



دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية

The role of strategic planning in achieving organizational agility

محمد حمادي جابرالبخاتي

Mohammed Hammadi Jaber

Mohammed.hamadi@uomisan.edu.i

أ.م.د سحر عباس الزياي

Sahar Abbas Hussain

sahar.a@uokerbala.edu.iq

كلية الإدارة والإقتصاد _ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

المستخلص

سعى البحث الحالي إلى تقييم دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق رشاقة تنظيمية لدى جامعة ميسان، فضلا عن تحديد طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية متمثلة بالأبعاد (الاستجابة، المقدرة، المرونة، السرعة) وتم استخدام النموذج الذي اقترحه (Sharifi & Zhang 1999:17) كمقياس لمتغير الرشاقة التنظيمية والذي حصل على أعلى نسبة اقتباس وهي 1273، إذ تجسدت مشكلة البحث بإثارة مجموعة من التساؤلات كان الغرض منها التشخيص الواضح لمشكلة البحث وما يدور فيها ومن أهم هذه التساؤلات والتي تمثل المشكلة الرئيسة للبحث هو ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعة عينة البحث، وقد تم اختيار جامعة ميسان كميدان للبحث من بين العديد من الجامعات العراقية لمعرفة مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق رشاقة تنظيمية للجامعة، وقد شملت العينة (166) إداريا في الجامعة وهي تشمل جميع أعضاء هيئة التدريس ممن تسنموا مناصب قيادية في الهيكل التنظيمي للجامعة واعتمدت عدد من الأساليب والأدوات الإحصائية كالنسبة المئوية، والتوزيع الطبيعي والثبات البنائي وفق النمذجة الهيكلية و الموثوقية ومعامل الارتباط والوسط الحسابي والتكرارات فضلا عن اعتماد اختبار Z الذي يوضح تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية. وقد تم اختيار جامعة ميسان بالتحديد كون الباحث احد منسوبيها ووجد عن طريق معاشته لواقع الجامعة بأنها لا تتمتع بالرشاقة التنظيمية مما دعاه لإجراء هذا البحث. وقد توصل البحث إلى أن إدارة الجامعة قد ركزت على التخطيط الاستراتيجي وتنظيمه ومجال الافادة منه في تحقيق رشاقة تنظيمية والتخلص من الترهل الوظيفي والقدرة على استشعار التغيرات الحاصلة في البيئة التعليمية والاستجابة لها بشكل أكثر كفاية وتفوقا.

الكلمات الدالة: التخطيط الاستراتيجي، الرشاقة التنظيمية.

Abstract

The current research aims to assess the role of strategic planning in achieving organizational agility at the University of Maysan, as well as the Determining the nature of the relationship between strategic planning and organizational agility represented by the dimensions (response, ability, flexibility, speed) and the model proposed by (Sharifi & Zhang 1999 :17) was used as a measure for the organizational agility variable, which obtained the highest citation rate of 1273, as the research problem embodied By raising a set of questions ,the purpose of which was to clearly diagnose the problem of the research and what is going on around it, and one of the most important of these questions, which represents the main problem of the research, is what is the role of strategic planning in achieving organizational agility at the university. To find out the level of strategic planning application and its role in achieving organizational agility for the university. The sample included (166) administrative staff at the university. It includes all faculty members who held leadership positions in the university's organizational structure and adopted a number of statistical methods and tools such as percentage, normal distribution and primitive stability according to modeling. Structure, reliability, correlation coefficient, arithmetic mean and frequencies, as well as the adoption of test 2 that shows the role of strategic planning in Achieving organizational agility. The University of Maysan was specifically chosen because the researcher is one of its employees and he found through his experience of the university's reality that it does not have organizational agility, which prompted him to conduct this research. The research found that the university administration has focused on strategic planning and its organization and the scope of benefiting from it in achieving organizational agility and getting rid of career slack and the ability to sense changes in the educational environment and respond to them in a more efficient and superior manner.

Keywords: strategic planning, organizational agility.

مقدمة

أن التطور الحاصل في البيئة التنظيمية والقفزات التكنولوجية والتقنيات الالكترونية الحديثة والتطور المستمر والمصاحب لها يستدعي من المنظمة ان تكون مواكبة لهذه التطورات من أجل البقاء والاستمرار بل وحصد حصة سوقية من شأنها ان تحافظ على بقاء المنظمة واستمرارها , وهذا الامر يتطلب عدة مزايا

من الضروري على المنظمة اكتسابها , اذا ان الرؤية الواقعية والبعيدة لإدارة المنظمة تعطيتها الاسبقية في اكتشاف ما تؤول اليه ظروف السوق وتحدد موقع المنظمة في السوق الان وفي المستقبل أذ ان هذه الرؤية تكون بمثابة خارطة طريق تحدد مواردها ومخرجاتها والية العمل المطلوب منها , وكذلك حجم مدخلاتها بل وتحدد القيمة التي تمكنها من كسب حصة سوقية ترتقي لتكون رصيدها قبال البقاء والاستمرار والنمو لذلك من البديهي ان الرؤية لا تكتسب بالفطرة انما عن طريق التخطيط الاستراتيجي السليم والناجح الذي يعطي المنظمة القدرة على تحقيق أهدافها, وكذلك فإن هذه القدرة لا تأتي من فراغ , وانما التطبيق الصحيح للتخطيط الاستراتيجي كفيلا بأن يحقق رشاقة تنظيمية تجعل المنظمة مستعدة للغوص في غمار التنافس المستعر في أسواق اليوم اذ ان اكتساب المنظمة رشاقة تنظيمية يجعلها قادرة على استشعار ما يدور في بيئتها من تغيرات طارئة والاستجابة لهذه المتغيرات عن طريق المرونة المكتسبة بفعل رشاقته التنظيمية وعلى ان تكون هذه الاستجابة بالسرعة المطلوبة او المناسبة لما تفرضه ظروف السوق الذي تعمل فيه المنظمة لذلك فان هذا البحث يستعرض دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية للمنظمة عن طريق أربعة مباحث . أذ يسرد الأول منهجية البحث فيما يستعرض الثاني الجانب النظري , ويختص الثالث بالجانب العملي , وكذلك فإن المبحث الرابع يلخص ما توصل اليه الباحث من استنتاجات وتوصيات

المبحث الأول

منهجية البحث

أولا مشكلة البحث

تتعلق مشكلة الدراسة من الحاجة الرئيسة للمنظمات في تحقيق رشاقة تنظيمية تؤهلها لتقديم خدمات تجعلها في صدارة المنظمات بكل اشكالها , والدور الرئيس للتخطيط الاستراتيجي ومدى تأثيره في تمكين المنظمة من مواكبة التغيرات التي تفرز من الواقع البيئي الذي يشوبه الكثير من التوتر والتسارع وشدة المنافسة استجابة لمتطلبات الزبون التي تكون كالمهدف الغامض الذي طالما حاولت المنظمات فهم هذه المتطلبات بصورة دقيقة ولكن دون جدوى الامر الذي يجعل هذه المنظمات بحاجة مستمرة لتكون مستعدة للاستجابة للمتطلبات المتغيرة بين الحين والآخر والذي يفرض عليها واقع الاتسام بالرشاقة التنظيمية لجعلها قادرة وبشكل مستمر لمجارات هذا السباق , ولكي يتحقق هذا الهدف يرى الباحثان الدور الأساس والمؤثر للتخطيط الاستراتيجي الذي يمكن المنظمة من اكتساب رشاقة تنظيمية تكون الترس الذي يقبها صدمات التغير السريع وقد تم تلخيص مشكلة البحث وهي كالآتي :

- 1- هل تتوفر مقومات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ميسان ميدان البحث ؟
- 2- ما مدى توجه جامعة ميسان ميدان البحث لامتلاك رشاقة تنظيمية تمكنها من مواكبة التنافس الحاصل؟
- 3- ما مدى إنعكاسات التخطيط الاستراتيجي في تحقيق رشاقة تنظيمية في جامعة ميسان ؟

4- هل لدى قيادات جامعة ميسان رؤية وتوجه نحو تحقيق رشاقة تنظيمية في الجامعة ؟

ثانياً-أهداف البحث

تتجسد أهداف البحث بالاتي:

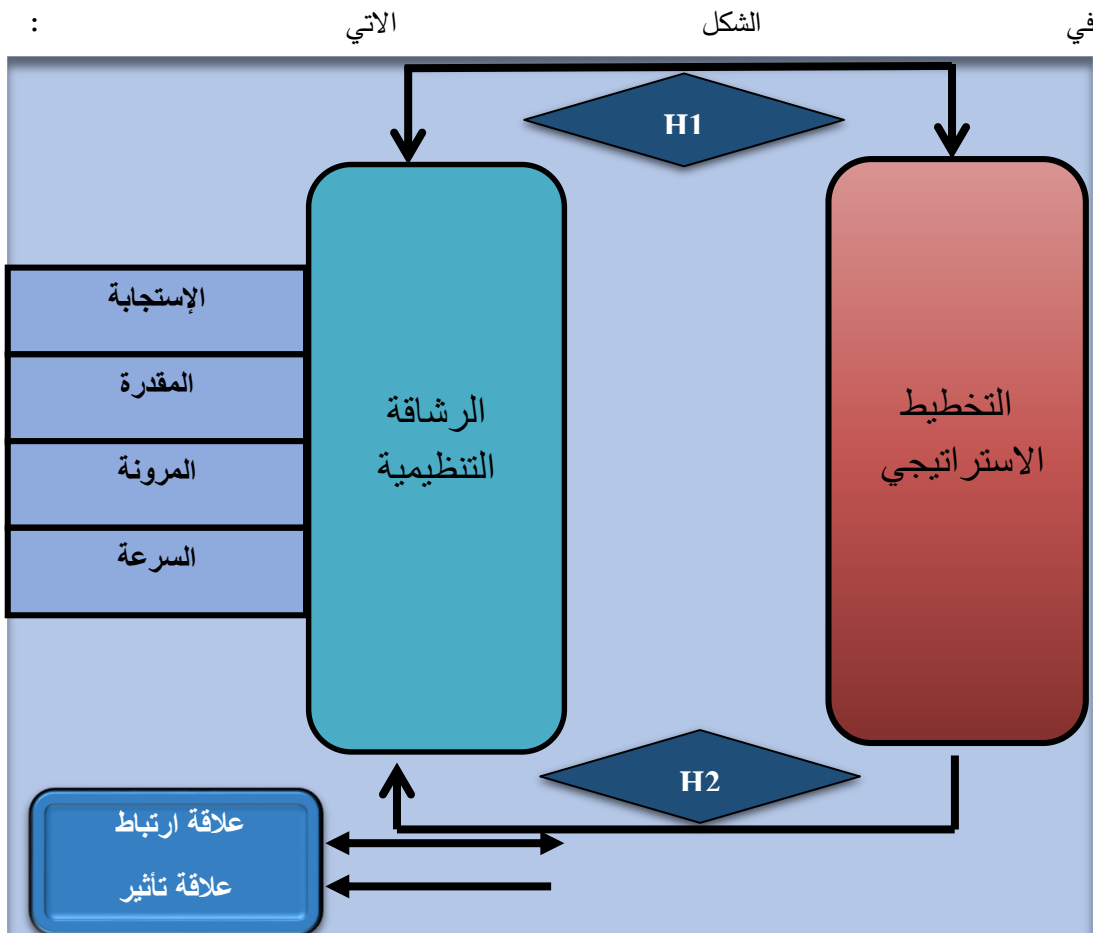
- 1- قياس مستوى توافر مقومات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة .
- 2- التعرف على مدى توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية في الجامعة المبحوثة.
- 3- تحديد وسائل وأدوات الرشاقة التنظيمية المستخدمة في الجامعة المبحوثة .
- 4- تشخيص مدى الرشاقة التنظيمية التي تتمتع بها جامعة ميسان المبحوثة.
- 5- الوقوف على نتائج تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة ميسان ومدى تأثيرها في تحقيق الرشاقة التنظيمية.

ثالثاً - أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث النظرية في تضارب الأفكار التي تناولها الباحثون عن متغيرات البحث متمثلة بـ (التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية (Weber, & Tarba, 2014:5) (Rozak et al :2) . و كدولة نامية مثل العراق فإن للدراسة الحالية أهمية خاصة في كونها تروم الى تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتحقيق رشاقة تنظيمية من شأنها أن تزيد من القدرة التنافسية للمنظمات. كما أن التطرق للدراسة الحالية من شأنه ان يسهم بشكل متواضع في رفد الدراسات والبحوث العراقية فضلا عن رفد المكتبة العراقية بإضافة علمية جديدة . وأن استهداف قطاع التعليم في العراق يعكس الأهمية العلمية للبحث كونه يسعى الى رفع مستوى جودة التعليم في الجامعات ويركز على ضرورة إمتلاك الجامعات رشاقة تنظيمية تمكنها من الحاق بركب الصدارة المنافسة إسوة بالجامعات المتقدمة , وذلك عن طريق التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية .

رابعا- مخطط البحث الفرضي

لتحقيق أهداف البحث ولتوضيح وتفسير العلاقة بين المتغيرات تم بناء المخطط الفرضي والذي يكشف العلاقة والتأثير بين هذه المتغيرات . إذ يتكون المخطط من متغير مستقل يتمثل بـ (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع متمثلاً بـ(الرشاقة التنظيمية) والذي يتكون من الابعاد (الاستجابة , المقدره , المرونة , السرعة) , هذا المخطط يعكس العلاقة والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية وكما موضح



الشكل (1) المخطط الفرضي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية

خامسا- فرضيات الدراسة

تلخص هذه الفقرة فرضيات البحث ، والتي تم صياغتها من الباحثين إستنادا الى متغيرات و مشكلة البحث ، والتي تحاول توضح علاقة الارتباط والتأثير بين هذه المتغيرات وهي كالآتي :

الفرضية الرئيسية الأولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية).

الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير التخطيط الاستراتيجي في الرشاقة التنظيمية).

سادسا- وصف عينة البحث : مثلت جامعة ميسان ميدان البحث الحالي فقد كانت القيادات ومن هم في درجة تدريسي الذين تقلدوا مناصب إدارية محور البحث والبالغ عددهم (166) مديرا وتراوح هذا العدد بين 146 من الذكور في حين بلغ عدد الاناث 20 متفاوتا بين التحصيل الدراسي والتخصص وكالاتي:

الجدول (1) المعلومات الشخصية لأفراد ميدان الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	المعلومات الشخصية	
88	146	نكر	النوع الاجتماعي
12	20	انثى	
100	166	المجموع	
1	1	25 سنة فأقل	الفئات العمرية
16	27	26-35 سنة	
54	89	36-45 سنة	
21	35	46-55 سنة	
8	14	56 فأكثر	
100	166	المجموع	
42	70	ماجستير	
58	96	دكتوراه	
100	166	المجموع	
0	0	أقل من سنة	سنوات الخدمة الفعلية
7	12	1-5 سنة	
15	25	6-10 سنة	
41	68	11-15 سنة	
11	19	16-20 سنة	
10	16	21-25 سنة	
16	26	25 فأكثر	
100	166	المجموع	
47	78	اقل من 10 دورة	عدد الدورات
28	47	10-20 دورة	
25	41	21 فأكثر دورة	
100	166	المجموع	

الوسائل والطرائق الإحصائية المستخدمة : برنامج (SPSS V. 23). وبرنامج (Amos V. 23).

وبرنامج (Microsoft Excel 2010).

المبحث الثاني**الإطار النظري لمتغيرات البحث****أولاً- مفهوم التخطيط الاستراتيجي**

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف طويلة المدى للمؤسسة ومن ثم تحديد أفضل نهج لتحقيق تلك الأهداف. نشأ التخطيط الاستراتيجي في الخمسينيات من القرن الماضي وحظي بشعبية كبيرة بين منتصف الستينيات ومنتصف السبعينيات. في هذه السنوات ، كان يعتقد على نطاق واسع أن التخطيط الاستراتيجي هو الحل لجميع المشاكل التي تواجهها منظمات الأعمال .ومع ذلك ، فقد تم التخلي عن التخطيط الاستراتيجي في الثمانينيات لأن طرق التخطيط المختلفة لم تسفر عن عوائد أعلى. ومع ذلك ، جلبت التسعينيات إحياء التخطيط الاستراتيجي ، ويمارس التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في الوقت الحاضر في عالم الأعمال (Lisiński, & Šaruckij, 2006p:37). كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه مجموعة أنشطة محددة ومعترف بها. وتشمل إنشاء والتأكيد بشكل دوري على مهمة المنظمة واستراتيجيتها المؤسسية في تحديد أهداف وغايات مالية وغير مالية أو على مستوى المؤسسة وضع خطط عمل واسعة لازمة لتحقيق هذه الأهداف و تخصيص الموارد على أساس يتوافق مع التوجهات والأهداف والغايات الإستراتيجية ، وإدارة مختلف خطوط الأعمال ،بالإضافة إلى تطوير خطط عمل في المستويات الأدنى التي تدعم تلك الموجودة على مستوى المؤسسة (Nickols, 2016 P:6). يعد التخطيط الاستراتيجي النهج الذي يحدد ما يجب فعله من لدن المنظمة وكيف ولماذا ، وهذا يعني ان تحقيق مستويات عالية من النجاح يأتي في ضوء تكامل الادارة والتخطيط الاستراتيجي ، فضلا عن ان تكاملهما يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وذلك بفضل التآزر الذي يوفره هذا التكامل والذي تكون المنظمات بأمس الحاجة له في بيئة الاعمال الحالية المتسمة بالتغير ، ومن الأفضل للمنظمة العمل الدؤوب لتحقيق هذا التكامل الذي يعمل على تعزيز تحقيق اهدافها(BOLATAN&AKGUL2019;3).

ويرى الباحثان ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية يتم في ضوءها تحديد الأهداف العامة والخاصة وتحديد الخطط متعددة الأجيال والسقوف الزمنية لتنفيذها وتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتحديات بالتحليل الشامل والدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

ثانيا - أهمية التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي النهج الذي يحدد ما يجب فعله من المنظمة وكيف ولماذا . وهذا يعني ان تحقيق مستويات عالية من النجاح يأتي عن طريق تكامل التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي ، فضلا عن ان تكاملهما يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وذلك بفضل التآزر الذي يوفره هذا التكامل والذي تكون المنظمات بأمس الحاجة له في بيئة الاعمال الحالية المتسمة بالتغير . ومن الأفضل للمنظمة العمل الدؤوب لتحقيق هذا التكامل إذ يعمل على تعزيز تطبيق التخطيط الاستراتيجي(3: BOLATAN&AKGUL2019) . كما ان تنسيق برامج التخطيط الاستراتيجي يكون عن طريق اشراك جميع الموظفين في وضع الخطط وادراكهم لمركزية التخطيط الاستراتيجي الامر الذي يحقق النتائج المنشودة.(Schmidt et al 2000:9) فضلا عن ذلك فإن الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي

والتخطيط الاستراتيجي لا يحدث فقط أثناء مرحلة التنفيذ , بل يبدأ من لحظة التكوين. (Dean & Evans، 1994:1) ومن هنا يمكن استنتاج أنه في حالة وجود توافق مشترك صحيح بين درجة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية التي تتبناها المنظمة ، يمكن الحصول على حصة سوقية جيدة و ميزة تنافسية أعلى (Fuentes et al 2006:305). فضلا عن ذلك عندما يهتم مديرو المنظمات بالتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص في المنظمة ، وتطوير منظور استراتيجي ، واتخاذ القرارات المركزية والجماعية ، وأسلوب القيادة المرن ، والإدارة المثلى للتغيرات في المنظمة والمرافق التشغيلية وتحسين الجودة ، فأنا سنرى منظمات تتمتع بقدر أكبر من الرشاقة التنظيمية والتوافق مع التغيير (Rashidi et al 2019 :222). أن تركيز الإدارة العليا بشكل كبير على صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على فهم أوضاع السوق بشكل أفضل ، ومن ثم تكون قادرة على تحديد تغييرات السوق والاستجابة في الوقت المناسب (Ngai, et al 2011 p:238) .

أولاً- مفهوم الرشاقة التنظيمية *The concept of organizational agility*

تعد رشاقة الأعمال مفهوم إداري للتعامل مع المنافسة والممارسات التجارية وهياكل المنظمات . كما تعتمد رشاقة المنظمة على مجموعة من مفاهيم نظرية الإدارة ذات صلة بنجاح المنظمة في بيئة متقلبة . وتتضمن هذه المفاهيم القدرات الديناميكية ، والقدرة الاستيعابية ، المرونة الاستراتيجية ، وتوجيه السوق (van oosterhout 2010 :13) وبما ان وجهات النظر متعددة حول مفهوم الرشاقة التنظيمية لذا من الضروري عرض مجموعة من وجهات النظر لتقريب الصورة اكثر. فمن وجهة نظر (Sharp et al 1999) تعد الرشاقة التنظيمية "فلسفة إدارة". بينما يشير اليها (Cho et al.1996)؛ (Sambamur thy et al 2003) بأنها "قدرة استراتيجية " في حين أن ، (e.g., Paixão and Marlow 2003) يصفها "نظام معين مناسب ، أما رأي (Narasimhan et al.2006) فإنها نظام من الممارسات ، ويعدها (Meade و Sarkis1999؛ Narasimhan et al.2006؛ Vázquez-Bustelo et al.2007) ،"النموذج تصنيع" . وينظر (e.g., Meade and Sarkis 1999; Narasimhan et al. 2006; Bernades and Vázquez- Bustelo et al 2007) للرشاقة التنظيمية على انها قدرة أداء ، كما يشير (Hanna2009) للرشاقة التنظيمية بأنها "نهج فلسفي". اما من وجهة نظر (Chakravarty et al.2013)) فأنها "قدرة ديناميكية (Walter, 2021:348) . وهناك وجهة نظر اخرى تراها على انها مجموعة من الكفايات والاسس والقدرات والمتطلبات المرتبطة بسمات تنظيمية وأبعاد لازمة لتمكين المنظمة من الاستجابة الدقيقة والسريعة للبيئة الديناميكية فضلا عن تحقيق التوافق مع ما يرافق تغيرات البيئة المفاجئة والاستعداد للتكيف معها بشكل فاعل (المصري 2016 : 269) . ومن هنا يمكن اعتبار الرشاقة التنظيمية العامل الرئيس لازدهار المنظمة في بيئة ديناميكية تتسم بعدم اليقين (Mao et al 2013 :4) . كما إن الرشاقة التنظيمية ضرورة أساسية للمنظمة التي تواجه حالات من عدم اليقين البيئي ، من أجل تحقيق اهداف المنظمة وأصحاب المصلحة عن طريق استخدام عوامل الإنتاج (Cegarra-Navarro et al 2016 :1) .

ومن وجهة نظر الباحثين فإن الرشاقة التنظيمية هي قدرة المنظمة على استشعار الفرص وتوقع التهديدات والاستجابة لها بالسرعة المناسبة عن طريق اتخاذ القرارات بشكل مرن يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

ثانيا - أهمية الرشاقة التنظيمية:

يرتكز دور الرشاقة التنظيمية بشكل عام في تمكين المنظمة من التكيف مع البيئة التي تعمل بها بشكل فعال , واستشعار التغيرات , وجعلها قادرة على العمل بشكل استباقي عن طريق استثمار القدرة على الابتكار والتعاون , فضلا عن الكفاية في إعادة تدوير الموارد ودمجها أو انشائها , ومع ذلك فإن معظم الدراسات التي تناولت الرشاقة التنظيمية ركزت على خصائص المنظمة الرشيقية & Baškarada, (4: 2018: Koronios). لا سيما التكيف بسهولة مع ما يطرأ من تغيرات بيئية , والانفتاح بشكل شامل وغير هرمي , والتركيز على الزبائن , و تمكين الموظفين عن طريق منحهم المسؤولية الكاملة , وكذلك تقبل عدم اليقين والغموض والقدرة على وضع الحلول الناجعة وبالسرية المناسبة , فضلا عن خلق الاجواء الإيجابية للتعاون من أجل تحقيق اهداف ورؤية المنظمة , و تكمن الأهمية في خلق القيمة والعمل على اقتناص الفرص في ضوء ما يتوفر من الموارد , كذلك استثمار المسؤوليات وتقديم نتائج استثنائية (4: 2019 Kristensen). كما تعمل الرشاقة التنظيمية على تمكين المديرين من إدارة الموارد بكفاءة عن طريق توفير المعلومات الدقيقة وبالوقت المناسب (Davari, & Oladian 2015 :122). وتطوير العمل التشغيلي والإداري والاسهام في خلق أسواق جديدة عن طريق استثمار الابتكار الذي توفره الرشاقة التنظيمية وكذلك تطوير الكفاءة التنظيمية , بالإضافة ازدياد قوة ومرونة ردة الفعل في استجابة المنظمة للتغيرات الطارئة (Mahmoudi,2015:1144). فضلا عن ذلك تعمل الرشاقة التنظيمية كميسر لشؤون المنظمة عن طريق تأثيرها على أداء المنظمة في العمليات ذات الصلة بتقديم المنتج او الخدمة (14: 2016 Khoshlahn,&Ardabili). كما تشكل الرشاقة التنظيمية الركيزة الأساسية للمنظمة في مواجهة التغيرات من إذ استثمار عوامل الإنتاج لتحقيق هدف المنظمة (Cegarra-Navarro,2016:1).

ثالثا- ابعاد الرشاقة التنظيمية :

تعددت ابعاد الرشاقة التنظيمية بحسب طبيعة البحث ووجهات النظر المختلفة وكان ابرزها الانموذج الذي اقترحه (17: 1999 Sharifi & Zhang), إذ يمثل العنصر الأول وهو المرونة الخاصة بالعوامل الدافعة والتي تتضمن الضغط والتغيرات في البيئة . والذي يجعل المنظمات تتبع استراتيجيات من شأنها الحفاظ على الموقع التنافسي . كما يمثل العنصر الثاني الرشاقة التنظيمية , فيما يتمثل العنصر الثالث بمجموعة العوامل المكونة للرشاقة , متمثلة بأدوات ووسائل معينة قادرة على تحقيق القدرات , ومن ثم ينبغي مراعاة مجموعة العوامل هذه في أربعة فئات أساسية في بيئة أي منظمة ومكوناتها هي الاستجابة والمقدرة والمرونة والسرعة (44: 2021 Hussein, et al). ومن حيث القدرات لكي تكون المنظمة رشيقة ينبغي ان تكون قادرة وفي اللحظة المناسبة على الاستجابة المطلوبة لأي تغيرات تحدث في بيئة عمل المنظمة (17: 1999 Sharifi & Zhang).

1- الاستجابة Response

تعرف الاستجابة بأنها إمكانية المنظمة من إستشعار التغيرات الحاصلة في البيئة والتعرف عليها والتحليل السريع بهدف الاستفادة منها (Mohammadi,et al 2015 :67). وهي إمكانية تحديد التغييرات والتعامل معها بالسرعة المناسبة (Amirnejad & Havashemi, 2015: 566). إذ تعد الاستجابة من أولويات قدرات الرشاقة التنظيمية , بسبب تغير حاجات الزبائن وتفضيلاتهم بمرور الزمن , وذلك يعود الى التغيرات البيئية والتكنولوجية والتي تفرض على المنظمة التفاعل الإيجابي في الزمان والمكان المناسبين , لاستثمار قدراتها التفاعلية من الجانب التنظيمي , وتكمن الاستجابة في وجود الفرص في بيئة السوق وقدرة المنظمة على استثمار هذه الفرص (Akkaya, & Tabak, 2020 :4). ومن الواضح ان قدرة المنظمة على الاستجابة هو عامل رئيس يساعد على بقاء المنظمة واستمرار أعمالها وكذلك الحفاظ على الميزة التنافسية . ومن البديهي أن التطور التكنولوجي الحاصل يلقي بظلاله على متطلبات الزبون واحتياجاته ويجعلها متغيرة باستمرار , الامر الذي يتطلب من المنظمة الاستجابة لهذه التغيرات بصورة مستمرة وفي الوقت المناسب (BiÇER, M 2021 :127).

2- المقدرة Competency

تشير المقدرة إلى القدرة على تلبية أهداف المنظمات وغاياتها (Mohammadi,et al 2015 :67). كما تتطلب القدرة التحسين المستمر للمهارات الحالية والمستقبلية بهدف جعل المنظمة قادرة على التكيف مع تغيرات السوق أو الكفاءة والنجاح في تلبية متطلبات العمل (Akkaya, & Tabak, 2020 :4). أضف الى ذلك أن المقدرة تتمثل بقدرة المنظمة في تحديد الرؤى الاستراتيجية , وان تكون لديها القدرات الكافية والمناسبة في المعرفة والتكنولوجيا, وتعزيز مواهب العاملين وقدراتهم , على المستوى الداخلي والخارجي , والتكامل الاستراتيجي , وتعزيز التعاون , بالإضافة الى سياسات إدارية مفتوحة للتغيير , ومن الممكن القول ان الرشاقة التنظيمية هي مفهوم يتعلق أساسا بالقدرة على استخدام باقي مهارات الرشاقة التنظيمية المتمثلة بالاستجابة والمرونة والسرعة , وبتعبير اخر اذا تمكنت المنظمة من تحسين قدراتها , فإنها ستكون قادرة على الاستجابة للتغيرات بسرعة ومرونة (BiÇER, M 2021 :127).

3- المرونة Flexibility

المرونة هي قدرة المنظمة على تحقيق إهداف مختلفة بخصائص متشابهة عن طريق تنفيذ عملياتها المختلفة , وتتمثل المرونة بزيادة قدرة المنتج ومرونته , وكذلك مرونة الموظف والهيكل (Faraji, & Ghanbar, 2017 :9). وحيث إن التشابه بين الرشاقة والمرونة يشبه التشابه والعلاقة بين الكفاءة والقدرة. في حين أن الرشاقة هي مهارة تركز على الخارج , فإن المرونة هي كفاءة تركز على الداخل وتسمح بالرشاقة (Uğurlu et al. , 2019 : 4), لذلك بالإمكان التعبير عن مرونة المؤسسة على إنها ظاهرة تفاعلية تتطلب إدارة ديناميكية , فضلا عن القدرة على الاستجابة للتغيرات التي تطرأ في البيئة وخاصة منها حاجات الزبائن ومتطلباتهم ,على ان يكون هناك تفاعل بين هذه المواقف وموازنتهم , بمعنى آخر تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن عن طريق مرونة العمل وتفاعله مع بعضه البعض (BiÇER, M 2021 :127), فالمرونة هي قدرة المنظمة على تعديل عملياتها الداخلية وهياكلها استجابة الى التغيرات المستمرة والطارئة في

البيئة , ومن هنا يمكن اعتبارها العامل الجوهري والرئيس للرشاقة في المنظمة ومن خلالها تستطيع التعامل مع التغيرات بنجاح (3: Aburub, 2015) .

4- السرعة Speed

المقصود بالسرعة هي القدرة على أداء أي نشاط في أقصر وقت ممكن. (Amirnejad et al 2015 :566) وكذلك القدرة على تكملة الأنشطة الرابحة , بالإضافة الى مرونة المنتجات الجديدة والاستجابة السريعة للأسواق , فضلا على الفطنة في تقديم المنتجات الجديدة وسرعة التسليم في الأوقات المناسبة(44: Hussein et al 2021) . كذلك فإن هنالك ارتباط قوي بين السرعة والاستجابة , وعلى رأي احد المحللين فإنه ينبغي على المنظمات أن تمتلك القدرة في تنفيذ قرارات الاستجابة بسهولة , فضلا عن السرعة في صنع القرار. ويمكن ايجاز السرعة على انها سرعة تقديم المنتج او الخدمة بكفاءة. (5: Akkaya, & Tabak, 2020). ويشير (Sherehiy et al) الى أن العامل الأساسي للرشاقة هو سرعة اكتساب المهارات اللازمة وتطويرها بهدف تغيير الإجراءات , فضلا عن تنفيذ العمليات والمهام , والتعلم , والقدرة على تقليل الوقت اثناء اجراء التغيرات , كما ان السرعة تركز بشكل مباشر على وقت التخطيط الاستراتيجي وأوقات التغيير في المنتج أو الخدمة , فضلا عن وقت التعلم , ووقت التسليم , ووقت التكيف مع التغيير(3: Aburub, 2015).

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولا اختبار التوزيع الطبيعي

احصائية اختبار التقلطح والالتواء لمتغيرات البحث الرئيسة وابعادها الفرعية جاءت ضمن حدودها الموضحة ادناه وهذا يدعم ان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي , كما انه عند ملاحظة قيم (Z) المعيارية يتضح انها جاءت اقل من (±2.58) وهذا يدل على ان جميع متغيرات البحث بأبعادها تخضع لاعتدالية التوزيع .

الجدول (2)

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Z Skewness	الخطأ المعياري	الالتواء Skewness	Z Kurtosis	الخطأ المعياري	التقلطح Kurtosis	المتغيرات والابعاد
-2.112	0.188	-0.397	-1.376	0.375	-0.516	التخطيط الاستراتيجي
-1.426	0.188	-0.268	-1.269	0.375	-0.476	الاستجابة
-0.511	0.188	-0.096	-1.315	0.375	-0.493	المقدرة
-1.973	0.188	-0.371	-2.088	0.375	-0.783	المرونة
-2.069	0.188	-0.389	1.976	0.375	0.741	السرعة
-1.266	0.188	-0.238	-1.392	0.375	-0.522	الرشاقة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

اختبار الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس

تم اعتماد قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كقيمة معيارية لقبول معنوية التقديرات المعيارية ، اذ ان النسبة الحرجة تكون مقبولة كلما كانت ذات دلالة معنوية . وقد تم استخدام بعض مؤشرات المطابقة المهمة للوقوف على جودة ملائمة المقياس ، وهذه المؤشرات لها مدى مقبول في حال وصلته يتم قبولها وبعكسه يتم رفض النموذج الهيكلي او يخضع الى مؤشرات التعديل ، ويوضح الجدول (3) اهم مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي وقاعدة القبول الخاصة بكل منها .

جدول (3) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي

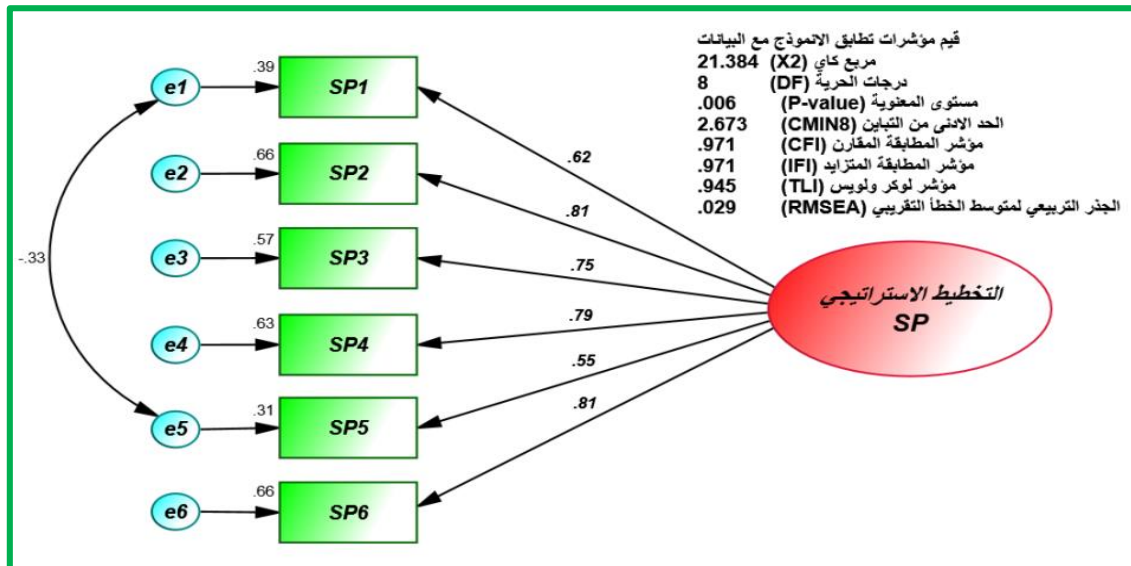
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	$CMIN/DF < 5$
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	$CFI > 0.90$
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	$IFI > 0.90$
4	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	$TLI > 0.90$
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	$RMSEA < 0.08$

Source : Singh ,V., (2016) " *Perceptions of emission reduction potential in air transport : a structural equation modeling approach* ", Environ Syst Decis 36 , P. 388

وفي ضوء ما تقدم كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس متغيرات البحث كالاتي :

ثانيا التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير التخطيط الاستراتيجي:

لقد جرى قياس متغير التخطيط الاستراتيجي اذ يتبين ان وزن الانحدار المعياري قد تجاوز نسبة (0.40) وبهذا يكون الانموذج الهيكلي قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة لإجابات افراد العينة على مستوى اساتذة جامعة ميسان عينة الدراسة. اما بالنسبة الى تقديرات المعلمة فقد كانت كلها نسب معنوية وذلك عن طريق قيم النسبة الحرجة (C.R.) والتي اتضح بانها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلومات وامكانية الاعتماد عليها في قياس الابعاد التي تنتمي اليها .



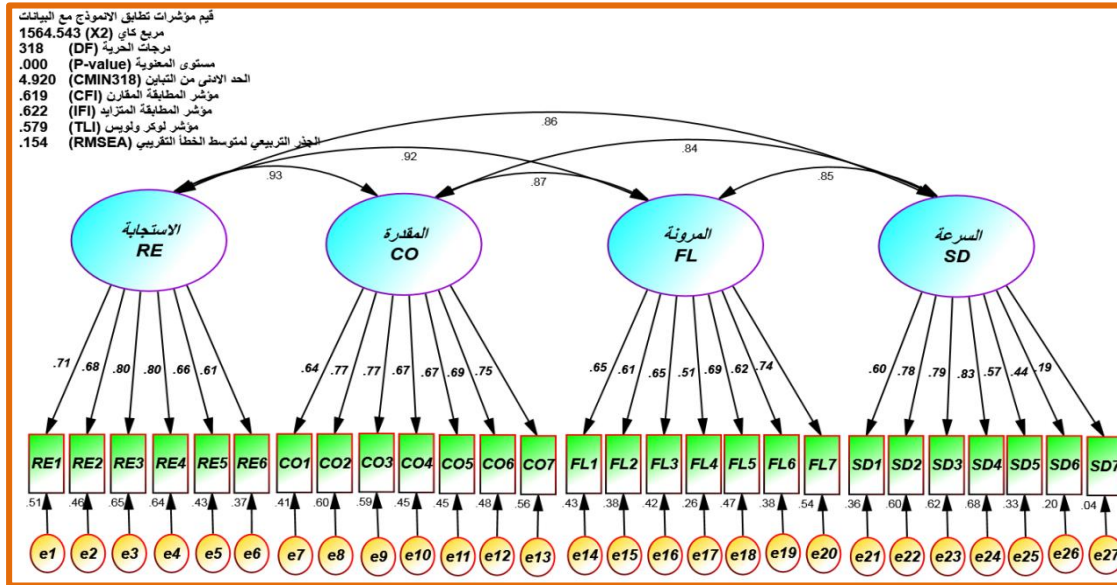
الشكل (2) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التخطيط الاستراتيجي

الجدول (4) لوزن الانحدار المعياري للتخطيط الاستراتيجي

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسبة المعنوية
SP5 <--- التخطيط الاستراتيجي	.554	1.000			
SP4 <--- التخطيط الاستراتيجي	.793	1.373	.195	7.054	***
SP3 <--- التخطيط الاستراتيجي	.752	1.411	.206	6.858	***
SP2 <--- التخطيط الاستراتيجي	.814	1.445	.202	7.149	***
SP1 <--- التخطيط الاستراتيجي	.624	1.121	.211	5.326	***
SP6 <--- التخطيط الاستراتيجي	.813	1.400	.196	7.146	***

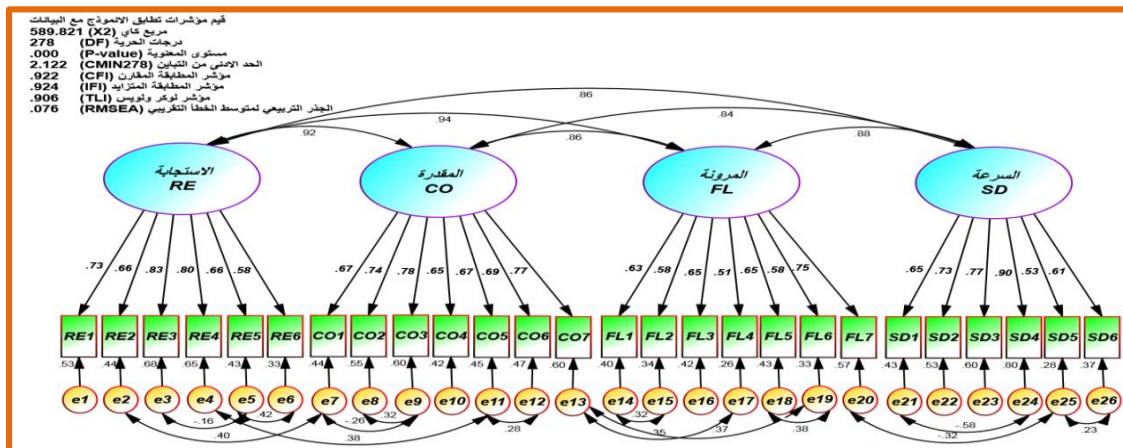
ثالثا التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير الرشاقة التنظيمية

لقد جرى قياس متغير الرشاقة التنظيمية عن طريق اربعة ابعاد فرعية هي (الاستجابة (6) فقرة ، المقدر (7) فقرة ، المرونة (7) فقرة ، والسرعة (7) فقرة) اذ يتبين من الشكل (3) ان كل اوزان الانحدار المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) الا الفقرة (SD7) اذ كان وزنها (0.19) ، وهذا يشير على ضعف تمثيلها للبعد الذي تنتمي اليه وهو بعد السرعة مما يستوجب حذفها ، كما ان قيم مؤشرات جودة المطابقة الهيكلية كانت ضعيفة ، وهي قيم (CFI , IFI , TLI , RMSEA). وهذا يؤكد اهمية اللجوء الى مؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى هذه المؤشرات التي تسهم في زيادة مستوى الاتساق بين الهيكل النظري الذي اعد عن طريقه المقياس مع اجابات افراد العينة.



الشكل (3) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرشاقة التنظيمية قبل التعديل
 المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

ولذلك وبعد حذف الفقرة المذكورة آنفاً وإجراء (14) من مؤشرات التعديل اللازمة نلاحظ ان الانموذج قد اكتسب مستوى المطابقة اللازمة وكما يتضح عن طريق متابعة مؤشرات مطابقة الانموذج الظاهرة في الشكل (4) . وبهذا يكون الانموذج الهيكلي قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة لاجابات افراد العينة على مستوى اساتذة جامعة ميسان عينة الدراسة. اما بالنسبة الى تقديرات المعلمة فقد كانت كلها نسب معنوية وذلك عن طريق قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (4) والتي اتضح بانها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلمات وامكانية الاعتماد عليها في قياس الابعاد التي تنتمي اليها .



الشكل (4) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرشاقة التنظيمية بعد التعديل

رابعاً اختبار الثبات لأداة القياس

تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق اداة القياس بالنسبة للمتغيرات والابعاد الفرعية اعتماداً على اجابات افراد العينة . وكما مبين في الجدول (5) .

الجدول (5)

معاملات الثبات والصدق الهيكلي للمتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية

ت	المتغيرات والابعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
1.	التخطيط الاستراتيجي	0.860	0.927
2.	الاستجابة	0.854	0.924
3.	المقدرة	0.877	0.936
4.	المرونة	0.833	0.913
5.	السرعة	0.843	0.918
6.	الرشاقة التنظيمية	0.949	0.974

المصدر : مخرجات برنامج SPSS V.23.

إذ نلاحظ من الجدول (5) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.833 - 0.949) وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات السلوكية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية البالغة (0.70) ، ويعد مقياس كرونباخ الفا من اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة واكثرها شهرة وشيوع بين الباحثين في شتى مجالات البحث العلمي ، والذي تعد قيمته معتمدة وموثوقة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث والظواهر السلوكية والاجتماعية في حين اذا قلت النسبة عن ذلك يعد مؤشراً على ضعف ثبات المقاييس على مستوى بيئة التطبيق (Tavakol & Dennick , 2011 : 54) . كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي الذي يستخرج عن طريق الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ الفا كانت مقبولة وعالية ضمن اجابات العينة ، وبذلك أصبحت أداة البحث صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

خامساً وصف وتشخيص متغير التخطيط الاستراتيجي:

يتبين من الجدول (6) نتائج التحليل الاحصائي لمتغير التخطيط الاستراتيجي الذي تم قياسه بست مؤشرات ميدانية (SP₁ - SP₆) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا المتغير (3.220) والانحراف المعياري (0.728) ومعامل الاختلاف النسبي (22.617%) والاهمية النسبية (64.398%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا المتغير كان معتدلاً مما يشير الى ان الادارات في جامعة ميسان عينة البحث تسعى الى حد ما لصياغة رؤية ورسالة الجامعة على وفق متطلبات التخطيط الاستراتيجي وتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط حسب الظروف البيئية المحيطة بها لتحقيق مجمل

الاهداف المرسومة والرقابة عليها من اجل ضمان انشطة التطوير والتعلم والتحسين على مستوى جميع الاقسام والتخصصات العلمية والادارية .

كما ظهر من التحليل ان الفقرة الاولى التي محتواها (تقوم الادارة العليا بصياغة رؤية ورسالة الجامعة على وفق متطلبات التخطيط الاستراتيجي) قد حازت على اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (3.428) وبانحراف معياري بلغ (0.955) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (27.875%) وبأهمية نسبية بلغت (68.554%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

كما اتضح ان الفقرة الخامسة التي محتواها (تشرك الادارة جميع الموظفين عند رسم أهدافها وخططها) قد حازت على اقل وسط حسابي موزون حيث بلغ (2.741) وبانحراف معياري بلغ (0.959) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (35.000%) وبأهمية نسبية بلغت (54.820%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة .

واستنادا الى التحليل المذكور انفا نجد ان مقومات التخطيط الاستراتيجي تتوافر بمستوى معتدل في جامعة ميسان وهذا ما يمثل الإجابة عن التساؤل الأول من تساؤلات مشكلة الدراسة ويحقق الهدف الأول من اهداف الدراسة الحالية.

جدول (6)

الاحصاءات الوصفية لمتغير التخطيط الاستراتيجي

ترتيب الفقرات	مستوى الفقرات	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	مرتفع	68.554	27.875	0.955	3.428	تقوم الادارة العليا بصياغة رؤية ورسالة الجامعة على وفق متطلبات التخطيط الاستراتيجي
5	معتدل	64.096	29.456	0.944	3.205	دائما ما تقوم الادارة بتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط استنادا الى البيانات المتعلقة بمتطلبات الزبائن وقدرات الجامعة.
3	معتدل	66.506	30.021	0.998	3.325	ترسم الادارة الاهداف بالنسبة للمديرين ولجميع الموظفين وترشدهم لتحقيقها
2	مرتفع	68.072	27.059	0.921	3.404	تعمل الادارة باستمرار على إيصال استراتيجيتها وأهدافها إلى جميع الموظفين.
6	معتدل	54.820	35.000	0.959	2.741	تشرك الادارة جميع الموظفين عند رسم أهدافها وخططها.
4	معتدل	64.338	28.449	0.915	3.217	دائما ما يتم تقييم النتائج الفعلية عن طريق مقارنتها بالإهداف المخططة ، من أجل إجراء التحسينات
-	معتدل	64.398	22.617	0.728	3.220	المعدل العام لمتغير التخطيط الاستراتيجي

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

وصف وتشخيص متغير الرشاقة التنظيمية اجماليا

يوضح الجدول (7) الاحصاءات الوصفية لمتغير الرشاقة التنظيمية الرئيسي فقد حقق وسط حسابي قدره (3.279) وقيمة الانحراف المعياري له (0.562) ومعامل اختلاف قدره (17.154%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (65.578%) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية معتدل حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى مرتفع من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة عن وجود فقرات الرشاقة التنظيمية ميدانياً. بالنسبة الى الترتيب العام لأبعاد متغير الرشاقة التنظيمية ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام جامعة ميسان عينة البحث بهذه الابعاد , فقد جاء ترتيبها كما يلي (بعد الاستجابة ، بعد المقدره ، بعد السرعة, وبعد المرونة) على الترتيب .

¹ وفقاً (Nakapan & Radsiri , 2012 : 573) فقد حُدد مستوى الاجابات في ضوء الاوساط الحسابية عن طريق تحديد انتمائها لخمس فئات هي : (1-1.80) : منخفض جداً ، (1.81-2.60) منخفض ، (2.61-40.3) معتدل ، (3.41-20.4) مرتفع ، (4.21-5.00) مرتفع جداً.

جدول (7) : الاحصاءات الوصفية لمتغير الرشاقة التنظيمية

الترتيب الابعاد	مستوى الابعاد	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
1	معتدل	67.108	19.546	0.656	3.355	بعد الاستجابة
2	معتدل	65.738	19.570	0.643	3.287	بعد المقدره
4	معتدل	64.406	19.491	0.628	3.220	المرونة
3	معتدل	65.060	18.232	0.593	3.253	بعد السرعة
-	معتدل	65.578	17.154	0.562	3.279	المعدل العام لمتغير الرشاقة التنظيمية

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .

وعليه يمكن القول تتوافر ابعاد الرشاقة التنظيمية في جامعة ميسان بمستوى معتدل وهو ما يمثل الإجابة على التساؤل الثاني من تساؤلات مشكلة البحث ويحقق الهدف الثاني من الأهداف التي يسعى البحث الحالية لتحقيقها.

سادسا إختبار فرضيات البحث

إختبار فرضيات الارتباط

استعمل الباحثان اسلوب ارتباط بيرسون لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) . وللحكم على قوة معامل الارتباط ، سيتم اعتماد التقييم الخاص بتقسيمه الى خمس فئات وحسب ما موضح في الجدول (8) :

الجدول (8) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

اذ سيتضمن جدول الارتباط المعاملات الرئيسية التي تثبت العلاقة ومستوى الدلالة المعنوية لكل علاقة عند مستوى معنوية (0.01) اي بدلالة ثقة (99%).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية).

أظهرت نتائج الجدول (9) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية , إذ كانت نسبة الارتباط (0.527^{**}) وهذا يؤكد اساس العلاقة والانسجام بين المتغيرين على مستوى جامعة ميسان عينة البحث عند مستوى دلالة (0.01).

الجدول (9) معاملات الارتباط بين التخطيط والرشاقة التنظيمية

المتغيرات	التخطيط الاستراتيجي
الرشاقة التنظيمية	$.527^{**}$
	.000
	166

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23).

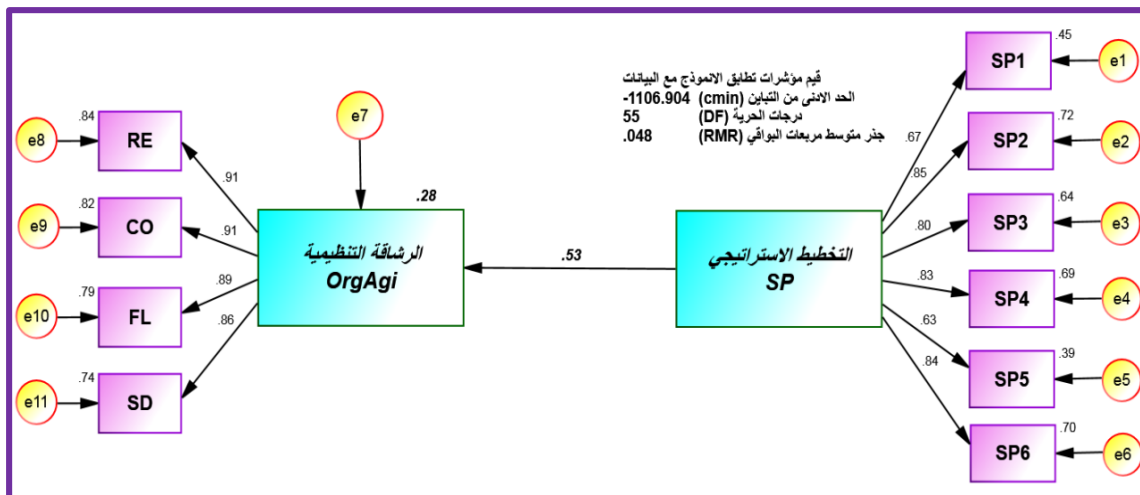
و هذه العلاقة تشير الى ان الادارات في الجامعة عينة البحث كلما توجهت نحو تحديث خططها الاستراتيجية والتوجه نحو اعداد خطط تتنبأ بالمستقبل وتتعامل بسيناريوهات عدة تحسبا لتغير الظروف البيئية والسعي الى التكيف والاستجابة للتغيرات التي قد تحصل في ضوء الامكانيات الحالية والمتوقعة في المستقبل من شأنه ان يدعم امكانيات الجامعة في تحقيق مستويات عالية من الرشاقة التنظيمية . وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الرئيسية الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى .

واستنادا الى التحليل الاحصائي انفا نجد ان هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بين التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية وهو ما يمثل الإجابة عن التساؤل الثالث من تساؤلات مشكلة البحث ويحقق الهدف الثالث من الأهداف التي يسعى اليها هذا البحث.

اختبار فرضيات التأثير

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير التخطيط الاستراتيجي في الرشاقة التنظيمية) يوضح الشكل (5) مقدار التأثير لمتغير التخطيط الاستراتيجي في الرشاقة التنظيمية على مستوى اجابات العينة في جامعة ميسان عينة البحث ، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير التخطيط الاستراتيجي في الرشاقة التنظيمية ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.53) وهذا يشير الى ان متغير التخطيط الاستراتيجي يؤثر في متغير الرشاقة التنظيمية بمقدار (53%) على مستوى جامعة ميسان عينة البحث . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من متغير التخطيط الاستراتيجي في الجامعة عينة البحث ستؤدي الى احداث تغيراً طردياً في الرشاقة التنظيمية بمقدار (53%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (10) قد بلغت (7.964) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (5) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.28) وهي التغيرات التي يحدثها متغير التخطيط الاستراتيجي في المتغير التابع الرشاقة التنظيمية وفقاً لإجابات العينة على مستوى جامعة ميسان عينة البحث ، في حين بلغت النسبة المكتملة (72%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في الرشاقة التنظيمية لم تتضمنها البحث الحالية . وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (4) تأثير متغير التخطيط الاستراتيجي في الرشاقة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (10)

مسارات ومعلمات تأثير متغير التخطيط الاستراتيجي في الرشاقة التنظيمية

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية		
الرشاقة التنظيمية	<---	التخطيط الاستراتيجي	.527	.407	.051	7.964	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

وإستنادا الى التحليل انفا نجد ان التخطيط الاستراتيجي يؤثر معنويا وبمستوى مرتفع بالرشاقة التنظيمية وهو ما يمثل الإجابة عن التساؤل الرابع من تساؤلات مشكلة الدراسة وتحقيق الهدف الرابع من الأهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. تسعى الإدارات في جامعة ميسان الى صياغة رؤية ورسالة الجامعة والكليات وفق متطلبات التخطيط الاستراتيجي ويتم تنفيذ الاستراتيجيات والخطط وتطويرها حسب الظروف البيئية من اجل تحقيق الأهداف المرسومة والاهتمام بأنشطة التطوير والتحسين على مستوى جميع الأقسام والتخصصات العلمية .
2. تتوافر ابعاد متغير الرشاقة التنظيمية بمستوى معتدل في جامعة ميسان , وحسب ترتيب الأبعاد اذ جاء بعد الاستجابة أولا يليه المقدرة ثم السرعة ثم المرونة.
3. يرتبط التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي مع الرشاقة التنظيمية أي ان الجامعة كلما تبنت التخطيط الاستراتيجي اعمالها عن طريق التوجه نحو جودة الخدمات والاهتمام بالخطط الاستراتيجية وتحديث قاعدة المعلومات الجامعية ودعم المنتسبين من شأنه ان يزيد من تحقيق مستويات عالية من الرشاقة التنظيمية .
4. يؤثر التخطيط الاستراتيجي معنويا في الرشاقة التنظيمية أي ان جامعة ميسان اذا كانت راغبة في زيادة مستويات الرشاقة التنظيمية يمكنها ذلك عن طريق زيادة الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي.
5. يؤثر التخطيط الاستراتيجي عن طريق رؤية ورسالة الجامعة وتطوير الاستراتيجيات والخطط والاهداف وتقييم النتائج وفق الأهداف المخططة في تحقيق الرشاقة التنظيمية .
6. يؤثر التخطيط الاستراتيجي معنويا في الرشاقة التنظيمية أي ان جامعة ميسان اذا كانت راغبة في زيادة مستويات الرشاقة التنظيمية يمكنها ذلك عن طريق زيادة الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي.

7. يمكن للقيادة في جامعة ميسان ان تؤثر بالزيادة في مستويات الرشاقة التنظيمية عن طريق الاهتمام التخطيط الاستراتيجي وتشجيع الموظفين وتوفير الدعم اللازم واشراكهم باتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم .

التوصيات

1. ضرورة تعزيز التخطيط الاستراتيجي في جامعة ميسان والعمل على تقوية هذه الممارسات.
2. التركيز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لجامعة ميسان بكلياتها المختلفة بهدف التعرف على اهم التغيرات والتحديات التي تواجه الجامعة الان وفي المستقبل .
3. ضرورة إيلاء الاهتمام اللازم التخطيط الاستراتيجي وتعزيز جوانب تطبيقها في جامعة ميسان إذ ان مستويات تطبيقها لا ترقى الى مستوى الطموح ولا تمكنها من منافسة الجامعات الاهلية المستحدثة في البيئة العراقية .
4. لابد من الاهتمام بدراسة السوق الخارجية والتطورات والتغيرات التي تحدث فيها بهدف تحقيق الاستجابة المثلى لمواجهة هذه الظروف وفق الإمكانيات المتاحة .
5. من الضروري ان تمتلك الجامعة مهارات وكفاءات ومقدرات عالية تساعدها في حل المشاكل التي تواجهها وتطوير أدائها المستقبلي بما يضمن استدامة اعمالها في البيئة.
6. الاهتمام بسرعة تنفيذ الإجراءات والبرامج المخططة في الجامعة وتكييف استثمار الموارد المتاحة بما يحقق اهدافها المستقبلية وفق متطلبات وحاجات المستفيدين منها .
7. لتحقيق التميز في جامعة ميسان من الضروري ان تقوم الجامعة بتعزيز قدراتها الاستجابية وزيادة مرونة اعمالها وخططها لزيادة سرعة انجاز الاعمال وبما يحقق النجاح والتفوق على الجامعات الأخرى .

8. المصادر

- 1- المصري، مروان. (2016). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين كلية التربية، 40(2)، 257 - 341.
- 2- Aburub, F. (2015). Impact of ERP systems usage on organizational agility: An empirical investigation in the banking sector. Information Technology & People.
- 3- Aburub, F. (2015). Impact of ERP systems usage on organizational agility: An empirical investigation in the banking sector. Information Technology & People.
- 4- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. Academy of Strategic Management Journal, 19(1), 1-17.
- 5- Amirnejad, Ghanbar, Gholamreza Memarzadeh and Fatemeh Amirnejad, "THE INFLUENTIAL FACTORS IN ORGANIZATIONAL AGILITY OF EMPLOYEES OF SOUTH OIL COMPANY", Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol. 5 (S1),

2015.

6- Bařkarada, S., & Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*

7- BİÇER, M (2021). The Advantage of Being an Agile Organization in the Pandemic Crisis. *Stratejik Yönetim Arařtırmaları Dergisi*, 4(2), 123-141. مقال

8- BOLATAN, G. İ. S., & AKGUL, A. K. (2019) Analysis of the Relationship between Strategic Planning and Total Quality Management. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 1-19.

9- BOLATAN, G. İ. S., & AKGUL, A. K. (2019) Analysis of the Relationship between Strategic Planning and Total Quality Management. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 1-19.

10- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549.

11- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549.

12- Davari, Rayhaneh and Oladian, Masoumeh (2015)" The Relationship between the Components of Organizational Agility and Improvement of Managers' Task and Contextual Performance in Telecommunication Company of Tehran" *Scopus* 34, August.

13- Dean, J. W. & Evans, J. R. (1994) *Total Quality Management, Organization, and Strategy* (Minneapolis: West Publishing Company).

14- Faraji, M., & Ghanbar, A., (2017). Investigating the Effect of Forecasting on Organizational Agility in Fanavaran Petrochemical Company. *3rd International Conference on industrial Engineering and Management*, Ahvaz, Iran, July 5 – 8, 2017(1-15).

15- Fuentes, M. M. F., Montes, F. J. L., & Fernández, L. M. M. (2006). Total quality management, strategic orientation and organizational performance: the case of Spanish companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(3), 303-323.

16- Gulbro, R. D., Shonesy, L., & Dreyfus, P. (2000). Are small manufacturers failing the quality test?. *Industrial Management & Data Systems*.

- 17- Hussein, A. P. D. S. A., & Abdullah, A. P. D. A. (2021) Role of Organizational Agility in Strategic Renewal of Organizations The Middle East International Journal for Social Sciences (MEIJSS) e-ISSN: 2682-8766 Vol 3, No 1 Mar (2021):41-50 .
- 18- Khoshlahn, M., & Ardabili, F. S. (2016). The role of organizational agility and transformational leadership in service recovery prediction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 142-149
- 19- Kristensen, S. S., & Shafiee, S. (2019). Rethinking organization design to enforce organizational agility. In 11th Symposium on Competence-Based Strategic Management.1-13.
- 20- Lisiński, M., & Šaruckij, M. (2006). Principles of the application of strategic planning methods. *Journal of Business Economics and Management*, 7(2), 37-43.
- 21- Mahmoudi, Omar (2015) " The Impact of E-Government on Organizational Agility: Case Study of Governmental Banks in Iran", *International Journal of Management, Accounting and Economics*, Vol. 2, No. 10, October, 2015
- 22- Mao, H., Liu, S., & Zhang, J. (2013). How the effects of IT capability and knowledge capability on organizational agility are contingent on environmental uncertainty and information intensity
- 23- Mohammadi, M., Nikpour, A., & Chamanifard, R. (2015). The relationship between organizational agility and employee's productivity (Case study: Ministry of youth affairs and sports, Iran). In Fourth International Conference IT in Education, Research and Business-ITERB.
- 24- Mohammadi, Masoud, Mohammad Mahboubi, Maliheh Abdollahi, Babak Rastgari Mehr, Sasan Ghorbani Kalkhageh, " The impact of management information system on organizational agility in Ilam Telecommunication Company, Ilam province, Iran", *Stem Cell* 6(1), 2015.
- 25- Ngai, E. W., Chau, D. C., & Chan, T. L. A. (2011). Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: Findings from case studies. *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(3), 232-249.
- 26- Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, 1(1), 4-7.

- 27- Rashidi, M., Cherabin, M., Akbari, A., & Maghool, A. (2019). Explaining an Organizational Agility Development Model. *Journal of System Management*, 5(2), 211–224.
- 28- Rozak, H. A., Adhiatma, A., Fachrunnisa, O., & Rahayu, T. (2021). Social media engagement, organizational agility and digitalization strategic plan to improve SMEs' performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- 29- Schmidt, J., Croud, J., & Lyons, M. (2000). Strategic planning and quality management at the University of Queensland Library.
- 30- Sharifi, H., & Zhang, Z., "A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An introduction Original Research Article", *International Journal of Production Economics*, Volume 62, Issues 1–2, 20 May 1999.
- 31- van Oosterhout, M. (2010). Business agility and information technology in service organizations (No. EPS–2010–198–LIS).
- 32- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343–391.
- 33- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California management review*, 56(3), 5–12.