

## دور المرونة التنظيمية في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية

دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة تكريت(\*)

الباحث: محمد احمد ابراهيم سليمان

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

[mohammed3051988@gmail.com](mailto:mohammed3051988@gmail.com)

أ.م.د. رعد محمد يحيى

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

[raghadkharoofa@gmail.com](mailto:raghadkharoofa@gmail.com)

ISSN 2709-6475

DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.6.15>

تاريخ النشر ٢٠٢٣/٦/٣٠

تاريخ قبول النشر ٢٠٢٢/١٢/١٢

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١١/٢٩

### المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية بالتطبيق على عينة من تدريسيين جامعة تكريت، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المرونة التنظيمية بوصفها متغير مستقل للبحث الحالي، وعلى أبعاد المنظمة الذكية والمتمثلة بـ(التكيف، الاستدامة، فهم البيئة، البراعة) بالاستناد إلى نموذج (Schwaninger,2001:137-158) كمتغير معتمد، وتم اختيار جامعة تكريت كميدان لاختبار فرضيات البحث من خلال استمارة استبيان معدة لهذا الغرض، إذ شملت عينة البحث (253) تدريسياً بالجامعة المبحوثة (جامعة تكريت). واستخدمت أساليب إحصائية منها المنهج الوصفي في تحليل البيانات واستخراج النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V26، وتوصل البحث إلى مجموعة استنتاجات أهمها يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المرونة التنظيمية والمتغير المعتمد أبعاد المنظمة الذكية، كما قدم البحث أيضاً عدة توصيات أهمها: العمل على تعزيز المنظمة الذكية من خلال تبني المرونة التنظيمية في أنشطتها كون هذا الأسلوب يعطيها القوة من مواجهة التقلبات والتطورات البيئية التي تحدث.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة التنظيمية، أبعاد المنظمة الذكية، الهيئات التدريسية في جامعة تكريت.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٤) العدد (٦) ٢٠٢٣

الصفحات: ٢٨٥-٣٠٣

(\*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الثاني.

## **Organizational flexibility and its impact on the development of the smart organization model**

### **An analytical study of the opinions of a sample of Tikrit University teachers<sup>(\*)</sup>**

**Dr. Raghad Mohamed Yahya**

Mosul University

College of Administration and Economic

[raghadkharoofa@gmail.com](mailto:raghadkharoofa@gmail.com)

**Researcher: Mohamed Ahmed Ibrahim Suleiman**

Mosul University

College of Administration and Economic

[mohammed3051988@gmail.com](mailto:mohammed3051988@gmail.com)

---

### **Abstract**

The current research aims to identify the impact of organizational flexibility in enhancing the dimensions of the smart organization by applying to a sample of Tikrit University teachers, and in order to achieve this goal, organizational flexibility was relied on as an independent variable for the current research, and on the dimensions of the smart organization represented by (adaptation, sustainability, understanding the environment, resilience) based on the model (Schwaninger, 2001:137-158) as an approved variable, and Tikrit University was chosen as a field to test research hypotheses through a questionnaire form prepared for this purpose, as the research sample included (253) teachers At the researched university (University of Tikrit). Statistical methods were used, including the descriptive approach in analyzing data and extracting results using the statistical program SPSS V26, The research reached a set of conclusions, the most important of which is that there is a statistically significant significant effect between the independent variable organizational flexibility and the dependent variable dimensions of the smart organization, and the research also made several recommendations, the most important of which are: Work to strengthen the smart organization by adopting organizational flexibility in its activities because this method gives it the strength to face the fluctuations and environmental developments that occur.

**Key words:** Organizational Resilience, Smart Organization Dimensions, teaching staff at Tikrit University.

---

(\*) The research is extracted from a master's thesis of the second researcher.

**المقدمة:**

إن تشخيص وتحديد المنطلقات الفكرية لهذا المنظور على مستوى المنظمات التعليمية في البيئة العراقية التي تمتلك وتمتاز بمخزون علمي معرفي واسع، الذي يرتبط بشكل كبير بتكوين الرؤى والتصورات التي لها ارتباط بالمستقبل وكيفية مواجهة الحاضر التي أصبحت تنصف بتغيرات وتطورات شديدة، هذا ما زاد من أهمية الاطلاع عليها وتحليلها والسيطرة عليها باستمرار أو التأثير فيها من أجل ضمان تحقيق النجاح والتفوق، فإن المنظمات تواجه تحديات وظروف متغيرة وتعمل في بيئة متقلبة، وكذلك تواجهها تحديات ومعوقات كثيرة قد تؤدي الى جعلها غير قادره على تحقيق أهدافها أو تجعل من الوصول الى أهدافها أمراً غير مؤكد، ومن ناحية أخرى قد يكون هناك اختلاف في إمكانيات و قدرات المنظمات وما يتوافر فيها من موارد وما سوف أن تمر به من ضغوطات تنبع من معطيات بيئتها الداخلية والخارجية، وإن هذا ما يقلل من إمكانية المنظمات على تحقيق أهدافها وإنجاحها هذا ما يزيد من أهمية تعزيز المنظمة وجعلها قادرة على تحقيق النجاح والتميز من خلال توفر المرونة التنظيمية، لما لها من أهمية واضحة في تطوير المنظمات، وكذلك مساهمتها الفعالة في جعل المنظمة قادرة على مواجهة الاحداث والتطورات كما تعكس المرونة التنظيمية القدرة على تغيير المسارات بالسرعة الممكنة. وبالتالي فإن المنظمات تحتاج الى المرونة التنظيمية كونها تعمل في بيئة غير مستقرة تتميز بالتعقيد البيئي والتقلبات هذا ما يجعلها تؤخذ بالمرونة التنظيمية لتساعدها على التكيف لمواجهة التغيرات والتقلبات البيئية، وكذلك تساعدها على استدامتها التنظيمية وبقائها على قيد الحياة وأيضاً تزيد من فهمها للبيئة وتحليلها وتزويد من براعتها التنظيمية في تكوين الأفكار الجديدة التي تتناسب مع التغيرات والأحداث. وإن السبب لاختيار متغيرات البحث هي قلة الدراسات التي تناولت الربط بين المتغيرين والتوصل إلى أهم الاستنتاجات والتوصيات التي تفيد المنظمات المبحوثة في تطوير عملها، ويحتوي البحث الحالي على خمسة محاور، إذ شمل المحور الأول الاطار المنهجي للبحث، أما المحور الثاني فقد تضمن (المرونة التنظيمية) كمتغير مستقل، بينما المحور الثالث فقد شمل المنظمة الذكية كمتغير تابع، فيما تضمن المحور الرابع الاطار العملي للبحث، وأخيراً تضمن المحور الخامس أهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصل اليها البحث.

**المحور الأول: الاطار المنهجي للبحث:****أولاً: مشكلة البحث:**

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات وصعوبات كبيرة في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيير المستمر الذي وصل على حد الاضطراب، ولعل كثيراً من العوامل المتغيرة التي اتسمت بها بيئة الأعمال فرض على المنظمات البحث عن العناصر الأساسية التي عن طريقها تستطيع مواجهة هذه التحديات والوقوف على نحو قوي تجاهها، كي تتمكن من الاستمرار وتحقيق النجاحات المستمرة في أعمالها ولعل المنظمات ضمن قطاع التعليم تعد من أهم المنظمات التي أصبح لزاماً عليها العمل على مواكبة التطورات المتسارعة على المستوى الاقليمي والمحلي للتحوّل والارتقاء بمستوى العملية التعليمية عن طريق الافعال والسلوكيات التي يؤديها الافراد ضمن المنظمة والمرتبطة بتقديم خدماتها التعليمية من خلال نظام قيم يعتمد على الشفافية والإفصاح المعلوماتي، والابتعاد عن الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية، وبذلك فإن كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤوليات ومهام، وتنوع خبرات وتعدد مهارات الشخص الواحد في استكشاف الفرص

واستثمارها مما ينعكس على قدرة هذه المنظمات على التفوق في الاداء والكفاءة العالية، إذ لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تبني المنظمات للمرونة التنظيمية واعتمادها كأساس للتميز بها عن باقي المنظمات الاخرى وتكون قادرة على استثمارها واستدامتها بشكل يحقق لها البقاء والنمو في بيئة الاعمال وبما يساهم في تعزيز ابعاد المنظمة الذكية.

وبناءً على ذلك تتمحور مشكلة البحث في ضوء التساؤلات الآتية:

١. ما هو دور المرونة التنظيمية في تعزيز إبعاد المنظمة الذكية؟
٢. ما طبيعة علاقة الارتباط والآخر الذي تحدثه المرونة التنظيمية في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية؟

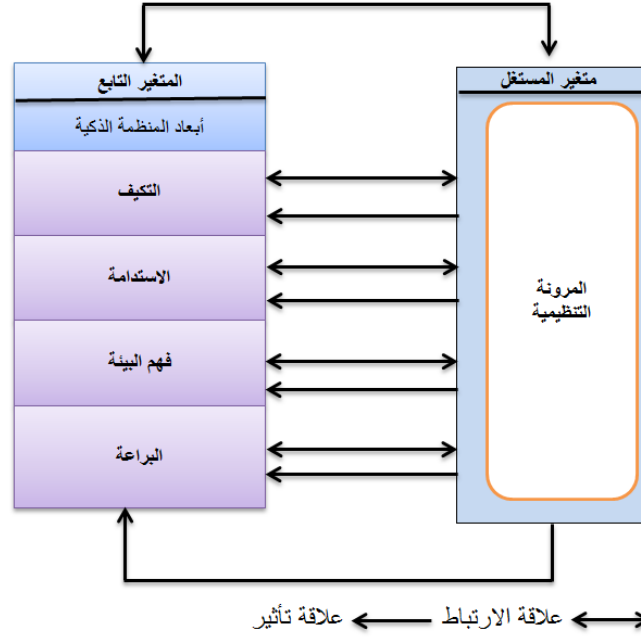
#### ثانياً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات التي تناولها والتي باتت تحتل حيزاً واسعاً في تفكير المنظمات الحديثة والذي تناول موضوع (المرونة التنظيمية، المنظمة الذكية) والتي فيها الكثير من العمق المعرفي وتلعب دوراً كبيراً في رسم المناخ التنظيمي للمنظمة المبحوثة (جامعة تكريت) مما ينعكس بدوره على رفاهية العاملين، وهذا ما يستحق المزيد من البحث وقد جرى اختيار هذا الموضوع للبحث كونه يتضمن جوانب مهمة لإثراء فهم الظاهرة التنظيمية المعقدة ضمن القطاع التعليمي وخصوصاً للجامعة المبحوثة (جامعة تكريت)، وذلك من خلال اختبار علاقة الارتباط والآخر بين المرونة التنظيمية وأبعاد المنظمة الذكية للوقوف على مدى دلالتها إحصائياً ومن خلالها يمكن لإدارة الجامعة المبحوثة (جامعة تكريت) تبني المرونة التنظيمية لتساعد على تعزيز عملياتها التنظيمية وايضاً تعزز ابعاد المنظمة الذكية داخلها.

#### ثالثاً: أهداف البحث:

- يتبنى البحث مجموعة من الأهداف يسعى من خلالها تشخيص وتحليل علاقة الارتباط والآخر بين متغيرات البحث على مستوى المنظمة (المنظمة المبحوثة)، وعلى نحو عام يمكن تحديد مجموعة من الأهداف يسعى البحث إلى تحقيقها ومن هذه الأهداف الآتي:
١. التعرف على دور المرونة التنظيمية في تعزيز إبعاد المنظمة الذكية.
  ٢. عرض اطار نظري يتضمن متغيرات البحث بشقيها المرونة التنظيمية، فضلاً عن المنظمة الذكية.
  ٣. توضيح طبيعة الارتباط والآخر الذي تلعبه المرونة التنظيمية في أبعاد المنظمة الذكية في المنظمة المبحوثة.

#### رابعاً: مخطط البحث:



الشكل (1) فرضيات البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

#### فرضيات البحث:

تم وضع مجموعة من الفرضيات التي من شأنها أن تعالج مشكلة البحث وكالاتي:

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية وأبعاد المنظمة الذكية، ويتفرع منها عدة فرضيات تتمثل بالآتي:

١. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية والتكيف.
٢. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية والاستدامة.
٣. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية وفهم البيئة.
٤. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية والبراعة.

**الفرضية الثانية:** يوجد تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في أبعاد المنظمة الذكية، ويتفرع منها عدة فرضيات تتمثل بالآتي:

١. يوجد تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في بُعد التكيف.
٢. يوجد تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في بُعد الاستدامة.
٣. يوجد تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في بُعد فهم البيئة.
٤. يوجد تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في بُعد البراعة.

#### خامساً: حدود البحث:

١. الحدود الزمانية: للفترة من ٦/١ ولغاية ٢٠٢٢/١١/٨.
٢. الحدود المكانية: تم اتخاذ جامعة تكريت كمجتمع للبحث الحالي.

٣. **الحدود البشرية:** وهي الهيئات التدريسية في جامعة تكريت، إذ تمثلت عينة البحث من الهيئات التدريسية في الجامعة المبحوثة بحجم (254) فرداً.
٤. **الحدود المعرفية:** تناول البحث الحالي متغيرين رئيسيين هما (المرونة التنظيمية ودورها في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية المتمثلة بالتكيف والاستدامة وفهم البيئة والبراعة).

#### سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

وقد اختار الباحثان أعضاء الهيئة التدريسية المتمثلة بالتدريسيين في جامعة تكريت عدهم مجتمع للبحث الحالي لما يحملوه من أفكار ذات أهمية عن الجامعة المبحوثة (جامعة تكريت). وتضمنت العينة العشوائية (253) فرداً من الهيئات التدريسية في جامعة تكريت، إذ قام الباحث بتوزيع (260) استبانة على الهيئات التدريسية وتم استرجاع (253) استبانة فقط التي استخدمت للتحليل الإحصائي أما بقية الاستبانات لم ترجع واصبحت هذه غير صالحة التي هي عددها (7) استبانات.

#### المحور الثاني: المرونة التنظيمية (مفهومها وأهميتها):

##### أولاً: مفهوم المرونة التنظيمية:

إن الكتاب والباحثين والمختصين في العلوم الادارية زاد اهتمامهم في تشخيص وتحديد مستوى الزيادة المستمرة بين المنظمات وما تحتاجه المنظمة من توفر الإمكانيات والقدرات لمواكبة التغيير والتطوير (Weerdt,2009:1-2). كما تعد المرونة التنظيمية هي إحدى الأدوات المميزة للمنظمات الذكية، وقد أخذت الأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية في استنتاج مفاهيم متعددة للمرونة التنظيمية باعتبارها إحدى العوامل الأساسية والمؤثرة على عمل المنظمات كما أنها تعطي المنظمة القدرة على مواجهة التحديات والتغيرات التي تحدث في البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة والتكيف معها (النعمي والشكر، 321:2015)، إذ يمثل الجدول (1) بعض وجهات نظر الباحثين حول مفهوم المرونة التنظيمية.

**الجدول (1) مفهوم المرونة التنظيمية من وجهة نظر بعض من الباحثين**

| ت  | الباحث والسنة والصفحة     | المفهوم                                                                                                                                                                        |
|----|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١- | (Lim,et.al.,2012:299)     | الإمكانية على مواجهة الأحداث والتطورات البيئية الغير متوقعة بفضل النظم الادارية والوعي الاستراتيجي التي تجعل المنظمة قادرة على التعامل مع التهديدات الداخلية والخارجية.        |
| ٢- | (shaLender,2015:266)      | قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة فهي مقياس لعمر وحياة المنظمات.                                                                                               |
| ٣- | (السلنتي وآخرون، 83:2018) | بأنها مفهوم متنوع الأبعاد من حيث المرونة الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية كما أنها تساعد المنظمة على الاستجابة للتقلبات البيئية التي تواجهها المنظمة بسرعة والكفاءة العالية. |

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة في متن الجدول.

يرى الباحثان المرونة التنظيمية "بأنها إمكانية المنظمة على التكيف والاستجابة لتحديات معينة مثل قدرة وتنبؤ الفرد بالتغيرات والتطورات التي سوف يتعرض لها ومن ثم القيام على مواجهتها والتكيف معها".

**ثانياً: أهمية المرونة التنظيمية:**

تقرض الأحداث والتطورات الجديدة على منظمات الأعمال مضاعفة جهودها واستعمال الخطط الاستراتيجية وزيادة تطلعها للمستقبل كما تعزز المنظمة على الانفتاح للعالم الخارجي، وكذلك مشاركة العاملين بالقرارات في المنظمة (الزبيدي والخزرجي، 2016:55)، إذ أن قدرة المنظمة من التكيف والتأقلم بنجاح مع التطورات البيئية الداخلية والخارجية تعد من أهم ركائز المرونة التنظيمية. كما وضع (زكي وآخرون، 2019:624-625) بأن للمرونة التنظيمية أهمية كبيرة للمنظمات أهمها:

١. تعطيتها القدرة على مواجهة التقلبات البيئية السريعة التي تحيط بها بكل فاعلية وكفاءة.
٢. تساعدها على وضع خطط استراتيجية تتلاءم وتتكيف مع تغيرات بيئة العمل لمواجهة الأحداث المتوقعة.
٣. تعزز امكانيتها للاستجابة للتغيرات الطارئة بالإضافة الى إعطائها منهجاً يساعدها على الابتكار والإبداع والتجديد.
٤. تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها كما تجعل المنظمة تتمتع باللامركزية مع بقاء الاشراف والمراقبة.
٥. تزيد من أحداث المواهب الإبداعية التي تكون قادرة على خلق تغيرات بعيدة عن الروتين.

**المحور الثالث: المنظمة الذكية (مفهومها وأهميتها وأبعادها):****أولاً: مفهوم المنظمة الذكية:**

ونتيجة للتطور التكنولوجي والتوجه العالمي نحو العولمة و التغيرات الاقتصادية المتسارعة في النصف الثاني من القرن العشرين والتعقيدات المتزايدة في عالم الأعمال استدعت الحاجة إلى ظهور وانتشار مجموعة من الأفكار والقيم والنماذج الإدارية الجديدة التي دفعت نحو ضرورة التحول المستمر في الفكر التنظيمي ونماذجه إلى منظمات ذكية (Clarke & Clegg, 2000:45). ومن خلال ذلك تبين بان هناك اختلاف لدى الكتاب والباحثين في الأدبيات الإدارية لمفهوم المنظمة الذكية، إذ يظهر الجدول (2) بعض إسهامات الكتاب والباحثين من مفهوم المنظمة الذكية وكيفية الوصول إلى تحديد المفهوم الأنسب للمنظمة الذكية.

**الجدول (2) مفاهيم المنظمة الذكية**

| ت  | الباحث والسنة والصفحة             | المفهوم                                                                                                                                                                                         |
|----|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١- | Arturo Molina, et. at., 2016: 369 | بأنها منظمات تمتلك ذكاء معرفي عالي حيث تكون قادرة على التعلم والتكيف الديناميكي مع الأشكال والأنشطة التنظيمية الجديدة، فضلاً عن امتلاكها القدرة الرشيقة التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة. |
| ٢- | AL-Kasashen, et. al., 2016:47     | بأنها منظمات تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الذكية التي تساعدها على التكيف مع التطورات البيئية المختلفة بسرعة.                                                                                 |
| ٣- | الشرافي، ٢٠٢٠: ٥٠                 | بأنها منظمات تقوم على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية من خلال تبنيها للجودة التي تعد من إحدى الاستراتيجيات النوعية للمنظمات الذكية.                                                          |

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة في متن الجدول.

يرى الباحثان في إطار ما تقدم من عرض بأن المنظمة الذكية (جامعة تكريت) لديها رؤية استراتيجية واضحة، وتمتلك القدرة في تعزيز قدرة التعلم والتكيف مع البيئة الخارجية من خلال (٢٩١)

إمكانيتها في استخدام الذكاء الجماعي للعاملين، كما لديها الإمكانية على فهم واكتساب المعرفة وتطويرها ومن ثم العمل في ظل ظروف معقدة بفاعلية عالية.

#### ثانياً: أهمية المنظمة الذكية:

إن للمنظمات الذكية أهمية كبيرة في الاستثمار بالعقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوافرة لها بواسطة نظام قيم يعتمد على الشفافية والإفصاح المعلوماتي، ويرفض الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له وبهذا فإن كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤوليات ومهام، وتعدد خبرات وتنوع مهارات الفرد الواحد (Heisig,et.al., 2001:158). لذا أكد (Lazarevic & Laukic,2015:208 Snezana) بأن أهمية المنظمات الذكية يمكن تحديدها من خلال الدروس المستخلصة من نجاحها لكي تستغلها المنظمات الأخرى التي تحاول النجاة من الأوقات المضطربة، والأهمية تتمثل بالآتي:

١. أهمية السعي الدائم والمستمر على التحسين ومن ثم الانفتاح على جميع حاجات ورغبات الزبائن.
٢. الابتعاد من التركيز على الربحية فقط وترك الأمور الأخرى التي تكون أكثر أهمية وتكون أكثر وسيلة لتحقيق الأرباح لها، فمن أهم الجهود والوسائل التي يجب التوازن بينها هي (الاهتمامات البيئية ورضا الزبائن و نوعية حياة عمل الفرد و أصحاب المصلحة والعلاقات المجتمعي).
٣. على المنظمات التكيف مع الأفراد من حيث الثقافات والمعايير هذا ما يشعرهم بأن المنظمة هي مكان جيد للعمل، أما إذا كان العكس فانهم يرون بأن المنظمة ذات حياة قصيرة الأمد، وبالوقت نفسه يجب على المنظمة ان تسمح للأفراد ذوي المعارف والمواقف المختلفة الذين يبحثون على التوسع والتجديد على تقديم ما يملكون من أفكار ومعارف جديدة للتجديد وأخذ برأيهم ومشاركتهم القرارات.

#### ثالثاً: أبعاد المنظمة الذكية:

وضع (Schwaninger,2001:137-158) نموذجاً متكاملًا للمنظمة الذكية، إذ يحتوي هذا النموذج على أربعة أبعاد وهي (البراعة، الاستدامة، فهم البيئة، التكيف) وهي أبعاد رئيسية لبناء المنظمة الذكية، ويعد هذا النموذج ذات رؤية عامة للمنظمات التي تمتلك الذكاء. وكذلك من الأسباب التي دعت الى اعتماد هذه الأبعاد هي:

١. تعد من الخصائص الرئيسية والجوهرية للفكر التنظيمي في المنظمات الذكية.
  ٢. كونها أبعاداً تنظيمية بمنظورها الاستراتيجي تقوم على التجديد والإبداع لتحقيق أهداف المنظمة.
- ويمكن ايضاح أبعاد المنظمة الذكية بالآتي:

##### ١. التكيف:

وهي القدرة على إعادة تشكيل النشاطات في مجال العمل بالسرعة الممكنة لتلبية المطالب المتغيرة في البيئة التي تعمل، كما أنه يمثل مرحلة اندماج الفرد مع المنظمة، إذ يقوم بوضع كل اهتماماته على الاستمرار بالعمل بحيث يكون ملهم بتحقيق أهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها وهذا ما يزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية وتوظيف قابلياتها وقدراتها من أجل تحقيق السرعة والاستجابة للتطورات التي تواجهها المنظمة الذكية (Gibson & Birkinshaw,2004: 209).

## ٢. الاستدامة التنظيمية:

إن أهمية تطبيق الاستدامة التنظيمية في المنظمات هو لتحقيق الموائمة بين الكفاءة والفعالية، إذ أن الكثير من المنظمات فشلت بسبب الحاجة الملحة إلى التعلم لتلبية الغايات الأساسية وعمليات التنمية، وأن المحور الأساسي إلى الاستدامة هو عملية تطوير البنية التحتية بأن المنظمات التي تسعى باستمرار إلى الاستدامة تكون أكثر قدرة على الابتكار والريادة بين المتنافسين، إذ يعطي الابتكار فرص أقوى على الأمد البعيد (فرعون، ٢٠١٦: ١٥٢).

## ٣. فهم البيئة:

تعمل المنظمات في ظل بيئة غامضة من درجة التعقيد وعدم التأكيد والتطورات المستمرة الحاصلة فيها، وتسعى جاهدة لفهم هذه البيئة التي تعمل فيها، وهذا الفهم يعني قيامها بإدراك التعقيد وعدم التأكد بطرق تسهل من عملية اتخاذ قراراتها الفعالة من خلال المسح البيئي ومراقبة وتقييم وتوزيع المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية للأشخاص الرئيسيين في المنظمة، كما يمكن الإشارة إلى أن المنظمة تقوم باستخدام هذه الأداة لتجنب المفاجآت على المستوى الاستراتيجي ولضمان بقائها في الأمد البعيد (القاسم، ٢٠١٦: ٣٦٩).

## ٤. البراعة:

إن عملية التعقيد وسرعة التغيير التي تواجه الكثير من المنظمات الذكية التي يتوجب عليها تطوير منتجاتها مما يتطلب وجود براعة تنظيمية (Tushman & Reilly, 2011: 53)، كما وضع (Mirow, et.al., 2010: 2) بأنها التأكيد على إنجاز وحدات عمل أكثر تركيزاً في المنظمة ذات القدرة على استغلال الفرص ومن ثم البحث عن فرص جديدة والمنظمة الناجحة البراعة هي تتميز بالتوافق بين استكشاف واستغلال الفرص معاً.

## المحور الرابع: الإطار العملي للبحث:

### أولاً: وصف وتشخيص مجتمع الدراسة:

اتسمت عينة البحث وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم وكما موضح من خلال الجدول (3) تضمن الجزء الأول (بيانات عامة) من استمارة الاستبانة يتبين أن جنس الذكور حصل على نسبة 55.70%، أما نسبة الإناث فقد 44.30% وهي الفئة الأقل، كما حصلت الفئة العمرية 41-50 سنة على أعلى نسبة التي بلغت 31.20% وهذه الفئات تمتاز فيها الخبرة والطاقة الشبابية، أما فيما يتعلق بالتحصيل الدراسي فإن فئة الدكتوراه حصلت على أعلى نسبة من بين الفئات التي هي 60.90%، ونستنتج من ذلك أن أغلب عينة البحث هم من أصحاب الكفاءات العلمية الجيدة، أما فيما يتعلق بالخبرة العلمية في الجامعة للمدة 15 فأكثر قد حصلت على أعلى نسبة التي بلغت 40.70% وهذا يدل على امتزاج الخبرة الطويلة بالعمل مع الطاقة الشبابية لعينة البحث. أما من حيث المستوى الوظيفي قد حصلت فئة التدريسين على أعلى نسبة من بين الفئات الأخرى المذكورة في الجدول (3) التي هي 59.30% وهذا يدل على امتزاج الهيئات التدريسية بالعمل ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والأفكار.

الجدول (3) وصف الأفراد المبحوثين

| الوصف                     | التقسيم أو الفئة | العدد | النسبة |
|---------------------------|------------------|-------|--------|
| الجنس                     | ذكر              | 141   | 55.7%  |
|                           | انثى             | 112   | 44.3%  |
| العمر                     | 21-30 سنة        | 34    | 13.4%  |
|                           | 31-40 سنة        | 66    | 26.1%  |
|                           | 41-50 سنة        | 79    | 31.2%  |
|                           | 51-60 سنة        | 47    | 18.6%  |
|                           | 61 سنة فأكثر     | 28    | 10.7%  |
|                           | دبلوم عالي       | 20    | 7.9%   |
| التحصيل الدراسي           | ماجستير          | 79    | 31.2%  |
|                           | دكتوراه          | 154   | 60.9%  |
| الخبرة العلمية في الجامعة | أقل من 5 سنوات   | 25    | 9.9%   |
|                           | 5 - أقل من 10    | 60    | 23.7%  |
|                           | 10 - أقل من 15   | 65    | 25.7%  |
|                           | 15 فأكثر         | 103   | 40.7%  |
| المستوى الوظيفي           | رئيس قسم         | 59    | 23.3%  |
|                           | مقرر قسم         | 44    | 17.4%  |
|                           | تدريسي           | 150   | 59.3%  |
|                           |                  |       |        |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

#### ثانياً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها:

يركز هذا المبحث على وصف متغيرات البحث وتشخيصها في ضوء تحليل اجابات المبحوثين المتمثلين بعينة من الهيئات التدريسية في جامعة تكريت باعتماد البرامج الإحصائية (SPSS V26) للاستدلال على النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاستجابة وتحليل علاقة الاثر وعلى النحو الآتي:

#### ١. وصف وتشخيص المرونة التنظيمية:

توافر إدراك من قبل أفراد العينة حول بعد المرونة وقد كانت اعلى نسبة اتفاق حققها المتغير X10 التي نصت على (أوظف مهاراتي لصالح التنوع في أداء مهماتي) والتي بلغت 69.2 على انها الأكثر اتفاقاً من قبل افراد العينة المبحوثة وبوسط حسابي قدره 3.964 وبانحراف معياري 0.969 وبشدة استجابة بلغت 79.28، وهذا يدل على اهتمام الميدان المبحوث بمتغير المرونة التنظيمية لما له من دور في تعزيز المنظمة المبحوثة (جامعة تكريت) فإن توافر المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة تساعد على اتخاذ القرارات بفاعلية داخل الجامعة المبحوثة.

الجدول (4) وصف وتشخيص المرونة التنظيمية

| متغير المرونة التنظيمية |        |                 |                   |                |                  |               |    |      |    |          |       |       |        |             |   |   |   |                  |   |   |  |
|-------------------------|--------|-----------------|-------------------|----------------|------------------|---------------|----|------|----|----------|-------|-------|--------|-------------|---|---|---|------------------|---|---|--|
| المتغير                 | الظروف | مقياس الاستجابة |                   |                |                  |               |    |      |    |          |       |       |        |             |   |   |   |                  |   |   |  |
|                         |        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | نسبة الاستجابة % | اتفق بشدة (5) |    |      |    | اتفق (4) |       |       |        | لا اتفق (3) |   |   |   | لا اتفق بشدة (1) |   |   |  |
|                         |        |                 |                   |                |                  | ن             |    | م    |    | ن        |       | م     |        | ن           |   | م |   | ن                |   | م |  |
|                         |        |                 |                   |                |                  | %             | ن  | %    | ن  | %        | ن     | %     | ن      | %           | ن | % | ن | %                | ن |   |  |
| X9                      | 72     | 28.5            | 94                | 37.1           | 68               | 26.9          | 15 | 5.9  | 4  | 1.6      | 3.84  | 0.955 | 24.831 | 76.99       |   |   |   |                  |   |   |  |
| X10                     | 90     | 35.6            | 85                | 33.6           | 60               | 23.7          | 15 | 5.9  | 3  | 1.2      | 3.964 | 0.969 | 24.445 | 79.28       |   |   |   |                  |   |   |  |
| X11                     | 74     | 29.2            | 81                | 32             | 63               | 24.9          | 27 | 10.7 | 8  | 3.2      | 3.735 | 1.089 | 29.174 | 74.70       |   |   |   |                  |   |   |  |
| X12                     | 73     | 28.9            | 66                | 26.1           | 63               | 24.9          | 36 | 14.2 | 15 | 5.9      | 3.577 | 1.210 | 33.862 | 71.54       |   |   |   |                  |   |   |  |
| المعدل العام            |        | 30.56           |                   | 32.2           |                  | 25.1          |    | 9.17 |    | 2.97     | 3.781 | 1.056 | 28.078 | 75.63       |   |   |   |                  |   |   |  |
| المجموع                 |        | 32.58           |                   | 25.1           |                  | 12.14         |    |      |    |          |       |       |        |             |   |   |   |                  |   |   |  |

n=100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V26).

## ٢. وصف وتشخيص أبعاد المنظمات الذكية:

الجدول (5) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير المنظمات الذكية

| أبعاد المنظمة الذكية |              |                  |                |                   |               |                  |    |             |    |               |    |          |     |               |    |
|----------------------|--------------|------------------|----------------|-------------------|---------------|------------------|----|-------------|----|---------------|----|----------|-----|---------------|----|
| المتغير              | الترتيب      | نسبة الاستجابة % | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مقياس الاستجابة  |    |             |    |               |    |          |     |               |    |
|                      |              |                  |                |                   |               | لا اتفق بشدة (1) |    | لا اتفق (2) |    | الى حد ما (3) |    | اتفق (4) |     | اتفق بشدة (5) |    |
|                      |              |                  |                |                   |               | %                | y  | %           | y  | %             | y  | %        | y   | %             | y  |
| التكيف               | y1           | 80.37            | 24.284         | 0.975             | 4.018         | 2.8              | 6  | 3.3         | 7  | 19.7          | 42 | 37.6     | 80  | 36.6          | 78 |
|                      | y2           | 78.12            | 21.969         | 0.858             | 3.906         | 0.9              | 2  | 3.8         | 8  | 24.9          | 53 | 44.6     | 95  | 25.8          | 55 |
|                      | y3           | 77.93            | 25.280         | 0.985             | 3.896         | 2.3              | 5  | 4.2         | 9  | 27.2          | 58 | 33.8     | 72  | 32.5          | 69 |
|                      | y4           | 78.96            | 22.574         | 0.891             | 3.948         | 0.9              | 2  | 4.7         | 10 | 22.5          | 48 | 42.3     | 90  | 29.6          | 63 |
|                      | المعدل العام | 78.85            | 23.527         | 0.927             | 3.942         |                  |    | 4           |    | 23.57         |    | 39.59    |     | 31.12         |    |
|                      |              |                  |                |                   |               | 5.72             |    |             |    | 23.57         |    | 70.71    |     |               |    |
| الاستدامة            | y5           | 73.12            | 28.886         | 1.056             | 3.656         | 4                | 10 | 10.3        | 26 | 24.1          | 61 | 39.5     | 100 | 22.1          | 56 |
|                      | y6           | 76.44            | 24.501         | 0.936             | 3.822         | 2                | 5  | 5.5         | 14 | 25.7          | 65 | 41.9     | 106 | 24.9          | 63 |
|                      | y7           | 78.65            | 26.699         | 1.050             | 3.932         | 3.2              | 8  | 6.3         | 16 | 20.5          | 52 | 34       | 86  | 36            | 91 |
|                      | y8           | 78.18            | 25.424         | 0.993             | 3.909         | 3.6              | 9  | 4           | 10 | 20.9          | 53 | 41.1     | 104 | 30.4          | 77 |
|                      | المعدل العام | 76.60            | 26.378         | 1.009             | 3.830         | 3.2              |    | 6.52        |    | 22.8          |    | 39.13    |     | 28.35         |    |
|                      |              |                  |                |                   |               | 9.72             |    |             |    | 22.8          |    | 67.48    |     |               |    |
| تشكيل وفهم البيئة    | y9           | 76.68            | 26.848         | 1.029             | 3.834         | 2.8              | 7  | 7.5         | 19 | 23.3          | 59 | 36.4     | 92  | 30            | 76 |
|                      | y10          | 78.34            | 25.491         | 0.998             | 3.917         | 2.8              | 7  | 4.7         | 12 | 23.3          | 59 | 36.4     | 92  | 32.8          | 83 |
|                      | y11          | 78.34            | 27.352         | 1.071             | 3.917         | 3.6              | 9  | 6.3         | 16 | 21.3          | 54 | 32.4     | 82  | 36.4          | 92 |
|                      | y12          | 78.41            | 25.727         | 1.008             | 3.920         | 2.8              | 7  | 5.5         | 14 | 21.7          | 55 | 36.8     | 93  | 33.2          | 84 |
|                      | المعدل العام | 77.94            | 26.355         | 1.027             | 3.897         | 3                |    | 6           |    | 22.4          |    | 35.5     |     | 33.1          |    |
|                      |              |                  |                |                   |               | 9                |    |             |    | 22.4          |    | 68.6     |     |               |    |
| البراعة              | y13          | 77.47            | 25.296         | 0.979             | 3.873         | 2.8              | 7  | 4.7         | 12 | 24.1          | 61 | 39.2     | 99  | 29.2          | 74 |
|                      | y14          | 77.07            | 27.233         | 1.049             | 3.853         | 2.8              | 7  | 7.1         | 18 | 25.3          | 64 | 31.6     | 80  | 33.2          | 84 |
|                      | y15          | 76.28            | 27.151         | 1.035             | 3.814         | 3.6              | 9  | 5.5         | 14 | 26.5          | 67 | 34.8     | 88  | 29.6          | 75 |
|                      | y16          | 63.63            | 37.336         | 1.187             | 3.181         | 13               | 33 | 11.9        | 30 | 30.8          | 78 | 32.4     | 82  | 11.9          | 30 |
|                      | المعدل العام | 73.61            | 29.254         | 1.063             | 3.680         | 5.55             |    | 7.3         |    | 26.68         |    | 34.5     |     | 25.97         |    |
|                      |              |                  |                |                   |               | 12.85            |    |             |    | 26.68         |    | 60.47    |     |               |    |

n=100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V26).

١. نسبة الاتفاق العام لبعد التكيف بلغ 70.71، إذ كانت أعلى نسبة اتفاق حققها المتغير y1 التي نصت على (تتكيف إدارة الجامعة مع بيئة عملها على نحو يؤمن مواكبتها للتغيرات) والتي بلغت 74.2 وبوسط حسابي قدره 4.018 وبانحراف معياري 0.975 وبشدة استجابة بلغت 80.37.
٢. إن متوسط بعد الاستدامة بلغ 3.830 وبانحراف قياسي 1.009 ومعامل اختلاف 26.378، أما شدة الاستجابة لأسئلة هذا البعد التي تتمثل بالمتغيرات (y5-y8)، فقد بلغت 76.60، أما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغ 67.48، وقد كانت أعلى نسبة اتفاق حققها المتغير y8 الذي ينص على (تعتمد إدارة الجامعة على بناء إمكانياتها بمنظور بيئي يحقق الاستدامة) التي بلغت 71.5 وبوسط حسابي قدره 3.909 وبانحراف معياري 0.993 وبشدة استجابة بلغت 78.18.
٣. إن متوسط بعد تشكيل وفهم البيئة بلغ 3.897 وبانحراف قياسي 1.027 ومعامل اختلاف 26.355، أما شدة الاستجابة لأسئلة هذا البعد التي تتمثل بالمتغيرات (y9-y12)، فقد بلغت 77.94، أما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغ 68.6، وقد كانت أعلى نسبة اتفاق حققها المتغير y12 التي كانت تنص على (تمتلك إدارة الجامعة المعلومات المتاحة لديها لصالح القرارات ذات الصلة ببيئتها) والتي بلغت 70.0 وبوسط حسابي قدره 3.920 وبانحراف معياري 1.008 وبشدة استجابة بلغت 78.41.

٤. إن متوسط بعد البراعة بلغ 3.680 وبانحراف قياسي 1.063 ومعامل اختلاف 29.254، أما شدة الاستجابة لأسئلة هذا البعد التي تتمثل بالمتغيرات (y13-y16)، فقد بلغت 73.61، أما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغ 60.47، وقد كانت أعلى نسبة اتفاق حققها المتغير y13 التي تنص على (تستثمر إدارة الجامعة المعارف المتاحة لديها بشكل فعال) والتي بلغت 68.4 وبوسط حسابي قدره 3.873 وبانحراف معياري 0.979 وبشدة استجابة بلغت 77.47.

#### ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية وإبعاد المنظمة الذكية.

**فرضية العدم:** لا يوجد ارتباط معنوي بين المرونة التنظيمية وإبعاد المنظمة الذكية مجتمعة.  
**الفرضية البديلة:** يوجد ارتباط معنوي بين المرونة التنظيمية وإبعاد المنظمة الذكية مجتمعة ومن خلال برنامج AMOS تم إيجاد معامل الارتباط بين هذين المتغيرين وكما موضح في الجدول (6).

الجدول (6) معامل الارتباط بين المرونة التنظيمية ومتغير المنظمات الذكية

|                 | Measure     | المرونة التنظيمية |
|-----------------|-------------|-------------------|
| المنظمات الذكية | Correlation | 0.64              |
|                 | P-value     | 0.001             |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS).

في الجدول (6) يلاحظ أن معامل الارتباط بين المرونة التنظيمية ومتغير المنظمات الذكية الذي يمثل علاقة الارتباط بين المتغيرين كانت علاقة طردية من خلال الإشارة الموجبة لهذا المعامل، كما أن قيمة هذا المعامل بلغت 0.64، فضلاً عن ذلك كان معامل الارتباط ذات دلالة معنوية وذلك لأن قيمة  $P (0.001)$  أقل من 0.05، التي تعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التنظيمية ومتغير المنظمات الذكية. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية وإبعاد المنظمة الذكية. وينبثق من الفرضية أعلاه الفرضية الآتية:

#### الفرضيات الفرعية:

لا توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية والتكيف.  
لا توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية والاستدامة.  
لا توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية وفهم البيئة.  
لا توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية والبراعة.  
ويمكن اختبار الفرضيات أعلاه من خلال صياغة الفرضية الآتية:

**فرضية العدم:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التنظيمية وبين أبعاد متغير المنظمات الذكية.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التنظيمية وبين أبعاد متغير المنظمات الذكية.

ومن خلال برنامج AMOS تم إيجاد معامل الارتباط بين المرونة التنظيمية وبين أبعاد متغير المنظمات الذكية وكما موضح في الجدول (7).

الجدول (7) معامل الارتباط بين متغير المرونة التنظيمية وبين أبعاد متغير المنظمات الذكية

| الارتباط                    |             |                        |
|-----------------------------|-------------|------------------------|
| أبعاد متغير المنظمات الذكية | Measure     | بُعد المرونة التنظيمية |
| التكيف                      | Correlation | 0.75                   |
|                             | P-value     | 0.002                  |
| الاستدامة                   | Correlation | 0.62                   |
|                             | P-value     | 0.002                  |
| البيئة                      | Correlation | 0.51                   |
|                             | P-value     | 0.001                  |
| البراعة                     | Correlation | 0.48                   |
|                             | P-value     | 0.002                  |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS).

من خلال الجدول (7) يلاحظ ان معامل بين بعد المرونة التنظيمية وبعد التكيف ظهر ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة (0.002) P التي كانت أقل من 0.05، والتي من خلالها يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد المرونة التنظيمية وبعد التكيف. كما يلاحظ ان العلاقة بين بعد المرونة التنظيمية وبعد التكيف كانت علاقة طردية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لهذا المعامل، كما ان قيمة هذا المعامل كانت عالية والتي بلغت 0.75.

كما يمكن ملاحظة ان معامل الارتباط بين بعد المرونة التنظيمية وبعد الاستدامة ظهر ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة (0.002) P التي كانت أقل من 0.05، والتي من خلالها يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد المرونة التنظيمية وبعد الاستدامة. كما يلاحظ ان العلاقة بين بعد المرونة التنظيمية وبعد الاستدامة كانت علاقة طردية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لهذا المعامل، كما ان قيمة هذا المعامل كانت عالية والتي بلغت 0.62.

كذلك يلاحظ ان معامل الارتباط بين بعد المرونة التنظيمية وبعد البيئة ظهر ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة (0.001) P التي كانت أقل من 0.05، والتي من خلالها يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية البيئة. كما يلاحظ ان العلاقة بين بعد المرونة التنظيمية وبعد البيئة كانت علاقة طردية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لهذا المعامل، كما ان قيمة هذا المعامل كانت عالية التي بلغت 0.51.

وأخيراً يلاحظ ان معامل الارتباط بين بعد المرونة التنظيمية وبعد البراعة ظهر ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة (0.002) P التي كانت أقل من 0.05، والتي من خلالها يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد المرونة التنظيمية وبعد البراعة. كما يلاحظ ان العلاقة بين بعد المرونة التنظيمية وبعد البراعة كانت علاقة طردية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لهذا المعامل، كما ان قيمة هذا المعامل كانت عالية التي بلغت 0.48.

**الفرضية الثانية:** يوجد تأثير معنوية للمرونة التنظيمية في أبعاد المنظمة الذكية.

**فرضية العدم:** لا يوجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد المرونة التنظيمية في متغير المنظمة الذكية.

**الفرضية البديلة:** يوجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد المرونة التنظيمية في متغير المنظمة الذكية.

ومن خلال برنامج AMOS تم إيجاد علاقة الاثر بين هذين المتغيرين وكما موضح في الجدول (8).

**الجدول (8) قيم تحليل الاثر لمتغير المرونة التنظيمية في ابعاد المنظمة الذكية**

| P     | Confidence Interval 95% |             | S.E.  | Estimate | المتغير المؤثر به | مسار التأثير | المتغير المؤثر    |
|-------|-------------------------|-------------|-------|----------|-------------------|--------------|-------------------|
|       | Upper Bound             | Lower Bound |       |          |                   |              |                   |
| 0.002 | 0.761                   | 0.529       | 0.057 | 0.645    | المنظمات الذكية   | < -----      | المرونة التنظيمية |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS).

ومن خلال الجدول (8) الذي يوضح قيم معاملات الانحدار القياسية، وحدود الثقة وقيمة P، يلاحظ ان العلاقة بين بعد المرونة التنظيمية في ابعاد المنظمة الذكية كانت علاقة طردية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار الذي بلغت قيمته 0.645، إذ تدل هذه القيمة على ان زيادة وحدة واحدة في بعد المرونة التنظيمية يؤدي الى زيادة متغير المنظمات الذكية بمقدار 0.645 وحدة. كما ان القيمة الحقيقية لهذا المعامل تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.529 و 0.761 على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ 0.057. بالإضافة الى انه يمكن الاستدلال من خلال قيمة (p (0.002 التي ظهرت أقل من 0.05 والتي تدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد المرونة التنظيمية في متغير المنظمة الذكية. وينبثق من الفرضية اعلاه الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في بعد التكيف.

**فرضية العدم:** لا يوجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد المرونة التنظيمية في بعد التكيف.

**الفرضية البديلة:** يوجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد المرونة التنظيمية في بعد التكيف.

ومن خلال برنامج AMOS تم إيجاد علاقة الاثر بين هذين المتغيرين وكما موضح في الجدول (9).

**الجدول (9) قيم تحليل الاثر لمتغير المرونة التنظيمية في بُعد التكيف**

| P     | Confidence Interval 95% |             | S.E.  | Estimate | المتغير المؤثر به | مسار التأثير | المتغير المؤثر    |
|-------|-------------------------|-------------|-------|----------|-------------------|--------------|-------------------|
|       | Upper Bound             | Lower Bound |       |          |                   |              |                   |
| 0.003 | 0.837                   | 0.656       | 0.045 | 0.753    | التكيف            | < -----      | المرونة التنظيمية |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS).

ومن خلال الجدول (9) الذي يوضح قيم معاملات الانحدار القياسية، وحدود الثقة وقيمة P، يلاحظ ان العلاقة بين بعد المرونة التنظيمية في بعد التكيف كانت علاقة طردية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار والذي بلغت قيمته 0.753، إذ تدل هذه القيمة على ان زيادة وحدة واحدة في بعد المرونة التنظيمية يؤدي الى زيادة في بعد التكيف بمقدار 0.753 وحدة. كما ان القيمة الحقيقية لهذا المعامل تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.656 و 0.837 على التوالي، وبخطأ قياسي

(S.E.) يبلغ 0.045. بالإضافة الى أنه يمكن الاستدلال من خلال قيمة  $p$  (0.003) والتي ظهرت أقل من 0.05 الذي يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد المرونة التنظيمية في بعد التكيف. كما يمكن توضيح النتائج باستخدام برنامج AMOS.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد تأثير معنوية للمرونة التنظيمية في بعد الاستدامة.  
**فرضية العدم:** لا يوجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعـد المرونة التنظيمية في بعد الاستدامة.  
**الفرضية البديلة:** يوجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعـد المرونة التنظيمية في بعد الاستدامة.  
 ومن خلال برنامج AMOS تم إيجاد علاقة الاثر بين هذين المتغيرين وكما موضح في الجدول (10).

**الجدول (10) قيم تحليل الاثر لمتغير المرونة التنظيمية في بعد الاستدامة**

| P     | Confidence Interval 95% |             | S.E.  | Estimate | المتغير المؤثر به | مسار التأثير | المتغير المؤثر    |
|-------|-------------------------|-------------|-------|----------|-------------------|--------------|-------------------|
|       | Upper Bound             | Lower Bound |       |          |                   |              |                   |
| 0.004 | 0.742                   | 0.496       | 0.062 | 0.636    | الاستدامة         | < -----      | المرونة التنظيمية |

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS).

ومن خلال الجدول (10) الذي يوضح قيم معاملات الانحدار القياسية، وحدود الثقة وقيمة  $p$ ، يلاحظ ان العلاقة بين بعد المرونة التنظيمية في بعد الاستدامة كانت علاقة طردية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار والذي بلغت قيمته 0.636، إذ تدل هذه القيمة على ان زيادة وحدة واحدة في بعد المرونة التنظيمية يؤدي الى زيادة في بعد الاستدامة بمقدار 0.636 وحدة. كما ان القيمة الحقيقية لهذا المعامل تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.496 و 0.742 على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ 0.062، فضلاً عن أنه يمكن الاستدلال من خلال قيمة  $p$  (0.004) التي ظهرت أقل من 0.05 والذي يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد المرونة التنظيمية في بعد الاستدامة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير معنوية للمرونة التنظيمية في بعد فهم البيئة.  
**فرضية العدم:** لا يوجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعـد المرونة التنظيمية في بعد فهم البيئة.  
**الفرضية البديلة:** يوجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعـد المرونة التنظيمية في بعد فهم البيئة.  
 ومن خلال برنامج AMOS تم إيجاد علاقة الاثر بين هذين المتغيرين وكما موضح في الجدول (11).

الجدول (11) قيم تحليل الاثر لمتغير المرونة التنظيمية في بعد فهم البيئة

| P     | Confidence Interval 95% |             | S.E.  | Estimate | المتغير المؤثر به | مسار التأثير | المتغير المؤثر    |
|-------|-------------------------|-------------|-------|----------|-------------------|--------------|-------------------|
|       | Upper Bound             | Lower Bound |       |          |                   |              |                   |
| 0.002 | 0.650                   | 0.361       | 0.073 | 0.507    | فهم البيئة        | < -----      | المرونة التنظيمية |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS).

ومن خلال الجدول (11) الذي يوضح قيم معاملات الانحدار القياسية، وحدود الثقة وقيمة  $P$ ، يلاحظ ان العلاقة بين بعد المرونة التنظيمية في بعد فهم البيئة كانت علاقة طردية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار والذي بلغت قيمته 0.507، إذ تدل هذه القيمة على ان زيادة وحدة واحدة في بعد المرونة التنظيمية يؤدي الى زيادة في بعد فهم البيئة بمقدار 0.507 وحدة. كما ان القيمة الحقيقية لهذا المعامل تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.361 و 0.650 على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ 0.073، فضلاً عن انه يمكن الاستدلال من خلال قيمة  $p$  (0.002) والتي ظهرت اقل من 0.05 والذي يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد المرونة التنظيمية في بعد فهم البيئة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد تأثير معنوية للمرونة التنظيمية في بعد البراعة.

ويمكن اختبار الفرضيات أعلاه من خلال صياغة الفرضية الآتية:

**فرضية العدم:** لا يوجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد المرونة التنظيمية في بعد البراعة.

**الفرضية البديلة:** يوجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد المرونة التنظيمية في بعد البراعة.

ومن خلال برنامج AMOS تم إيجاد علاقة الاثر بين هذين المتغيرين وكما موضح في الجدول (12).

الجدول (12) قيم تحليل الاثر لمتغير المرونة التنظيمية في بعد البراعة

| P     | Confidence Interval 95% |             | S.E. | Estimate | المتغير المؤثر به | مسار التأثير | المتغير المؤثر    |
|-------|-------------------------|-------------|------|----------|-------------------|--------------|-------------------|
|       | Upper Bound             | Lower Bound |      |          |                   |              |                   |
| 0.002 | 0.612                   | 0.334       | 0.07 | 0.478    | البراعة           | < -----      | المرونة التنظيمية |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS).

ومن خلال الجدول (12) الذي يوضح قيم معاملات الانحدار القياسية، وحدود الثقة وقيمة  $P$ ، يلاحظ ان العلاقة بين بعد المرونة التنظيمية في بعد البراعة كانت علاقة طردية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار والذي بلغت قيمته 0.478، إذ تدل هذه القيمة على ان زيادة وحدة واحدة في بعد المرونة التنظيمية يؤدي الى زيادة في بعد البراعة بمقدار 0.478 وحدة. كما ان القيمة الحقيقية لهذا المعامل تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.334 و 0.612 على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ 0.07، فضلاً عن انه يمكن الاستدلال من خلال قيمة  $p$  (0.002) والتي ظهرت اقل من 0.05 والذي يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد المرونة التنظيمية في بعد البراعة.

## المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات:

### أولاً: الاستنتاجات:

١. تعد المرونة التنظيمية من أهم الوسائل الفريدة التي تعطي المنظمة القدرة من القيام بالتطوير الإداري من دون الحاجة الى القيام بتغييرات شاملة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، أي القدرة على مواجهة الأحداث والتكيف معها وليس القدرة على التغيير فحسب.
٢. المنظمة الذكية هي بحاجة الى التعاون مع جهات خارجية للنهوض بواقعها الإداري والمالي كون هذه الخطوة تعطيها فرصة الحصول على معارف وكفاءات تساهم في تطبيق المرونة التنظيمية التي تساعد في تعزيز عمل المنظمة وتحقيق أهدافها.
٣. أظهرت نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التنظيمية والمنظمة الذكية على المستوى الكلي، هذا ما يدل على أن المساهمة في زيادة التعامل بالمرونة التنظيمية يساهم في تعزيز المنظمة الذكية وجعلها قادرة على مواجهة التطورات والتحديات التي تحدث في بيئتها المحيطة، إذ أن سعي المنظمة الذكية الى تحقيق التكيف والاستدامة وفهم البيئة والبراعة يمكن أن يتحقق من خلال الاعتماد على المرونة التنظيمية في عملياتها.
٤. من خلال نتائج التحليل ظهر بأن هناك علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التنظيمية وأبعاد المنظمة الذكية، إذ حقق بعد (التكيف) أعلى علاقة ارتباط بالمرونة التنظيمية من بين إبعاد المنظمة الذكية، كما حقق بعد (البراعة) أقل علاقة ارتباط بالمرونة التنظيمية من بين إبعاد المنظمة الذكية. هذا ما يدل على أن زيادة اهتمام المنظمة بالبحوث والمرونة التنظيمية وأبعاد المنظمة الذكية يساهم في وصول المنظمة لتحقيق أهدافها، كما يظهر الدور التي تملكه المرونة التنظيمية في التأثير على المنظمة الذكية.
٥. استنتجت الدراسة من خلال نتائج التحليل بوجود تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في المنظمة الذكية على مستوى الجامعة المبحوثة، إذ يرى الباحث أن المرونة التنظيمية فعالة بشكل مباشر في تعزيز إبعاد المنظمة الذكية في المنظمة المبحوثة.
٦. أظهرت النتائج بوجود تأثير معنوي للمرونة التنظيمية على بعد (التكيف) في المنظمة المبحوثة، هذا ما يشير على أن المرونة التنظيمية تساعد المنظمة الذكية على التكيف مع التغييرات والتطورات البيئية التي تحدث.
٧. وجود تأثير معنوي للمرونة التنظيمية على بعد (الاستدامة) في المنظمة المبحوثة، هذا ما يدل على أهمية المرونة التنظيمية للمنظمة الذكية (الجامعة المبحوثة)، إذ المرونة التنظيمية تجعل المنظمة المبحوثة قادرة على خلق بيئة عمل شاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتجعل انشطتها وعملياتها تتواءم مع أي تغيير يحدث وتعزز من بقائها فترة أطول.
٨. بينت نتائج التحليل بأن للمرونة التنظيمية الأثر على بعد (فهم البيئة) للمنظمة المبحوثة، إذ يظهر هذا التحليل بأن المرونة التنظيمية تزيد من قدرة المنظمة الذكية على تحليل وفهم البيئة المحيطة، وتطور معارف العاملين بالمنظمة وبيئتها وتزيد من التزامهم بها وتزيد من رغبتهم بالتغيير.
٩. وجود علاقة أثر معنوية بين المرونة التنظيمية وبعد (البراعة) في المنظمة المبحوثة، إذ أظهرت النتائج بأن هذا البعد هو أقل الإبعاد تأثيراً من بين أبعاد المنظمة الذكية بالمرونة التنظيمية، ويرى الباحث بأن على المنظمة أن تزيد من اهتمامها بالمرونة التنظيمية التي تعزز البراعة التنظيمية في (المنظمة المبحوثة) الذي تجعل المنظمة بارعة في حل المشكلات أو كشف المشكلة قبل وقوعها وجعلها قادرة على إنتاج الأفكار الجديدة والمتطورة في وقت محدد.

## ثانياً: المقترحات:

١. ضرورة قيام المنظمة المبحوثة من زيادة اهتمامها بالمرونة التنظيمية وفقاً لرؤية الجامعة وأهدافها تقود الى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى المنظمة المبحوثة.
٢. التركيز على المرونة التنظيمية وتوفير المتطلبات اللازمة لتوظيفها في المنظمة المبحوثة.
٣. يفترض على المنظمة الذكية أن تركز بشكل أكبر على المرونة التنظيمية لتعزيز إبعاد المنظمة الذكية في الجامعة المبحوثة وفقاً لاحتياجات التطور في بيئة التعليم العالي واحتياجات العملية التعليمية والبحثية ويتطلب هذا أقامت المؤتمرات العلمية والندوات وورش العمل لتشجيع التبادل المعرفي بشكل مستمر، وتطوير تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التي تعزز عمل المنظمة وتساعد على أتاحت الفرص لتبادل المعلومات والمعارف في المنظمة المبحوثة.
- يقترح الباحثان مجموعة من الدراسات المستقبلية ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالي:
- أ. أثر المرونة التنظيمية في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة في الجامعات العراقية المختلفة.
- ب. دور المرونة التنظيمية وأثرها على تكيف المنظمة الذكية: دراسة حالة في القطاع الصحي في العراق.
- ت. دور المرونة التنظيمية في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة في شركات مصافي الشمال (شركة مصفى بيجي) في العراق.

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المصادر العربية:

١. زكي، محمد حمدي، (2019)، المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، ادارة الأعمال في المعهد التكنولوجي العالي.
٢. الزبيدي، ناظم جواد والخزرجي، قصي اسماعيل مدب، (2016)، دور المرونة التنظيمية وانعكاسها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (22)، العدد (94).
٣. السلنتي، لمياء السعيد وذكورري، منى إبراهيم وحسين، سلوى محمد، (2018)، أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد 9، العدد 3، ص 80-112.
٤. الشرافي، صهيب تيسير جابر، (2020)، نظام إدارة الجودة ISO 9001 وأثره في التحول إلى منظمة ذكية: دراسة استطلاعية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية، كلية الادارة والتمويل في جامعة الأقصى بغزة.
٥. فرعون، محمد ثابت، (٢٠١٦)، بناء قدرات الموارد البشرية ودورة في تطوير نموذج المنظمات الذكية: بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق، آسياسيل، كورك)، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد.
٦. القاسم، احمد غسان مثقال، (٢٠١٦)، تأثير الفطنة المنظمة على الأداء المؤسسي: دراسة على المصارف التجارية في الأردن، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، القاهرة، المجلد (٣٦)، العدد (١)، ص ٣٦٩.
٧. النعيمي، فلاح تايه والشكر، لؤي لطيف بطرس، (2015)، الانفتاح التسويقي وأثره في المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (١٠٥).

### ثانياً: المصادر الأجنبية:

8. Al-Kasasbeh, Mohammed Mufaddy, Saleh Alshekh Mohammad Al-Kasasbeh & Abeer Hmoud AL-Faouri, (2016), Smart Organization Characteristics and its Impact on Social and Environmental Performance: An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company", Canadian Center of Science and Education, International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 8.
9. Arturo Molina, Pedro Ponce, Miguel Ramirez, Gildardo Sanchez-Ante, (2016), Designing a S2-Enterprise (Smart x Sensing) Reference Model", Luis M. Camarinha-

- Matos; Hamideh Afsarmanesh. 15th Working Conference on Virtual Enterprises (PROVE), Amsterdam, Netherlands. Springer, IFIP, Advances in Information and Communication Technology, AICT-434, pp.384-395, Collaborative, Systems for Smart Networked Environments.
10. Clarke, T. & Clegg, S. (2000). Management Paradigms for the new Millennium. *International Journal of Management Reviews*, 2(1):45-64.
  11. Gibson, C.B. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management*.
  12. Heisig, P., et.al., (2001), Measuring Intangible Assets For Sustainable Business Growth Elemi AB, Medium-Sized and fast Growing, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 2.
  13. Kumar Shalender, (2015), Organizational Flexibility for Superior Value Proposition: Implications for Service Industry, *International Journal of Economics & Management Sciences*, Vol. 4, No. 6, pp. 265–268.
  14. Lim, B., Ling, F., Ibbs, C., ASCE., M., Raphael, B. & Ofori, G. (2012). Mathematical Models for Predicting Organizational Flexibility of Construction Firms in Singapore. *Journal of Constructio Engineering and Management*, PP. 361-375.
  15. Mirow, M.C. (2010). Visions of Cádiz: the Constitution of 1812 in historical and constitutional thought. In *Studies in Law, Politics and Society*. Emerald Group Publishing Limited.
  16. Schwaninger, M. (2001). *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management*. 2nd ed., Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany, PP: 137-158.
  17. Snezana Lazarevic PhD<sup>31</sup>, Jelena Lukic MSc<sup>32</sup>, (2015), *Building Smart Organization through Learning and Development of Employees*, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade. All rights reserved.
  18. Tushman, & O'Reilly III, C.A., (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California management review*, 53(4), 5-22.
  19. Weerdt, Niels Peter van der, (2009), *Organizational Flexibility for Hypercompetitive markets*, Thesis Doctor, Erasmus Universiteit Rotterdam.

