



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بابل - كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

التشخيص التنظيمي وتأثيره في تعزيز المرونة الاستراتيجية

بحرث تقديم به الطالبين

مصطفى حيدر مجيد

من ام محمد جبار

الى مجلس قسم ادارة اعمال كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس

بأشراف

م.م. حيدر محمد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلِ اللَّهُمَّ مَا لَكَ الْمُلْكُ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ

الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ

بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿٢٦﴾

صدق الله العظيم

سورة ال عمران (اية 26)

الاهداء

الى من كنت أنامله لـ قدم لنا لحظة سعادة

الى من حصد الاشواك عن درب ليمهد لي طريق العلم

الى القلب الكبير

(والدي العزيز)

الى الحب والحنان

الى القلب الناصع بالبياض

(والدتي الحبيبة)

الى القلوب الطاهرة والنفوس البرينة

(اخوتي)

الى من اناروا لنا طرق العلم والمعرفة

استاذتي الكرام

الشكر والتقدير

نشكر الله تعالى ونحمده فهو المنعم والمتفضل قبل كل شيء

نشكره ان حقق لي ما نصبوا الي في استكمال هذا البحث

واتقدم بالشكر الجزيل الى الاستاذ الفاضل

م.م. حيدر محمد

لتفضلها بالأشراف على البحث كما اتقدم بوافر الشكر

والامتان الى رئيس واعضاء لجنة المناقشة تفضلهم

بالموافقة على مناقشة البحث

الفهرست

الصفحة	الموضوع	ت
ب	الآية القرآنية	1
ت	الاهداء	2
ث	الشكر والتقدير	3
ج	الفهرست	4
1	المقدمة	5
4-2	المبحث الاول (منهجية البحث والدراسات السابقة)	6
20-5	المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي	7
29-21	المبحث الثالث : الاطار العملي	8
31-30	المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات	9
34-32	المصادر	

المقدمة

أصبحت المرونة الاستراتيجية من الأمور المهمة التي تسعى المنظمات الى تحقيقها ، أن تزايد الطلب على المنتجات والخدمات ، وتنافس المنظمات على الحصول على افضل ، الموارد وأندرها أدى الى استنزاف تلك الموارد وتزايد المخلفات وتلوث البيئة الأمر الذي أدى إلى تعرض المنظمات لضغوط كبيرة من الأسواق والتشريعات ، حيث أن الاهتمام بالجانب البيئي والاجتماعي يؤدي الى تعارض في بعض الأحيان مع الجانب الاقتصادي ، لذلك تعاني بعض منظمات القطاع العام في العراق من عدم قدرة عناصرها التنظيمية الى تحقيق ممارسات الاستدامة التنظيمية بصورتها الحالية .

أن استخدام التشخيص التنظيمي الذي يعرض تقييم الوضع الحالي للمنظمة من أجل تحديد التدخلات الأكثر ملائمة لتعزيز مرونتها الاستراتيجية ، حيث تعطي المنظمة قدرات لتحقيق النجاح في البيئات المتغيرة ، وتساعد المنظمة على تحديد التغيرات الرئيسية في البيئة الخارجية ، وتعزز من قدرتها على استخدام استراتيجية مناسبة من خلال الأستعداد والتهيؤ والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية .

واستنادا لما تقدم ، يمكن القول إن تلك البحث جاءت لتسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين التشخيص التنظيمي و المرونة الأستراتيجية في عينة البحث ، وما لهذه المتغيرات من أهمية كبيرة من خلال تأثيرها على الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية للخدمات المقدمة للمواطنين ، لذا حاول الباحثين وضع عدد من الحلول والمقترحات اعتماد على النتائج التي أظهرتها عملية التحليل الاحصائي للبيانات .

وقد اشتمل البحث المقدم على ثلاث مباحث حيث خصص المبحث للمنهجية العلمية والمبحث الثاني للاطار الفكري النظري والمبحث الثالث الجانب التطبيقي اما المبحث الرابع للاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

تلك المنظمات التي تتمكن من اجراء التشخيص السليم للتغلب على المعوقات والمشاكل التي تواجهها ، التشخيص التنظيمي هو الخطوة الأولى الحاسمة في تخطيط تدخلات التغيير ، عدم تطوير استراتيجيات مناسبة للتغيير يمكن أن يقلل من الفعالية التنظيمية ، ويهدر الموارد ، وفي بعض الاحيان يؤدي إلى تدهور تنظيمي وانهيار التشخيص التنظيمي ضروري لفهم المشاكل التنظيمية ، وتحديد أساس الأسباب واختيار التدخلات المناسبة ، وبالتالي من الممكن أن تعزز المرونة الاستراتيجية من خلال التهيؤ والتكيف مع المتغيرات البيئية ، وهي من الأمور الملحة والهامة ، لأنها تؤدي الى الاهتمام بالبيئة الاجتماعية للعاملين وتمكين الموارد البشرية من أداء اعمالها من خلال تطوير الأنظمة المستخدمة وتوضيح مسؤولياتهم ومهامهم وصلاحياتهم بهيكل تنظيمي مناسب يحدد المسؤوليات والصلاحيات ابتداء من الادارة العليا ودورها في تنمية وتطوير قدرات المنظمة من خلال الاعتماد على العاملين ذو كفاءة عالية لهم القدرة على فهم متطلبات البيئة الخارجية والتعامل مع متغيراتها من خلال صياغة استراتيجية تحقق اهداف المنظمة التكتيكية والاستراتيجية ويطرح التساؤل الاتي:

(ما هو تأثير التشخيص التنظيمي في المرونة الاستراتيجية في المنظمة قيد البحث ؟)

ثانيا : أهمية البحث

تكمن أهمية البحث من خلال توفير الحلول الكفيلة للمشكلات التنظيمية وتعزيز استجابتها الى المتغيرات البيئية والتكيف معها وتحقيق الاهداف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ويمكن توضيح أهمية البحث بشكل مفصل من خلال ما يلي :

- أ- توضيح أهمية استخدام التشخيص التنظيمي للمسؤولين والعاملين في عينة البحث ومواطن الخلل ومن ثم العمل على معالجتها .
- ب- توضيح كيفية تعزيز المرونة الاستراتيجية التي تساعد المنظمة على فهم المتطلبات البيئية المتغيرة وسرعة الاستجابة لها وتعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف المحيطة .

ثالثا: أهداف البحث

تهدف البحث الى ترسيخ المرونة الاستراتيجية في أنشطة وعمليات والخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة قيد البحث ، وذلك من خلال التشخيص التنظيمي كأداة للتحليل وكشف المشكلات التنظيمية وتحسين مرونة المنظمة في الاستجابة الى التغييرات المحتملة ، لذلك فإن الهدف الرئيسي هو معرفة تأثير التشخيص التنظيمي في المرونة الاستراتيجية في عينة البحث ، ويتفرع هذا الهدف الرئيسي الى أهداف فرعية وهي :

1. تحديد مدى معرفة المنظمة قيد البحث لأبعاد التشخيص التنظيم والمرونة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية .
2. تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد التشخيص التنظيمي وأبعاد المرونة الاستراتيجية في المنظمة قيد البحث.

رابعا: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى :هناك علاقة تأثير إيجابية معنوية بين التشخيص التنظيمي والمرونة الاستراتيجية .

الفرضية الفرعية الأولى : هناك علاقة تأثير إيجابية معنوية بين القيادة والمرونة الاستراتيجية .

الفرضية الفرعية الثانية : هناك علاقة تأثير إيجابية معنوية بين الهيكل التنظيمي والمرونة الاستراتيجية .

الفرضية الفرعية الثالثة : هناك علاقة تأثير إيجابية معنوية بين الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية .

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة تأثير إيجابية معنوية بين التشخيص التنظيمي والمرونة الاستراتيجية .

الفرضية الفرعية الأولى : هناك علاقة تأثير إيجابية معنوية بين القيادة والاستدامة التنظيمية بتوسيط المرونة الاستراتيجية .

الفرضية الفرعية الثانية : هناك علاقة تأثير إيجابية معنوية بين الهيكل التنظيمي والاستدامة التنظيمية بتوسيط المرونة الاستراتيجية .

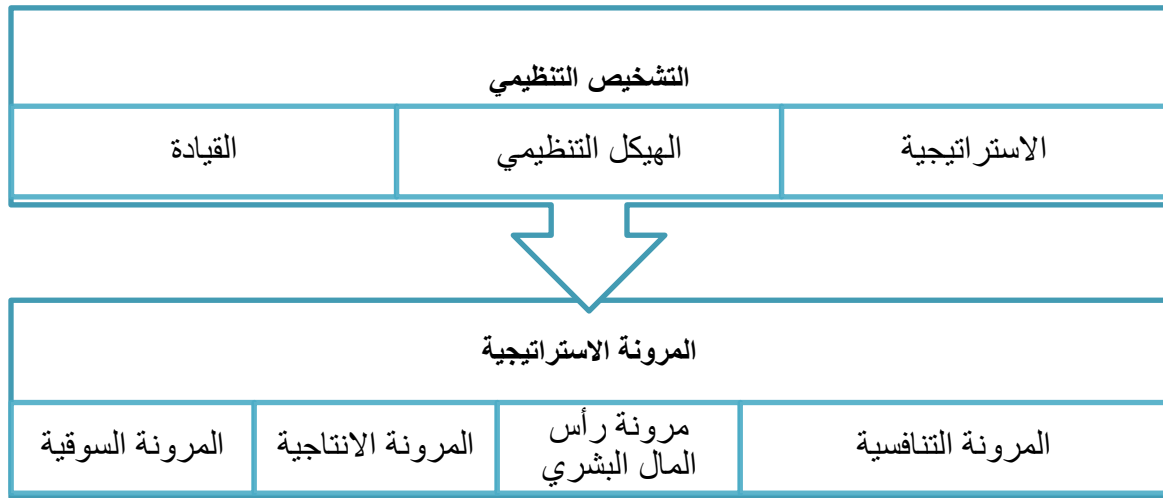
الفرضية الفرعية الثالثة : هنالك علاقة تأثير ايجابية معنوية بين الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية بتوسيط المرونة الاستراتيجية .

خامسا : المخطط الفرضي للدراسة

قام الباحثين بتطوير مخطط فرضي للبحث يظهر فيه طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث الاساسية ، يعد التشخيص التنظيمي كمتغير مستقل والمتمثل بأربعة أبعاد (القيادة ، الهيكل التنظيمي ، الاستراتيجية) (بالاستناد الى رأي الباحثين

والمتغير التابع بأبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية ، المرونة الانتاجية، مرونة القيادة ، المرونة التنافسية) بالاستناد الى رأي الباحثين .

ويوضح الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة .



المخطط الفرضي للبحث

المصدر : (Ghazzawi & Cook , 2018)، (الشمري وحسين ، 2016)

المبحث الثاني

الاطار النظري

المطلب الاول: التشخيص التنظيمي

اولا: مفهوم التشخيص التنظيمي

أصل كلمة تشخيص Diagnostic إلى الكلمة Diagnosis ، حيث اشتقت منها والتي تعني القدرة على التمييز (عتريس ، 2019 ، 428) ، وعرف قاموس أكسفورد التشخيص بأنه تحديد المرض من خلال التحقيق الدقيق في أعراضه وتاريخه (Dictionary , 1989) كما يُعرف التشخيص بأنه تحليل نقدي لطبيعة شيء ما ، أما التشخيص التنظيمي هي التحقيقات التي تعتمد على المفاهيم والنماذج والأساليب من العلوم السلوكية من أجل فحص الحالة الحالية للمنظمة ومساعدة العملاء على إيجاد طرق لحل المشكلات أو تعزيز الفعالية التنظيمية (O'Neil 51 2008) ، كما عرف (Kume & Leskaj , 28 : 2015)

التشخيص هو تدخل يوفر معلومات حول بعض عناصر المنظمة ، يقدم نظرة عامة بسيطة على ملخص التطوير التنظيمي واصفا إياه بأنه طريقة لفحص المنظمة ولتحديد الفجوة بين ما هي وما تريد أن تكون ويعتبر (Rahmani & Baghbani 14 : 2015) أن التنظيم ظاهرة اجتماعية تقوم مكوناتها بتحقيق الأهداف بشكل مشترك ، يجب أن تدار المنظمة بطريقة ذكية لتحقيقها الأهداف الحفاظ على بقائهم مقابل متطلبات التغيير البيئي ، عصرنا هو عصر الكبيرة والمعقدة ، والمديرون ينبغي ان يكونو على دراية بتشكيل النظام وهم على دراية أيضا بكيفية تشكيل المنظمة وتغييرها وتم إصلاحه ،

وأشار (Mamillo , 588 : 2016) الى ان التشخيص التنظيمي بأنه " عملية تساعد المنظمة على إبراز قدراتها وتغيير الجوانب غير الوظيفية لثقافتها ومسارات سلوكها كأساس لفعالية جيدة للغاية وتحسين مستمر كما أنه أحد أكثر استراتيجيات التطوير التنظيمي فعالية تساعد الشركة على تحديد الفجوات بين الأداء الحالي والمطلوب . المنظمات أما التعريف التقليدي للتشخيص التنظيمي فيعود إلى الباحثين Beckhard في سنة 1969 ، الذي يرى أن التشخيص التنظيمي هو التدخل الذي يقدم معلومات عن مختلف النظم الفرعية للمؤسسة والعمليات وأنماط السلوك داخل تلك المنظمة (بلشير و زيان ، 2015 ، 99)

كما أكد الباحثين ان (Wang Saeed , 425 : 2014) ان تشخيص المنظمة يعنى تقييم صحة المنظمة ، ويتكون التشخيص من التحقيقات مستمدة من أساليب ونماذج العلوم السلوكية ، تستهدف تقييم الصحة

التنظيمية الحالية لزيادة & الفعالية ، تجمع عملية التشخيص المعلومات المتعلقة بالعمليات وتحليل البيانات الحالية واستخلاص النتائج حول التغييرات المحتملة (Leskaj , 2015 : 27-28)

ويرى (Alderter 1980 : 459) الى أن الغرض من التشخيص التنظيمي هو لتأسيس فهم مشترك على نطاق واسع للنظام ، لتحديد ما إذا كان التغيير مرغوبا فيه ، وأشار (Kume &) أن استخدام مفهوم التشخيص في تطوير المنظمة بطريقة مشابهة للنموذج الطبي ، على سبيل المثال ، يقوم الطبيب بإجراء الاختبارات ، وجمع المعلومات الحيوية عن النظام البشري ، وتقييم هذه المعلومات لوصف مسار العلاج وبالمثل ، يستخدم التشخيص التنظيمي إجراءات متخصصة لجمع المعلومات الحيوية حول المنظمة ، يتم عرض النظام الكلي مثل نظرية الأنظمة المفتوحة ، وأضاف (Falletta 2005 : 5) الى أن النظر إلى المنظمات كنظم ، يوجه خبراء التشخيص التنظيمي انتباههم إلى تلك الأنشطة والعمليات داخل النظام والتي تعتبر حيوية للحياة التنظيمية وسع ذلك ، قد يكون نطاق التشخيص إما ضيقا وعرضيا أو واسعا ومنهجيا ، ولكي يكون التشخيص التنظيمي فعالا لتحقيق القدرة التنافسية

يوضح (Saeed & Wang , 2014) انه يجب أن يكون المديرين قادرين على تحديد نقاط الضعف في منظماتهم بسرعة والتصرف وفقا لذلك ، تنظر الإدارة العليا والمنظرون الأكاديميون في التشخيص التنظيمي تقنية قيمة لخلق والحفاظ على الميزة التنافسية ، في معظم المنظمات ، فضل أداء التشخيص التنظيمي يفسر ارتفاع معدلات فضل جهود المرونة الاستراتيجية ، ويؤكد ممارسو التنمية أن جمع البيانات وتحليلها فعال فقط عندما يكون مدعوماً بشكل جيد للنماذج النظرية ويؤدي استخدام هذه النماذج بشكل صحيح إلى تحقيق الفعالية في عملية التشخيص الشاملة من خلال دعم التقييم الشامل وتجنب التحيزات التشخيصية .

كما وضح (Samoko et al. , 2018 : 294) اهم عناصر المنظمة التي يجري تشخيصها والتأكد منها ، المهارة وهي كفاءة الأفراد الذين ينتمون إلى المنظمة ويعملون بها ويختلفون عن الآخرين إما في شكل الكفاءة العامة أو الكفاءات الخاصة التي تميز التنظيم مع المنظمات الأخرى ، فريق العمل وهو الجودة وتكوين الموارد البشرية المملوكة للمنظمات التي الخصائص مصممة لاحتياجات المنظمة لتحقيق أهدافه ، تشمل هذه المتغيرات كيف المنظمات إجراء التوظيف والاختيار والتدريب والإدارة المهنية وترقية وظيفية ، النمط وهو متغير متعلق بأسلوب الإدارة بما في ذلك الية الإدارة في صنع القرار وأسلوب القيادة في المنظمة على الصعيدين الداخلي والخارجي .

ومن وجهة نظر الباحثين فإن التشخيص التنظيمي هو الأداة التي من خلالها يمكن كشف المشاكل التنظيمية في مختلف عناصر المنظمة الداخلية (الأفراد وسلوكهم من جهة والانظمة والاسرراتيجية والهيكل التنظيمي من جهة أخرى) وايجاد الطرق والأساليب الكفيلة بحلها ، وتؤدي الى تحسين فاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها بصورة أفضل .

ثانيا : أهمية التشخيص التنظيمي

يعتبر التشخيص التنظيمي من الأدوات مهمة ، لأن التشخيص التنظيمي يتعلق بأكثر من مجرد تحليل بيئة المنظمة الداخلية ، إنه يتعلق بإنشاء التزام أساسي بالفهم العميق للقضايا التنظيمية وممارسة التحقيق التنظيمي الدقيق (O'Neil 51 : 2016) ، وفيما يلي أبرز النقاط التي توضح أهمية التشخيص التنظيمي :

كما ذكر (بلبشير & زيان 2015 ، 105) أهمية أن التشخيص التنظيمي تكمن فيما يلي :

1. يساعد التشخيص على التنبؤ بمستقبل المنظمة من خلال الإطلاع على ماضيها ووصف الحاضر ، وهذه الديناميكية لعملية التشخيص التنظيمي هي التي تجعل منه فعال في صياغة الأهداف واتخاذ القرارات الملائمة .
2. يعمل على تحليل البيئة من خلال كشف مختلف العوامل الخارجية والداخلية بهدف صياغة أفضل إستراتيجية ممكنة تجاه البيئة .
3. يسمح بمعرفة نقاط قوة المنظمة وتعزيزها ومعرفة نقاط ضعفها وكشف الأسباب التي أدت إلى ذلك .
4. يضع إستراتيجية ملائمة مع نتائج التشخيص .
5. تحديد موقع المنظمة في السوق بين المنافسين .
6. يساعد على الفهم الشامل وبالتالي يوفر للمديرين ومتخذي القرار إختيار الاستراتيجية المناسبة .

ثالثا : أهداف التشخيص التنظيمي

يعد التشخيص التنظيمي أداة إدارية فعالة لتعزيز وتدعيم التحسين والتطوير والتغيير التنظيم من أجل استدامة المنافسة ، وللتشخيص التنظيمي هدفان رئيسيان ، الأول هو تقييم الخلل التنظيمي ، والثاني هو تقييم مدى رفاهية المنظمة وصحتها وفعاليتها التنظيمية (عتريس 2019 (432) أن أبرز أهداف التشخيص التنظيم تلخيصها كما يلي (Kume & Leskaj , 27 2015-28) كما يرى بلبشير & زيان 2015 (106) الى أن أهداف التشخيص التنظيمي هي :

- 1- يهدف التشخيص التنظيمي إلى معرفة مزايا وعيوب سير عمل بالمنظمة .
- 2- يسعى إلى تحديد المشاكل المحتملة التنظيمية التي من الممكن أن تظهر مستقبلا .
- 3- يهدف التشخيص إلى تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة حتى تستعد للتغيير .
- 4- معرفة ما الذي تريد المنظمة تحقيقه التغيير المرغوب ، والإجراءات التي يجب إتخاذها .
- 5- تقييم الفعالية التنظيمية وسبل لتحسينها
- 6- وضع خطة عمل والمساهمة في التعلم التنظيمي .

رابعا : فوائد التشخيص التنظيمي

يعتبر التشخيص التنظيمي خطوة أساسية في كل مبادرة للتغيير ، ومع وجود بيئة دائمة التغيير حيث تثبت المرونة والإبداع قيمتان أساسيتان ، يهتم معظم المديرين بالأسئلة المتعلقة بطبيعة العملية التنظيمية والهيكل والعلاقات الإنسانية وطبيعة التغيير ، ومن أهم فوائد التشخيص التنظيمي ما يلي :

- 1- تحسين الفعالية التنظيمية للمنظمات ، حيث يعمل على مساعدة المنظمات على تقديم منتجات وخدمات بأسعار أفضل وجودة عالية وخدمات أفضل بعد البيع وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وارضاء العملاء وضمان النجاح والنمو والبقاء (Mamillo , 2016 : 587)
- 2- يعمل على إنشاء منظمة فعالة وادارة جيدة من شأنها تلبية احتياجات أصحاب المصلحة ، حيث يمكن للمنظمات أن تفعل الأشياء الصحيحة في البداية ولكن بمجرد أن تبدأ ، قد يتحول حلمها إلى كابوس في أي عمل مهما كان نوعه وحجمه ؛ لا يوجد بديل للقيادة الجيدة ، والرؤية المستقبلية ، والمعلومات الجيدة ، والعناية الواجبة ، والعمل الجماعي لتسمية بعض الخصائص المهمة للنجاح .
(Ghazzawi & Cook , 2018 : 1-2)
- 3- ان التشخيص التنظيمي يؤدي الى تجديد التركيز على كيفية استجابة المؤسسات للتغيير في أعمالها والتي تتطلب الاستجابة للتغيير عمليات صارمة التي تولد البيانات لتشخيص حالة التغيير لاتخاذ قرار فعال (1 ، : Coleman , 2018) .
- 4- إن التشخيص التنظيمي هو الإطار المفاهيمي الذي يمثل جوهر أداة التغيير يمثل هذا الإطار المفاهيمي دليلا للباحث في جميع الأنشطة المشمولة في التشخيص . التشخيص التنظيمي يساعد صانعي القرار ومستشاريهم على تطوير مقترحات عملية للتغيير التنظيمي والتحسين .

5- يمكن للتشخيص التنظيمي أيضا أن يساهم بشكل حيوي في المزيد من الأنواع الفنية والموجهة نحو إدارة التغيير خطت

6- يمكن أن يستخدم التشخيص مستشارو إدارة التغيير لمساعدة العملاء على تحديد التغييرات في الميزات التنظيمية التي من المحتمل أن تعزز النتائج المرجوة ، ومدى استعداد الأعضاء لهذه التغييرات ، وكيف يمكن للمديرين تنفيذ أفضل التغييرات وضمان استدامتها ، أن الشركات التي . وصممت خطوات لتقليص حجمها من خلال تحليلات منهجية للوظائف ، واستخدام الموارد ، وتدفق العمل ، والآثار المترتبة عليها لإدارة الموارد البشرية كانوا أكثر عرضة لتحقيق تحسينات لاحقة في الأداء .

خامسا : متطلبات التشخيص التنظيمي

يتطلب التشخيص التنظيمي تحديد واستخدام نمط لفهم المشاكل التنظيمية وجمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج بناءً على النتائج بغرض إجراء التغييرات اللازمة والتعديلات المحتملة . هذا التشخيص التنظيمي هو عملية جماعية مما يعني أنه يتطلب وجود النهج والأغراض المشتركة والمتشابهة ، يجب على الأفراد أن يشاركوا بجدية في التخطيط للتدخلات وتنفيذها (Hamid et al. , 84 : 2011) ، ومن أهم متطلبات نجاح عملية التشخيص التنظيمي ما يلي عتريس 435 : 2019-436)

1- معرفة السياق الذي تعمل فيه المنظمة ، حيث لا بد من تحديد نوع المنظمة ، وهل ان المنظمة مرنة أم معقدة ، وهل تعمل في بيئة مستقرة أم متغيرة ، حتى نستطيع اتخاذ القرار الصائب بشأن اختيار الأنماط والنماذج المقاربة في التشخيص .

2- ينبغي أن يكون في المنظمة تدريب فاعل على أساليب ونماذج واليات وأدوات التشخيص .

3- ينبغي إجراء التشخيص التنظيمي بشكل دوري ومستمر في المنظمة ، وليس عند حدوث مشكلات تنظيمية ، وإنما أيضا عندما تبدو المنظمة بحالة صحية وفعالة .

4- ينبغي تحديد الأبعاد والمتغيرات والعناصر التنظيمية التي يركز التشخيص التنظيمي فيها ، وأن يتم تحديد معايير موضوعية على مدى كفاءة هذه العناصر

5- قبل الشروع في عملية التشخيص التنظيمي ينبغي الاستعداد وإرادة إجراء التغييرات والتطوير التي سيخرج بها التشخيص . يجب تيسير آليات وأدوات الحصول على البيانات والمعلومات ، وتقديم نتائج

عملية التشخيص التنظيمي للجهات التي وفرت البيانات والتي تعتبر بمثابة تغذية عكسية لها ، حتى يمكنها من اتخاذ الإجراءات اللازمة .

6- الاختيار السليم للأفراد الذين يؤدون عملية التشخيص لصالح المنظمة ، سواء كانوا هؤلاء من داخل المنظمة أم من خارجها ، بحيث ينبغي أن تتوافر فيهم المعرفة الفكرية والمنهجية ، مع القدرة على التواصل والاتصال مع الجميع وبدون مشاكل ، ان القدرة على اكتساب ثقة جميع الأطراف المتعامل معها ، مع الدقة في طرح الأسئلة والقدرة على الإحاطة بالإجابات والقدرة على الربط بين مختلف المعلومات وتحليلها بشكل علمي سليم

سادسا: ابعاد التشخيص التنظيمي

ويمكن توضيح تلك الأبعاد كما :-

1- القيادة

كلمة " lead ، وفقا لقاموس Webster ، تعني التوجيه الى الطريق " ، علاوة على ذلك ، يتم تعريف " القائد " بصفته " الشخص الذي يقود وله سلطة أو نفوذ أمر " ، علاوة على ذلك ، توصف " القيادة " بأنها " منصب " كقائد لمجموعة أو منظمة أو مؤسسة السلطة أو القدرة عل ، قيادة الآخرين " ، (Surji 155 : 2015) ، وأشار (Muteswa 135 : 2016) الى أن هناك اس مشهور من Douglas MacArthur ينص على أن " القائد الحقيقي لديه الثقة في الوقوف بمفرده ، والشجاعة لاتخاذ قرارات صعبة ، والرحمة استمع إلى احتياجات الآخرين لم يشرع في أن يكون قائداً ، لكنه أصبح واحداً من قبل المساواة في أفعاله ونزاهة نيته .

2- الهيكل التنظيمي

المنظمات موجودة لتحقيق الأهداف ، يتم تقسيم هذه الأهداف إلى مهام كأساس الوظائف ، يتم تجميع الوظائف في أقسام ، قد تتميز الأقسام في المؤسسات بالتسويق والمبيعات والإعلان والتصنيع وما إلى ذلك ، داخل كل قسم ، يمكن العثور على مزيد من الفروق بين الوظائف التي يؤديها الأشخاص ، ترتبط الأقسام لتشكيل الهيكل التنظيمي .يشير مصطلح الهيكل التنظيمي إلى التكوين الرسمي بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بتوزيع المهام والسلطة داخل المنظمة (Lunenburg 1 : 2012) ، كما ان رف الباحثين (Anderson & Zbirenko , 7 : 2014) الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة من الأشخاص والمهام في وحدات مختلفة لتعزيز تنسيق الاتصالات والقرارات والإجراءات ، إن

إدراك الارتباط الوثيق بين العمليات التي تجري داخل المنظمة يجعل من السهل فهم المهمة المعقدة لتوجيه منظمة بصورة فعالة .

3- الاستراتيجية

مفهوم الاستراتيجية تطورت في أواسط القرن الماضي من المجال العسكري الى مجال المعرفة في الإدارة ، والإدارة الاستراتيجية ، تستخدم الإدارة هذا المفهوم العسكري القديم لربط أنشطة عامة للأفراد مع مدير منظمة ، وتمثل الاستراتيجية أداة مهمة الإدارة الأعمال في بيئة تنافسية ومضطربة ، الهدف الرئيسي للاستراتيجية ينطوي على إعداد المنظمة لمواجهة البيئة المعادية ، تحقيقا لهذه الغاية بشكل منهجي وموضوعي لنشر المهارات والمؤهلات والموارد الداخلية للمشروع (.al , 43 : 2014 Ferreira et).

المطلب الثاني : المرونة الاستراتيجية

أولاً : مفهوم المرونة الاستراتيجية

أصبحت المرونة من الأمور الضرورية للمنظمات في بيئة الأعمال الحديثة في ظل التغيير السريع الحاصل في التكنولوجيا والتطورات التقنية ، فتشير المرونة إلى القدرة على المتابعة والاستشعار ومراقبة التغيير في بيئة الأعمال عن بعد والتكيف مع متغيراتها (عباس و حسن، 2018، 8) ، وذكر قاموس Oxford أن مصطلح " المرونة " تعبر عن القدرة و الرغبة في التعديل والتغيير والتسوية بسهولة & (2015) (Curl Wilson ، وأشار (سلوى وسلاف، 2019 ، 3) الى انها تمثل قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في حجم الانتاج بالزيادة أو النقصان وذلك بحسب مستويات الطلب وبالتالي يكون لدى المنظمة الاستعداد على العمل في محيط غير مستقر ومتقلب ، كما وضح (Abu - Nahel 146 : 2020) أن المرونة تمثل الحد الفاصل بين الاستقرار الذي يصل إلى مرحلة الجمود والحركة التي تخرج عن الحدود والضوابط وذكر الباحثين ان (Bran & Udrea , 136 2016) الى أن الشركات الناجحة تطبق إجراءات مرنة إلى حد ما وتستفيد عادة من النجاح الاقتصادي المناسب وتحقيق الأداء المطلوب ، وأشار (Kiss et al. , 3 : 2020)

أن تطبيق المرونة يتطلب وجود الأفراد المرئيين لكونهم هم أكثر عرضة لامتلاك القدرة على التبديل بين أنماط التفكير المختلفة والعشور حلول عملية للمشاكل التي تبدو متضاربة ، والجمع بين المعرفة وإعادة توحيدها تم الحصول عليها من مصادر مختلفة بطرق جديدة . ويرى (ثابت و عابد، 2016، 15) الى أن المرونة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة لتحديد التغيرات في البيئة وحشد الموارد في اتجاهات جديدة والاستجابة السريعة لهذه المتغيرات ، كما وضح (Brosovic , 3 ,2018) أنه من الضروري للجهات الفاعلة في السوق تطوير القدرة على التنقل في بيئات الأعمال المعقدة ، لذلك ، إن المرونة الإستراتيجية تحدد القدرة على التعامل مع التغيير قد برزت كمتطلب تنظيمي أساسي من أجل أن تزدهر الجهات الفاعلة في مثل هذه البيئات ، على وجه التحديد ، تسمح المرونة الإستراتيجية بخلق وأداء الخيارات الإستراتيجية التي تعود إلى التغيير أو تؤدي إليه .

وذكر (Eryesil et al. , 3469 : 2015) أن المرونة الاستراتيجية هي قدرة الشركة على الاستجابة للتغيير السريع في بيئة الاعمال و عدم اليقين مع التأكيد على احتياجات العملاء كالتزام استراتيجي جديد يتطلب أن تكون الأعمال مرنة وجاهزة بدعم من المعرفة والمهارات من خلال التطوير المستمر أهدافها ، وأضاف (Sushil , 113 , 2015) أن المرونة الاستراتيجية استباقية فضلاً عن التحركات الإستراتيجية

التفاعلية من أجل التغيير ، داخليا وخارجياً ، ، من خلال الاستفادة من الأمور الحيوية والمرغوبة جوانب استمرارية المنظمة من حيث القيم الأساسية ، والثقافة ، والكفاءة الأساسية ، والعلامة التجارية ، وتحديد المواقع الاستراتيجية ، كما تعمل المرونة الإستراتيجية أيضا كمؤشر على الحيوية واستدامة المشروع وتساعد في التآزر الاقتصادي والبيئي والاجتماعي مع إشراك جميع أصحاب المصلحة .

ومن وجهة نظر الباحثين فإن المرونة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات البيئية مع الالتزام على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تطوير بدائل استراتيجية تساعدها على التمكن من تحقيق المتطلبات الجديدة للتغير البيئي .

ثانيا : أهمية المرونة الاستراتيجية

أشار الباحثين ان عباس وحسن (2018 10) الى أن المرونة الاستراتيجية تعزز من قدرة المنظمة على انتهاج استراتيجية قادرة على النهوض بأدائها من حيث القدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية المستقبلية ، وترتبط المرونة الإستراتيجية بالثقافة الابتكارية التي تقلل من مقاومة التغييرات والحد من التعقيد الذي يسهل الاستشعار بالفرص الجديدة ، وتظهر أهمية المرونة الاستراتيجية في ما يلي (2020 : 152 ، Abu - Nahel)

- 1- تزيد المرونة الاستراتيجية من قدرة المنظمة على التعامل مع التغييرات البيئية بكفاءة وفعالية . زيادة قدرات المنظمة على فهم رغبات العملاء بدقة ، والاهتمام بما يحتاجون إليه ، من خلال التواصل بصورة فعالة مع العملاء تعزيز قدرة المنظمة للاستفادة من الموارد لتحقيق أهدافها المحددة .
- 2- قدرة المنظمة على التغلب على العوائق المتعلقة بالمعرفة الجديدة من خلال الابتكار المستمر .
- 3- تزيد المرونة الاستراتيجية من قدرة المنظمة على تغيير الإستراتيجية المستخدمة وفقا على الظروف التنافسية .
- 4- أن المنظمات أدركت أهمية المرونة الاستراتيجية نتيجة ضرورتها لتحقيق ميزة تنافسيه جديده ، ولعدة اسباب ومنها : (الشمري وحسين ، 2016 ، 1328)
- 5- المرونة الاستراتيجية ضرورية كونها شرط لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغير في البيئة المتسارع في الاسواق بفاعلية وكفاءة .

6- المرونة الاستراتيجية تعزز من قابلية المنظمة وقدرتها على الاستجابة لرغبات وحاجات العملاء المتغيرة ، ومعرفة تفضيلات العملاء من خلال الاهتمام بالقدرات التسويقية للمنظمة وزيادة التفاعل بينها وبين عملائها .

ثالثا: فوائد المرونة الاستراتيجية

تزيد المرونة من قدرة المنظمات على امتلاك ميزة تنافسية من خلال تبني المنظمة استراتيجيات وآليات وتطويرها تمكنها من تحقيق مزايا ضد المنافسين تتيح المرونة الاستراتيجية للمنظمة خلق وتوليد الخيارات القدرة على التعامل مع التغيرات في بيئة الاعمال بما لا يقدر المنافسين (يوسف وآخرون 2016 : 168) ، أن المرونة الإستراتيجية توفر العديد من المزايا للشركات ومنها : (Cingoz & Akdogan , 2013 : 583)

- 1- تتحول المنظمات المرنة بسرعة من شركة ذات استراتيجية واحدة إلى أكثر من استراتيجية بحيث تتمكن من اتخاذ إجراءات استراتيجية مختلفة في الساحة التنافسية .
- 2- تمكن المرونة المنظمات من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال جعل اعمالها أكثر استباقية .
- 3- تمكن المرونة الأستراتيجية المنظمات تحليل بيئتها وتحديد الفرص الخارجية والتهديدات أفضل من المنظمات الأخرى وبالتالي ، يمكنهم الاستفادة من الفرص أثناء حماية أنفسهم ضد التهديدات البيئية .
- 4- تؤثر المرونة الاستراتيجية على أداء الأعمال بشكل إيجابي .
- 5- يمكن أن تؤثر المرونة الاستراتيجية على أداء الابتكار من خلال توفير عمليات أكثر مرونة .

رابعا : متطلبات المرونة الاستراتيجية

عدة أبعاد تؤثر على المرونة الاستراتيجية تغيرات البيئة مرونة الموارد ومرونة القدرات (المرونة الأستراتيجية أنها القدرة على تحديد التغييرات الرئيسية في البيئة الخارجية ، تخصيص الموارد بسرعة لمسارات العمل الجديدة في الاستجابة لهذه التغييرات ، والاعتراف ولا صرف على الفور عندما يحين وقت التوقف أو عكس التزامات الموارد الحالية ، وهو نقل الموظفين الفرديين إلى المهام التي تناسبهم بشكل أفضل نقاط القوة وإعادة تقييم الميزانية للبحث عن وفورات في التكاليف تحتاج المنظمة نفسها إلى إظهار مستوى معين من المرونة لتزدهر في سوق معقد وديناميكي . من منظور المحتوى المعرفي ، فإن قدرات المرونة الإستراتيجية مرتبطة بمعالجة المعلومات في صناعات القرار ومعالجة المعلومات في اتخاذ القرارات

الاستراتيجية ، وأهميتها توليد القرار هو اتخاذ الخيارات لتحقيق المرونة الاستراتيجية (2015 : 14 : Shehab) ، ومن أهم العوامل التي تجعل من المنظمة مرنة استراتيجيا " هي كالاتي :-

1- القدرة على التعامل مع البيئة غير المتوقعة حيث تتطلب المرونة الاستراتيجية مهارات إدارة الغموض ، فهم المفارقات ، وتوسيع آفاق التحليلات الحالية والتركيز على الأنشطة التي تسهل بسرعة رد فعل على التغييرات (Radomska , 19 : 2015) .

2- ترتبط المرونة الاستراتيجية بقدرة القادة الإستراتيجيين في هذه المنظمات على تحقيقها ، حيث أنهم مسؤولون عن وضع الخطط الإستراتيجية ، ورسم السياسات والمسارات اللازمة لتنفيذها ، وتمكينهم من تحقيق أهدافهم في البقاء والتقدم ويجب على المؤسسات شديدة المنافسة التي تعمل على متابعة التطورات في السوق ، أن تكون قادرة على تحمل مستوى عال من التغييرات المتتالية (Nahel 144 : Abu , 2020)

3- أن المرونة تتطلب اكتشاف التغييرات في البيئة والاحتفاظ بمجموعة كافية من الإجراءات الجديدة بحيث يمكن استيعاب التغييرات (Shehab , 13 : 2015)

4- التطوير والتغيير وإعادة صياغة الاستراتيجيات في فترات زمنية أطول حيث يعزز أن تكون مرنا استراتيجيا (Brozovic , 2018 : 3)

5- الكفاءة والتركيز وتطوير القيادة والاستخدام الفعال للتصنيع والمعلومات الجديدة التقنيات ، وتنفيذ الهيكل التنظيمي الجديد ، أهمية وجود ثقافة مبتكرة ، حيث أن المنظمات الماهرة قادرة على استغلال الكفاءات الحالية وكذلك الاستكشاف فرص جديدة بمهارة متساوية ، قد تساعد براعة المنظمات في تكيف الظروف البيئية المتغيرة من خلال تمكين خصائص بناء التنظيم الأفقي (Cingoz & , 583 : 2013) .(Akdogan , 2013 : 583)

خامسا : أبعاد المرونة الاستراتيجية

أن موضوع المرونة الاستراتيجية تنطلق من تحليل العناصر البيئية ومعرفة مدى مرونتها ومن من مجمل تلك العناصر هي المرونة السوقية ، المرونة الإنتاجية ، المرونة التنافسية ، مرونة القيادة مرونة المبادرة ، المرونة القائمة على رد الفعل مرونة الموارد مرونة التنسيق وقد اختلف الباحثين ون في الأبعاد الأكثر أهمية لغرض دراستها وتحليلها ، يوضح الابعاد التي تناولها الباحثين ون كالاتي :

1- المرونة السوقية

تشير المرونة السوقية الى قدرة المنظمات على اعادة تقييم الجهود التسويقية في الأسواق المحلية والدولية خلال فترة محددة من الزمن ، حسب استجابة المنظمة وسرعة استجابة المنظمة لطلبات الزبائن ، وفتح أسواق جديدة للمتغيرات البيئية وتحديد السوق المناسب (الطهراوي ،2018 ، 63) ، حيث عرفها (haraisa 166 : 2018) بأنها كيفية تعامل المنظمات أو الشركات مع تغيرات السوق من خلال الاستجابة السريعة لهذه التغيرات والتركيز على جهود التسويق من أجل النمو والبقاء . أن الاستجابة المنظمة لمتطلبات السوق واهتمامات العملاء ، مثل تقديم المنظمة لخدمات ما بعد البيع ، وصيانة المنتجات ، ويمكن معرفة الاستراتيجيات السوقية التي من الممكن أن تتبعها المنظمة للتنقل بين الأسواق ، إذ تساعد اختيار إحدى الاستراتيجيات المنظمة التي تلائمها ولكي تحقق ميزة تنافسية مستدامة ، يحتاج ذلك من المنظمة إلى تقييم دقيق وواضح لنقاط القوة والضعف في عناصرها التي تحدها المنظمة لنجاح الاستراتيجية المختارة ثابت و عابد 2016 21) ، وهناك عدد من الاستراتيجيات التي تتخذها المنظمات لتحقيق استراتيجيات دخول السوق وهي كما يلي (عبداوي وحجازي ، 2017 ، 82-83)

2- المرونة الإنتاجية

تلعب المنتجات الدور الرئيسي في توجيه مختلف أنشطة المنظمة ، حيث أن المنتج في المنظمة يمر بدورة حياة وهي تحدد المدة الزمنية لبقاءه في السوق فان المنظمة تحتاج إلى تعزيز مرونتها الإنتاجية للتعامل والتكيف مع الضغوط التنافسية ، تغير أذواق الزبائن ورغباتهم التقدم التكنولوجي ومعالجة أشكالية قصر حياة المنتج (سلوى وسلاف ، 2019 ، 13) ، وعرف (الطهراوي ، 2018 ، 63) المرونة الإنتاجية بأنها قدرة المنظمة على إنتاج منتجات لأسواقها الأساسية حول العالم بزمان قصير وتكاليف مناسبة ويتم قياسها من خلال تعديل المنتجات القائمة ، وإنتاج منتجات جديدة ، وتحسين الطاقة الإنتاجية ، والتحكم بالمخزون والتطوير التكنولوجي في العمليات الإنتاجية .

3- المرونة التنافسية

تشير المرونة التنافسية الى قدرة المنظمة على مواجهة سلوك المنافسين الجدد ، وقدرتها على ترتيب قدراتها الأساسية بسهولة ، ونشرها ، وتقديمها للعمليات الإنتاجية لغرض الاستجابة السريعة لطلبات العملاء ، وتنويع وتوسيع خياراتها الاستراتيجية بشكل فعال وتأكيد الاستجابة للرغبات الفردية للمستهلكين ، وأصحاب المصالح والتغير التكنولوجي السريع ، وعمليات الابتكار (الشمري وحسين

،2016 : 1330) إن المرونة التنافسية تمنح المنظمة القدرة على التنافس في الأسواق الشديدة المنافسة التي تتسم بالطلب غير الثابت والتغيرات السريعة على مستوى التكنولوجيا والتقنية المستخدمة ، وتعتبر المرونة التنافسية الأداة الأمثل في المنظمة لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة للمنافسين (عبداوي وحجازي ، 2017 ، 83) .

4- مرونة القيادة

إن المنظمات الناجحة هي التي تفهم العلاقة بين مخرجات أعمالها والعاملين فيها ، فهم أكثر العناصر التنظيمية أهمية ومصدرا لقوتها التنافسية (سلوى وسلاف ، 2019 ، 16) ، وعرف (2020 151 , Abu - Nahel) مرونة القيادة على أنها مجموعة المهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها العاملين في المنظمة والتي من الممكن تحويلها إلى طاقات بشرية وتنفيذ المهام المعقدة وقدرة المنظمة الى تحسين أدائها حسب قدرات أفرادها .

المطلب الثالث

العلاقة بين المتغيرات

يتناول هذا المبحث العلاقة النظرية بين متغيرات البحث من خلال البحث في الدراسات التي تطرقت للعلاقة بين متغيرين أو أكثر للدراسة الحالية ويمكن توضيحها من خلال الآتي :

العلاقة بين التشخيص التنظيمي والمرونة الاستراتيجية

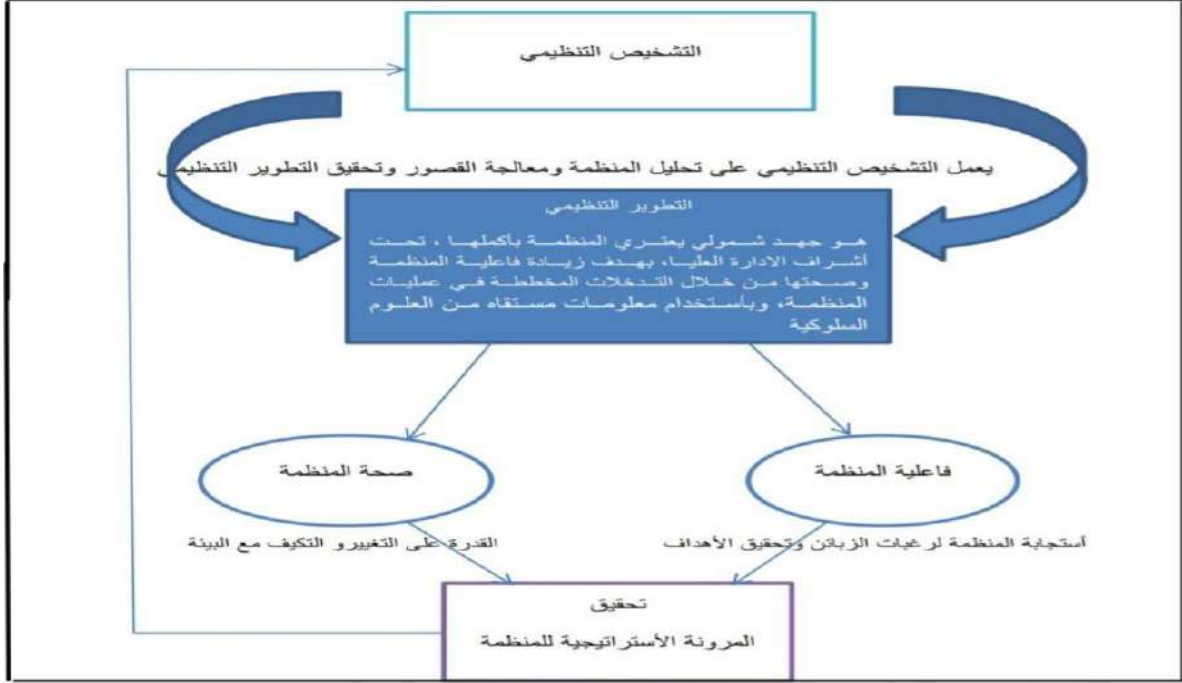
تسعى المنظمات على زيادة قدرتها التنافسية من خلال التركيز على استجابة أعمالها للتغيير في البيئة ، وتتطلب الاستجابة للتغيير إجراء عملية تشخيص لمعرفة حالة المنظمة واتخاذ قرار فعال (2018 : 1 , Coleman) ان هذا التغيير يؤدي الى تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمة التي أشار لها (عبداوي وحجازي ، 2017 ، 77) في تمكين المنظمات من المنافسة في الظروف المعقدة المتسمة بالمنافسة الشديدة ، العولمة والتقدم التكنولوجي والانفتاح ، كما أنها تمكن المنظمة من تغيير استراتيجياتها ، عندما يتحول عملاتها إلى منتجات منظمات منافسة وتساعد في خلق وتوزيع القيمة للزبائن نتيجة زيادة فعاليتها على الاتصال والتواصل ، وفعالية خططها واستراتيجياتها ، وبنفس السياق فالمرونة الاستراتيجية تحقق للمنظمات مكانة مميزة في السوق ، القدرة على تحديد خصائص سوقها المستهدف ، بما ينسجم مع منتجاتها ، فليس من المعقول أن تتمكن منظمة ما من تلبية جميع حاجات السوق ورغباتها وأذواقها ، ولذلك فإن التركيز على قطاع من السوق يساعد المنظمة على تلبية حاجات العملاء ، ويمكنها من تطوير المنتجات نحو الأفضل من خلال التخصص في إنتاج أنواع معينة من المنتجات .

برى (Eryesil et al. , 2015) أن من المهم أن تكون المنظمات مرنة في الوقت الحالي ، بالإضافة الى كونها ملزمة بالاستجابة للتغيرات السريعة التي تحدث في البيئة مع التركيز على احتياجات العملاء

وترتبط المرونة الإستراتيجية بالثقافة الإبداعية التي تقلل من مقاومة التغيير والحد من التعقيد الهيكلي الذي يسهل الانتباه إلى فرص جديدة (عباس وحسن ، 2018 ، 10) أن تحقيق هذا التحسين المنهجي للتنظيم يتطلب تشخيص حالة الأشياء الحالية التي يجب دراستها من أجل التحسين النهائي للتنظيم ، بما في ذلك تشخيص النظم الفرعية المختلفة التي يتكون منها التنظيم الكلي والعمليات التي مل صنع القرار و التواصل (Falletta ، 5 : 2005) (Saleem Ghani ، 2013 : 1-2)

أهمية أن يوجه خبراء التشخيص التنظيمي انتباههم إلى تلك الأنشطة والعمليات داخل النظام والتي تعتبر حيوية للمنظمة ووضح (O'Neil 52 : 2008) أن ممارسة التشخيص التنظيمي يسمح لنا بالاقتراب من القضايا التنظيمية الهادفة وبشكل منهجي التشخيص أكثر من مجرد استخدام أداة جيدة للتغيير ، بل هو استراتيجية لفهم عميق لمشاكل المنظمات و تحقيق ممارسة تنظيمية صارمة .

الشكل (2) العلاقة بين التشخيص التنظيمي والمرونة الاستراتيجية



المصدر من أعداد الباحث

لتوضيح الشكل رقم (2) ، يشير (Janijjevic , 85 : 2010) الى التشخيص التنظيمي بأنه " وسيلة تستخدم لتحليل المنظمة في من أجل تحديد أوجه القصور التنظيمية بحيث يتم تحييدها من خلال التطوير التنظيمي " . ويرى الدجني و أبو ورد ، 2015 (43) التطوير التنظيمي هو جهد شمولي يعتري المنظمة بأكملها ، تحت إشراف الإدارة العليا ، بهدف زيادة فاعلية المنظمة وصحتها من خلال التدخلات المخططة في عمليات المنظمة ، وباستخدام معلومات مسقاه من العلوم السلوكية ، لذلك فإن هدف التطوير التنظيمي هو زيادة فاعلية وصحة المنظمة ، وذكر (الأغا و بنات ، 2002 : 65) أن فاعلية المنظمة هي قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الأشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط و تتعامل معها ، و عرف (طويقات وخلف ، 2020 : 14) صحة المنظمة تمثل " مقدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها المحيطة وأيجادها للتوازن والانسجام بين اعضاء المنظمة وذلك لتحقيق الأهداف " . حيث نجد ان زيادة الفاعلية التنظيمية تؤدي الى مزيد من اشباع رغبات الزبائن ووزيادة الصحة التنظيمية تؤدي الى التكيف مع البيئة ، وهاتين السمتين هي من أهم متطلبات زيادة المرونة الاستراتيجية حيث يشير (3469 : 2015 , Eryesil et al) الى المرونة الإستراتيجية هي قدرة الشركة على الاستجابة للتغيير السريع في بيئة الاعمال و عدم اليقين مع التأكيد على احتياجات العملاء كالتزام استراتيجي جديد يتطلب أن تكون الأعمال مرنة وجاهزة بدعم من المعرفة والمهارات من خلال التطوير المستمر أهدافها .

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

أولاً: ثبات و صدق أداة قياس البحث

ان ثبات المقياس يعني استقراره وعدم تناقضه مع نفسه، وبالتالي فإنه سيعطي النتائج نفسها اذا اعيد تطبيقه على نفس العينة، بمعنى ان الثبات يعني استقرار (Stability) واتساق (Consistency) المقياس (Sekrana,2003:203).

ومن اشهر المقاييس المستخدمة في قياس ثبات أسئلة الاستبانة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، ويشير (Sekrana,2003:311) انه اذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من (0.50) فان ذلك يعد مؤشراً على ضعف ثبات المقياس المستخدم ، في حين يعد ثبات المقياس مقبولاً في حال تعديده نسبة (0.70) ، فيما تعد نسبة ثباته جيدة اذا بلغت (0.80) فاكثر.

ويعني الصدق (Validity) ان المقياس يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، بمعنى اخر هل ان المقياس الموضوع يقيس الظاهرة تحت البحث وليس شيء اخر (Sekrana,2003:206).

والصدق أنواع استخدم الباحث منها صدق المحتوى (Content Validity) وهو مقياس حكمي (Judgmental) يعتمد على التحديد الدقيق للباحث لمتغيرات موضوع البحث وهذا بالتأكيد يعتمد على حجم المعلومات التي درسها بخصوص الموضوع (Cooper & Schindler,2014:257).

والجدول (1) يوضح معاملات الثبات لمتغيرات البحث

جدول (1) قيم معامل الثبات لمتغيرات البحث

متغيرات البحث	Cronbach's Alpha
التشخيص التنظيمي	0.837
المرونة الاستراتيجية	0.794

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتضح من الجدول (1) ان كافة قيم معاملات الصدق والثبات لمتغيرات البحث التشخيص التنظيمي والمرونة الاستراتيجية بأبعادهما ضمن الحدود المقبولة احصائياً مما يعني ان المقياس المستخدم لقياس فقرات البحث تتمتع بثبات عالي مما يمكن الباحث من التعويل على النتائج التي سيتم الحصول عليها لاتخاذ قرار سليم.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

بعد ان تأكد الباحث من أداة جمع البيانات بعد اخضاعها الى اختبار الثبات ، ولأن اختبار الفرضيات في البحث الحالية يعتمد على الإحصاء المعلمي (Parametric statistics) الذي يقوم على افتراض أساسي مفاده ان البيانات الخاضعة للتحليل يجب ان تتوزع طبيعياً (Normally distribution) ، واذا تم اعتماد

الأساليب المعلمية لبيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي عندها لا يمكن الوثوق بالنتائج المتحصلة عن تلك الاختبارات (Field,2009:132).

وعلى الرغم من إشارة الاحصائيين على انه في حالة استخدام الشركة لعينة كبيرة قياساً بمجتمع البحث فانه لا داعي للقلق بخصوص التوزيع الطبيعي للبيانات (Field,2009:329) الا ان الشركة وحرصاً منه على دقة نتائج البحث قام بإخضاع البيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان الى واحد من اهم الاختبارات الخاصة بالتوزيع الطبيعي للبيانات الا وهو اختبار (Kolmogorov- Smirnov) الذي يشير الى انه اذا كان حجم العينة اكبر من (35) مفردة فانه يمكن حساب قيمة الاختبار من خلال القانون الاتي (Copper & Schindler,2014:623)

$$D = \frac{1.22}{\sqrt{n}}$$

حيث ان n تمثل حجم العينة هنا ، وبما ان حجم عينة البحث هو (50) مفردة ، عليه فان قيمة (D) المعيارية ستبلغ (0.17) ، فاذا كانت قيمة إحصاءه (Kolmogorov-Smirnov) اكبر او قريبة من قيمة (D) المعيارية بمستوى معنوية (1%) عندها فان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً عند المستوى المذكور ، ويمكن بالتالي استخدام أدوات التحليل الاحصائي المعلمي ويمكن الاطمئنان للنتائج ، وفي حال عدم خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي سيستخدم الباحث أدوات التحليل اللامعلمي (Non-Parametric). والجدول (2) يوضح قيم اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث.

جدول (2) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

القرار	قيمة D المعيارية	إحصاءه Kolmogorov-Smirnov المحسوبة	متغيرات البحث
تتوزع طبيعياً	0.17	0.19	التشخيص التنظيمي
تتوزع طبيعياً	0.17	0.18	المرونة الاستراتيجية

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يتبين من الجدول () ان البيانات الخاصة بالمتغيرات (التشخيص التنظيمي والمرونة الاستراتيجية) الفرعي او الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي.

المطلب الثاني : توصيف متغيرات البحث وتشخيصها

تهدف هذه الفقرة الى عرض وتحليل وتفسير نتائج إجابات افراد عينة البحث بخصوص الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان من خلال استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل فقرة من فقرات متغيرات البحث .

وقد حدد البحث مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة، ولأن استمارة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة- لا أوافق بشدة) فأن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وتحدد الفئة من خلال أيجاد طول المدى (4 = 1-5)، ومن ثم قسمة المدى

على عدد الفئات (5) $(5 \div 4 = 0.80)$. وبعده ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5). وتكون الفئات كالاتي: (Dewberry,2004:15).

جدول (3) الأوساط الحسابية الموزونة ومستويات الإجابة لها

مستوى الإجابة	المتوسط الموزون
منخفض جداً	من 1 إلى 1.80
منخفض	من 1.81 إلى 2.50
معتدل	من 2.61 إلى 3.40
مرتفع	من 3.41 إلى 4.20
مرتفع جداً	من 4.21 إلى 5

المطلب الثاني : عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص التشخيص التنظيمي

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين النحو الاتي :

جدول (4) الإحصاءات الوصفية لمتغير التشخيص التنظيمي بابعاده n=50

شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	ابعاد التشخيص التنظيمي
84%	1.19	4.22	القيادة
82%	0.94	4.12	الاستراتيجية
80%	1.08	4.01	الهيكل التنظيمي
81%	0.95	4.04	التشخيص التنظيمي

المصدر : اعداد الشركة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.26)

يتضح من بيانات جدول (4) حقق متغير (التشخيص التنظيمي) وسطاً حسابياً موزوناً (4.04) والذي يقع ضمن فئة (مرتفع) وانحراف معياري قدره (0.95) وهذا ما يفسر ان المتغير متوافر في الشركة عينة البحث وما يعزز توافره نلاحظ من جدول (4) انه حقق شدة إجابة قدرها (81%) وهي نسبة جيدة.

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (4) نلاحظ الاتي :

1. القيادة

على المستوى الكلي حقق بعد الزبائن وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.22) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع جداً)، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (84%)، اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.19)، مما تقدم من نتائج تستدل ان الشركة يسعى الى تلبية احتياجات الزبائن بالسرعة الممكنة بالإضافة الى تنويع خدماته المقدمة اليهم.

2. الاستراتيجية

على المستوى الكلي حقق بعد الاستراتيجية وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.12) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (0.94)، مما تقدم من نتائج تستدل الشركة ان بعد الاستراتيجية متوافر في الشركة عينة البحث وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة (82%).

3. الهيكل التنظيمي

على المستوى الكلي حقق بعد الهيكل التنظيمي وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.01) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.08)، مما تقدم من نتائج تستدل الشركة ان بعد الهيكل التنظيمي متوافر في الشركة عينة البحث وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة (80%).

أ- عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص المرونة الاستراتيجية

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وعلى النحو الاتي :

جدول (5) الإحصاءات الوصفية لمتغير المرونة الاستراتيجية n=50

شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	ابعاد المرونة الاستراتيجية
50%	0.94	3.00	المرونة السوقية
84%	1.18	4.26	المرونة الانتاجية
84%	1.16	4.20	مرونة رأس المال البشري
84%	1.16	4.24	المرونة التنافسية
78%	0.93	3.88	المرونة الاستراتيجية

المصدر : اعداد الشركة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS

(V.26

يتضح من بيانات جدول (5) حقق متغير (المرونة الاستراتيجية) وسطاً حسابياً موزوناً (3.88) والذي يقع ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري قدره (0.93) وهذا ما يفسر ان المتغير متوافر في الشركة عينة البحث وما يعزز توافره نلاحظ من جدول (5) انه حقق شدة إجابة قدرها (78%) وهي نسبة جيدة.

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (5) نلاحظ الاتي :

1. المرونة السوقية

على المستوى الكلي حقق بعد المرونة السوقية وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.00) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (0.94)، مما تقدم من نتائج تستدل الشركة ان هناك تركيز على الأداء الفائق في تقديم الخدمات ولكن يلاحظ انه بنسبة متوسطة وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة بلغت (50%) وهي نسبة متوسطة.

2. المرونة الانتاجيه

على المستوى الكلي حقق بعد المرونة الانتاجيه وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.26) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع جداً)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.18)، مما تقدم من نتائج تستدل الشركة ان بعد المرونة الانتاجيه متوافر في الشركة عينة البحث وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة (84%).

3. مرونة رأس المال البشري

على المستوى الكلي حقق بعد مرونة رأس المال البشري وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.20) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.16)، مما تقدم من نتائج تستدل الشركة ان بعد مرونة رأس المال البشري متوافر في الشركة عينة البحث وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة (84%).

4. المرونة التنافسية

على المستوى الكلي حقق بعد المرونة التنافسية وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.24) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع جداً)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.16)، مما تقدم من نتائج تستدل الشركة ان بعد المرونة التنافسية متوافر في الشركة عينة البحث وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة (84%).

ثانياً : تحليل واختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

يهدف الى اختبار علاقة الارتباط ما بين المتغيرات على المستوى الكلي والمستوى الفرعي وذلك من خلال إيجاد معمل الارتباط (Pearson) إضافة الى اختبار علاقة التأثير بين ابعاد التشخيص التنظيمي والمرونة الاستراتيجية وذلك من خلال إيجاد معامل الانحدار الخطي البسيط (β).

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التشخيص التنظيمي والمرونة الاستراتيجية)

ولقد تفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد القيادة والمرونة الاستراتيجية بأبعاده.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية بأبعاده.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الهيكل التنظيمي والمرونة الاستراتيجية بأبعاده.

يظهر الجدول (5) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها. وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فأن الجدول (2) يشير أيضاً إلى حجم العينة (50) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط . فإذا ظهر وجود علامة (*) على معامل الارتباط فأن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (5%)، أما في حال وجود علامة (**) على معامل الارتباط فان ذلك يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (1%). ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen,1977:79-81)، وكالآتي :

- ✓ علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.10 الى 0.29).
- ✓ علاقة الارتباط متوسطة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.30 الى 0.49).
- ✓ علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.5 الى 1).

جدول (6) تحليل علاقات الارتباط متغيرات البحث

		القيادة	الاستراتيجية	الهيكل التنظيمي	التشخيص التنظيمي
المرونة الاستراتيجية	Pearson Correlation	0.9 **57	0.9 **69	0 **966	0.97 **0
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000
	n	30	30	30	30

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

المصدر : اعداد الشركة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.26)

يظهر جدول (6) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسة الأولى وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط موجبة قوية (لأن قيمتها أكبر 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين التشخيص التنظيمي والمرونة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.970) عند مستوى معنوية (1%) وهي علاقة طردية قوية حسب قاعدة (Cohen).

وعلى مستوى الابعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من بعد الهيكل التنظيمي ومتغير المرونة الاستراتيجية ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.969) وتعد علاقة طردية قوية بضوء قاعدة (Cohen) عند مستوى معنوية (1%) . فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين بعد القيادة ومتغير المرونة الاستراتيجية ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.957) عند مستوى معنوية (5%) حيث تعد علاقة ارتباط قوية طردية بضوء قاعدة (Cohen).

ويستدل من النتائج المستحصلة من الجدول (6) ان يتم قبول الفرضية البديلة الرئيسة وما تفرع عنها من فرضيات والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية التشخيص التنظيمي والمرونة الاستراتيجية).

ب- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتشخيص التنظيمي في المرونة الاستراتيجية)

ولقد تفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده القيادة في المرونة الاستراتيجية بأبعاده.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الاستراتيجية في المرونة الاستراتيجية بأبعاده.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الهيكل التنظيمي في المرونة الاستراتيجية بأبعاده.

جدول (7) تحليل علاقة الانحدار بين متغيرات البحث

المرونة الاستراتيجية (Y) المتغير التابع				التشخيص التنظيمي (X) المتغير المستقل	
اختبار (F)		اختبار (T)			
(الجدولية F1%)	F(المحتسبة)	(الجدولية) %1 t	(المحتسبة) t	2	
7.31	32. 50	2.42	5.71	.92	.95
	45. 70		3.76	.93	.96
	48. 61		6.97	.94	.97

المصدر : اعداد الشركة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.26)

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده القيادة في المرونة الاستراتيجية

يتبين من الجدول (7) ما يأتي :

أ. بلغ معامل انحدار البعد على المرونة الاستراتيجية (0.95) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير المرونة الاستراتيجية سيزداد بمقدار (0.95) , علما ان التأثير كان معنوياً وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (5.71) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.42).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (0.92) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (92%) من التغيرات التي تطرأ على المرونة الاستراتيجية ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (32.50) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (7.31) عند مستوى معنوية 1% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوياً

عليه يتضح من تحليل نتائج الجدول (7) قبول فرضية البديلة التي تنص ((توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء القيادة في المرونة الاستراتيجية))

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء الاستراتيجية في المرونة الاستراتيجية

يتبين من الجدول (7) ما يأتي :

أ. بلغ معامل انحدار البعد على المرونة الاستراتيجية (0.96) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير المرونة الاستراتيجية سيزداد بمقدار (0.96) , علما ان التأثير كان معنويا وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (6.76) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.42).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (0.93) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (93%) من التغيرات التي تطرأ على المرونة الاستراتيجية ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (45.70) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (7.31) عند مستوى معنوية 1% و عليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنويا

عليه يتضح من تحليل نتائج الجدول (7) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء الاستراتيجية في المرونة الاستراتيجية)).

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء الهيكل التنظيمي في المرونة الاستراتيجية

يتبين من الجدول (7) ما يأتي :

أ. بلغ معامل انحدار البعد على المرونة الاستراتيجية (0.97) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير المرونة الاستراتيجية سيزداد بمقدار (0.97) , علما ان التأثير كان معنويا وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (6.97) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (1%) والبالغة (2.42).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R^2) حوالي (0.94) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (94%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (48.61) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (7.31) عند مستوى معنوية 1% و عليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنويا

عليه يتضح من تحليل نتائج الجدول (7) قبول فرضية البديلة التي تنص ((توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء الهيكل التنظيمي في المرونة الاستراتيجية))

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- 1- حقق متغير (التشخيص التنظيمي) وسطاً حسابياً موزوناً (4.04) والذي يقع ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري قدره (0.95) وهذا ما يفسر ان المتغير متوافر في الشركة عينة البحث
- 2- حقق بعد المرونة السوقية وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.00) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (0.94)، مما تقدم من نتائج
- 3- حقق بعد الاستراتيجية وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.12) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (0.94)، مما تقدم من نتائج
- 4- حقق بعد الهيكل التنظيمي وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.01) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.08)، مما تقدم من نتائج
- 5- حقق متغير (المرونة الاستراتيجية) وسطاً حسابياً موزوناً (3.88) والذي يقع ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري قدره (0.93) وهذا ما يفسر ان المتغير متوافر في الشركة عينة البحث.
- 6- حقق بعد مرونة رأس المال البشري وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.20) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.16)
- 7- حقق بعد المرونة التنافسية وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.24) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع جداً)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1.16).

التوصيات

- 1- ان تكون البرامج التدريبية للموارد البشرية في المنظمة مبنية على الاحتياجات الفعلية للعاملين ووفق منهج علمي سليم .
- 2- توسيع قاعدة مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها من خلال تبني افكارهم ورائهم المتعلقة بسير العمل .
- 3- توسيع قاعدة اللامركزية الادارية لتمكين العاملين من اتخاذ القرارات بشكل يساهم في تحسين وتسريع انجاز المهام الموكلة اليهم .
- 4- ان يتم عمل مراجعة دورية للهيكل التنظيمي وتحديثه بما يساهم في تحسين اداء العاملين والمنظمة .
- 5- اعتماد التحليل البيئي كمنهج عمل دائم في البيئتين الداخلية والخارجية من اجل تشخيص العوامل المؤثرة سلبا وايجابا ووضع الحلول المسبقة لها .
- 6- اعتماد منهج تقويم الاداء من اجل تحديد الانحرافات ووضع الاجراءات العلاجية المناسبة لها .

المصادر

- 1- أدريس ، وائل محمد صبحي & الغالبي ، طاهر محسن منصور (2013) . اختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية . دراسة اختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية . المجلة العربية للإدارة . مج 33. العدد الأول .
- 2- الأغا ، محمد عثمان & بنات ماهر صالح . (2002) . الفاعلية التنظيمية للجامعات الفلسطينية الجامعة الإسلامية بغزة - دراسة حالة الجامعة الإسلامية . غزة
- 3- بلشير ، قوارية & زيان ، محند واعر على . (2015) . نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في أعداد استراتيجية المؤسسة . دراسة حالة نماذجي & E.MORIN McKinsey , SAVOIE بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نفضال . رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة أكلي محند أولحاج الجزائر
- 4- البغدادي ، عادل هادي & الجبوري ، حيدر جاسم عبيد . (2013) . أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين) واسيا سيل) في العراق . مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد (17) . العدد (1) .
- 5- جمعه ، أحمد عواد & محمد ، سهام عبد الحليم (2017) . الية تحقيق الاستدامة العمرانية من خلال اطروحات منظمة الامم المتحدة بالتطبيق على بعض المدن المصرية الجديدة كلية الهندسة شبرا مصر
- 6- الدجني ، اياد علي & أبو ورد ، فاتن عدنان . (2015) . دور فاعلية نظام تقييم اداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي . رسالة ماجستير في إدارة تربية كلية التربية الجامعة الإسلامية . غزة -
- 7- الدحيات ، سامر & الشريف ، روان ، باسم عيد (2015) اثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية إدارة الأعمال . جامعة الشرق الاوسط
- 8- زوين ، عمار عبد الأمير علي & الذبحاوي ، ثورة عبد الكريم . (2016) . التشخيص التنظيمي المستدام وأثره على التضمين الوظيفي دراسة استطلاعية في معمل الأبسة الرجالية في ١٦٩ المصادر النجف الأشرف مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد الثالث عشر . العدد (39) .
- 9- الحسن ، عبد الرحمن محمد . (2011) . التنمية المستدامة ومتطلبات تحقيقها بحث مقدم الى ملتقى " استراتيجيات الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة " . جامعة بخت الرضا السودان
- 10- الطائي ، يوسف حجيم سلطان الجنابي ، سجاد محمد عطية & الذبحاوي ، عامر عبد الكريم . (2015) . إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة الكوفة . مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد الثاني عشر العدد (35)

- 11- الطالبى اءمء عبء السءار & ءسفن علفاء اءراهم (2018) عناصر الابتءار الاءضر وأءرها فى ءعزفز الاستءامة البفئفة ءراسة استءلافة فى شركاء صناعة الألبان فى القءاع الءاص فى الموصل .مءلة ءامعة ءفهان اربل العلمفة اصءار ءاص . العءء الءانى ءءء- (B)
- 12- الطهرانى ، مءاهء هائى (2018) اءر نءم القرار فى فاعلفة المرونة الاسءراءففة . ءراسة مفءانفة فى شركاء الاءصلاء الارءنفة مءلة ءامعة الأسلامفة للءراساء الاقءصاءفة والاءارفة . المءلء (27) العءء (1) .
- 13- طوفقاء أمء فهد نهار & ءلف ، ءسفن عبء الله . (2020) أءر الصءة الءنءفمفة على ماءل الفاعلفة الءنءفمفة . ءراسة مفءانفة فى الكلفاء ءامعة الأهلفة فى بءاء وواسط - رسالة ماعسءفر فى اءارة الأعمال ءلفة أءارة ءامعة الشرق الأوسط العراق
- 14- فوسف ، علام . شفءا ، أفمن & عبء الرءمن ، نسرفن (2016) اءر المرونة الأسءراءففة على الأءاء الءنءفمى ءراسة مفءانفة على شركاء الءأمفن فى مءافظة طرطوس .مءلة ءامعة ءشرفن للبعء والءراساء العلمفة . سلسلة العلوم الاقءصاءفة والقانونفة المءلء (38) العءء (1) .
- 15- السالم ، ءالب مءموء ءسفن عبء الءمفء على & عوفس ، ربفع . (2008) . واءع وامءانفاء الءنءمة المسءامة للمءءمعااء المءلفة فى منءقة طوباس . ءامعة النءاء الوطنفة .
- 16- سلوى ، ءواوة & سلاف ، رءال . (2019) . مساهمة المرونة الأسءراءففة فى ءءقق الأسءءابة الءنافسفة للمؤسسة . ءراسة ءالة مؤسسه نءاوس للمصبراء والمشرواباء –

المصاءر الاجنبفة

- 1- Curl, J. S., & Wilson, S. (2015). The Oxford dictionary of architecture. OUP Oxford.
- 2- Dictionary, O. E. (1989). dictionary. Simpson, JA & Weiner, ESC. Oxford English
- 3- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). Making sustainability work 2nd Edition: Best practices in Managing and Measuring Economic impacts. Corporate Social, Environmental, and
- 4- Falletta, S. V. (2005). Organizational diagnostic models: A review and synthesis. City, CA: Leader Spher
- 5- Kolzow, D. R. (2014). Leading from within: Building organizational leadership capacity.
- 6- Messerli, P., Murniningtyas, E., Eloundou-Enyegue, P., Foli, E., Furman, E., & Glassman, A.(2019). The Future is Now–Science for Irrigated and Achieving integrated agro Sustainable Development. production systems help Mozambique adapt to climate change, Republic of Indonesia.

- 7- RUEDIG, J., METZGER, A., B.(2013). MANAGING ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY:THE BUSINESS CASE FOR SUSTAINABILITY PROFESSIONALS IN THE WORKPLACE. U.S. Green Building Council
- 8- Soyka, P. A. (2012). Creating a sustainable organization: Approaches for enhancing sustainability. FT Press.
- 9- JUNIOR, H., F., GALLELI, B., NUNES, B.(2017). Sustainability and Performance in Analysis of the Triple Bottom Line Approach. Organizations: an
- 10- Kamasak, R., Yavuz, M., Karagulle, A. O., & Agca, T. (2016). Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: an emerging market study. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 229, 126-132.
- 11- Kiss, A. N., Magee, F. L., Libaers, D., Barr, P. S., Robinson, J. M., Wang, T., ... & Harbert, R. J. (2019). CEO Cognitive Flexibility, Information Search, and Organizational Ambidexterity. Strategic Management Journal
- 12- Kume, V., & Leskaj, E. (2015). Beyond organizational diagnosis, comparisons between Albania and Kosovo case of tax directorate. Administratie si Management Public, (24), 26

م/استبانة

الأستاذ الفاضل / الموضوع :

تحكيم استبانة دراسة المحترم تعد أستمارة الاستبيان التي بين أيديكم " مقياسا لمتغيرات البحث الموسومة (التشخيص التنظيمي وتأثيره في تعزيز المرونة الاستراتيجية) التي تشكل. ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال ، نرجو قراءة العبارات والتفضل بإبداء رأيكم حول الأبعاد والفقرات الواردة في الاستبانة ، مع بيان الملاحظات الضرورية التي سوف تخدم البحث في ضوء المحاور الآتية :

- 1- هل أن الفقرات تقيس متغيرات البحث ؟
- 2- مدى وضوح كل فقرة مندرجة تحت كل بعد وقياس الغرض الذي وضعت من أجله ؟ مدى انتماء كل فقرة لكل بعد ؟
- 3- مدى إمكانية إضافة فقرات أخرى إلى الأبعاد المحددة واستبعاد الفقرات غير المناسبة ؟
- 4- هل أن بدائل الدرجة المناسبة أو هناك بدائل .

**تفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير
لتعاونكم ولشخصكم الكريم تقترح أضافتها .**

المحور الأول : المعلومات التعريفية بعينة البحث :

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

أولاً : معلومات عامة

1- العنوان الوظيفي:-

أنثى

ذكر

2- النوع الاجتماعي:-

(35-

(30-20

3- العمر : (25-20)

(50-

(45-41

(40-36)

(فأكثر)

(50

(55-51)

م عالي

ماجستير

4- المؤهل العلمي: دكتوراه

بكالوريوس

وم

بكالوريوس

(15-1

(10-6

5- سنوات الخدمة : (5-1)

(30

(25

(20-16)

(31سنة فأكثر)

المحور الثاني: التشخيص التنظيمي

المقياس					الفقرات	ت
لا أتفق تماما	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماما		
القيادة						
					تمتلك القيادة في المنظمة المهارات المطلوبة لاتخاذ القرارات الجيدة	1
					تقوم القيادة في المنظمة بمشاركة راد والعاملين بالافكار والآراء الاف المختلفة لتحسين أسلوب العمل	2
					تقوم القيادة بتوجيه الادارات الدنيا والوسطى والعاملين من أجل أنجاز المهام والاعمال المكلفين بها	3
					تدعم القيادة برامج تدريب وتطوير العاملين لتمكنهم من القيام ببرامج التحسين المستمر	4
					تمنح القيادة حوافز ومكافآت للعاملين على أداء هم المتميز	5
الهيكل التنظيمي						
					يتميز الهيكل التنظيمي بتقسيم المهام والواجبات على الأقسام والشعب الادارية بصورة تكاملية " عموديا وأفقيا لتحقيق أهداف	6
					تدرج السلطة والصلاحيات واضحة ومحددة للمستويات الادارية في المنظمة	7
					وجود لامركزية ادارية يسمح للعاملين والادارات الدنيا والوسطى من اتخاذ القرارات	8
					يتملك العاملين المهارات التي تمكنهم من أداء واجباتهم	9
					يدعم الهيكل التنظيمي في الدائرة التحسين المستمر لأجراءات العمل	10
الاستراتيجية						
					يتم إجراء تحليل SWOT لصياغة التوجه الاستراتيجي للدائرة و بما يحقق أهداف جميع أصحاب المصلحة.	11
					وضوح التوجه الاستراتيجي (الرؤية الرسالة الأهداف الاستراتيجية) لكافة العاملين	12

					وبمختلف المستويات الادارية في الدائرة	
					تمتاز الأهداف الاستراتيجية بكونها محددة ، قابلة للقياس ، واقعية ، طموحه ، مرنة ويمكن تحقيقها	13
					يتم التنفيذ الاستراتيجي من خلال ترجمة الاستراتيجية المصاغة	14
					يتم تقييم وتقويم الأداء الاستراتيجي بصورة مستمرة لمعالجة الانحرافات ومواكبة التغيرات البيئية	15

المحور الثالث : المرونة الاستراتيجية

المقياس					الفقرات	ت
لا أتفق تماما	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماما		
المرونة السوقية						
					تركز المنظمة على الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن	1
					تعمل المنظمة على تلبية الحاجات المتجددة للزبائن	2
					تقوم المنظمة بعرض خدمات جديدة بين فترة وأخرى بشكل دوري	3
					تهتم المنظمة بتعديل خصائص الخدمات الحالية بما يتلائم ومتطلبات الزبائن	4
المرونة الانتاجية						
					تلتزم المنظمة بإنتاج تشكيلة متنوعة من الخدمات	5
					لدى المنظمة القدرة على طرح خدماتها بالسرعة المناسبة	6
					تحرص المنظمة على إنتاج وتقديم خدمات جديدة وبأقل التكاليف	7
					تتجه المنظمة نحو تطوير وتحسين العملية الإنتاجية لتلبية حاجات الزبائن المتجددة	8
					تتمتع المنظمة بقدرته على تطوير خدماتها	9
مرونة رأس المال البشري						
					يتمتع العاملون في المنظمة بالقدرة على	10

					التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة	
					11	تحرص المنظمة على استقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة في العمل
					12	تحرص المنظمة على المنظمة على تعديل وتطوير نظام إدارة الموارد البشرية
					13	يتم مراعاة التغييرات في ظروف العمل عند تصميم وتخطيط إدارة الموارد البشرية في المنظمة
					14	تمكن التغييرات في ممارسات الموارد البشرية من الحفاظ على تميز المنظمة
المرونة التنافسية						
					15	تؤكد المنظمة على تطوير أساليب مواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة
					16	تستثمر المنظمة في تكنولوجيا المعلومات بما يحقق سرعة الاستجابة لمتطلبات الأسواق المختلفة
					17	تعمل المنظمة على استباق المنافسين في طرح الخدمات الجديدة
					18	لدى المنظمة القدرة على وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين