، لا تكفي لتحديد الفرص أو القيود البيئية

في بيئة المنظمة، بل ينبغي على المنظمة أن تُدرك تلك الفرص والقيود والتهديدات، وأن تُطوّر استراتيجيات تُؤدي إلى استثمار الفرص، وتحديد العقبات، والحدّ منها أو التكيف معها لتحقيق الأهداف وتعظيم الإمكانات والموارد (Karim et al., 2021:1650).

٣. التداؤب الإستراتيجي Strategic Synergy

عُرف على أنه تعاون وتفاعل بين الأجزاء داخل المنظمة بحيث يؤدي كل جزء من هذه الأجزاء دوره ويساعد الأجزاء الأخرى بطريقة تؤثر على الأداء العام للمنظمة (العجمي، ٢٠٢١: ١٧)، يعد التداؤب الإستراتيجي ظاهرة التعاون المشترك بين العاملين داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وتغيير الشكل لسد الفجوات وتجنب التهديدات والإفادة من الفرص، وهذا يتطلب وجود فريق يتسم بالكفاءة والفاعلية والتناغم للوصول إلى الأداء العالي وتنفيذ المهام بدقة عالية (المعاينة والمحاسبة، ٢٠٢٣: ٦١٨).

ثانياً: مرونة الهيكل التنظيمي

١ - مفهوم مرونة الهيكل التنظيمي :

تعد مرونة الهيكل التنظيمي أحد ابعاد المرونة التنظيمية في حين يصنفها البعض الآخر كأحد أبعاد المرونة الإستراتيجية، إذ تتكون المرونة التنظيمية من ثلاثة أنواع أو أبعاد هي: (الهيكلية، الإستراتيجية والعملياتية). وتعرف المرونة التنظيمية القدرة الرئيسة التي تُمكن المنظمات من مواجهة التقلبات البيئية، إذ تجعلها أكثر استجابة للتغيير (Al Rashidi et al., 2019:119).

٢. أهمية مرونة الهيكل التنظيمي

تدعم الهياكل العضوية المعروفة بانخفاض الرسمية، واعتماد اللامركزية، وتشجيع التواصل الأفقي إدارة المعرفة، في حين أن الهياكل الميكانيكية الصارمة والمركزية تقلل من المرونة وتحد من تدفق المعلومات والمعرفة. ولذلك فإن تكيف الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات إدارة المعرفة أصبح ضرورة إستراتيجية في المنظمات التعليمية، خاصة مع التغيرات السريعة في المعرفة والتكنولوجيا (Ghorbani et al., 2011:2035)، ومن صفات المرونة القدرة الجاهزة للتكيف مع المتطلبات الجديدة أو المختلفة أو المتغيرة (مجباس وعباس، ٢٠٢٥: ٣٢).

٣. أبعاد مرونة الهيكل التنظيمي

١. اللامركزية Decentralization : تتمثل أهمية اللامركزية في صنع القرارات العاجلة، ومعالجة المعلومات بطريقة ما ومن شأنه التنسيق بين أفراد الهيكل التنظيمي على أرض الواقع، وتعطي لأفراد الهيكل التنظيمي حق البت في المعلومات والمواضيع إلى الآخرين وذلك يساهم في المحافظة على حيويتهم في العمل الإداري، أي يلجأ إلى اللامركزية في القرارات التي لا تحتل التأخير حيث و يلجأ الى اللامركزية في المنظمات التي لها أفرع متباعدة جغرافياً، عندما تقتنع أن المستوى الأدنى لديه الكفاءة اللازمة لاتخاذ القرار، وإن المركزية ملائمة في البيئة المستقرة والثابتة، في حين اللامركزية ملائمة في البيئة المعقدة وغير المستقرة. تزيد فرص مشاركة المستويات الدنيا، وفرص مساهمة الأفراد في صنع القرارات ووضع الأهداف التنظيمية وتسيير شؤون المنظمة، ومن شأن ذلك أن يزيد فرص التفاعل والحوار والنقاش، ومن ثم تكاثر فرص مشاركة وتقاسم ونقل المعرفة وتبادل المعلومات بين العاملين. (الدليمي، ٢٠١٨: ٤٤).

٢. التبسيط Simplification: إن السعي نحو بساطة الحلول الهيكلية ليس بالأمر الجديد، بل ازداد التركيز عليه في السنوات الأخيرة، وبناءً على ذلك، يُعاد النظر في القانون الذي صاغه Ashby ونُسب إليه والذي ينص على أن "كل تنوع يمكن موازنته بتنوع آخر"، وهذا القانون كان نتيجة لحقيقة أن مواكبة تعقيد البيئة - بوتيرة سريعة - من خلال تعقيد القواعد التنظيمية، يؤدي في النهاية إلى بيروقراطية تُرهق المنظمة وتجعل من المستحيل عليها الاستجابة بفعالية لما يحدث في البيئة، بالمقابل تُسهّل الهياكل التنظيمية المُبسّطة التنفيذ السريع للقرارات وتجنّب التأخيرات التي قد تنشأ عن التعقيدات البيروقراطية، كما تُمكن من سير العمل بسلاسة وسرعة داخل المنظمة (Nouiut et al., 2024:110).

٣. اللارسمية Informalization: يتميز الهيكل التنظيمي الذي يتمتع بمرونة عالية بانخفاض مستوى الرسمية، مما يعني لوائح وإجراءات أقل صرامة قد تعيق التكيف السريع مع التغيرات. في الهياكل التنظيمية منخفضة الرسمية، يتمتع الموظفون بمرونة أكبر في أداء مهامهم، ويمكنهم تعديل الإجراءات وفقاً للمتطلبات الفورية (Nouiut et al., 2024:110). وتتمثل اللارسمية في الهيكل التنظيمي في زيادة التنوع في القدرات والمعارف والمهارات المتاحة للجماعة أما التشدد في التقيد بالتسلسل الرئاسي فيحد من سرعة وسهولة الاتصالات المساعدة والنازلة والأفقية، وبالتالي تقل فرص التبادل المعرفي في المنظمة. كل ذلك لا يساعد على إيجاد بيئة اتصال داعمة ومساندة لمشاركة وتقاسم المعرفة، والبعد عن الروتين والجمود من خلال تكاثر الاستقلالية وحرية الاجتهاد والتصرف لدى الفرد ومن ناحية أخرى فان زيادة الرسمية تحد من فرص التواصل والتفاعل والمناقشات والحوار مع الآخرين، وكل ذلك لا يشجع ولا يعزز بناء المعرفة التنظيمية. التقليل من الاختلاف بين الأفراد في

مواقف معينة، وجود علاقة تبادلية تمثل نسق ثقافي يعمل على توجيه باقي الانساق التي لها علاقات التأثير والتأثر داخل المنظمة. (الدليمي، ٢٠١٨: ٤٢-٤٣) فإن الهيكل التنظيمي المرن يُمثل إطاراً ديناميكياً يعزز كفاءة المنظمة ويضمن استدامتها في بيئة تتسم بالتغيير المستمر.

المحور الثالث: الجانب العملي

اختبار الادوات الاحصائية وتحليل النتائج

اولاً: ثبات الاداة

يشير الثبات الى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر فترات زمنية مختلفة ولأجل التحقق من صدق مدى ثبات متغيرات الدراسة تم استعمال اختبار معامل ألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach) وقد تم حساب معامل الثبات للأداة الموضح في الجدول (١) إذ تبين إن معامل ثبات الفقرات للمتغيرات مرتفع، فقد بلغت القيمة لمتغير التكيف الاستراتيجي (0.96) ولمتغير مرونة الهيكل التنظيمي (0.96) وبلغت قيمة المعاملات للمتغيرات وفقرات الاستبانة بشكل عام (0.96) وهذا يدل على ثبات الاستبانة لجميع محاورها وتمتعها بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في إجراء التطبيق والتحليل الميداني وقد أظهرت النتائج إن قيم معامل (Alpha-Cronbach) قد تراوحت بين (0.94-0.95) وهي عالية إحصائياً في البحوث الإدارية والاجتماعية لأن قيمتها اكبر من (0.70) والتي تدل على إن الإدارة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي. الجدول (١) نتائج اختبار الاتساق الداخلي (معاملات الثبات) لأداة قياس الدراسة

ت	متغيرات وأبعاد الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	تبني التغيير الاستراتيجي	5	0.965
2	التفاعل مع البيئة	5	0.962
3	التدأوب الاستراتيجي	5	0.961
4	التكيف الاستراتيجي	15	0.960
5	اللامركزية	4	0.962
6	التبسيط	5	0.961
7	اللامرسمية	5	0.962
8	مرونة الهيكل التنظيمي	١٤	0.960

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج (AMOS.28)

ثانياً: اختبارات التوزيع الطبيعي

١. اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Test Kolmogorov-Smirnov)

قبل البدء في تحليل أي بيانات يتطلب ان يتم التحقق من توزيع البيانات، ويتم اخضاع البيانات الى نوع من الاختبارات المخصصة لذلك، الا وهو اختبار التوزيع الطبيعي Test Kolmogorov-Smirnov ، وان ذلك بغرض التحقق مما اذا كانت البيانات تنتج عن عملية توزيع طبيعية أم لا. اذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، فإن الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على فرضية توزيع طبيعي ستكون أكثر دقة وموثوقية. ويعتمد الاختبار على افتراض وهو ان تكون قيمة المعنوية التي يتحصل عليها من البرنامج (SPSS) بان تكون قيمتها أكبر من القيمة (0.05) كي تتصف البيانات بانها تتوزع طبيعياً، أما اذا لم تكن كذلك فانه يتعين رفض النتائج التوصل لها حسب (Parl,2008:8) ويتضح من الجدول ادناه ان القيمة المعنوية للمتغير المستقل التكيف الاستراتيجي (sig=0.060) ، والقيمة المعنوية للمتغير التابع مرونة الهيكل التنظيمي (sig=0.054) ، وهذا يؤشر ان التوزيع للمتغيرين هو توزيع طبيعي لان جميع القيم اكبر من القيمة (0.05).

جدول (٢) اختبار كولموغوروف-سميرنوف

	Y	X
N	159	159
Mean	2.9539	3.4302
Std. Deviation	1.01164	.91568
Absolute	.118	.105
Positive	.103	.055
Negative	-.118	-.105
Kolmogorov-Smirnov Z	1.484	1.324
Asymp. Sig. (2-tailed)	.054	.060

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

بالإضافة الى اختبار (كولموغوروف-سميرنوف) تم اختبار البيانات كذلك على معامل الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) الذي يشير الى القيمة المسموح بها بين (الحدود الدنيا والعليا) (+1.96) فاذا كانت محصورة بين هذه المنطقة فان البيانات تتبع لإختبار الأدوات الاحصائية الملائمة التي تحقق اهداف البحث، والجدول (٣) يوضح نتائج التوزيع الطبيعي للبيانات، وتتنوع البيانات طبيعياً اذا كانت قيمة الالتواء اصغر من او تساوي (2)، وقيمة التفلطح اصغر من او تساوي (3) (الطائي، 2017:188).

جدول (٣) اختبار الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis)

أنواع المعاملات المتغيرات وابعادها	معامل الالتواء Skewness	معامل التفلطح Kurtosis
تبني التغيير الاستراتيجي	-0.783	-0.213
التفاعل مع البيئة	-0.597	-0.485
التدأوب الاستراتيجي	-0.438	-0.785
التكيف الاستراتيجي	-0.476	-0.607
اللامركزية	-.095	-1.126
التبسيط	-0.255	-1.070
اللا رسمية	-0.244	-0.870
مرونة الهيكل التنظيمي	-0.114	-1.284

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج (AMOS.28)

ويوضح الجدول (٣) النتائج ضمن الحد المسموح به للالتواء والتفلطح اذ بلغ معامل الالتواء لمتغير التكيف الاستراتيجي (-0.476)، والتفلطح (-0.607)، امامتغير مرونة الهيكل التنظيمي حقق معامل الالتواء (-0.114) والتفلطح (-1.284).

٣. التحليل العاملي التوكيدي (Modification Indices)

تستخدم هذه الاختبارات الاحصائية، لغرض التأكد من مدى مطابقة فقرات الاستبانة لأهداف البحث، وقدرتها على جمع البيانات التي يحتاجها. اي بعبارة اخرى يستعمل لتأكيد الصلة بين البيانات التي تم جمعها، والفرضيات التي يحاول الباحثان اختبارها في بحثها، ووفقاً لمؤشر (Modification Indices) الذي يستعمل للتعبير عن جودة مقياس البحث. للتعرف على حسن المطابقة لمقاييس البحث، وتشير القاعدة العامة (Modification Indices) اذا بلغت قيم البيانات اعلى من (0.50) وبمستوى معنوية اقل من (0.05) للتشعبات فهي متحققة لإجراء التحليلات الاحصائية يلخص الجدول (٤) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البحث وفقاً لمؤشر (Modification Indices) والذي يتكون من متغيرين و(٦) ابعاد ، اذ يتضح من الجدول (٤) ان جميعها حققت قيم اعلى من (0.50) وعند مستوى معنوية اقل (0.05) لذا فهي مطابقة لجودة وحسن المطابقة (Goodness Of Fit) ومن ثم فهي تعكس بان الأبعاد جيدة لأجراء كافة التحليلات الاحصائية الاخرى.

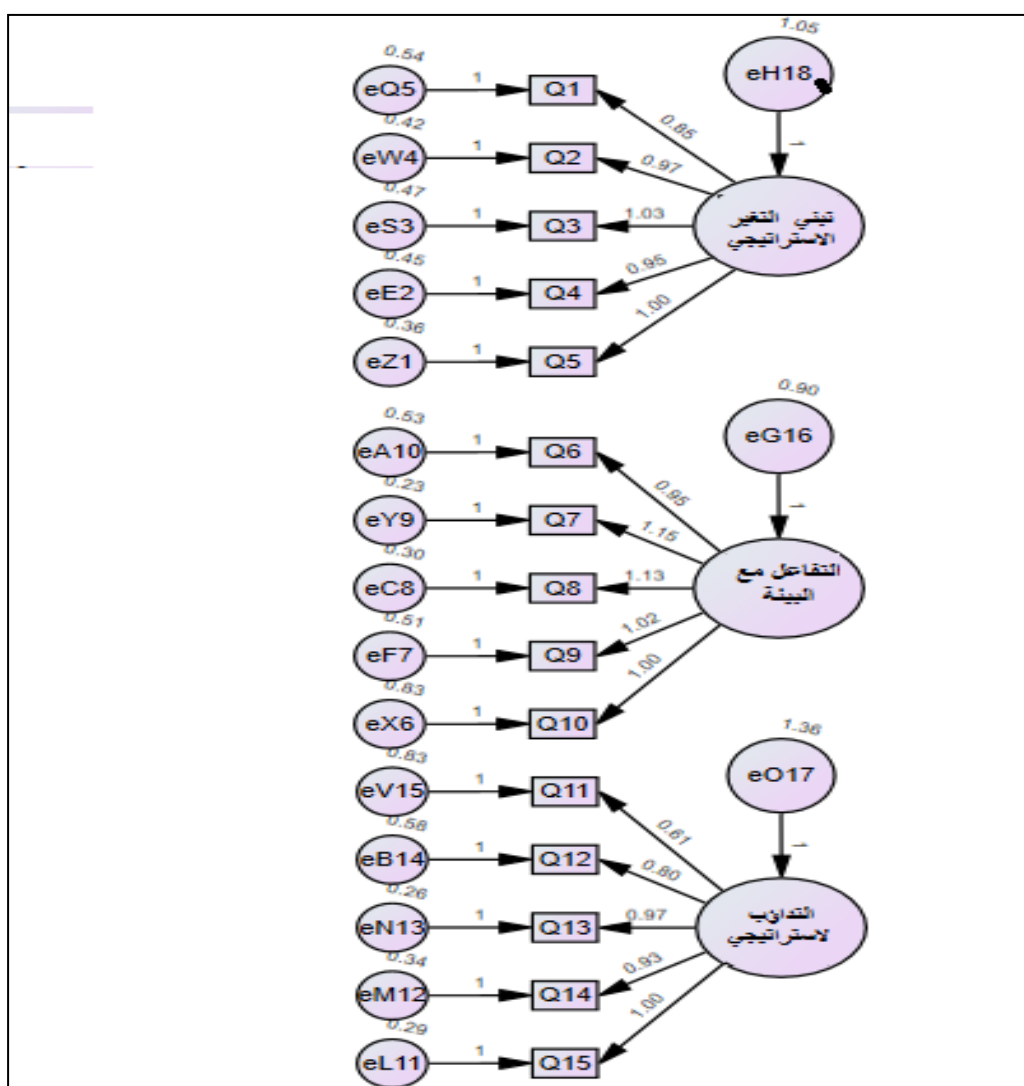
ت	المتغير	الابعاد	رمز البعد	قيم التحليل التوكيدي	مستوى المعنوية
١	التكيف الاستراتيجي	X	X1	0.70	0.000
٢			X2	0.85	0.000
٣			X3	0.88	0.000
٤	مرونة الهيكل التنظيمي	Y	Y1	0.86	0.000
٥			Y2	0.90	0.000
٦			Y3	0.85	0.000

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج (AMOS.28)

أ- التحليل العاملي التوكيدي لفقرات التكيف الاستراتيجي: يلخص الجدول (٥) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البحث وفقاً لمؤشر (Modification Indices) والذي يتكون من ثلاثة ابعاد لمتغير التكيف الاستراتيجي والمؤلف من (١٥) فقرة ، اذ يتضح من خلال جدول (٥) وشكل (٢) ان جميعها حققت قيم اعلى من (0.50) وعند مستوى معنوية اقل (0.05) لذا فهي مطابقة لجودة وحسن المطابقة (Goodness Of Fit) ومن ثم فهي تعكس بان الاستبانة جيدة لأجراء كافة التحليلات الاحصائية الاخرى. جدول (٥) قيم التحليل التوكيدي لفقرات متغير التكيف الاستراتيجي

ت	الابعاد	الفقرات	قيم التحليلي التوكيدي	مستوى المعنوية
١	تبني التغيير الاستراتيجي	Q1	0.85	0.000
٢		Q2	0.97	0.000
٣		Q3	1.0	0.000
٤		Q4	0.95	0.000
٥		Q5	1.0	0.000
٦	التفاعل مع البيئة	Q6	0.95	0.000
٧		Q7	1.15	0.000
٨		Q8	1.13	0.000
٩		Q9	1.2	0.000
١٠		Q10	1.0	0.000
١١	التدأوب الاستراتيجي	Q11	0.61	0.000
١٢		Q12	0.80	0.000
١٣		Q13	0.97	0.000
١٤		Q14	0.93	0.000
١٥		Q15	1.0	0.000

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج (AMOS.28)



شكل (٢) قيم التحليل التوكيدي لمتغير التكيف الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج (AMOS.28)

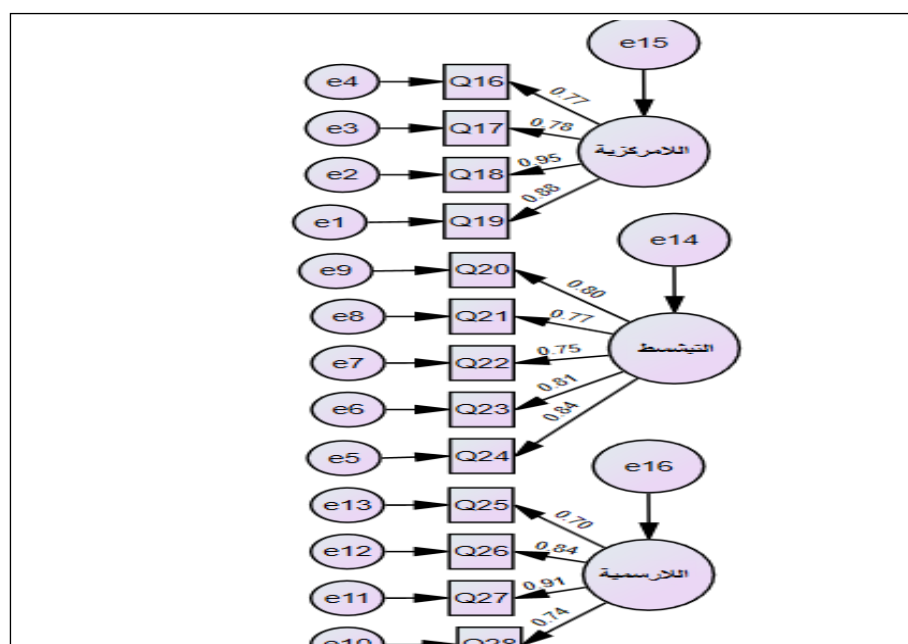
ب- التحليل العاملي التوكيدي لفقرات مرونة الهيكل التنظيمي: يلخص الجدول (٦) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البحث وفقاً لمؤشر (Modification Indices) والذي يتكون من ثلاثة أبعاد لمتغير مرونة الهيكل التنظيمي والمؤلف من (١٣) فقرة، إذ يتضح من خلال جدول (٦) وشكل (٣) أن جميعها حققت قيم أعلى من (٠.٥٠)، وعند مستوى معنوية أقل (0.05) لذا فهي مطابقة لجودة وحسن المطابقة (Goodness Of Fit) ومن ثم فهي تعكس بان الاستبانة جيدة لأجراء كافة التحليلات الاحصائية الأخرى.

جدول (٦) قيم التحليل التوكيدي لفقرات متغير مرونة الهيكل التنظيمي

ت	الأبعاد	الفقرات	قيم التحليلي التوكيدي	مستوى المعنوية
١	اللامركزية	Q16	0.75	0.000
٢		Q17	0.78	0.000
٣		Q18	0.95	0.000
٤		Q19	0.88	0.000
٥	التبسيط	Q20	0.80	0.000
٦		Q21	0.77	0.000
٧		Q22	0.75	0.000

0.000	0.81	Q23	اللا رسمية	٨
0.000	0.88	Q24		٩
0.000	0.70	Q25		١٠
0.000	0.84	Q26		١١
0.000	0.91	Q27		١٢
0.000	0.74	Q28		١٣

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج (AMOS.28)



شكل (٣) قيم التحليل التوكيدي لمتغير مرونة الهيكل التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج (AMOS.28)

ثالثاً : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتشخيصها وابعادها وفقراتها

يتضمن عرض وتفسير النتائج التي تتعلق بمتغيرات وفقرات الدراسة وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تتعلق بالإحصاء الوصفي وبالاعتماد على إجابات أفراد العينة على محاور وفقرات الاستبانة الخاصة بالدراسة. وقد تم استعمال الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات عينة الدراسة وترتيب الأهمية واتجاه الإجابة لآراء عينة الدراسة. فيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بأربعة مستويات مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي من (2.60-3.40) ومستويين إذا انخفضت عن الوسط الفرضي إذ إن الإجابة العليا تشير الى ايجابية الاستجابات والإجابة المتدنية تشير الى سلبية الإجابات وكما موضح في الجدول (٧).

الجدول (٧) المتوسط المرجح واتجاه الإجابة

المتوسط المرجح	مقياس الإجابة	مستوى الإجابة
انخفاض عن الوسط الفرضي	لا أتفق تماماً	ضعيف جداً
	لا أتفق	ضعيف
الوسط الفرضي	محايد	متوسط
ارتفاع عن الوسط الفرضي	أتفق	جيد
	أتفق تماماً	جيد جداً

Source: Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012), Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world. Proceedings of the 17th International Conference on Computer-Aided Architectural Design Research in Asia, p. 573

أولاً: وصف وتشخيص متغير التكيف الاستراتيجي وأبعاده:

من خلال النتائج المبينة في جدول (٨) حقق التكيف الاستراتيجي معامل اختلاف بلغ (27.39%)، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.430) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.915) وهذا يشير الى إن هناك اتفاق بمستوى جيد لهذا المتغير، مما يعني ان الجامعة تمتلك المؤهلات القادرة على التحديث المستمر للبنى التحتية والكوادر التنظيمية والتكنولوجيا فضلاً عن الافراد كما يتضح لديها الادوات والامكانيات التي تمكنها من قراء البيئة والمنافسين ومواجهة التحديات. جدول (٨) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب الأهمية النسبية واتجاه الإجابة لفقرات التكيف الاستراتيجي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	اتجاه الإجابة
1	تتبنى ادارة الجامعة سيناريوهات مختلفة من أجل التغيير .	3.36 4	1.18 4	35.19%	4	محايد
2	تحرص إدارة الجامعة على تحديث إستراتيجيتها بما يتلائم مع المتغيرات المستجدة.	3.389	1.261	37.21%	5	محايد
3	توجد مرونة بالإجراءات من أجل إتخاذ القرارات بسرعة عند تغير الظروف.	3.377	1.188	35.51%	3	محايد
4	تقوم الجامعة بإجراء مسح لبيئة عملها للحد من التهديدات التي تواجهها.	3.628	1.142	31.47%	1	اتفق
5	تقوم الجامعة بتخصيص مواردها بما يتناسب مع الأهداف والفرص المتاحة.	3.647	1.187	32.54%	2	اتفق
	تبني التغيير الاستراتيجي	3.48 1	1.029	29.56%		اتفق
6	تقوم ادارة الجامعة بجمع المعلومات حول ما يجري في المؤسسات الأكاديمية الأخرى.	3.641	1.161	31.88%	1	اتفق
7	تمتلك الجامعة أنظمة لتبادل المعلومات مع بيئتها الخارجية.	3.22 0	1.19 3	37.0%	4	محايد
8	تتفاعل إدارة الجامعة مع التغيرات البيئية بما ينسجم مع أهدافها الإستراتيجية.	3.471	1.205	34.76%	2	اتفق
9	توفر ادارة الجامعة الموارد اللازمة لأنشطة أعمالها بما يمكنها من اقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.	3.427	1.209	35.27%	3	اتفق
10	تسهم الدورات التدريبية والندوات وورش العمل في تطوير معارف العاملين لزيادة قدرة الجامعة على التعامل مع التحديات البيئية الخارجية.	3.434	1.318	38.33%	5	اتفق
	التفاعل مع البيئة	3.43 9	1.044	30.35%		اتفق
11	يشارك اساتذة الجامعة بإجراء البحوث بهدف تطوير أعمال الجامعة.	3.484	1.205	34.58%	2	اتفق
12	يتعاون الأفراد العاملون في الجامعة من مختلف المستويات لإنجاز المهام المعقدة.	3.41 5	1.16 0	33.96%	1	اتفق

13	توجد لدى الجامعة انظمة الالكترونية تساعد على تبسيط الاجراءات ودقة العمل.	3.251	1.287	39.58%	5	محايد
14	تعمل إدارة الجامعة على تسويق النتاجات العلمية من خلال إقامة المعارض الخاصة بها.	3.31	1.23	37.2%	4	محايد
15	تتصف العلاقة بين إدارات الجامعة المختلفة بسهولة الاتصالات فيما بينها.	3.383	1.246	36.83%	3	محايد
	التدأوب الاستراتيجي	3.369	1.053	31.25%		محايد
	التكيف الاستراتيجي	3.430	0.915	27.39%		انفق

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS.22)

١. تبني التغير الاستراتيجي:

تبين النتائج الموضحة في الجدول (٨) إن الفقرة (4) (تقوم الجامعة بإجراء مسح لبيئة عملها للحد من التهديدات التي تواجهها) اذ نالت اقل معامل اختلاف بلغ (31.47%) وبوسط حسابي بلغت قيمته (3.628) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.142) وجاءت بالمرتبة الأولى من اذ الأهمية النسبية، أما أدنى قيمة من اذ الأهمية النسبية كانت عند الفقرة (2) (تحرص إدارة الجامعة على تحديث استراتيجيتها بما يلائم مع المتغيرات المستجدة). وبمعامل اختلاف بلغ (37.21%)، وبوسط حسابي بلغت قيمته (3.389) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (1.261) وجاءت بالمرتبة الخامسة من اذ الأهمية النسبية، أما أجمالاً حقق بعد تبني التغير الاستراتيجي معامل اختلاف (29.56%)، وبوسط حسابي بلغت قيمته (3.481) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.029). وهذا يشير الى إن هناك اتفاق بمستوى جيد لهذا البعد، اي ان الجامعة تعمل بصورة متواصلة ومستمرة في تحليل البيئة وتعكس مدى استعدادها للتغيرات الخارجية والتأقلم معها فضلاً عن فرض استراتيجية محكمة تواجه الظروف المتغيرة.

٢. التفاعل مع البيئة:

تبين النتائج الموضحة في الجدول (٨) إن الفقرة (6) (تقوم ادارة الجامعة بجمع المعلومات حول ما يجري في المؤسسات الأكاديمية الأخرى). اذ نالت أقل معامل اختلاف بلغ (31.88%)، وبمتوسط قيمة بوسط حسابي بلغت قيمته (3.641) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.161)، وجاءت بالمرتبة الأولى من اذ الأهمية النسبية، أما أدنى قيمة من ناحية الأهمية النسبية كانت عند الفقرة (10) (تسهم الدورات التدريبية والندوات وورش العمل في تطوير معارف العاملين لزيادة قدرة الجامعة على التعامل مع التحديات البيئية الخارجية)، بمعامل اختلاف بلغ (38.33%)، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.434) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.318)، وجاءت بالمرتبة الخامسة من اذ الأهمية النسبية للبعد، أما أجمالاً حقق بعد التفاعل مع البيئة معامل اختلاف بلغ (30.35%)، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.439) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.044)، وهذا يشير الى إن هناك اتفاق بمستوى جيد لهذا البعد، وهذا يعني اتفاق العينة بمستوى جيد، وهذا يؤكد قدرة الجامعة على التفاعل والانسجام مع متطلبات البيئة الخارجية والاستجابة لها .

٣. التدأوب الاستراتيجي:

تبين النتائج الموضحة في الجدول (٨) إن الفقرة (12) (يتعاون الأفراد العاملون في الجامعة من مختلف المستويات لإنجاز المهام المعقدة)، نالت اقل معامل اختلاف (33.96%)، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.415) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.160) وجاءت بالمرتبة الأولى من اذ الأهمية النسبية، أما أدنى قيمة من اذ الأهمية النسبية كانت عند الفقرة (13) (توجد لدى الجامعة انظمة الالكترونية تساعد على تبسيط الاجراءات ودقة العمل). بمعامل اختلاف بلغ (39.58%)، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.251) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (1.287) وجاءت بالمرتبة الخامسة من اذ الأهمية النسبية، أما أجمالاً حقق بعد التدأوب الاستراتيجي معامل اختلاف بلغ (31.25%)، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.369) وبانحراف معياري (1.053) وهذا يشير الى إن هناك اتفاق بمستوى متوسط لهذا البعد، وهذا يؤكد قدرة الجامعة المواظبة والاستمرارية في تحديث اعمالها وتوجهاتها فضلاً عن خططها الاستراتيجية وفرص التقدم المستمر. اما على مستوى ترتيب ابعاد التكيف الاستراتيجي، فقد حقق بعد تبني التغير الاستراتيجي ادنى معامل اختلاف (29.56%) وترتيب الأهمية الاول وبمتوسط حسابي بلغ (3.481) وبانحراف معياري (1.029) وبمستوى جيد وهذا يعني ان الجامعة دور اساسي ليس على المستوى الداخلي فحسب بل الخارجي في القدرة على تغيير الاستراتيجيات والسيناريوهات بما يتماشى مع طبيعة البيئة شديدة التغير، يوضح ذلك جدول (٩).

جدول (٩) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب الأهمية النسبية واتجاه الإجابة لأبعاد التكيف الاستراتيجي

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	اتجاه الإجابة
١	تبني التغيير الاستراتيجي	3.481	1.029	%29.56	1	اتفق
٢	التفاعل مع البيئة	3.439	1.044	%30.35	2	اتفق
٣	التدأوب الاستراتيجي	3.369	1.053	%31.25	3	محايد

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج (SPSS v.22)

ثانياً: وصف وتشخيص متغير مرونة الهيكل التنظيمي وابعاده:

من خلال النتائج المبينة في جدول (١٠) بلغ معامل الاختلاف (%34.22)، وبمتوسط حسابي لمرونة الهيكل التنظيمي (2.953) وبانحراف معياري (1.011)، وهذا يشير الى إن هناك اتفاق بمستوى متوسط لهذا المتغير ولدى الجامعة اهتمام بانسجام الهيكل مع متطلبات البيئة المتغيرة وسرعة في تغيير انماط العمل بين تشكيلات رئاسة الجامعة وسهولة تحول الهيكل من فترة الى اخرى احترازاً لأي طارئ يحصل في البيئة الخارجية ينعكس على تقدم العاملين وتقدم الجامعة بصورة اكبر ويتم توضيح فقرات المتغير من خلال جدول (١٠):-

جدول (١٠) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب الأهمية النسبية واتجاه الإجابة لفقرات مرونة الهيكل التنظيمي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	اتجاه الإجابة
16	تتم معالجة المشاكل في الأقسام والشعب والوحدات دون الرجوع للإدارة العليا.	2.937	1.310	%44.60	4	محايد
17	تُحوّل الإدارة الدنيا صلاحيات تُمكنها من اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا.	2.786	1.1765	%42.22	2	محايد
18	تخضع الأعمال المهمة في الوحدات والشعب والأقسام لموافقة الإدارة العليا مع إعطاء الحرية لإتخاذ القرارات الآتية الضرورية.	3.031 2	1.290	%42.56	3	محايد
19	تخذ جميع القرارات الرئيسة والمهمة بمشاركة المستويات الإدارية المختلفة.	3.031 4	1.2799	%38.47	1	محايد
اللامركزية						
20	يتم إنجاز المهام في الجامعة بما يضمن تبسيط الإجراءات وسهولة إنجاز الأعمال دون تعقيد إداري.	2.874	1.305	%45.40	4	محايد
21	تتكون خطوط السلطة والصلاحيات في الجامعة من اربعة مستويات فقط.	2.899	1.243	%42.87	1	محايد
22	تتمركز مواقع اقسام وشعب وحدات رئاسة الجامعة في منطقة جغرافية واحدة.	2.835	1.305	%46.03	5	محايد
23	يقوم الافراد العاملين بتنفيذ الاعمال والواجبات المناطة بهم بدقة.	3.081	1.405	%45.60	3	محايد
24	يشرف مدير واحد على عدد كبير من العاملين دون أن يكون هناك خلل في السيطرة الادارية.	2.968	1.299	%43.76	2	محايد
التبسيط						
25	توجد حرية في تنفيذ سياسات إجراءات العمل في الجامعة من قبل العاملين.	2.855	1.216	%42.59	2	محايد

26	يحكم سلوك العاملين سلوك المواطنة التنظيمية والتي تكون غير مكتوبة	2.842	1.150	40.46%	3	محايد
27	هنالك رقابة ذاتية لمتابعة تنفيذ الإجراءات والقواعد التي تنظم إجراءات العمل المهمة.	3.050	1.315	37.21%	1	محايد
28	تعتمد الجامعة الأوامر المكتوبة فضلاً عن الأوامر الشفهية .	3.226	1.404	43.52%	4	محايد
اللا رسمية		2.993	1.079	36.50%		محايد
مرونة الهيكل التنظيمي		2.953	1.011	34.22%		محايد

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج (SPSS v.22).

١. **اللامركزية:** تبين النتائج الموضحة في الجدول (١٠) إن الفقرة (19) (تأخذ جميع القرارات الرئيسة والمهمة بمشاركة المستويات الإدارية المختلفة.) نالت أقل معامل اختلاف بلغ (38.47%)، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.0314) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (1.2799) وجاءت بالمرتبة الأولى من اذ الأهمية النسبية، أما أدنى قيمة من ناحية الأهمية النسبية كانت عند الفقرة (16) (تتم معالجة المشاكل في الأقسام والشعب والوحدات دون الرجوع للإدارة العليا.) بأعلى معامل اختلاف بلغ (44.60%)، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.937) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (1.310) وجاءت بالمرتبة الرابعة من اذ الأهمية النسبية، أما أجمالاً حقق بعد اللامركزية معامل اختلاف بلغ (38.29%)، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.943) وبانحراف معياري (1.127) وهذا يشير الى إن هناك اتفاق بمستوى متوسط لهذا البعد، وهذا يعني ان الجامعة تفوض الصلاحيات والمسؤوليات بيد المناصب الادارية لتسهيل المهام والاتصالات وانسيابية العمل وتقليل الروتين والاجراءات.

التبسيط: تبين النتائج الموضحة في الجدول (١٠) إن الفقرة (21) (تتكون خطوط السلطة والصلاحيات في الجامعة من اربعة مستويات فقط.) نالت اقل معامل اختلاف بلغ (42.87%)، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.899) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (1.243) وجاءت بالمرتبة الأولى من اذ الأهمية النسبية، أما أدنى قيمة كانت عند الفقرة (22) (تتمركز مواقع اقسام وشعب وحدات رئاسة الجامعة في منطقة جغرافية واحدة) بأعلى معامل اختلاف بلغ (46.03%)، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.835) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (1.305) وجاءت بالمرتبة الخامسة من اذ الأهمية النسبية، أما أجمالاً حقق بعد التبسيط بمعامل اختلاف بلغ (37.54%)، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.930) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (1.100)، وهذا يشير الى إن هناك اتفاق بمستوى متوسط لهذا البعد وهذا يعني الجامعة تعمل في جانب مهم من المرونة واعداد العمل المناسب للأسرع في ربط الخطوط بين التشكيلات التنظيمية المختلفة.

اللا رسمية: تبين النتائج الموضحة في الجدول (١٠) إن الفقرة (27) (هنالك رقابة ذاتية لمتابعة تنفيذ الإجراءات والقواعد التي تنظم إجراءات العمل المهمة) اذ نالت اقل معامل اختلاف بلغ (37.21%) ، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.050) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (1.315)، وجاءت بالمرتبة الأولى من اذ الأهمية النسبية، أما أدنى قيمة كانت عند الفقرة (28) (تعتمد الجامعة الأوامر المكتوبة فضلاً عن الأوامر الشفهية) وبأعلى معامل اختلاف (31.70%) وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.226) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (1.079)، وجاءت بالمرتبة الرابعة من اذ الأهمية النسبية، أما أجمالاً حقق بعد اللا رسمية وسط حسابي بلغت قيمته (2.993) وبانحراف معياري (1.079) ومعامل اختلاف بلغ (36.50%) وهذا يشير الى إن هناك اتفاق بمستوى متوسط لهذا البعد، وهذا يدل ان الجامعة تعتمد القنوات غير الرسمية لتعزيز التعاون والصادقات مما يضفي طابعاً من الروح الجماعية والتشارك في تسيير الامور الادارية والتنظيمية. اما على مستوى ترتيب ابعاد مرونة الهيكل التنظيمي، فقد حقق بعد اللا رسمية ادنى معامل اختلاف (36.50%) وترتيب الالهية الاول وبمتوسط حسابي بلغ (2.993) وبانحراف معياري (1.079) وبمستوى متوسط هذا يعني ان الجامعة تهتم بالجانب التعاوني والتشاركي بين الموظفين من خلال قنوات غير رسمية تساهم في تعزيز العمل والواجبات و، يوضح ذلك جدول (١١).

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الالهية	اتجاه الاجابة
١	اللامركزية	2.943	1.127	38.29%	3	محايد

٢	التبسيط	2.930	1.100	%37.54	2	محايد
٣	اللا رسمية	2.993	1.079	%36.50	1	محايد

جدول (١١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب الأهمية النسبية واتجاه الإجابة لأبعاد مرونة الهيكل التنظيمي المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج (SPSS v.22)

رابعاً: فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى : علاقة الارتباط بين التكيف الاستراتيجي ومرونة الهيكل التنظيمي: يحاول الباحثان في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة التي نصت على (هناك علاقة ارتباط معنوية بين التكيف الاستراتيجي ومرونة الهيكل التنظيمي في الجامعة)، والتي انبثقت منها ثلاثة فرضيات فرعية، إذ نلاحظ من الجدول (١٢) مصفوفة علاقات الارتباط بين المتغيرين وأبعادهم، إذ يوضح المستوى الأفقي من الجدول الأبعاد الرئيسة لمتغير مرونة الهيكل التنظيمي (Y) المتضمن: اللامركزية، التبسيط، اللارسمية . وفي المستوى العمودي الأبعاد الرئيسة للتكيف الاستراتيجي (X) وهم تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي

جدول (١٢) قيم الارتباط بين التكيف الاستراتيجي ومرونة الهيكل التنظيمي

أبعاد المتغير التابع أبعاد المتغير المستقل	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	Y1 اللامركزية	Y2 التبسيط	Y3 اللا رسمية	مرونة الهيكل التنظيمي Y
تبني التغيير الاستراتيجي X1	قيمة الارتباط	0.509**	0.492**	0.520**	0.551**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
التفاعل مع البيئة x2	قيمة الارتباط	0.575**	0.625**	0.553**	0.632**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
التداؤب الاستراتيجي X3	قيمة الارتباط	0.628**	0.668**	0.645**	0.700**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
التكيف الاستراتيجي X	قيمة الارتباط	0.663**	0.690**	0.667**	0.738**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
	النسبة المئوية	100%	100%	100%	100%

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج (SPSS v.22)

١ - مناقشة وتفسير علاقات الارتباط بين تبني التغيير الاستراتيجي (X1) ومرونة الهيكل التنظيمي (Y) وأبعاده:- يتضح من الجدول (١٢) بأن هناك علاقة الارتباط بين تبني التغيير الاستراتيجي وأبعاد مرونة الهيكل التنظيمي وعلاقة مستوى معنوية (0.000) وهم (اللامركزية والتبسيط واللا رسمية) إذ بلغت القيم (0.509**، 0.492**، 0.520**) على التوالي وهي علاقات طردية موجبة وكانت أعلى علاقة لتبني التغيير الاستراتيجي مع بعد اللارسمية إذ بلغت (0.٥٢٠**) وبمستوى معنوية (0.000) ، وهذا يؤشر ان عملية تبني التغيير الاستراتيجي تساند عمليات اللارسمية بقوة الجهد المبذول وتوفير المساحة الكاملة لتوفير مرونة العمل الجماعي والفردى الذي يدعو للأبداع والابتكار كما اظهر البعد علاقات موجبة طردية اخرى مع باقي مرونة الهيكل التنظيمي، اما اجمالاً العلاقة بين تبني التغيير الاستراتيجي ومرونة الهيكل التنظيمي فقد بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.551**) عند مستوى معنوية (0.000) ، وهو ارتباط طردى موجب، وبناء ان على هذه النتيجة يمكن القول ان تبني التغيير الاستراتيجي يعطي حافز جيد لمرونة الهيكل التنظيمي من خلال ردد الجامعة بالخطط الاستراتيجية فضلاً عن قراءة الزبائن والسوق

واصحاب المصلحة التي تسهم فيما بعد في ان تكون ركيزة اساسية لصانع ومتخذ القرار ومن شأنها صنع الفارق لما يمتلكونه من ادوات امكانيات نحو التمرکز الجيد في البيئة وتقليل التهديدات البيئية، فضلاً عن ترشيد القرارات واستثمار الفرص، وهذا يعطي على ما تمت مناقشته فأن ذلك يعطي مؤشراً قوياً لقبول الفرضية الفرعية الاولى (هناك علاقة ارتباط معنوية بين تبني التغيير الاستراتيجي ومرونة الهيكل التنظيمي).

٢. مناقشة وتفسير علاقات الارتباط بين التفاعل مع البيئة (X2) مرونة الهيكل التنظيمي (Y) وابعاده: يتضح من الجدول (١٢) بأن هناك علاقة الارتباط التفاعل مع البيئة وابعاد مرونة الهيكل التنظيمي عند مستوى معنوية (0.000) وهم (اللامركزية والتبسيط واللامرسمية) اذ بلغت القيم (0.575^{**} , 0.625^{**} , 0.553^{**}) على التوالي وهي علاقات طردية موجبة وكانت اعلى علاقة للتفاعل مع البيئة مع بعد التبسيط اذ بلغت (0.625^{**}) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يؤشر ان هنالك دوراً مهماً للتفاعل مع البيئة وفهم المنافسين والاستطلاعات التي تجربها المنظمة تنعكس بدورها على تبسيط الاجراءات والانشطة اليومية بما يتناسب مع سرعة التغيير المطلوب. كما وتظهر هناك علاقة الارتباط بمستوى معنوية لبعد التفاعل مع البيئة مع بقية ابعاد مرونة الهيكل التنظيمي اما اجمالاً العلاقة التفاعل مع البيئة و مرونة الهيكل التنظيمي فقد بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.632^{**}) عند مستوى معنوية (0.000) ، وبناءاً على هذه النتيجة يمكن ان التفاعل مع البيئة يؤدي دوراً مهماً في تحقيق المرونة لما يعكسه من فهم للبيئة يسهم في عملية من ابتكار القيادة العليا في اكتشاف هياكل مرنة تميزهم عن المنظمات ولأخذ زمام المبادرة بالتقدم والتأقلم وهذا يعطي نتيجة بقبول الفرضية الفرعية الثانية (هناك علاقة ارتباط معنوية بين التفاعل مع البيئة ومرونة الهيكل التنظيمي).

3. مناقشة وتفسير علاقات الارتباط بين التداؤب الاستراتيجي (X3) مرونة الهيكل التنظيمي (Y) وابعاده: يتضح من الجدول (١٢) بأن هناك علاقة الارتباط بين التداؤب الاستراتيجي وابعاد مرونة الهيكل التنظيمي عند مستوى معنوية (0.000) وهم (اللامركزية والتبسيط واللامرسمية) اذ بلغت القيم (0.628^{**} , 0.668^{**} , 0.645^{**}) على التوالي وهي علاقات طردية موجبة وكانت اعلى علاقة للتداؤب الاستراتيجي والتبسيط اذ بلغت (0.668^{**}) وبمستوى معنوية (0.000)، وهذا يؤشر ان هنالك دوراً مهم للتداؤب الاستراتيجي في استمرارية الجامعة في تحديث توجهاتها وتطلعاتها الاستراتيجية بما يتناسب مع سهولة الاجراءات وتقليل روتين العمليات. كما وتظهر هناك علاقة الارتباط بمستوى معنوية لبعد التداؤب الاستراتيجي مع البعدين الآخرين لمرونة الهيكل التنظيمي وبالعلاقة طردية موجبة ، اما اجمالاً العلاقة بين التداؤب الاستراتيجي ومرونة الهيكل التنظيمي قد بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.700^{**}) عند مستوى معنوية (0.000)، وبناءاً على هذه النتيجة يمكن القول ان لجامعة مواظبة على التحسين المستمر في كل انحاءها بدأ من الهيكل التنظيمي الى الافراد بما يتناسب مع البيئة الخارجية وتحدياتها ، وهذا يؤشر على قبول الفرضية الفرعية الثالثة (هناك علاقة ارتباط معنوية بين التداؤب الاستراتيجي ومرونة الهيكل التنظيمي) اما اجمالاً بالنسبة الى علاقة المتغيرات الاساسية التكيف الاستراتيجي في مرونة الهيكل التنظيمي فقد بلغ معامل الارتباط (0.738^{**}) وبمستوى معنوية (0.000)، وهي علاقة ارتباط طردية موجبة وهذا يعني ان الجامعة لديها القدرة في تحويل تكيفها الاستراتيجي الى تبسيط الاجراءات الداخلية وتسهيل المهام والاتصالات بين الاقسام مما يخلق مرونة تنظيمية لها بجانبين الجانب الاول تأهيل افراد لديهم قدرة بالانتقال من مهمة الى اخرى او واجبات متغيرة خلال فترات قصيرة يعني كادر وظيفي مؤهل على تأدية مهام متنوعة، والجانب الثاني هو سهولة تحويل الهيكل ضيقاً واتساعاً بما يتماشى مع البيئة الخارجية وتغيراتها. وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الاولى (هناك علاقة ارتباط معنوية بين التكيف الاستراتيجي ومرونة الهيكل التنظيمي في الجامعة).

ثانياً: تحليل وتفسير نتائج التكيف الاستراتيجي (X) في مرونة الهيكل التنظيمي (Y)

نبدأ على مستوى اختبار الفرضيات الفرعية النتائج كما موضحة في الجدول (١٣) كانت كالآتي:

أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى: من خلال جدول (١٣)، بلغت قيمة (F) المحسوبة لتبني التكيف الاستراتيجي في مرونة الهيكل التنظيمي (72.98) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.90) عند مستوى دلالة (0.000) أي بدرجة ثقة (99%) أي أن لتبني التكيف الاستراتيجي تأثير في مرونة الهيكل التنظيمي. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.317) يتضح بان بعد تبني التغيير الاستراتيجي يفسر ما نسبته (32%) من المتغيرات التي تطرأ على مرونة الهيكل التنظيمي أما النسبة الباقية والبالغة (68%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.553) بان زيادة بعد تبني التغيير الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في مرونة الهيكل التنظيمي (55%). وبلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.027) بمعنى عندما يكون بعد تبني التغيير الاستراتيجي مساوياً للصفر فان مرونة الهيكل التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة وكما موضح في المعادلة الآتية: $Y = 1.027 + 0.553(X)$ وهذا يعطي دليل على أن تبني التغيير الاستراتيجي يدفع الجامعة بالريادة الاستراتيجية قياساً بالمنافسين فضلاً عن استباقيتها للبيئة الخارجية مما

يعزز اداء الموارد البشرية و مرونة الهيكل التنظيمي . وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتبني التغيير الاستراتيجي في مرونة الهيكل التنظيمي). جدول (١٣) تحليل تأثير التكيف الاستراتيجي في مرونة الهيكل التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت (a)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	Sig	الدلالة
تبني التغيير الاستراتيجي X1	مرونة الهيكل التنظيمي >	1.027	0.553	0.317	72.98	3.90	0.000	معنوي
التفاعل مع البيئة X2		0.752	0.640	0.437	121.93	3.90	0.000	معنوي
التدأوب الاستراتيجي X3		0.629	0.690	0.516	83.45	3.90	0.000	معنوي
التكيف الاستراتيجي X		0.156	0.816	0.545	187.99	3.90	0.000	معنوي

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV.22 الاحصائي

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: من خلال جدول (١٣)، بلغت قيمة (F) المحسوبة للتفاعل مع البيئة في مرونة الهيكل التنظيمي (121.93) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.90) عند مستوى دلالة (0.000) أي أن للتفاعل مع البيئة تأثير في مرونة الهيكل التنظيمي. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.437) يتضح بان بعد التفاعل مع البيئة يفسر ما نسبته (44%) من المتغيرات التي تطرأ على مرونة الهيكل التنظيمي أما النسبة الباقية والبالغة (56%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.640) بان زيادة بعد التفاعل مع البيئة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مرونة الهيكل التنظيمي بنسبة (64%). وبلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (0.752) بمعنى عندما يكون بعد التفاعل مع البيئة مساوياً للصفر فان مرونة الهيكل التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة وكما موضح في المعادلة الآتية: $Y = 0.752 + 0.640(X)$. وهذا يعني ان التفاعل مع البيئة المستمر يخلق حالة من والاستبصار والقدرة على الابتكار بطرق ووسائل جديدة للحصول عليها وتوظيفها بشكل يلبي مرونة الهيكل التنظيمي ومن ثم يؤدي تحقيق تناغم مع البيئة . وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتفاعل مع البيئة في مرونة الهيكل التنظيمي)

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال جدول (١٣)، بلغت قيمة (F) المحسوبة للتدأوب الاستراتيجي في مرونة الهيكل التنظيمي (83.45) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.90) عند مستوى دلالة (0.000) أي للتدأوب الاستراتيجي تأثير في مرونة الهيكل التنظيمي. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.516) يتضح بان التدأوب الاستراتيجي يفسر ما نسبته (51%) من المتغيرات التي تطرأ على مرونة الهيكل التنظيمي أما النسبة الباقية والبالغة (49%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.690) بان زيادة بعد التدأوب الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مرونة الهيكل التنظيمي بنسبة (69%). وبلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (0.629) بمعنى عندما يكون بعد التدأوب الاستراتيجي مساوياً للصفر فان مرونة الهيكل التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة وكما موضح في المعادلة الآتية: $Y = 0.629 + 0.690(X)$. وهذا يعني ان المواظبة والاستمرار في التحسين للعمليات والأنشطة وبما يتلاءم مع متغيرات البيئة الخارجية ينعكس بدوره على الهيكل التنظيمي وضرورة ملائمة للتغيرات المرنة. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتدأوب الاستراتيجي في مرونة الهيكل التنظيمي) وعموماً يتضح من الجدول (١٣) بلغت قيمة (F) للتكيف الاستراتيجي في مرونة الهيكل التنظيمي (187.99) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.90) عند مستوى دلالة (0.000) أي بدرجة ثقة (99%) أي ان للتكيف الاستراتيجي ومن خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.545) يتضح بان التكيف الاستراتيجي تفسر ما نسبته (55%) من المتغيرات التي تطرأ على مرونة الهيكل التنظيمي أما النسبة الباقية والبالغة (45%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.816) بان زيادة في التكيف الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة مرونة الهيكل التنظيمي بنسبة (82%). وبلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (0.156) معنى عندما يكون التكيف الاستراتيجي مساوياً للصفر

فان مرونة الهيكل التنظيمي لن تقل عن هذه القيمة .وكما موضح في المعادلة الآتية: $(X) = 0.816 + Y = 0.156$ ، وهذا يدل على التكيف والرصد والقراءة للسيناريوهات المختلفة في البيئة تعطي تصور واضح لما يحدث وتتبع ما سيحدث فيدفع الجامعة بالعمل على التبسيط والاجراءات التعاونية بعيداً عن الصلابة في الهياكل وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية (هناك تأثير ذو دلالة معنوية التكيف الاستراتيجي في مرونة الهيكل التنظيمي).

الاستنتاجات والتوصيات وخطة تنفيذ العمل أولاً: الاستنتاجات

١. أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط طردي موجب وتأثير معنوي بين التكيف الاستراتيجي ومرونة الهيكل التنظيمي، مما يشير إلى أن قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات البيئية والإدارية تعزز من مرونة هيكلها التنظيمي، سواء من حيث توزيع المهام أو تنظيم الموارد الداخلية، وهو ما ينعكس في سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية ويتطلب ذلك ضرورة تقليل فجوة التغيير الفعلي داخل الجامعة وتحويل الأنشطة النظرية إلى ممارسات فعلية تحقق نتائج واضحة.
٢. أثبتت النتائج أن تبني التغيير الاستراتيجي يرتبط طردياً موجباً وتأثير مباشر مع مرونة الهيكل التنظيمي. على مستوى الأبعاد، وإن اعتماد الجامعة على خطط التغيير والتحديث يؤدي إلى زيادة مرونة الإجراءات والقدرة على إعادة توزيع المهام، مما يجعل الجامعة أكثر استجابة للمتغيرات الإدارية والبيئية ويتم ذلك من خلال تحقيق العدالة في توزيع برامج التغيير داخل الجامعة وضمان استفادة جميع التشكيلات بشكل متوازن.
٣. اثبتت النتائج أن التفاعل مع البيئة يرتبط طردياً موجباً وتأثير مباشر بمرونة الهيكل التنظيمي، إذ أن متابعة الجامعة للتطورات في البيئة الأكاديمية والاجتماعية يساهم في تعديل السياسات الداخلية وتحديث الهياكل التنظيمية الإدارية بما يعزز الاستجابة للمتغيرات الخارجية ويتم ذلك من خلال ربط أنشطة التغيير بالأهداف الاستراتيجية للجامعة لضمان تحقيق نتائج متوافقة مع رؤية الجامعة.
٤. اثبتت النتائج وجود ارتباطاً طردياً موجباً وتأثيراً مباشراً بين التداوب الاستراتيجي ومرونة الهيكل التنظيمي، حيث يؤدي التداوب السريع في اتخاذ القرارات إلى تحسين قدرة الهيكل التنظيمي على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، بما يشمل المرونة في توزيع المهام والسلطات. من خلال تحويل التوجيهات الاستراتيجية الصادرة من الإدارة العليا إلى ممارسات عملية يومية مع إعداد أدلة عمل واضحة.

ثانياً : التوصيات

١. ضرورة تقليل فجوة التغيير الفعلي داخل الجامعة، ويقصد بها عدم الاكتفاء بإقامة الورش والندوات أو تشكيل اللجان بشكل شكلي دون تطبيقها على أرض الواقع داخل الجامعة، بل يتم التركيز على تحقيق نتائج واضحة منها. وذلك خلال تحديد ما الذي يجب أن يتغير بعد كل نشاط، وربط هذه الأنشطة بمؤشرات تقيس أثرها على العمل. كما تؤكد الدراسة على أهمية متابعة تطبيق ما يتم طرحه في هذه الأنشطة داخل تشكيلات رئاسة الجامعة، لضمان تحويلها إلى ممارسات فعلية تساهم في تحسين الأداء وليس مجرد أنشطة مؤقتة.
٢. ضرورة تحقيق العدالة في توزيع برامج التغيير داخل تشكيلات الجامعة، ويتم ذلك من خلال تقليل التفاوت في ما بينها والاستفادة منها عن طريق توفير فرص متساوية للتدريب والتطوير، واعتماد خطط تطويرية تشمل جميع المستويات الإدارية بشكل متوازن، بما يضمن استفادة الجميع وتحسين الأداء بشكل عام.
٣. ضرورة ربط أنشطة التغيير بالأهداف الاستراتيجية للجامعة، بحيث لا تُنفذ هذه الأنشطة بشكل منفصل، بل لابد أن تكون جزءاً من خطة واضحة تخدم توجهات الجامعة. ويتم ذلك من خلال توضيح الهدف من كل نشاط وكيف يساهم في تحقيق نتائج محددة، بما يساعد العاملين على فهم العلاقة بين ما يقومون به من أنشطة وبين أثرها الفعلي في تحسين أداء الجامعة.
٤. ضرورة تحويل التوجيهات الاستراتيجية الصادرة من الإدارة العليا إلى ممارسات عملية يومية من خلال إعداد أدلة عمل واضحة تبين كيفية تنفيذ هذه التوجيهات، من خلال تنظيم برامج تدريب تطبيقية تساعد العاملين على فهمها وتطبيقها بشكل فعلي، بما يضمن انعكاسها على تحسين الأداء داخل تشكيلاتها.
٥. ضرورة تنظيم العلاقات غير الرسمية داخل الجامعة بدلاً من تركها غير منظمة من خلال إنشاء فرق عمل مرنة تجمع أعضاء من تشكيلات مختلفة، وبناءها لتبادل المعرفة والخبرات بما يعزز التعاون والابتكار داخل الجامعة.

٦. ضرورة تقليل الفجوة بين الهيكل التنظيمي المعتمد والممارسات الفعلية داخل الجامعة، وذلك من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بحيث تتوافق الأدوار والمسؤوليات مع العمل اليومي، وتقليل التعقيدات الإجرائية التي تدفع الموظفين للاعتماد على العلاقات غير الرسمية، بما يعزز الفاعلية والكفاءة التشغيلية.
٧. ضرورة تحقيق توازن بين الرسمية والمرونة داخل الجامعة، من خلال توثيق الإجراءات الأساسية لضمان الالتزام والمعايير مع الحفاظ على مساحة مرنة للاتصالات غير الرسمية التي تسهل إنجاز العمل وتعزز التعاون بين الموظفين في الجامعة.
٨. ضرورة تعزيز اللامركزية وتبسيط الإجراءات داخل الجامعة، من خلال توسيع نطاق تفويض الصلاحيات للموظفين في العمل وتبسيط الإجراءات الرسمية مما يؤدي الى نقل الحاجة بالاعتماد على طرق غير رسمية وبهذا يعزز الفاعلية ويقلل التداخل الإداري.

ثالثاً: خطة عمل لتنفيذ التوصيات

جدول (١٤) خطة عمل لتنفيذ التوصيات

ت	التوصيات	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	اليات التطبيق	الاطار الزمني
١	تشكيل لجان مختصة هدفها المتابعة والاشراف على جميع الانشطة التي تهدف الى التغير في استراتيجيات الجامعة	رئاسة الجامعة	تعمل على تعزيز قدرة الجامعة على التكيف الاستراتيجي من خلال تطوير مرونة الهيكل التنظيمي بما يساعد على تحقيق التداوب بين التخطيط والتغير.	قصيرة الامد يمكن تغييرها كل ثلاثة اشهر
٢	تصميم نماذج تعمل على تقييم الورش والدورات واللجان لضمان قياس اثر كل نشاط على الاداء	قسم ضمان الجودة	لمعرفة حجم الانشطة الادارية او التدريبية التي تحدد نتائج واضحة لها والتي يمكن تقييمها على الاداء المؤسسي مقارنة بأجمالي الانشطة وهذا يعكس تحولها الى نتائج ملموسة.	نصف سنوي
٣	يتم مراجعة الهيكل التنظيمي	وحدة الهياكل التنظيمية	لكي يتم تحديد نقاط القوة والضعف الذي يطرأ على الهيكل التنظيمي من خلال مقترحات بالتعديلات والتي تتضمن استحداث او حذف او دمج تساعد على توزيع المسؤوليات والادوار بما يتوافق مع الواقع الفعلي للجامعة	نصف سنوي
٤	يتم تحديد الصلاحيات لكل مستوى اداري .	قسم الموارد البشرية	يساعد ذلك على تجنب التداخل والارباك في العمل و معرفة كل موظف نطاق سلطاته ومسؤولياته ويتم من خلال استبانة قياس توضح الصلاحيات	سنوي

المصدر : اعداد الباحثان

المصادر العربية :-

- ١-الدليمي، غزوان مصطفى صالح مصطفى (٢٠١٨)، الهيكل التنظيمي المرن وأثره في الرافعة المعرفية - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات عراقية مختارة، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال- غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
- ٢-صفوت، ريم محمد عدنان (٢٠١٧)، أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي - دراسة ميدانية على المنظمات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- ٣- العجمي، حمد عامر حمد عازب (٢٠٢١)، دور تكييف الإستراتيجيات في تفعيل الأداء الإستراتيجي لمنظمات النفط الكويتية، بحث منشور، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، العدد ٤.
- ٤- المعايطه، عبدالله عبد ربه و المحاسنة، محمد عبدالرحيم (٢٠٢٣)، أثر ممارسة التكيف الإستراتيجي في إستراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية- دراسة تطبيقية في جهاز الأمن العام الأردني، دراسات: العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد (٥٠)، العدد (٥).
- ٥- العمري، خلود عبدالله والعمري، عهود عبدالله (٢٠٢٥)، التكيف الإستراتيجي للمواهب الشابة في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠ لتحقيق التحولات الوطنية، بحث منشور، المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد ٤٥ (٢)، ٢٧٧-٢٤٦.
- ٦- أحمد، شهناز فاضل وعناد، مؤيد محيسن (٢٠٢٣)، دور المسح البيئي في تعزيز جاهزية التغيير الإستراتيجي- بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في مصنع نسيج وحياسة واسط، بحث منشور، مجلة الإدارة والإقتصاد، مجلد: ٤٨، العدد: ١٤١، ص: ٣٠-١٥.
- ٧- مجباس، حيدر عبدالمحسن وعباس، نهضة علي (٢٠٢٥)، دور مرونة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز القدرات الديناميكية - دراسة إستطلاعية، مجلة الإدارة والإقتصاد، مجلد: ٥٠، العدد: ١٤٧، ص: ٣٨-٣١.

المصادر الأجنبية:

- 1- Tayauova, G. (2011), The impact of international entrepreneurial orientation on strategic adaptation, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, 571-578. I
- 2- Karim, M. H., Abd Zaid, I. H., & Musharraf, A. M. (2021), The strategic role in enhancing prestige: An exploratory study for a sample of workers in the Directorate of Education in Najaf, Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, 12(13), 1647-1659
- 3- Nouiut, S., Letaife, A., & Bouazzouz, D. (2024), The Role of Organizational Structure Flexibility in Facing Organizational Crises, ZAOULI, N° 8, Vol. 1, ISSN : 2788-9343. pp. 103-132.
- 4- Al Rashidi, H. S., Aktham, A., & Sarayreh, A. L. (2019), Organizational flexibility and its impact on the service quality: a survey study on communication and information technology regulatory authority in
- 5- Mulyono, N. S. & Za, S. Z. (2025), Strategic Adaptation in the Post-Pandemic Business Landscape: Challenges and Opportunities, International Journal of Technology and Education Research, E-ISSN: 2986-0733, Volume 03 Issue 01, P.P:91-98.
- 6- Ghorbani, M., Noghabi, J. T., & Nikoukar, M. (2011), Relationship between organizational structure dimensions and knowledge management (KM) in educational organization, World Applied Sciences Journal, 12(11), 2032-2040.