

الثقافة التنظيمية وتأثيرها في خفة الحركة الاستراتيجية - دراسة تطبيقية لعينة من الكليات الاهلية في بغداد

م.م حنين خلدون عطا¹، أ. د خالدية مصطفى عطا².¹ الجامعة العراقية (العراق)، Haneenkhaldoon77@gmail.com² الجامعة العراقية (العراق)، d.2018.kalda@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/04/09 ؛ تاريخ القبول: 2021/04/18 ؛ تاريخ النشر: 2021/07/01

ملخص:

يسلط البحث الحالي الضوء على العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير سلوكي مؤثر وخفة الحركة الاستراتيجية كمتغير استراتيجي مستجيب في عينة من الكليات الاهلية في بغداد ويهدف هذا البحث الى توظيف التوجهات الحديثة للثقافة التنظيمية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية وتبلورت اشكالية البحث بعدد من التساؤلات الفكرية والتي استُهدف من الأجابة عنها إستجلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية لمتغيرات البحث وتحديد مستوى أهمية هذين المتغيرين ولمعرفة طبيعة العلاقة والاثّر في الكليات الاهلية ولتحقيق أهداف البحث تم صياغة اربع فرضيات رئيسية وانبثقت عنها عدد من الفرضيات الفرعية. طبق البحث على عينة قصدية عمدية شملت (144) فرداً من القيادات الادارية في الكليات المبحوثة وبدرجة (عميد، معاون عميد، رئيس قسم، مسؤول وحدة، مسؤول شعبة) في الكليات الاهلية ولأجل معالجة البيانات تم استخدام برنامج (spss) بالاستعانة بالوسائل الاحصائية المتمثلة بـ (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار) وفي المحصلة قد توصل البحث الى مجموعة من النتائج وبالاعتماد عليها صيغ عدد من الاستنتاجات إذ اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام وخفة الحركة الاستراتيجية اذ تبين ان وجود ثقافة تنظيمية خاصة بالكلية يعزز من خفة حركة الكلية استراتيجياً، وتؤثر الثقافة التنظيمية وبشكل فعال في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية للمنظمات وشارت النتائج ان اعلى فروق معنوية في اجابات العينة المبحوثة حول محور الثقافة التنظيمية ومحور خفة الحركة الاستراتيجية كانت في كلية الرافدين حيث كان هناك تباين واضح في الاجابات في حين كانت اقل نسبة تشتت للاجابات في كلية الحكمة وهذا يدل على ان عينة البحث كان لديها اتفاق واضح في وجهات النظر حول متغيري الدراسة واوصت الباحثة يتطلب من الكليات المبحوثة ان تكون مدركة للتغيرات المستترة للبيئة العراقية وأن تعد بأستباقية خطط تشمل جميع الاحتمالات والحلول اللازم تنفيذها وان توفر المستلزمات الضرورية من اسس معرفية ومادية وبشرية تراقب وتنتقي المعلومات اللازمة وتعمل على تفسيرها لمعرفة متطلبات سوق العمل للحفاظ على مكانتها السوقية ازاء الكليات الحكومية والاهلية المنافسة. كما لابد من ان تمتلك الكليات المبحوثة مرونة كافية لاعادة توزيع الموارد المتاحة بين انشطة الكلية تعزيزاً للاستجابة السريعة، كما تتطلب خفة الحركة الاستراتيجية ان يكون هناك تنسيق بين الانشطة الادارية لتحقيق حالة التكامل لزيادة فرصة تحقيق الأهداف وبكفاءة عالية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التوجه نحو الالتزام المستمر، خفة الحركة الاستراتيجية، الحساسية الاستراتيجية.

¹ المؤلف المرسل: حنين خلدون عطا، الإيميل: Haneenkhaldoon77@gmail.com

Abstract :

The current research highlights the relationship between organizational culture as a behavioral variable and strategic agility as a strategic variable in a sample of civil colleges in Baghdad. This research aims to employ the modern trends of organizational culture in achieving strategic agility and crystallized the problem of research with a number of intellectual questions and Which aims to answer the theoretical philosophy and the intellectual implications of the variables of research and determine the level of importance of these variables and to know the nature of the relationship and impact in the civil colleges and to achieve the objectives of the research has been formulated four hypotheses and emerged from them Number of sub-hypotheses. The research was carried out on a random sample of 144 administrative leaders in the faculties ,with a rank of (Dean ,Associate Dean , Presidents of Department ,Unit Officer ,Division Officer) in the civil colleges. In order to process the data ,the SPSS program was used by statistical means (The percentage ,the mean ,the standard deviation ,the coefficient of correlation ,the regression coefficient). In conclusion ,the research reached a set of results and based on a number of conclusions. The results showed a significant correlation between organizational culture in general and Strategic agility as shown The existence of a organizational culture of the college enhances the ease of movement of the college strategically ,and affects the organizational culture and effectively in achieving the agility of the strategic organizations. The results indicated that the highest significant differences in the responses of the sample investigated about the organizational culture axis and the axis of strategic agility was in Al-Rafidain College where There was a clear variation in the responses , while the least dispersion of the responses in the college of wisdom and this indicates that the sample of the study had a clear agreement in the views on the variables of the study recommended by the researcher requires the colleges investigated to be aware of the changes to the Iraqi environment It is prepared with proactive plans that include all the possibilities and solutions

necessary to implement them and provide the necessary inputs from the knowledge, material and human bases that monitor and select the necessary information and interpret it to know the requirements of the labor market to maintain its market position vis-à-vis the government colleges and the civil competition. The research faculties must have sufficient flexibility to redistribute available resources among the college's activities in order to promote rapid response. Strategic agility also requires that there be coordination between administrative activities to achieve the state of integration in order to increase the chances

of achieving the objectives with high efficiency.

Keywords: organizational culture, orientation towards continuous commitment, agility strategic, strategic sensitivity.

المقدمة

تواجه المنظمات في الوقت الحاضر تحديات عدة بسبب التغيرات والتطورات المستمرة وغير المتوقعة في جميع المجالات ولا سيما الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والتي نتج عنها عدم قدرة المنظمات على المواكبة والاستمرار فضلا عن قصر عمر الميزة التنافسية للمنظمة واعاقا التقدم مما دفع باحثي الفكر الاداري الى البحث عن مفاهيم جديدة تحت المنظمة على العمل بمنظور استراتيجي لبقائها واستمرارها. لذا اتجه البحث الحالي نحو تشخيص تأثير التوجهات الحديثة للثقافة التنظيمية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية لرسم نموذج يحاكي واقع وطموح الكليات الاهلية في البيئة العراقية بالارتكاز على ثقافتها التنظيمية وتوجهاتها المستقبلية حيث تعد البيئة التعليمية المحرك الحيوي والحجر الاساس لجميع قطاعات الاعمال كونها الحاضن الاساسي لتنمية المبدعين وصقل المواهب . واستناداً لأهمية المتغيرين تجسدت مشكلة البحث بتأثير الثقافة التنظيمية في خفة الحركة الاستراتيجية لواقع عشرة كليات ضمن حدود محافظة بغداد إذ لوحظ ميدانياً وجود قصور واضح في ادراك وتطبيق الثقافة التنظيمية وأبعادها والاغفال عن دورها في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية في ظل الاستراتيجيات التنافسية المتعددة المتبعة من قبل الكليات الاهلية للبقاء والاستمرار والتسهيلات الممنوحة من وزارة التعليم العالي التي سمحت بأنتشار الكليات الاهلية كونها احد المرتكزات الداعمة للاقتصاد الوطني . واشتمل البحث على اربع مباحث ,خصص المبحث الأول لعرض الاطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة وتكون المبحث الثاني من محورين تناولوا متغيري البحث (الثقافة التنظيمية، خفة الحركة الاستراتيجية) من الناحية النظرية وعرض المبحث الثالث الجانب التطبيقي ,اما المبحث الرابع فتضمن الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالبحث.

المبحث الأول: الاطار المنهجي للبحث ودراسات سابقة.

المحور الاول: الإطار المنهجي للبحث

اولاً: مشكلة البحث.

تعد التغيرات التي شهدتها المنظمات عامة ومنظمات البيئة العراقية في الآونة الأخيرة خاصة من أهم الأسباب التي دفعت الباحثين لإعادة النظر في الكثير من المفاهيم التي وردت بالادب الإداري لمواجهة التحديات والتغيرات غير المتوقعة والتي أدت إلى تقليل الفرص بشكل كبير مما حتم على المنظمات ابتكار الحلول وبناء ثقافة تشجع السلوكيات المبتكرة للخروج بمفاهيم جديدة لخلق واقتناص الفرص بطريقة استباقية إزاء المنافسين. تتمثل مشكلة البحث على المستوى النظري في كون أن هناك جدل علمي حول إمكانية توظيف الثقافة التنظيمية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية لكون خفة الحركة الاستراتيجية من المواضيع المستجدة في أدبيات الأعمال، وبرزت أهميتها مؤخراً في ظل الظروف غير المستقرة، وبعد الاطلاع على الدراسات النظرية على حد علم الباحث تبين أن موضوع خفة الحركة الاستراتيجية ما زال لم يشبع من الناحية العلمية. أما ميدانياً فإن التقدم العلمي والمعرفي أثر تأثيراً كبيراً على مختلف القطاعات ومنها القطاع التعليمي وعليه تمت الحاجة إلى استخدام وسائل التعليم الجديدة والتجديد في طرق التدريس واستخدام التقنيات الحديثة لرفع جودة خدمة التعليم وخاصة في الكليات الأهلية. وعليه لابد من تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية في الكليات المبحوثة ومدى وعي المدراء بها وكيف يمكن توظيفها لتكون خفيفة الحركة استراتيجياً بأستباقية عالية إزاء الكليات الأهلية الأخرى ومدى المام الكليات المبحوثة بأهمية امتلاك ثقافة تنظيمية تمكنها من تطوير العمل وفق منظور خفة الحركة الاستراتيجية وهذا ما سيحدد الجانب الميداني، وبناءً لما تقدم يمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال أثار التساؤل الرئيسي كالآتي (ما هو تأثير الثقافة التنظيمية في خفة الحركة الاستراتيجية في الكليات الأهلية في محافظة بغداد) وانبثقت عنه التساؤلات الفرعية المتمثلة بالآتي:

1. ما مستوى ادراك العينة المبحوثة لأهمية الثقافة التنظيمية في خفة الحركة الاستراتيجية .
2. ما طبيعة ومستوى أبعاد الثقافة التنظيمية وخفة الحركة الاستراتيجية لدى الكليات الأهلية المبحوثة.
3. ما مدى اهتمام الكليات المبحوثة بممارسة الثقافة التنظيمية وخفة الحركة الاستراتيجية .

ثانياً: أهمية البحث

تتضح أهمية بحث الحالية من كون الموضوعات التي تم تناولها أثارت جدلاً واسعاً في أدبيات الفكر الإداري والاستراتيجي في الفترة الأخيرة على الصعيد المحلي والدولي، وتكمن أهمية بحث في :

1. معالجة مشكلة واقعية تؤثر في أداء الكليات الأهلية من خلال الاستفادة من المؤشرات التطبيقية بشكل علمي سليم خالي من العشوائية .
2. دراسة كيفية تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية في مجتمع بحث كونها من الضروريات التي يجب العمل بها لاتخاذ قرارات سريعة ودقيقة .
3. لفت انظار الكليات المبحوثة لمفهوم الثقافة التنظيمية كونها المرشد الذي يضبط سلوك العاملين والعلاقات داخل المنظمة، فضلاً عن الدور الإيجابي الذي تؤديه في تعزيز العمل وفق منظور خفة الحركة الاستراتيجية في الكليات المبحوثة.

ثالثاً: أهداف البحث

1. تشخيص مستوى وطبيعة وجود العلاقة والاثر بين متغيرات البحث وأبعاد المتغيرات ميدانياً في الكليات المبحوثة.
2. معرفة واقع الثقافة التنظيمية من حيث أبعادها وأساسياتها ومستواها في الكليات المبحوثة، وتوجيه انظار مجتمع بحث إلى الفوائد التي يمكن جنيها إذا ما تم العمل به في ظل البيئة العراقية المضطربة.

3. محاولة تحديد مستوى خفة الحركة الاستراتيجية وتقييم واقعها في الكليات المبحوثة والسعي الى رفع مستوى قدرة الكلية لمواجهة الظروف الطارئة.

رابعاً: مجتمع وعينة البحث

بالنظر للأهمية البالغة لقطاع التعليم وتنامي القطاع الخاص للكليات بوقت قصير وبوتيرة عالية على هذا الاساس تم اختيار الكليات الاهلية كموقع لتطبيق الجانب العملي من البحث واختبار فرضياته وشمل مجتمع البحث مجموعة من الكليات المتمثلة بـ (المأمون، العلوم الاقتصادية، التراث، دجلة، المنصور، الفارابي، الاسراء، الرافدين، الأمام جعفر الصادق، الحكمة) ومن مبررات اختيار الكليات الاهلية للتطبيق الميداني كونها منظمات هادفة للربح تخدم المجتمع وترفده بأعداد من الخريجين سنوياً ، وعليه كان لابد من قياس متغيرات البحث لقيادات هذه الكليات . اما عينة البحث تم اختيارها بطريقة عمدية قصدية من قيادات الادارة العليا والوسطى في الكليات المبحوثة والمتمثلين بـ (العمداء، معاونيهم ، رؤساء الاقسام، مدراء الوحدات، مسؤولي الشعب) واعتمدت هذه العينة كونها تتلائم مع متغيرات بحث التي تحتاج فهم وإدراك ونظرة شمولية في اعطاء الاراء من وجهة نظر القياديين في المجتمع المبحوث وقد تم توزيع (157) أستبانة لعينة بحث وتم استرجاع (144) صالحة للتحليل و(13) اهملت لعدم استيفائها للشروط .

خامساً: حدود البحث

1. الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة بالتركيز على دراسة العلاقة بين المتغيرين المتمثلة بالثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وخفة الحركة الاستراتيجية كمتغير تابع .
2. الحدود البشرية: تضمنت عينة من الادارة العليا والوسطى المتمثلة بـ (عميد الكلية، معاونين، رؤساء الاقسام، ومسؤولي الشعب، مدراء الوحدات) في عينة من الكليات الاهلية العراقية وبلغ حجم العينة (144) ويتمثل مجتمع بحث الحالي بـ (9) عميد و(15) معاون عميد و(75) رئيس قسم و(15) مسؤول شعبة ومسؤول وحدة (30).
3. الحدود المكانية: وقع اختيار الباحثة على عينة من الكليات الاهلية والمتمثلة بـ (المأمون ،العلوم الاقتصادية، التراث، دجلة، المنصور، الفارابي، الاسراء، الرافدين، الامام جعفر الصادق، الحكمة) ضمن حدود محافظة بغداد .
4. الحدود الزمانية: شملت الحدود الزمنية المدة المستغرقة في اعداد الجانب التطبيقي المتضمنة توزيع الاستبيان واسترجاعه ضمن الفترة من (2017/5/30) الى (2017/ 11 / 30) .

سادساً: ادوات بحث

تمثلت الادوات المستخدمة لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف بحث واختبار فرضياته وعلى النحو الاتي :

1. الجانب النظري : اعتمدت الباحثة لبناء القاعدة العلمية للدراسة على المصادر العلمية من كتب ومجلات ودوريات منشورة في المجالات العربية والعالمية الرصينة والرسائل والاطاريح العربية منها والاجنبية والدراسات المنشورة على الشبكة العالمية (الانترنت) ذات العلاقة بطبيعة بحث
2. الجانب العملي : تم جمع المعلومات الخاصة بالجانب العملي من خلال :-
 - أ. المقابلة الشخصية : قامت الباحثة بأجراء مقابلات لقيادات الكلية كون اسلوب المقابلة من اكثر الاساليب فعالية في الحصول على معلومات بصورة مباشرة ودقيقة عن مجتمع بحث ومتغيرات بحث والتي لا يمكن الحصول عليها من

خلال الاستبانة وتم ذلك اثناء توزيع واستلام الاستبيان لتوضيح فقرات الاستبانة وشرح فقراتها ومدى فهمها وامكانية الاجابة عنها والوقوف على الواقع الفعلي لهذه المتغيرات وأبعادها كما ساهمت في بلورة مشكلة بحث وتدعيم اجابات نتائج الاستبيان والوصول الى نتائج حقيقية لحل المشكلة الميدانية .

ب. الاستبانة

1. تصميم الاستبانة

يبين الجدول (1) هيكلية استبانة بحث وما تضمنه من متغيرات اساسية وأبعاد فرعية اضافة الى المقاييس التي تم الاعتماد عليها وفق تسلسلها وتم اعتماد مقياس (Likert,1967) الخماسي للاجابات المتوقعة لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

جدول (1) متغيرات بحث الرئيسة والفرعية والمصادر المعتمدة في قياسها

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
أبعاد الثقافة التنظيمية			
الثقافة التنظيمية	التوجه نحو الالتزام المستمر	4	داود، 2011
	التوجه نحو التمكين	4	Sashkin&Rosenbach,2013
	التوجه نحو التغيير	4	Nguyen&watanabe,2017
	التوجه نحو الرقابة على الاداء	4	
أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية			
خفة الحركة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	4	Santala,2009
	الاستجابة الاستراتيجية	4	Dos&kosonen,2010
	القدرات التعاونية	4	Mavenger,2013
	سيولة الموارد	4	Kutscha,2016

المصدر : الجدول : من اعداد الباحثين وفق لمصادر المبينة اعلاه

سابعاً: الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لغرض تحليل البيانات واختبار صحة فرضيات بحث، وتحقيق أهدافه وللتعرف على طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية اعتمدت الباحثة على البرامج الجاهزة والمتمثلة (SPSS v.23)، (Amos V.18)، (Excel)، وعلى مجموعة من الوسائل الإحصائية الآتية (النسبة المئوية، التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل اختبار (T) معامل، معامل اختبار (F)، طريقة (الفا كرونباخ)، معامل الانحدار المتعدد، معامل الصدق معامل الارتباط الرتب ل (Spearman).

ثامناً: فرضيات بحث

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وخفة الحركة الاستراتيجية وتتفرع من خلالها الفرضيات الفرعية الآتية :-

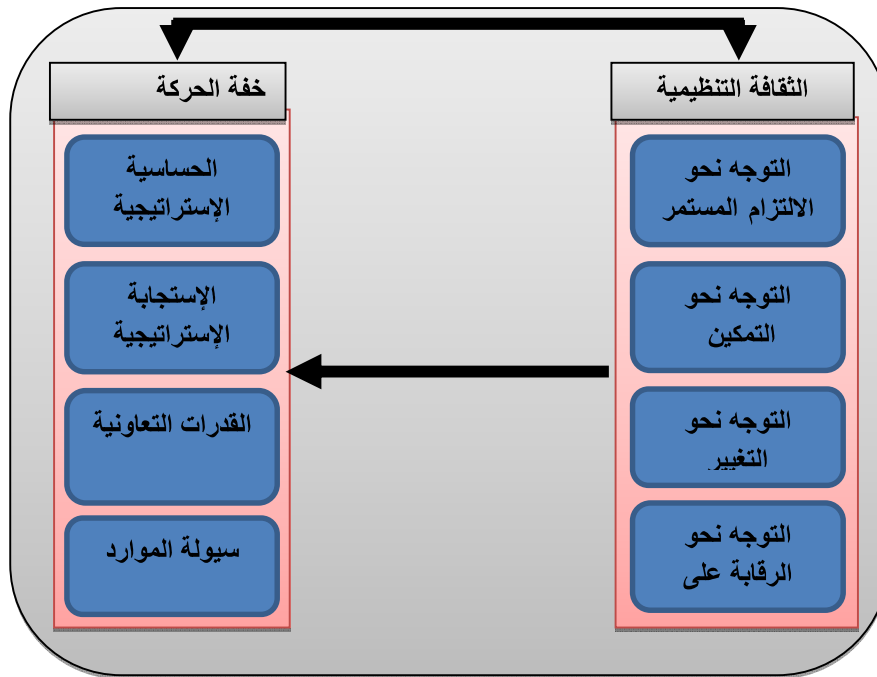
1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو الالتزام المستمر وخفة الحركة الاستراتيجية .
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو التمكين وخفة الحركة الاستراتيجية .
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو التغيير وخفة الحركة الاستراتيجية .
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو الرقابة على الاداء وخفة الحركة الاستراتيجية .

الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر الثقافة التنظيمية وبدلالة معنوية في خفة الحركة الاستراتيجية وتتفرع من خلالها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. يؤثر التوجه نحو الالتزام المستمر وبدلالة معنوية في خفة الحركة الاستراتيجية .
2. يؤثر التوجه نحو التمكين وبدلالة معنوية في خفة الحركة الاستراتيجية .
3. يؤثر التوجه نحو التغيير وبدلالة معنوية في خفة الحركة الاستراتيجية .
4. يؤثر التوجه نحو الرقابة على الاداء وبدلالة معنوية في خفة الحركة الاستراتيجية .

تاسعاً: انموذج البحث

بُني مخطط بحث بالاعتماد على مشكلة بحث وأهدافها، اذ يقدم صورة معبرة عن علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات بحث الرئيسية والفرعية وكالاتي :



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

← علاقة تأثير
↔ علاقة ارتباط

المصدر : : من اعداد الباحثين

المبحث الثاني: الاطار النظري

المحور الاول : الثقافة التنظيمية

1. مفهوم الثقافة التنظيمية

تعددت وجهات النظر الباحثين فيما يخص تعريف الثقافة التنظيمية اذ عرفها (Daft, 2004:3) على انها "مجموعة من القيم وقواعد السلوك التي توجه نحو المعتقدات والمفاهيم التي يشترك فيها اعضاء المنظمة وتُدرس للاعضاء الجدد"، وعبر عنها (Bowditch, el at 2008 :320) على انها "مجموعة الانماط المشتركة من المعتقدات والافتراضات والتوقعات ومعايير وقيم وادوار لاعضاء المنظمة والتي تميزهم عن غيرهم من الافراد، وتؤثر في سلوك الفرد

والجماعة بطريقة حقيقية مع مرور الوقت". ومن وجهة نظر (Senior) ، swailes ، 129 : 2010 وصفت انها "برنامج جماعي لتفكير الافراد داخل المنظمة يؤسسه عدد من الاشخاص ويتبعه الآخرون، هو نظام حساس لمجموعة من القيم". وأضاف (Daft) ، (336 : 2010) انها "طريقة تفكير وشعور تتضمن مجموعة من القيم والارشادات والاعتقادات والمعايير المتفق عليها والمنشورة داخل المنظمة وبين الاعضاء والتي يتم تعليمها للاعضاء الجدد". وفاد Lunenburg ، (2 : 2011) انها "المعتقدات والمشاعر والسلوكيات والرموز التي تعطي سمة فريدة للمنظمة". و اشار (Nebojsa, Janicijevic ، 26 : 2012) على انها "نظام من الافتراضات والقيم والمواقف والرموز والتي يتم اعتمادها داخل المنظمة لمعرفة الكيفية التي يتم التصرف من خلالها في البيئة الداخلية والخارجية" وبين (Khanka ، 444 : 2013) على انها "مجموعة عامة ومتفق عليها من الاعتقادات ونظم القيم والقواعد السلوكية الاخلاقية المتبعة داخل اطار المنظمة". وعرفها (Han, Yong, 2015 : 1656) على انها "مجموعة من السلوكيات والطرق لتوجيه العاملين داخل المنظمة لتحقيق التفاعل الناجح مع بعضهم البعض". وعبر عنها (Colquit, et al, 2015 : 534) في كونها "مجموعة من القواعد والمعايير والقيم التي يجب الالتزام بها داخل المنظمة مثلاً، ما هي نتائج العمل الأكثر أهمية لبيت التركيز عليها وما هو السلوك المناسب أو غير المناسب في مكان العمل. و بعض الثقافات حتى ذهب الى توضيح كيفية تصرف للموظفين خارج العمل". وذهب (heijbor ، Breda ، 124 : 2016) ليعرفها على انها. "نظام جماعي ومجموعة من الافتراضات الاساسية والقيم والمعايير التي تستخدم لتوجيه الافراد داخل المنظمة وهو من المكونات الخفية او غير الملموسة المهمة"

ترى الباحثة ان الثقافة التنظيمية مكونات سلوكية ودلائل معرفية وافكار جماعية متفق عليها مسبقاً، تعمل على توليد قوة دافعة توحد الجهود والطاقات وتضبط وتوجه تفاعلات الافراد نحو الأهداف المراد تحقيقها من خلال اعضاء سمة فريدة للمنظمة، والتي يفترض تعديلها بين فترة واخرى تماشياً مع القدرات الداخلية والظروف البيئية الخارجية .

3. أبعاد الثقافة التنظيمية

أ. **التوجه نحو الالتزام المستمر** : وبين (Umoh, et al, 2014:71) أن الالتزام المستمر إطار تبادل، حيث يتم تقديم الأداء والولاء مقابل فوائد ومكافآت مادية. ولذلك فإن المنظمة بحاجة إلى اعطاء المزيد من الاهتمام للاحتفاظ بالافراد الذين يلتزمون باستمرار وأن الالتزام المستمر ينتج عنه قوة عاملة مستقرة ومنتجة من خلال ما تمنحه المنظمة للافراد من الافصاح عن إبداعاتهم والمساهمة في مبادرات التطوير، وغالباً ما يكون الأعضاء الملتزمون إنحازاً وابتكاراً موجّهين إلى أهداف أساسية كتحسين الاداء الذي يؤدي الى تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال استثمارات غير قابلة للتحويل مثل علاقات العمل الوثيقة مع زملاء العمل والاستثمارات التقاعدية والامتيازات المهنية ومهارات العمل المكتسبة التي هي فريدة من نوعها لمنظمة معينة وغيرها من الاستحقاقات التي تجعل من المكلف المخاطرة بترك المنظمة . و

ب. **التوجه نحو التمكين**: يشير (AL- Magableh, 2016:85) بأن تعتبر الموارد البشرية تعدّ من أهم اصول المنظمة والتي ينبغي ان تستغل بكفاءة عالية، اذ اثبتت الدراسات أن تفويض السلطة للمستويات الدنيا يؤدي الى تحسين الاداء وزيادة الفاعلية التنظيمية من خلال المشاركة في صنع القرار ويشير ايضاً يعد التمكين من الاساليب الحديثة لادارة الموارد البشرية لاستغلال القدرات والتحفيز الذاتي . يأخذ التمكين عدة مراحل تبدأ بتفويض السلطة وتحفيز الافراد وتصميم الوظائف والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين بوجود مناخ مستقر . فيمثل التمكين استراتيجية

تنظيمية مصممة لمنح الافراد مسؤوليات ومنحهم حرية في اداء العمل بطريقتهم الخاصة دون التدخل المباشر للادارة ويحتاج التمكين الى تبني من قبل الفرد لزيادة الثقة بالنفس لتطوير المهارات الاساسية وتعزيز القدرات وتحسين نظم الادارة والخطط والبرامج وقواعد العمل الاداري . وبالتالي تكوين نتائجه ايجابية بصورة مباشرة او غير مباشرة على الثقافة التنظيمية . و اضاف (field Bester ، al el2003) ان امتلاك الافراد العاملين القدرة والثقة الكافية وتحمل المسؤولية للقيام بالمبادرات الجادة لتحسين العمل والوفاء بمتطلبات الزبون وفق حدود عملهم لتحقيق القيم والأهداف المنظمة من اهم مقومات الالتزام المستمر (تركي, 2017: 191).

ج. **التوجه نحو التغيير:** يعرف التوجه نحو التغيير على انه الآلية الافضل التي تحرك الادارة والمنظمة استجابة للاوضاع الجديدة بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية بفاعلية (481 : Rees & Hassard,2010). ويشير اليه (Drucker, 2001: 273) أنّ عملية تحسين امكانيات المنظمة لمواجهة مشاكل البيئة التنافسية دائمة التقلب وتحسين الممارسات الادارية وأنه يحتاج الى مجهود تعاوني بين الاداريين وتطبيق عملي للعلوم السلوكية لتخفيف عبئ تقبل التغيير . وبين (Starke ,et al 2011 :30).

التوجه نحو الرقابة على الاداء : هو فحص موضوعي للهيكل التنظيمي وما يتضمنه من سياسات وعمليات يقوم بها الافراد للتأكد من كفاءة وفاعلية العمل المنجز لتحقيق الأهداف المعدة مسبقاً للمنظمة وكشف الانحرافات واتباع الاساليب الكفيلة بتصحيحها (الطائي, 2014: 49). حيث تكشف الرقابة سلامة هيكلية الاتصالات بين مختلف المستويات الادارية وسرعة انتقال المعلومات خلالها كما انها تساعد على تحديد مستويات المهارة المطلوبة للعاملين والتدريب اللازم لهم وتعمل على اعطاء توجيهات سليمة لاداء اعمالهم وبالوقت المحدد وبصورة متقنة (النجار, 2006: 355).

المحور الثاني : خفة الحركة الاستراتيجية

1. مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية

عبر (Hamel & Valikangas, 2003:53) عن مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية "انها القدرة على اعادة النظر بشكل ديناميكي او تغير المنظمة واستراتيجياتها بشكل سريع بسبب التغير غير المتوقع لبيئة الاعمال". ويصف (Becker,2007:5) خفة الحركة الاستراتيجية على انها "القدرة على الشعور المسبق والاستفادة من الفرص من خلال التخطيط والتنفيد بعيد الامل لتغييرات الاعمال بسرعة وفاعلية حسب الحاجة". و بين (Khoshsim,2008:258) على انها "مجموعة من القدرات والكفاءات التي تحتاجها المنظمة للنمو في ظل التغييرات المستمرة وغير المتوقع في بيئة العمل". و عبر الباحثين (lee, et al, 2009: 61) عن خفة الحركة الاستراتيجية على أنها "قدرة المنظمة على التوقع وتنسيق الانشطة والافراد والوظائف لتسريع التكيف مع التغييرات الاستراتيجية". وعرفها كلا الباحثين (Ofoegbu&Akanbi,2012:1) على انها "القدرة على الامام بالمعلومات الاستباقية اللازمة للتوجه الاستراتيجي لاغراض التكيف بشكل مستمر في الوقت المناسب في الاعمال الاساسية والاستجابة للظروف في البيئة سريعة التغير". ويشير الباحثين (Nematizadeh, 2017:221) ، (Khoshnood) ان خفة الحركة الاستراتيجية تعبر عن "قدرة المنظمة على كشف التغيرات من فرص وتهديدات في البيئة المحيطة بها للقيام باستجابة سريعة من خلال اعادة تركيب الموارد والعمليات ويعتمد ذلك على عنصرين هما الاستجابة وادارة المعرفة , و بهذا تم اضافة جانب تنفيذي الى الجانب الاستراتيجي لمفهوم خفة الحركة الاستراتيجية". و يبين

(Nkuda, 2017:4) بأنها "تدل التنبؤ، التصرف، الاستجابة السريعة والفورية من قبل منظمات الاعمال في تعديل استراتيجياتها واختيار الانسب للتأقلم مع القضايا التي تؤثر على المنظمة".

و ترى الباحثة ان خفة الحركة الاستراتيجية هي قدرة استشعارية استباقية معززة بالقدرة على التكيف والاستجابة الشاملة للتحديات والتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، حيث تمثل توجه منظم نحو التغيير من خلال تكديس استباقي للمعرفة والكفاءات البشرية للخروج بحلول مبتكرة لاكتشاف الفرص والحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

2. أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية

أ. **الحساسية الاستراتيجية:** أوضح (Fourné, et al, 2014: 21) بأنها أهم الخطوات لاستشعار واكتشاف الفرص هي بناء علاقات محلية ودولية قوية تساعد المنظمة للتعرف على الاحتياجات والرغبات على المستوى الاجتماعي والاقتصادي لاشباع حاجات الزبائن الحاليين والمحتملين بالاضافة الى وجوب تطبيق مقاييس مصممة خصيصاً لتقييم الاعمال المبتكرة في الاسواق الناشئة على اساس السرعة بالنمو بالمقارنة مع الاسواق المتقدمة . ويشير (Acquier & Dalmasso, 2013:6) تتطلب الحساسية الاستراتيجية وضوح التصور، شدة الوعي والاهتمام بالتطورات الاستراتيجية وزيادة القدرة الفوقية اي زيادة وعي كبار المدراء بالتغيرات الديناميكية الخارجية، كما ان الحساسية الاستراتيجية العالية تسمح للمنظمات بتحديد الفرص ومدى حاجتها لنماذج الاعمال الجديدة لتكون قادرة على التجديد والتحول من نماذج الأعمال القائمة في الوقت المناسب .

ب. **الاستجابة الاستراتيجية:** وتهدف الاستجابة الاستراتيجية إلى تقليل الزمن المطلوب لإعادة تشكيل الموارد الداخلية في عملية التغيير الاستراتيجي ، وذلك لان الموارد غالباً ماتكون مصدراً نادراً في بيئات المنافسة الشديدة ، ويمكن ان تكون بطيئة التكيف ومتقدمة بفترة وجيزة بسبب تغيرات البيئة المتسارعة . وعليه على الادارة وضع كل الاحتمالات لجعل الموارد الداخلية أكثر سيولة وقدرة على التكيف مع البيئة التنافسية للمنظمة (Acquier & Dalmasso, 2013:3). والاستجابة الاستراتيجية تكون داخلية وتتمثل بقدرة المنظمة على توظيف مواردها وعملياتها بسرعة وتكوين مزيج من القدرات لتشكيل تحركات إستراتيجية بناءه وفاعلة اتجاه العمليات التشغيلية الداخلية، اما خارجياً فتمثل قدرة المنظمة على التعاون مع زبائنهم وشركاء الأعمال بسرعة وخفة، وإعادة تكوين موارد العمليات كرد فعل تجاه بيئة الأعمال الخارجية (Mavenger, 2013:11).

ج. **القدرات التعاونية:** تعني القدرة على تنسيق ادارة الموارد البشرية الكفاءة وادارة المعرفة للتحفيز على الابتكار وخلق افكار جديدة ، فهي القدرة الأكثر فائدة في بيئة الاعمال الحالية حيث تدمج بين ادارة البحث والتطوير والمنتجات ونقل التكنولوجيا والملكية الفكرية والتعلم التنظيمي .و الفائدة الرئيسية من القدرات الجماعية تتمثل في تبادل المعلومات بسهولة لذا ينبغي ان تتسم هذه القدرات بالشمول في تطوير واستدامة الميزة التنافسية والضرورية لتحقيق خفة الحركة الاستراتيجية (Mavengere, 2014:109). سيولة الموارد: تشير سيولة الموارد الى مدى توفر الموارد داخل المنظمة وكيفية استخدامها بين العمليات الروتينية ونماذج الاعمال الجديدة وهذا التوازن يصبح صعباً ومعقداً وفق مستويات حجم التغيير والسرعة المطلوبة للتكيف والموائمة، ولكي تكون المنظمات قادرة على إدارة الموارد بشكل أمثل عليها ان تحقق التوازن بين ما يطرح من أفكار من قبل الادارات العليا حول كيفية استخدام الموارد وادارتها وأن تحقق التوازن بين ادارة النزاعات والاستكشاف والاستغلال

للفرص المتاحة والتركيز على الابتكار المستدام والتحالفات وعمليات البحث والتطوير وانشاء تحالفات تسويقية ونتاجية الهدف منها تحسين الربحية وأرتفاع القيمة السوقية (7 : 2014, weber& tarba). وبذلك فهي تعبر عن قدرة اعادة تشكيل نظم ونماذج الاعمال واعادة توزيع الموارد بسرعة بالاعتماد على العمليات القائمة واليات ادارة الافراد المتبعة وبيئة العمل التي تشجع على التعاون والعمل الجماعي (Sajdak, 2015:23).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

اولاً: وصف وتشخيص متغيرات بحث

1. وصف وتشخيص ابعاد الثقافة التنظيمية (أنظر الملحق 01):

تشير نتائج الجدول (2) ان مستوى الاهتمام بالثقافة التنظيمية لدى العينة المبحوثة في (كلية الرافدين) بشكل عام قد حصلت على اعلى نسبة اهتمام من الكليات الاخرى بوسط حسابي عام بلغ (4.28) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري (0.36) وان الوسط الحسابي لجميع الابعاد الخاصة بهذه الكلية جاء مرتفعاً وبدرجات متباينة وان البعد الاكثر اسهاماً في اغناء الثقافة التنظيمية للكلية هو بعد (التوجه نحو الالتزام المستمر) بوسط حسابي بلغت قيمته (4.44) وبأنحراف معياري (0.64). وتليه في المرتبة الثانية من حيث نسبة الاهتمام بمحور الثقافة التنظيمية بشكل عام (كلية المنصور) بوسط حسابي عام بلغت قيمته (4.26) وانحراف معياري (0.39) أما البعد الاكثر اسهاماً في اغناء الثقافة التنظيمية للكلية بعد (التوجه نحو الالتزام المستمر) بوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.65). ثم في المرتبة الثالثة من حيث الاهتمام بمستوى الثقافة التنظيمية بشكل عام كلية (المأمون) بوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.60) اما البعد الاكثر اسهاماً في اغناء الثقافة التنظيمية بعد (التوجه نحو الالتزام المستمر) بوسط حسابي (4.21) وبأنحراف معياري (0.75). اما المرتبة الرابعة من حيث مستوى الاهتمام بمحور الثقافة التنظيمية بشكل عام كان في كلية (الفارابي) بوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.70) اما البعد الاكثر اسهاماً في اغناء الثقافة التنظيمية بعد (التوجه نحو التغيير) بوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.88) اما في المرتبة الخامسة جاءت كلية (الاسراء) بوسط حسابي عام بلغ قيمته (3.98) وانحراف معياري (0.28). اما البعد الاكثر اسهاماً في اغناء الثقافة التنظيمية للكلية بعد (التوجه نحو التمكين) بوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.81). ثم في المرتبة السادسة كانت كلية (التراث) بوسط حسابي عام بلغ قيمته (3.89) وانحراف معياري (0.89) اما البعد الاكثر اسهاماً في اغناء الثقافة التنظيمية (التوجه نحو الرقابة على الاداء) بوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.23) اما في المرتبة السابعة كلية (بغداد للعلوم الاقتصادية) بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.81) اما البعد الاكثر اسهاماً في اغناء الثقافة التنظيمية للكلية بعد (التوجه نحو الالتزام المستمر) بوسط حسابي (4.04) وبأنحراف معياري (1.16)، وفي المرتبة الثامنة جاءت كلية (الامام جعفر الصادق) بوسط حسابي عام (3.78) وانحراف معياري (0.65). اما البعد الاكثر اسهاماً في اغناء الثقافة التنظيمية للكلية بعد (التوجه نحو الالتزام المستمر) بوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.03)، وفي المرتبة التاسعة جاءت كلية (دجلة) بوسط حسابي عام (3.77) وانحراف معياري (0.66) اما البعد الاكثر اسهاماً في اغناء الثقافة التنظيمية للكلية كان بعد (التوجه نحو التغيير) بوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.77)، اما كلية (الحكمة) جاءت في المرتبة العاشرة والاخيرة من حيث مستوى الاهتمام بمحور الثقافة التنظيمية بشكل عام بوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.13) اما البعد

الاکثر اسهاماً في تشكيل واغناء الثقافة التنظيمية للكلية بعد (التوجه نحو التغيير) بوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.52) .

تشير النتائج الواردة في اعلاه ان مستوى الاهتمام بالثقافة التنظيمية لدى عينة البحث في الكليات المبحوثة جاءت مرتفعة بشكل عام وهذا يوضح مستوى الوعي بأهمية الثقافة وابعادها ودورها الفعال في تهيئة المناخ المناسب الذي يوجه الطريقة التي يتفاعل فيها الافراد مع بعضهم لاتمام المهام المنسبة اليهم بأبداع.

2. وصف وتشخيص ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية (أنظر الملحق 02):

تشير نتائج الجدول (3) ان مستوى الاهتمام بخفة الحركة الاستراتيجية لدى العينة المبحوثة في كلية (الرافدين) بشكل عام قد حصلت على اعلى نسبة اهتمام من الكليات الاخرى بوسط حسابي عام بلغ (4.26) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري (0.37) وان الوسط الحسابي لجميع الابعاد الخاصة لهذه الكلية جاء مرتفعاً وبدرجات متباعدة وان البعد الاكثر اسهاماً في اغناء خفة الحركة الاستراتيجية هو بعد (الاستجابة الاستراتيجية) بوسط حسابي بلغت قيمته (4.41) وبأنحراف معياري (0.63) . وتليه في المرتبة الثانية من حيث نسبة الاهتمام بمحور خفة الحركة الاستراتيجية بشكل عام كلية (المنصور) بوسط حسابي عام بلغت قيمته (4.13) وانحراف معياري (0.48) أما البعد الاكثر اسهاماً في اغناء خفة الحركة الاستراتيجية للكلية بعد (القدرات التعاونية) بوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.77) . ثم في المرتبة الثالثة من حيث الاهتمام بمستوى خفة الحركة الاستراتيجية بشكل عام كلية (الفارابي) بوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.72) اما البعد الاكثر اسهاماً في اغناء خفة الحركة الاستراتيجية بعد (الاستجابة الاستراتيجية) بوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.91) . اما المرتبة الرابعة من حيث مستوى الاهتمام بمحور خفة الحركة الاستراتيجية بشكل عام كان في كلية (المأمون) بوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.67) اما البعد الاكثر اسهاماً في اغناء خفة الحركة الاستراتيجية بعد (الاستجابة الاستراتيجية) بوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.83) اما في المرتبة الخامسة جاءت كلية (دجلة) بوسط حسابي عام بلغ قيمته (3.92) وانحراف معياري (0.69) . اما البعد الاكثر اسهاماً في اغناء خفة الحركة الاستراتيجية للكلية بعد (الاستجابة الاستراتيجية) بوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.78) . ثم في المرتبة السادسة كانت كلية (الاسراء) بوسط حسابي عام بلغ قيمته (3.90) وانحراف معياري (0.29) اما البعد الاكثر اسهاماً في اغناء خفة الحركة الاستراتيجية بعد (القدرات التعاونية) بوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.75) اما في المرتبة السابعة كلية (التراث) بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.91) اما البعد الاكثر اسهاماً في اغناء خفة الحركة الاستراتيجية للكلية بعد (الاستجابة الاستراتيجية) بوسط حسابي (3.89) وبأنحراف معياري (0.88) ، وفي المرتبة الثامنة جاءت كلية (بغداد للعلوم الاقتصادية) بوسط حسابي عام (3.85) وانحراف معياري (0.57) . اما البعد الاكثر اسهاماً في اغناء خفة الحركة الاستراتيجية للكلية بعد (الاستجابة الاستراتيجية) بوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.89) ، وفي المرتبة التاسعة جاءت كلية (الامام جعفر الصادق) بوسط حسابي عام (3.74) وانحراف معياري (0.74) اما البعد الاكثر اسهاماً في اغناء خفة الحركة الاستراتيجية للكلية كان بعد (الحساسية الاستراتيجية) بوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.99) ، اما كلية (الحكمة) جاءت في المرتبة العاشرة والاخيرة من حيث مستوى الاهتمام بمحور الثقافة التنظيمية بشكل عام بوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.24) اما البعد الاكثر اسهاماً في تشكيل وخفة الحركة الاستراتيجية في الكلية بعد (الاستجابة الاستراتيجية) بوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.64) .

تشير النتائج الواردة في اعلاه ان مستوى الاهتمام بخفة الحركة الاستراتيجية لدى عينة البحث في الكليات المبحوثة جاءت مرتفعة بشكل عام وهذا يوضح مستوى الوعي بأهمية هذا المتغير وماله من اثر كبير في الاستجابة للظروف في البيئة سريعة التغير.

ثانياً: اختبار فرضيات بحث

1. اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات بحث

اختبار الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وخفة الحركة الاستراتيجية) توضح نتائج الجدول (4) ان معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وخفة الحركة الاستراتيجية بلغت قيمته (0.362^{**}) عند مستوى دلالة $(0,000)$. وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية وموجبة وبمستوى وبلغت قيمة (t) المحسوبة (14.008) وهي اعلى من قيمة (t) الجدولية (1.984) مما يدل على وجود ارتباط معنوي اي ان للثقافة التنظيمية دور فاعل وجوهري في خفة الحركة الاستراتيجية. حيث ان الاهتمام بالثقافة التنظيمية والعمل على خلق ثقافة خاصة بالكلية داعمة ومشجعة على الابداع والتميز لها تساهم بشكل فعال في دعم تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية للكليات المبحوثة . و تؤكد النتائج اعلاه صحة الفرضية الرئيسة الاولى .

اما على مستوى اختبار الفرضيات الفرعية

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو الالتزام المستمر وخفة الحركة الاستراتيجية)

يبين الجدول (4) ان هناك علاقة ارتباط بين بعد التوجه نحو الالتزام المستمر وخفة الحركة الاستراتيجية بلغت قيمته (0.708^{**}) عند مستوى دلالة $(0,000)$. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (11.961) وهي اعلى من قيمة (t) الجدولية (1.984) مما يدل على وجود ارتباط معنوي وذو دلالة معنوية أي ان بعد التوجه نحو الالتزام المستمر له دور فاعل في خفة الحركة الاستراتيجية للكليات المبحوثة اذ ان الالتزام المستمر للأفراد بتوجهات وأهداف الكلية يساهم في تحديد الاتجاه الصحيح نحو تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية . تشير النتائج اعلاه صحة الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الاولى وكما موضح في الجدول (4).

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التوجه نحو التمكين وخفة الحركة الاستراتيجية)

بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد التوجه نحو التمكين وخفة الحركة الاستراتيجية (0.690^{**}) عند مستوى دلالة $(0,000)$ وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط طردية وموجبة بمستوى جيد وبلغت قيمة (t) المحسوبة (11.373) وهي اعلى من قيمة (t) الجدولية (1.984) . مما يدل على وجود ارتباط معنوي وذو دلالة معنوية أي ان بعد التوجه نحو التمكين الإداري له دور مهم وجوهري في خفة الحركة الاستراتيجية. اذ أن تمكين الافراد وأعطائهم بعض التفويض سيساهم ايجابياً في خفة الحركة الاستراتيجية . تشير النتائج اعلاه صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الاولى.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو التغيير وخفة الحركة الاستراتيجية)

يتضح من نتائج الجدول (4) ان معامل الارتباط بين بعد التوجه نحو التغيير وخفة الحركة الاستراتيجية بلغت قيمته (0.677^{**}) عند مستوى دلالة (0,000) . وبلغت قيمة (t) المحسوبة (10.950) وهي اعلى من قيمة (t) الجدولية (1.984) مما يدل على وجود ارتباط معنوي وذو دلالة معنوية . أي ان تبني عمليات التغيير وخلق البيئة الثقافية الساندة لعملية التغيير سيسهل من عملية الانتقال الى خفة الحركة الاستراتيجية وتؤكد النتائج اعلاه صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى .

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الاولى (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين التوجه نحو الرقابة على الأداء وخفة الحركة الاستراتيجية)

تشير نتائج الجدول (4) وجود علاقة ارتباط طردية وموجبة وذو دلالة معنوية بين التوجه نحو الرقابة على الأداء وخفة الحركة الاستراتيجية اذ بلغت قيمته (0.745^{**}) و عند مستوى دلالة (0,000) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (13.312) وهي اعلى من قيمة (t) الجدولية (1.984). وهذا يدل على وجود ارتباط معنوي بين بعد التوجه نحو الرقابة على الاداء وخفة الحركة الاستراتيجية . أي ان اتخاذ خطوات نحو متابعة الاداء العام للكلية سيساهم ايجابياً في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية وتشير النتائج اعلاه صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الاولى.

جدول (4) يبين الارتباطات بين أبعاد الثقافة التنظيمية في خفة الحركة الاستراتيجية

الدلالة	t	T	خفة الحركة	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	أبعاد الثقافة التنظيمية
الجدولية	المحسوبة	الاستراتيجي			
معنوي	1.984	11.961	0.708^{**}	الارتباط	التوجه نحو الالتزام المستمر
			.0000	Sig	
معنوي		11.373	0.690^{**}	الارتباط	التوجه نحو التمكين الإداري
			.0000	Sig	
معنوي		10.950	0.677^{**}	الارتباط	التوجه نحو التغيير
			.0000	Sig	
معنوي		13.312	0.745^{**}	الارتباط	التوجه نحو الرقابة على الأداء
			.0000	Sig	
معنوي		14.008	0.362^{**}	الارتباط	الثقافة التنظيمية
			.0000	Sig	

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

يتضح من نتائج الجدول الواردة في الجدول اعلاه الاتي :

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وخفة الحركة الاستراتيجية بشكل عام .
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وخفة الحركة الاستراتيجية، اذ حقق بعد التوجه نحو الرقابة على الاداء اعلى قيمة معامل ارتباط مع خفة الحركة الاستراتيجية، وتليه في المرتبة الثانية بعد التوجه نحو الالتزام، وفي المرتبة الثالثة بعد التوجه نحو التمكين، وفي المرتبة الرابعة من حيث العلاقة بعد التوجه نحو التغيير، كما موضح في الجدول اعلاه.
3. توضح النتائج اعلاه ان الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العينة للكلية المبحوثة لها دور كبير وهام في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية اذ تساهم الثقافة التنظيمية في تهيئة مناخ مستقر داعم للابداع يشجع القيادات على

الابتكار، كما ان التدقيق والرقابة على الكيفية التي يؤدي بها الاعمال وتفعيل نظام الرقابة الذاتية وبناء روابط متينة مع الافراد بلا شك سيدفع بالمنظمة لتكون خفيفة الحركة استراتيجياً.

2. اختبار فرضيات التأثير

بعد ان تم اختبار فرضيات الارتباط والتي دلت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية وخفة الحركة الاستراتيجية سيتم اختبار فرضيات التأثير وفقاً لمعادلة الانحدار الخطي البسيط وكالاتي:

$$a + \beta_1 X_1 Y =$$

تمثل (a) Constant مقدار الثابت وهذه العلاقة تعني إن خفة الحركة الاستراتيجية (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد الثقافة التنظيمية (X_1, X_2, X_3, X_4) إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة بحث البالغة (144) للكليات المبحوثة وسيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات وكالاتي: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر الثقافة التنظيمية وبداالة معنوية في خفة الحركة الاستراتيجية).

توضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط الواردة في الجدول (5) و(6) وجود علاقة تأثير معنوية بين الثقافة التنظيمية وخفة الحركة الاستراتيجية إذ ان (F) المحسوبة بلغت قيمتها (196.211). وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في خفة الحركة الاستراتيجية عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا يدل قوة عملية التأثير بين متغيرات بحث، أي ان للثقافة التنظيمية دور فاعل ومؤثر على خفة الحركة الاستراتيجية في الكليات المبحوثة إذ كلما زاد الاهتمام بالثقافة التنظيمية كلما كانت هناك فرص ناجحة لتحقيق وتنفيذ خفة الحركة الاستراتيجية. وبغلت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.580) وهذا يشير بان الثقافة التنظيمية تفسر مانسبته (58%) من المتغيرات التي تطرأ على خفة الحركة الاستراتيجية أما النسبة الباقية والبالغة (42%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الانحدار. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.814) بان زيادة الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في خفة الحركة الاستراتيجية بنسبة (81%). بلغت قيمة الثابت (a) (0.715)، بمعنى عندما تكون الثقافة التنظيمية مساوياً للصفر فان خفة الحركة الاستراتيجية لن تقل عن هذه القيمة. و تشير النتائج الواردة في اعلاه صحة الفرضية الرئيسية الثانية

جدول (5) المعادلات الانحدارية لنتائج تأثير الثقافة التنظيمية وابعادها في خفة الحركة الاستراتيجية

$Y = a + \beta (X)$ $Y = 0.715 + 0.814 (X)$ إذ ان (X) تمثل النقا التنظيمية	$Y = a + \beta (X)$ $Y = 1.327 + 0.654 (X)$ حيث ان (X) يمثل بعد التوجه نحو الالتزام المستمر
	$Y = a + \beta (X)$ $Y = 1.497 + 0.650 (X)$ حيث ان (X) يمثل بعد التوجه نحو التمكين
	$Y = a + \beta (X)$ $Y = 1.293 + 0.670 (X)$ حيث ان (X) يمثل بعد التوجه نحو التغيير
	$Y = a + \beta (X)$ $Y = 1.350 + 0.651 (X)$ حيث ان (X) يمثل بعد التوجه نحو الرقابة على الاداء

جدول (6) تحليل ابعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها في خفة الحركة الاستراتيجية

الدالة	Sig	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة معامل الميل الحدي (a)	معامل (R^2) التحديد	المتغير المعتمد	أبعاد الثقافة التنظيمية
معنوي	0.000	143.074	0.654	1.327	0.502		التوجه نحو الالتزام المستمر
معنوي	0.000	129.344	0.650	1.497	0.477		التوجه نحو التمكين الإداري
معنوي	0.000	119.906	0.670	1.293	0.458		التوجه نحو التغيير
معنوي	0.000	177.210	0.651	1.350	0.555		التوجه نحو الرقابة على الأداء
معنوي	0.000	196.211	0.814	0.715	0.580		الثقافة التنظيمية

اما على مستوى اختبار الفرضيات الفرعية يوضح (5) تأثير تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في خفة الحركة الاستراتيجية

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية (يؤثر التوجه نحو الالتزام المستمر وبدلالة معنوية في خفة الحركة الاستراتيجية)

يبين الجدول (5) والجدول (6) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو الالتزام المستمر وخفة الحركة الاستراتيجية اذ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (143.074) . وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التوجه نحو الالتزام المستمر في خفة الحركة الاستراتيجية عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) أي ان التزام الكليات المبحوثة بالعادات والقيم والخطط المتفق عليها ستؤثر بصورة فاعلة في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية. وبلغت معامل التحديد (R^2) (0.502) وهذا يشير بان التوجه نحو الالتزام المستمر يفسر مانسبته (50%) من التغيرات التي تطرأ على خفة الحركة الاستراتيجية اما النسبة الباقية والبالغة (50%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج بحث. ويتبين من قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.654) بان زيادة التوجه نحو الالتزام المستمر بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في خفة الحركة الاستراتيجية بنسبة (65%) . و بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.327)، بمعنى عندما يكون التوجه نحو الالتزام المستمر مساوياً للصفر فان خفة الحركة الاستراتيجية لن تقل عن هذه القيمة. تشير النتائج اعلاه صحة الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (يؤثر التوجه نحو التمكين وبدلالة معنوية في خفة الحركة الاستراتيجية)

يتضح من معطيات الجدول (5) والجدول (6) وجود علاقة تأثير وبدلالة معنوية بين التمكين وخفة الحركة الاستراتيجية اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (129.344) . وهي أكبر من لقيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) . وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو التمكين في خفة الحركة الاستراتيجية عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) اي ان الكليات المبحوثة ترى ضرورة التوجه نحو التمكين كون له دور اساسي وفعال في تعزيز قدرة الكلية على تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية . وتوضح قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.477) بان التوجه نحو التمكين يفسر مانسبته (48%) من التغيرات التي تطرأ على خفة الحركة الاستراتيجية اما النسبة الباقية والبالغة (52%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الانحدار . ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي

(β) البالغ (0.650) بان زيادة التوجه نحو التمكين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في خفة الحركة الاستراتيجية بنسبة (65%) . كما بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.497)، بمعنى عندما يكون التوجه نحو التمكين مساوياً للصفر فان خفة الحركة الاستراتيجية لن تقل عن هذه القيمة. وتوضح النتائج الواردة في اعلاه صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية (يؤثر التوجه نحو التغيير وبدلالة معنوية في خفة الحركة الاستراتيجية)

تشير معطيات نتائج الجدول (5) والجدول (6) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو التغيير وخفة الحركة الاستراتيجية اذ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (119.906) . وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية التوجه نحو التغيير في خفة الحركة الاستراتيجية عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) . عملية تساهم بشكل كبير في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية اذ يعتبر عنصر التغيير عنصر رئيسي في فاعلية خفة الحركة الاستراتيجية. و تشير قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.458) بان التوجه نحو التغيير يفسر مانسبته (46%) من التغيرات التي تطرأ على خفة الحركة الاستراتيجية اما النسبة الباقية والبالغة (54%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج بحث. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.670) بان زيادة التوجه نحو التغيير بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في خفة الحركة الاستراتيجية بنسبة (67%) . وبلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.293)، بمعنى عندما يكون بعد التوجه نحو التغيير مساوياً للصفر فان خفة الحركة الاستراتيجية لن تقل عن هذه القيمة. وتوضح النتائج اعلاه صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية.

أ. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الفرعية الثانية (يؤثر التوجه نحو الرقابة على الأداء وبدلالة معنوية في خفة الحركة الاستراتيجية)

يتضح من الجدول (5) والجدول (6) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه نحو الرقابة على الاداء وخفة الحركة الاستراتيجية اذ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (177.210) . وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو الرقابة على الاداء في خفة الحركة الاستراتيجية عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) ، اي ان الكليات المبحوثة تؤمن بضرورة التوجه نحو الرقابة على الاداء للتأكد من دقة وجودة الاجراءات والقرارات التي تعمل على تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية . وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.555) بان التوجه نحو الرقابة على الاداء يفسر مانسبته (55%) من المتغيرات التي تطرأ على خفة الحركة الاستراتيجية اما النسبة الباقية والبالغة (45%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج بحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.651) بان زيادة التوجه نحو الرقابة على الاداء بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في خفة الحركة الاستراتيجية بنسبة (65%) . وبلغت قيمة الثابت (a) (1.350)، بمعنى عندما يكون التوجه نحو الرقابة على الاداء مساوياً للصفر فان خفة الحركة الاستراتيجية لن تقل عن هذه القيمة. وتبين النتائج اعلاه صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية .

إذاً:

1. توضح النتائج الواردة في اعلاه ان الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العينة المبحوثة تؤثر في خفة الحركة الاستراتيجية بشكل عام.

2. تؤثر الأبعاد الفرعية للثقافة التنظيمية في خفة الحركة الاستراتيجية، اذ جاءت اعلى اسهامات التأثير من بعد التوجه نحو الرقابة على الاداء من ثم بعد التوجه نحو الالتزام المستمر وتم التوجه نحو التمكين اما البعد الاقل اسهاماً في التأثير بخفة الحركة الاستراتيجية بعد التوجه نحو التغيير وكما موضح في الجدول (7) ادناه

الجدول (7) نتائج تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في خفة الحركة الاستراتيجية باستعمال الأتحدار الخطي المتعدد

المتغيرات التوضيحية	قيمة الثابت	قيمة الالتزام المستمر B ₃	قيمة لبعد التوجه نحو التمكين الإداري B ₄	قيمة لبعد التوجه نحو التغيير B ₅	قيمة لبعد التوجه نحو الرقابة على الاداء B ₆	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	Sig	مستوى الدلالة عند (0.05)
النموذج كاملاً الثقافة التنظيمية وتأثيرها في خفة الحركة الاستراتيجية	0.870	0.144	0.141	0.060	0.337	0.600	34.297	0.000	يوجد تأثير
المرحلة الأولى ودخول البعد المؤثر الأول في خفة الحركة الاستراتيجية بأستعمال Stepwise	1.350	--	--	--	0.651	0.555	177.210	0.000	يوجد تأثير
النموذج النهائي بأستعمال Stepwise	1.086	0.281	--	--	0.435	0.587	100.153	0.000	يوجد تأثير

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. بينت النتائج ارتفاع مستوى الاهتمام خفة الحركة الاستراتيجية وكان هذا واضحاً في كلية الرافدين، أذ لا يوجد اهتمام بشكل عام بهذا الجانب إذ تعمل الكلية على مراقبة البيئة الخارجية وسوق العمل لأستنباط ما سيحدث بأستباقية وتوظيف أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية لدعم وتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة .
2. اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام وخفة الحركة الاستراتيجية اذ تبين ان وجود ثقافة تنظيمية خاصة بالكلية يعزز من خفة حركة الكلية استراتيجياً فالثقافة تدعم وتشجع الكفاءات البشرية على الابداع والتميز لمتابعة مجريات البيئة الخارجية واستنباط ما ينبغي فعلة لتحقيق الريادة في مجال عملها .
3. بينت النتائج ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وخفة الحركة الاستراتيجية اذ اظهرت النتائج الاحصائية ان بعدي (الرقابة على الاداء والالتزام المستمر) حققا اعلى درجة ارتباط بخفة الحركة الاستراتيجية وهذا يشير أن اتخاذ خطوات جادة نحو الرقابة على الاداء العام للكلية المبحوثة مع وجود وعي

بأهمية توثيق العلاقة المستمرة مع الافراد والتكاليف المترتبة على التخلي عنهم سيسهم في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية .

4. تؤثر الثقافة التنظيمية وبشكل فعال في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية للمنظمات وذلك يدل على ان كلما كان اهتمام بالثقافة التنظيمية كلما كانت هناك فرصة اكبر لتعمل المنظمات بطريقة استباقية بغية ان تكون خفيفة الحركة في سوق العمل دائم التغير .

5. اشارت النتائج ان اعلى فروق معنوية في اجابات العينة المبحوثة حول محور الثقافة التنظيمية ومحور خفة الحركة الاستراتيجية كانت في كلية الرافدين حيث كان هناك تباين واضح في الاجابات في حين كانت اقل نسبة تشتت للاجابات في كلية الحكمة وهذا يدل على ان عينة البحث كان لديها اتفاق واضح في وجهات النظر حول متغيري

ثانياً: التوصيات

1. على الكليات المبحوثة تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال استقطاب القيادات ذات الخبرة والمهارة في مجال الادارة لتوجيه الافراد على كيفية التصرف في مختلف المواقف والاوقات كون ذلك سيؤدي الى تحسين الانشطة المطلوب تنفيذها من خلال الحد من الوقوع بالمشكلات للارتقاء بمستوى الكلية .

2. تعزيز التزام الافراد العاملين بالمنظمة من خلال التقييم المستمر لاداء الانشطة المنسبة اليهم وعلى هذا الاساس يتم منح المكافآت والفوائد الامتيازات وهذا يخلق بيئة عمل مستقرة تشجع الافصاح عن الابداعات وتدعم الابتكار وتقوي انتماء الفرد للكلية وادراكه مدى الخسائر المترتبة عليه جراء فقدان العمل بها.

3. ينبغي على الكليات المبحوثة ان يكون جزء من ثقافتها منح الحرية وتفويض الصلاحيات للافراد وفق المسؤوليات الموكلة اليهم وضمن نطاق عمله لتفعيل الشعور بالمسؤولية.

4. الحرص على التنسيق بين قيادة الاقسام الادارية لمواكبة تغيرات البيئة المفاجئة والتهيئ والاستعداد لاستغلال جميع الامكانيات المتاحة و تعزيز دور الادارة العليا لغرس ثقافة التغير وتقبلها والحفاظة على انسيابية العمل تحت كل الظروف والمستجدات .

5. يتطلب من الكليات المبحوثة التوجه نحو اقامة البرامج التدريبية حول تطوير اداء الافراد وتزويد الفرد بخطة عمل معدة مسبقاً ومعلومات تقييمية توضح كيفية اداء الاعمال لتفعيل مبدأ الرقابة الذاتية و اتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيحها .

- 1- Acquier, Aurélien& Dalmasso, Cédric (2013)," Combining Strategic Agility and Sustainable Competitive Advantage: the need for Resource Sensitivity", XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, Clermont-Ferrand, vol (10),no(12).
- 2- AL- Magableh, Mohammad Qasim,(2014)," The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head / Coordinators of theAcademic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah - Najran University",International Research in Education, Vol.(2), No.(2).
- 3- Ananthram ,Subramaniam &Nankervis, Alan ,(2013)," Strategic agility and the role of HR as a strategic business partner:an Indian perspective",Asia Pacific Journal of Human Resources, vol(51).
- 4- Becker, Bob, (2007), " Strategic Agility The Ultimate Competitive Advantage" ,www.sa-advantage.com.
- 5- Bowditch ,James L. & Buono, Anthony F., Stewart ,Marcus M. ,(2008)" A primer on organizational behavior " 7th, library of congress cataloging in publication,data .
- 6- Colquit ,Jason A. &Lepine, Jeffery A., Wesson ,Michael J. ,(2015) ," organizational behavior" , 4th edition ,by Library of Congress Cataloging-in-Publication Data McGraw-Hill Education.
- 7- Daft ,Richard ,(2010) " understanding theory and design of organizational " 10th edition , south western cengage learning.
- 8- Daft ,Richard ,(2010) " understanding theory and design of organizational " 10th edition , south western cengage learning.
- 9- Daft ,Richard L (2004),"Organization theory and Design" ,8th edition ,South Western a division of Thomson learning .
- 10- safeguards" ,international atomic energy agency ,IAEA-CN-184/31.
- 11- Doz, Yves L.&Kosonen, Mikko ,(2010)," Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal",.elsevier. journals ,vol (43).
- 12- Drucker, Peter, F.,(2001), "Long-Range Planning: Challenge to management "Science, vol. (55). No, (30),".
- 13- .Fourné ,Sebastian, (2012)," Strategic Agility: An Emerging Markets Perspective" ,International Technology Management Conference, Dallas, TX USA ,978-1-4673-2134-1/12/\$31.00 ©2012 IEEE .
- 14- Hamel, G. & Välikangas, L. (2003)," The Quest for Resilience", Harvard Business Review, Vol. (81) Issue (9)
- 15- Han ,Ren ,Li, yong ,(2015) " identify influence of organizational culture from external factors with fuzzy AHP approach " ,academy of information engineering and automation, Kunming University of Science and Technology, Kunming .
- 16- Idris, Wael Mohamad Subhi &AL-Rubaie ,Methaq Taher Kadhim,(2013)," Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility" ,Journal of Management and Strategy, Vol.(4), No. (2).

- 17- Idris, Wael Mohamad Subhi &AL-Rubaie ,Methaq Taher Kadhim,(2013)," Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility" ,Journal of Management and Strategy, Vol.(4), No. (2).
- 18- Janićijević, Nebojša ,(2012) ," the mutual impact of organizational culture and structure " , University of Belgrade, Faculty of Economics, Serbia ,vol (8), no (198) .
- 19- Khanka ,S.S., (2013)," organizational behavior text and cases", 8th edition ,s. chand company PVT. LTD., India.
- 20- Khoshshima ,Gholamreza ,(2008)," A Strategic Model for Measuring Agility with Fuzzy Logic" , working peper Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- 21- Kutscha, Julian ,(2016)," What drives Business Model Transformation in Small and Medium Sized Enterprises? Empirically assessing the Roles of Business Environment and Strategic Agility" ,masters ,technique university ,berlin .
- 22- Lee, O.-K.D., Xu, P., Kuilboer, J.-P., and Ashrafi, N. (2009). "IT Impacts on Operation-Level Agility in Service Industries". In the Proceedings of the 17th European Conference on Information Systems, Verona, Italy.
- 23- Long, C. (2000). "You don't have a strategic plan? Good! (But be able to think trategicly)". Consulting to Management,vol. (11) no(1).
- 24- Lunenburg ,fredc .,(2011)," understanding organizational culture Akey leadership asset", natinol forum of educational administration and supervision journal ,Sam Houston State University, vol (29), no (4).
- 25- Mavengere, Nicholas Blessing ,(2014)," Role of Information Systems for Strategic Agility in Supply Chain Setting: Telecommunication Industry Study",School of Information Sciences, University of Tampere, Finland ,The Electronic Journal Information Systems Evaluation Vol.(17), Issue (1).
- 26- Mavengere, NICHOLAS BLESSING, (2013), "Information Systems Role in Strategic Agility A supply chain context" ,Academic dissertation ,university of tampere.
- 27- Nguyen, Luong Hai & Watanabe ,Tsunemi ,(2017)," The Impact of Project Organizational Culture on the Performance of Construction Projects", Sustainability- Open Access Journal , vol:(9),no:(12).
- 28- Nkuda, Matthias O. ,(2017)," Strategic Agility and Competitive Advantage: Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings" ,British Journal of Economics, Management & Trade ,vol .(16), no.(1) .
- 29- Ofoegbu, Onyema .E, & Akanbi, Paul Ayobami, (2012), " The Influence Of Strategic Agility On The Perceived Performance Of ManufacturingFirms In Nigeria", International Business & Economics Research Journal,Vol(11), No.(2).
- 30- Rees . C & Hassard . J,(2010), " GUEST EDITORIAL : Perspectives on Organizational Change in Asia ", Journal of Organizational Change Management ,Vol.(23) No. (5).
- 31- Sajdak ,Maja ,(2015) ,"Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations " ,journal of Economics and Management ,vol.(7) , Issue(2) .

- 32- Sanatala M.,(2009),”Strategy Agility in asmall Knowledge intensive Business services company: case SWOT consulting”, Masters Thesis, Development of marketing and management, Helsinki school of Econmics.
- 33- Sashkin, Marshall& Rosenbach, William e ,(2013),” Organizational Culture Assessment Questionnaire", International and Pan- American.
- 34- Senior ,Barbara& Swailes ,Stephen,(2010),” organizational change” ,4thedition , British library cataloging in publication Data.
- 35- Starke . F ,Sharma . J ,Mauws . M ,Dyck . B & Dass . P,(2011),” Exploring Archetypal Change: the Importance of Leadership and its Substitutes ” Journal of Organizational Change Management Vol.(24), No. (1).
- 36- Umoh &MAMN &Amah& Wokocha ,(2014),” Employee Benefits and Continuance Commitment in the Nigerian Manufacturing Industry”, Journal of Business and Management , vol:16,no:2 .
- 37- Verduijn,Hester van Breda&Heijboer, Marjoleine,(2016) ” learning culture ,continues learning organizational leaning anthropologist”, Industrial and Commercial Training . ,vol (48),no (3).
- 38- Weber,Yaakov&Y.Tarba,Shlomo,(2014),”Strategic Agility :A State of the Art introduction to the special section on strategic agility”,California management review VOL. (56) ,NO.(3).
- 39- الطائي ,علي حسون وحمادي, عبد المنعم كاظم وصادق مروة جعفر (2016),”تأثير الثقافة التنظيمية في أبعاد الهيكل التنظيمي ”,بحث ميداني في ديوان وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية ,بحث منشور في مجلة كلية مدينة العلم الجامعة, المجلد(8), الاصدار (1).
- 40- النجار, يحيى غني,(2006),”تقييم مشروعات ودراسة جدوى وتقييم كفاءة الاداء ”, المستقبل للطباعة ,ط1.
- 41- تركي, سنية كاظم,(2017), ” التمكين الاداري واثره في الابداع التقني”, دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية”مجلة العلوم الاقتصادية, العدد (96) المجلد (23).
- 42- داود ,ميس الريم عبد الكريم,(2011), ”الثقافة التنظيمية لرؤساء الاقسام العلمية بجامعة بغداد في ضوء معايير ادارة الجودة الشاملة” من وجهة نظر تدريسي الجامعة, رسالة ماجستير, كلية التربية بنات, جامعة بغداد .
- 43- عبد, محمد عدنان,(2016), ”دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات الشفافية المالية واثرها في فاعلية المنظمة”, بحث تحليلي في الشركات العامة لتجارة السيارات, رسالة ماجستير في علوم الادارة العامة.

كلية الاسراء			كلية بغداد		كلية المأمون		كلية المنصور		كلية دجلة		كلية الفرات		كلية الفاي		كلية الامام جعفر		كلية الحكمة		النتيجة نحو الامام المنتشر	
Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	القررات	
.786	4.35	1.165	3.92	.884	4.27	.469	4.29	.943	3.78	1.357	3.79	1.168	3.82	1.027	3.86	.825	4.29	.483	3.70	تأخذ إدارة الكلية بأراء المشيئين ومقترحاتهم لتحسين العمل وتطوير.
.827	4.06	1.279	4.00	.756	4.00	.663	4.14	1.179	3.72	1.327	3.74	1.128	3.55	1.019	3.50	.745	4.36	.422	3.20	تعزز إدارة الكلية شعور المشيئين بالاراء نحو المكاسب التي يحصلون عليها جراء عملهم فيها.
.827	3.94	1.267	3.83	.655	4.00	.497	4.36	1.037	3.61	1.219	3.53	.603	4.18	1.151	3.64	.802	4.21	.471	3.00	تعزز إدارة الكلية رغبة المشيئين الأستمرار بالعمل وتتمردهم بالارتباط العاطفي والأخلاقي عا.
.772	3.71	1.193	4.17	.516	4.47	.650	4.50	.873	4.06	1.150	4.11	.905	4.27	.917	4.07	.497	4.64	.527	3.50	تلزم إدارة الكلية بتسهيلها بضرورة الالتزام بتواعد وإجراءات العمل لتجنب الصراعات الداخلية.
0.80	3.92	1.16	4.04	0.75	4.21	0.65	4.32	0.93	3.80	1.25	3.81	0.93	4.00	1.03	3.87	0.64	4.44	0.48	3.42	الوسط العام
كلية الاسراء			كلية بغداد		كلية المأمون		كلية المنصور		كلية دجلة		كلية الفرات		كلية الفاي		كلية الامام جعفر		كلية الحكمة		النتيجة نحو المتكئين	
.752	4.24	.996	3.58	1.146	4.20	.756	4.43	.732	3.78	1.167	4.16	.701	4.09	.997	3.93	.646	4.43	.516	3.60	تدعم إدارة الكلية التدريسين القادمين على تحمل الأفكار الإبداعية إلى أنشطة ومضلات عمل جديدة.
.827	4.06	1.215	3.75	1.082	3.80	.745	4.36	.916	3.39	1.116	3.63	1.027	3.64	.842	3.64	.893	4.21	.516	3.60	تسمح إدارة الكلية لتسهيلها بالتأخذ بالقررات وفق الصلاحيات المبوطة لهم
.857	3.88	.996	4.08	.862	4.20	.469	4.71	1.023	3.89	1.106	4.00	.809	4.36	.961	4.00	.519	4.50	.516	3.60	تحت إدارة الكلية متتسبها على تحمل المسؤولية.
.883	3.82	.622	3.75	.775	4.20	.535	4.14	.916	3.39	1.134	3.79	1.044	3.91	.929	3.64	.829	4.07	.483	3.30	توفر الكلية الوقت اللازم للتدريسين للتشارك المعرفي واكتساب مهارات جديدة.
0.81	3.98	1.01	3.53	1.02	3.91	0.77	4.00	0.93	3.39	1.16	3.77	0.98	3.81	1.04	3.46	0.73	4.04	0.57	3.54	الوسط العام
كلية الاسراء			كلية بغداد		كلية المأمون		كلية المنصور		كلية دجلة		كلية الفرات		كلية الفاي		كلية الامام جعفر		كلية الحكمة		النتيجة نحوالتدوير	
.772	4.29	.900	3.92	.704	4.27	.519	4.50	.616	4.44	1.259	4.16	.674	4.36	.938	3.57	.469	4.71	.422	3.80	تسمى إدارة الكلية إلى توفر آليات وأساس عمل حديثة
.612	4.00	1.084	3.92	.845	4.00	.646	4.43	.786	3.83	1.046	3.74	.701	4.09	.975	3.79	.611	4.29	.483	3.70	تحت إدارة الكلية تغيرت في الميكن التنظيمي بما يتناسب مع التغيرات مقللة.
.827	3.94	1.379	2.92	1.100	3.73	.929	3.64	.985	3.50	.895	3.63	.982	4.18	1.051	3.21	.633	3.64	.516	3.40	تقوم إدارة الكلية باستبدال المشيئين الحاليين بأخرين أكثر كفاءة في مستوى أدائهم الوظيفي
.849	3.71	.853	4.00	.594	4.07	.770	4.14	.725	3.94	1.291	4.00	.809	4.36	.679	4.00	.784	4.00	.471	4.00	تحرص إدارة الكلية على توجيه سلوكيات الأولاد بما يتناسب مع أهدافها ومطوحيها.
0.75	3.95	1.07	3.70	0.87	3.96	0.72	4.19	0.77	3.92	1.10	3.89	0.88	4.18	0.93	3.62	0.62	4.17	0.52	3.78	الوسط العام
كلية الاسراء			كلية بغداد		كلية المأمون		كلية المنصور		كلية دجلة		كلية الفرات		كلية الفاي		كلية الامام جعفر		كلية الحكمة		النتيجة نحوإقامة على الأداء	
.686	4.29	.900	4.08	.799	3.93	.633	4.64	.970	3.67	1.370	4.11	.647	4.27	.730	4.07	.579	4.21	.516	3.60	تضع إدارة الكلية آليات خاصة لتقوم الزبائن الأكاديمي.
.857	3.88	.866	3.75	1.060	3.87	.726	4.29	.808	3.78	1.224	3.95	.894	4.00	.994	3.71	.469	4.29	.516	3.40	تراجع إدارة الكلية بشكل دوري الأهداف الموضوعة وأهدافها وفق التطورات الجديدة.
.857	3.88	.835	3.83	1.060	3.47	.975	4.21	.857	3.83	1.240	3.74	1.044	3.91	1.167	3.86	.426	4.21	.632	3.80	تجري إدارة الكلية تقويم ذاتي لبرامجها التخصصية وتقييمها بالمقارنة مع الكليات الأخرى.
.827	4.06	1.165	4.08	1.000	4.00	.519	4.50	.873	4.06	1.150	3.89	.944	4.09	.975	3.79	.519	4.50	.823	3.70	تقيم إدارة الكلية برامجها خطط الامام وتطويرها وأهدافها وأخذ القررات الصحيحة اللازمة عند التنفيذ.
0.79	3.97	1.05	3.87	0.89	3.97	0.83	4.30	0.96	3.83	1.23	3.93	0.94	4.05	1.05	3.81	0.56	4.31	0.62	3.60	الوسط العام
0.28	3.98	0.81	3.86	0.60	4.03	0.39	4.26	0.66	3.77	0.89	3.89	0.70	4.02	0.65	3.78	0.36	4.28	0.13	3.57	الوسط الحسابي للنتيجة التنظيمية

الملحق 01: الثقافة التنظيمية لدى عينة البحث

كلية الاسراء	كلية بغداد		كلية المأمون		كلية المنصور		كلية دهلة		كلية الثورث		كلية الفارابي		كلية الامام جعفر		كلية الرافدين		كلية الحكمة		المحاسبة الاسرائيحية	
	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	الفقرات	Std.
.697		4.12	.853	4.00	.743	4.13	4.13	3.93	1.003	3.78	4.16	1.120	3.64	1.027	3.86	4.14	.483	3.70	تعدد إدارة الكلية حارات طازرة حال استشارتها بموجب اسرائيحية منطوقة.	
781		3.88	.669	4.42	.458	4.27	4.29	3.93	.943	4.22	3.84	.820	4.45	.975	4.21	4.50	.483	3.70	تتم إدارة الكلية ضرورة تالفر كفاءات تدريسية تناسب مع نتائج الامتحان التالسي.	
.883		3.82	.289	3.92	1.082	3.80	4.14	.864	.707	3.83	3.89	.647	4.27	.938	3.43	4.14	.483	3.30	تجسأت إدارة القدرة على تحص وهفم المنفورات التبيبة لتجديد أأجادات العمل المنرف.	
.935		4.00	.754	3.75	.990	3.53	4.01	.994	.725	3.94	3.84	1.000	4.00	1.177	4.00	4.07	.516	3.40	تفاعل إدارة الكلية مع الأفكار وللفقرحات الجديدة التي تقدم من قبل الكليات المناظرة.	
0.77		3.94	0.75	3.93	0.80	4.01	4.01	0.86	0.91	3.98	3.88	0.89	4.21	0.99	3.83	4.19	0.52	3.50	الوسط العام	
كلية الاسراء	كلية بغداد		كلية المأمون		كلية المنصور		كلية دهلة		كلية الثورث		كلية الفارابي		كلية الامام جعفر		كلية الرافدين		كلية الحكمة		الاستجابة الاسرائيحية	
	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	القدرات الصاورية	Std.
.827		3.94	.674	4.50	.516	4.53	4.50	.650	.618	4.50	4.16	1.036	4.45	1.151	3.64	4.79	.738	3.90	توفر إدارة الكلية تقنيات منطوقة ومستشاريات مختبرية حديثة بما تناسب مع التطلبات المعرفية الجديدة .	
781		3.88	1.084	3.92	.704	4.27	4.29	.726	.873	3.94	3.84	.982	4.18	.829	3.93	4.50	.516	3.40	تطور إدارة الكلية أداء التدريسين بما تناسب مع التطلبات العلمية والتعبية الحديثة .	
.993		3.88	.937	4.17	.961	4.07	4.21	.893	.686	4.00	3.68	.522	4.55	.914	3.71	4.29	.675	3.30	توفر إدارة الكلية المراجع الحديثة لمؤاكية التطورات التي قد تحدث في البيبة التعليمية .	
791		4.00	.996	3.92	1.014	3.80	3.57	.938	.857	3.83	3.84	1.000	4.00	1.122	3.21	4.00	.823	3.70	تتمثل إدارة الكلية عن بعض الكواثر التدريسية التي لا تعمل وفق الفلسفة العامة للكلية .	
0.83		3.96	0.89	4.03	0.83	4.10	4.15	0.78	0.78	4.02	3.89	0.91	4.24	0.92	3.68	4.41	0.64	3.63	الوسط العام	
كلية الاسراء	كلية بغداد		كلية المأمون		كلية المنصور		كلية دهلة		كلية الثورث		كلية الفارابي		كلية الامام جعفر		كلية الرافدين		كلية الحكمة		القدرات الصاورية	
	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	سيولة الموارد	Std.
.712		4.41	.996	4.08	.884	4.07	4.49	.650	.963	4.11	4.05	.522	4.45	.616	4.07	4.36	.789	4.20	تشجع إدارة الكلية التعاون بين التدريسين في أفكار البحوث العلمية.	
748		3.94	.718	3.83	1.100	3.73	4.29	.914	.985	3.83	3.89	.775	4.00	.770	3.86	4.29	.850	3.50	تتمتع إدارة الكلية حطة داعمة لتطوير العمل الفردي وحث الأفراد على المشاركة بفاعلية.	
.606		3.65	.866	3.75	.799	4.07	4.07	.730	.698	3.61	3.95	.775	4.00	1.160	3.50	4.21	.483	3.70	تشجع إدارة الكلية الحوار للفتح حل مشاكل العمل من خلال تقاسم القدرات والقيم الشخصية.	
.883		4.18	.835	4.17	.961	4.07	4.21	.802	.840	4.00	3.95	1.009	4.27	.893	3.79	4.50	.843	3.60	تحرص إدارة الكلية على تبادل المعرفة والخبرات مع الكليات الحكومية والأهلية المناظرة.	
0.75		4.03	0.87	3.96	0.96	3.83	4.24	0.77	0.85	3.94	3.87	0.83	4.11	0.90	3.81	4.29	0.72	3.55	الوسط العام	
كلية الاسراء	كلية بغداد		كلية المأمون		كلية المنصور		كلية دهلة		كلية الثورث		كلية الفارابي		كلية الامام جعفر		كلية الرافدين		كلية الحكمة		عمل إدارة الكلية على تفرغ عوارضها لمزاولة نشاطها لأنشطتها الحالية.	
	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	Std.	mean	تبث إدارة الكلية على أفضل تشكيلة لتطبيق المؤاممة بين مدخلات الكلية ومخرجاتها.	Std.
.809		4.18	1.044	4.00	.632	4.40	4.21	.893	.725	3.94	4.00	.894	4.00	.864	3.86	4.29	.422	3.80	توصد إدارة الكلية موارد معينة لتسهيل المشاريع الأبتكارية.	
772		3.71	.853	4.00	.828	4.39	4.36	.633	.907	4.00	3.79	.831	4.09	.745	3.64	4.14	.516	3.60	توصد إدارة الكلية موارد معينة لتسهيل المشاريع الأبتكارية.	
.717		3.47	.793	3.08	.926	4.00	4.21	.802	.924	3.83	3.79	.831	3.91	1.277	3.36	3.93	.516	3.40	توصد إدارة الكلية موارد معينة لتسهيل المشاريع الأبتكارية.	
.800		3.53	.996	3.92	.941	3.80	3.86	.949	.895	3.72	3.63	1.044	3.91	1.089	3.57	4.36	.516	3.40	توصد إدارة الكلية موارد معينة لتسهيل المشاريع الأبتكارية.	
0.78		3.79	0.92	3.67	0.82	4.07	4.14	0.84	0.88	3.91	3.80	0.94	3.96	1.05	3.69	4.17	0.58	3.53	توصد إدارة الكلية موارد معينة لتسهيل المشاريع الأبتكارية.	
0.29		3.90	0.57	3.85	0.67	3.99	4.13	0.48	0.69	3.92	3.86	0.72	4.08	0.74	3.74	4.26	0.24	3.57	الوسط الحسابي العام لحطة المؤاممة الاسرائيحية	